

Vom agilen Team zur agilen Organisation

Warum? Wie? Die *wirklichen* Herausforderungen. Lackmustest S/4HANA.



Process and Project



PMI Frankfurt Chapter Meeting

Frankfurt, 27. Mai 2019

Prof. Dr. Ayelt Komus

komus@hs-koblenz.de

[@AyeltKomus](https://twitter.com/AyeltKomus)

www.komus.de

www.process-and-project.net

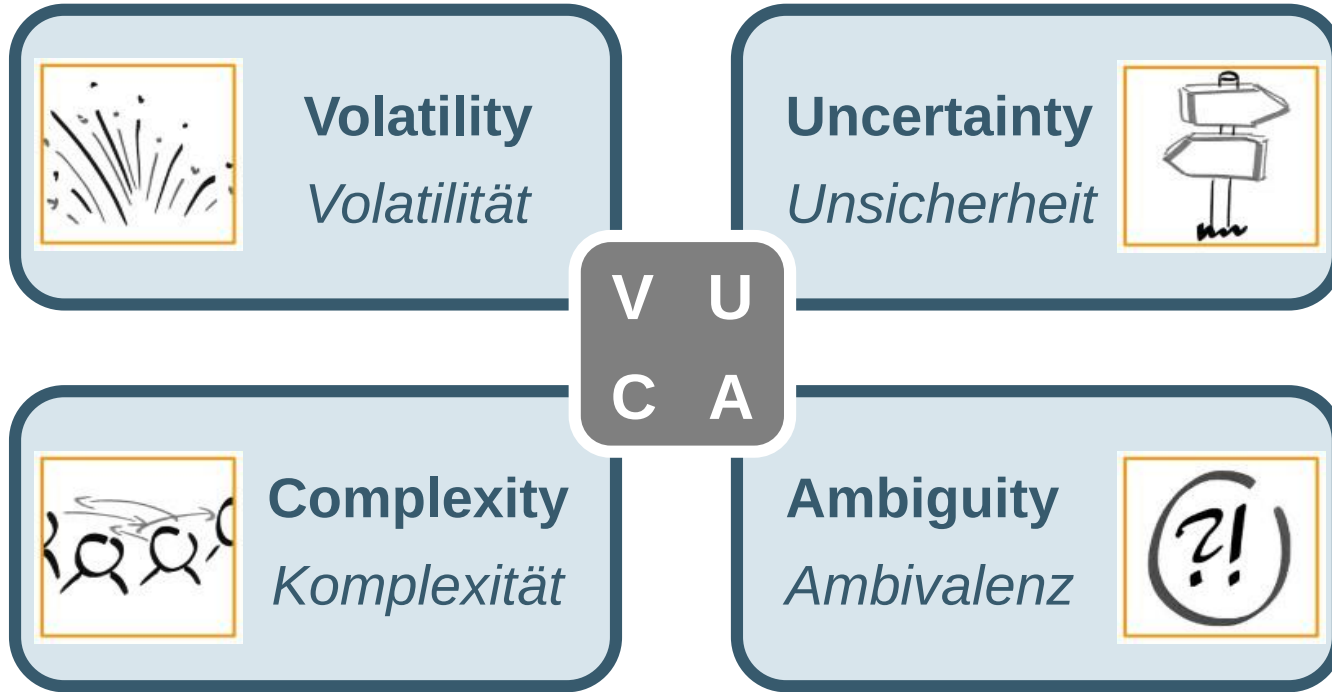
www.heupel-consultants.com



Alles agil?

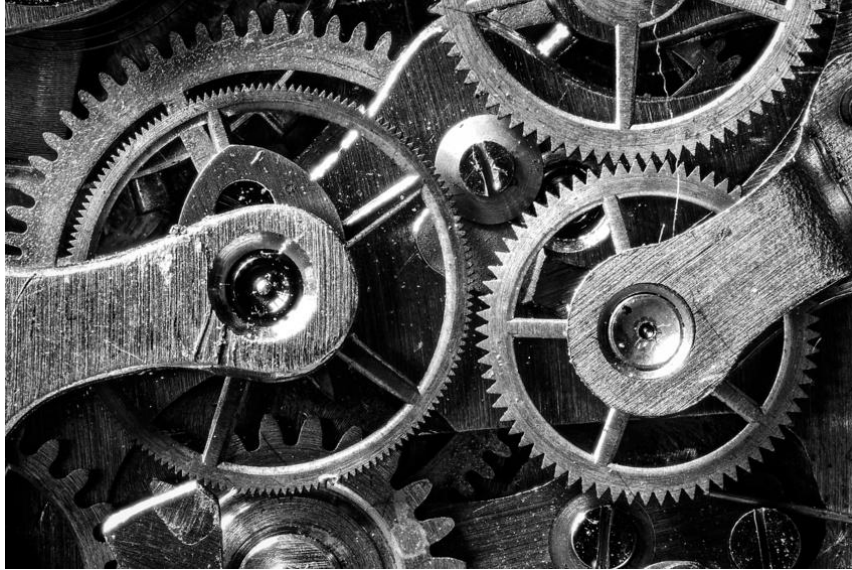
User Stories Spotify Flache Hierarchien
Agiles Projektmanagement Kanban
Burndown Charts Design Thinking
DevOps Scrum Transformationale Führung
Product Owner Agilität SAFe
Effectuation Flexibilität VUCA Holokratie
Nexus Lean Management Extreme Programming
Retrospektiven Stand-up-Meetings LeSS
Sprints Disciplined Agile
Agiles Manifest

Wir leben (auch) in einer „VUCA“-Welt



Quelle: Pixabay

Management in der stabilen Welt („klassisch“)



Quelle: © Biagio via Fotolia

- Dinge sind kompliziert, aber berechenbar
- Langfristige Planung im Detail möglich und sinnvoll
- Kennzahlen, Command and Control, Management im Detail (Micromanagement) oft legitim

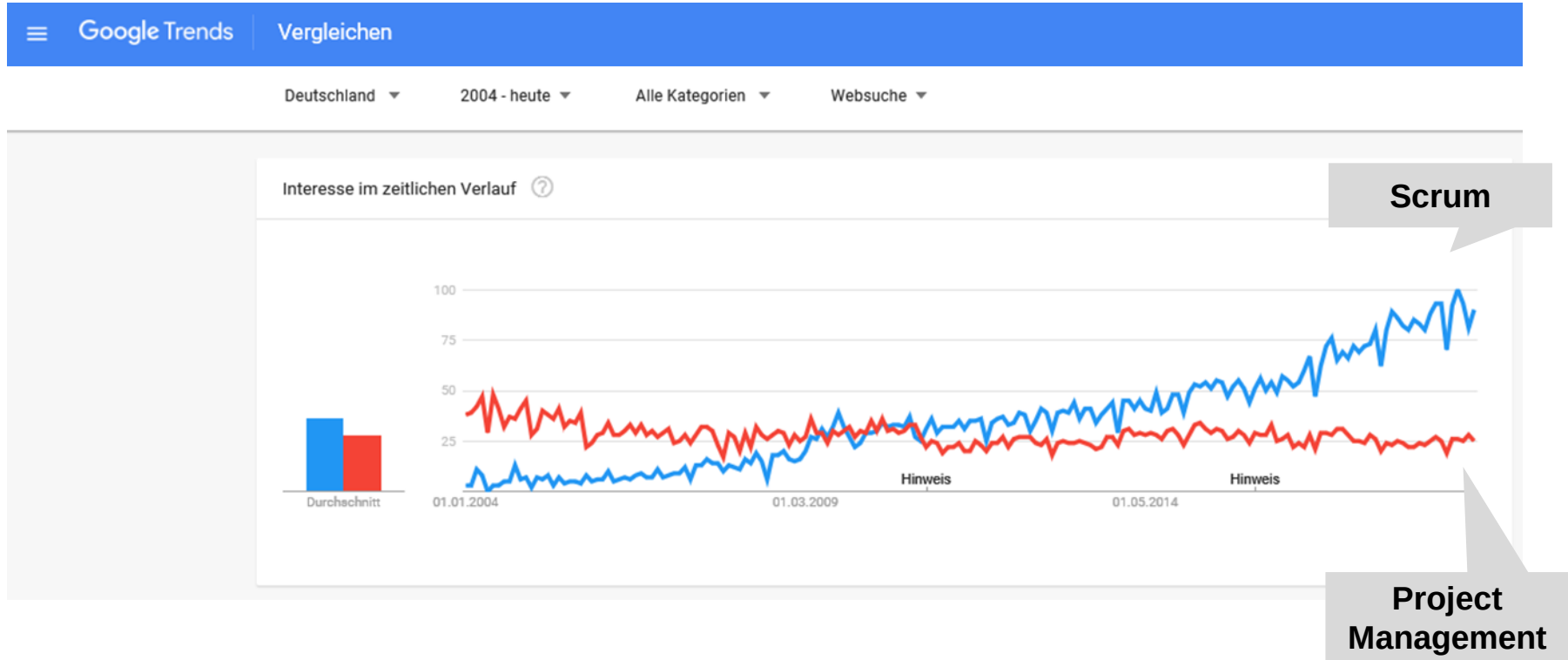
Was in der VUCA-Welt *nicht* funktioniert



© Zacarias da Mata - Fotolia.com

- Langfristige Detailplanung nicht sinnvoll
- Eigenverantwortung notwendig (Schwarmintelligenz)
- Lernen und Experimentieren sind der Schlüssel

„Agile Methoden“ wie Scrum gewinnen an Bedeutung

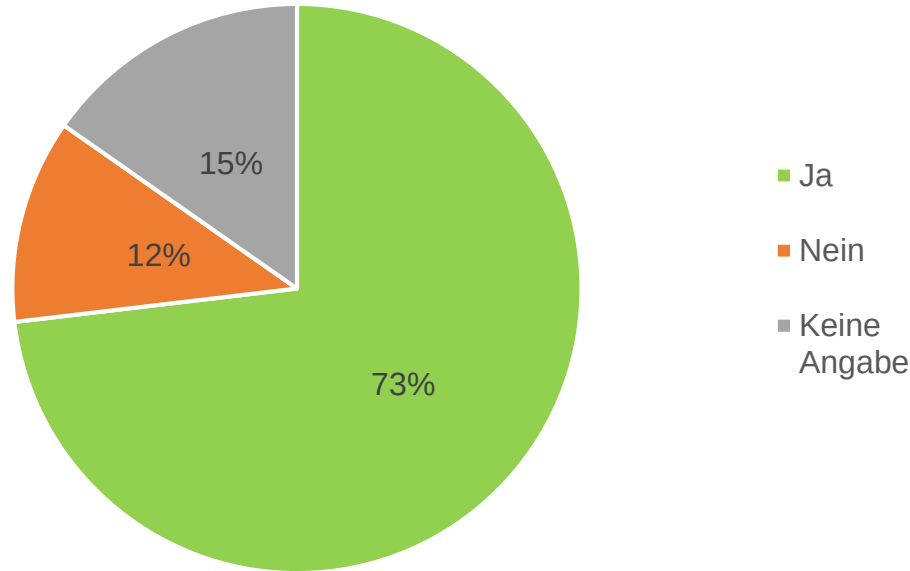


<https://trends.google.de/trends/explore?date=all&geo=DE&q=scrum,project%20management>, Abruf 24.5.2019

Agile Methoden - Verbesserungen bei Ergebnissen und Effizienz

***Sind durch die Anwendung von agilen Methoden
Verbesserungen bei Ergebnissen und Effizienz realisiert worden?***

Studienergebnisse
"Status Quo Agile"

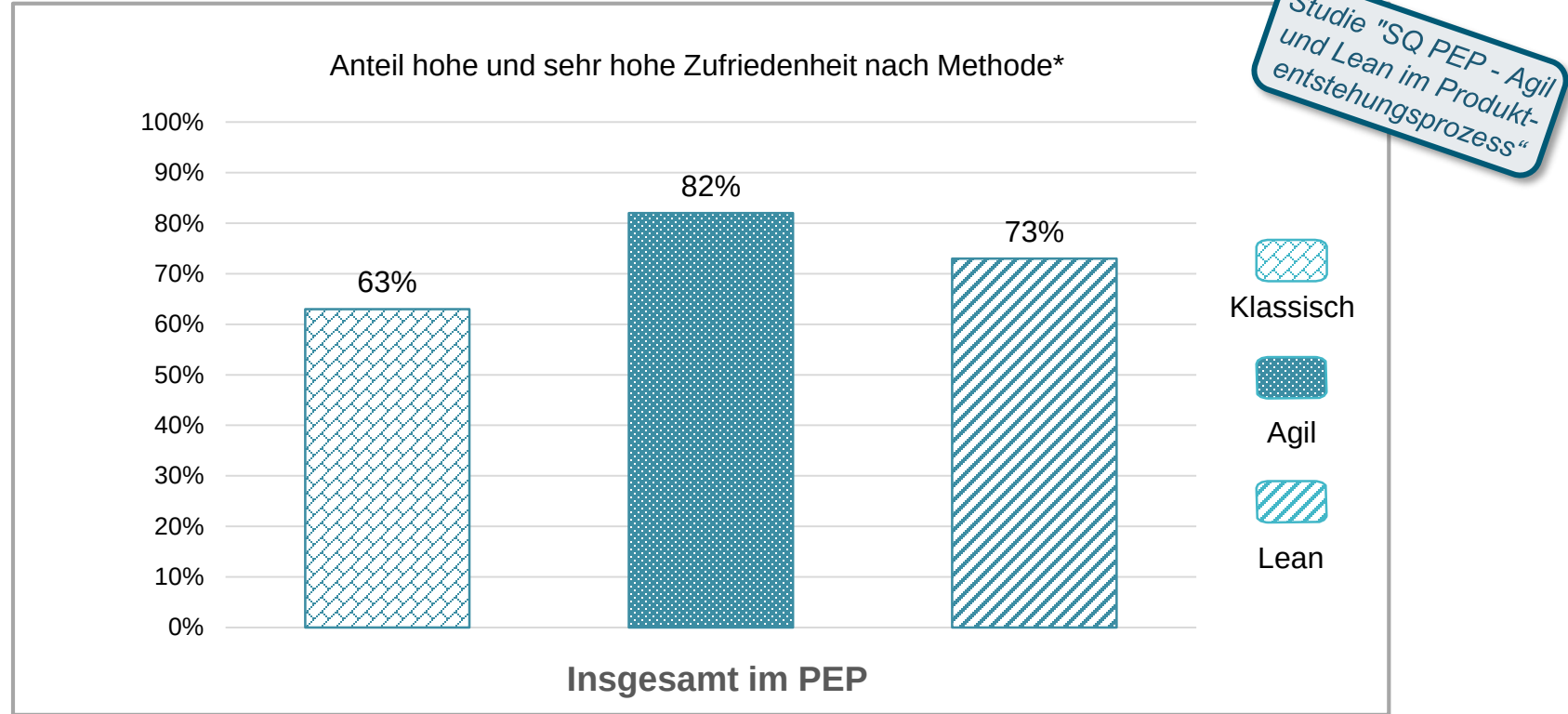


n=733

Source: Status Quo Agile 2016/2017

www.status-quo-agile.net

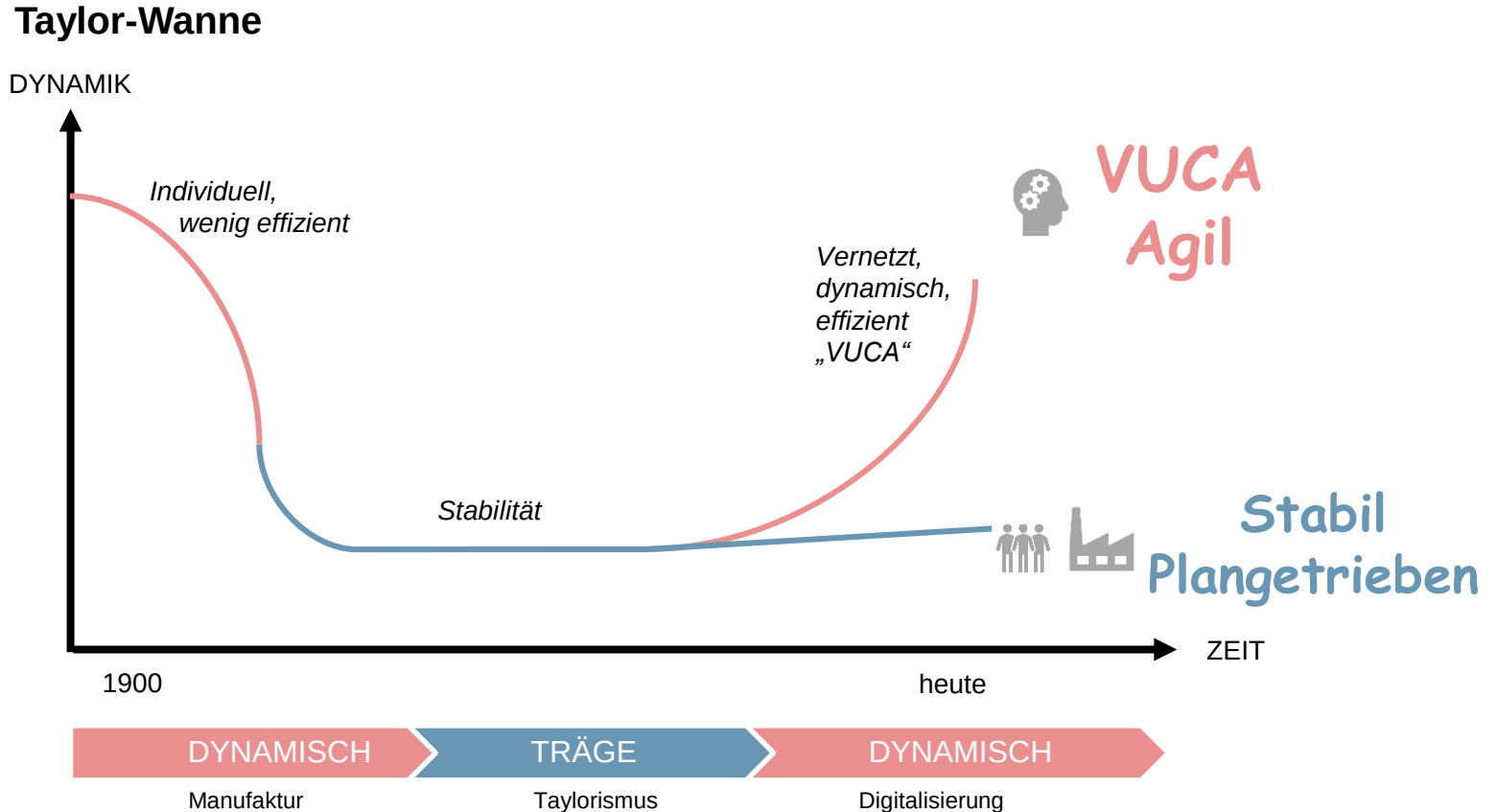
Zufriedenheit agil - Hardware(!) Produktentwicklung



*Anteil Summe „sehr zufrieden / zufrieden“ bezogen auf die Frage: „Wie zufrieden sind Sie mit den von Ihnen genutzten Methoden in den einzelnen Phasen des PEP und insgesamt?“ Weitere Angaben zu „n“ etc. siehe Studienbericht SQ-PEP.

www.process-and-project.net/studie-status-quo-pep

Die Taylor-Wanne



Agile Methoden – Nach der Übertreibung

Donnerstag, 16. August 2018

manager lounge • ABO • SHOP • NEWSLETTER

manager magazin

Als Startseite festlegen

Schlagzeilen

ÜBER UNS DAS MAGAZIN UNTERNEHMEN DIGITALES POLITIK FINANZEN IMMOBILIEN KARRIERE LIFESTYLE VIDEO

Home • Unternehmen • Karriere • Agilität: Warum der Management-Hype zu kurz greift

16.07.2017 Management-Hype

Stoppt den Agilitätswahn!

Ein Gastkommentar von Andreas Seitz

22.705

f Teilen

X Teilen

Twittern

@ E-Mail

+



Süddeutsche Zeitung, 11. Mai



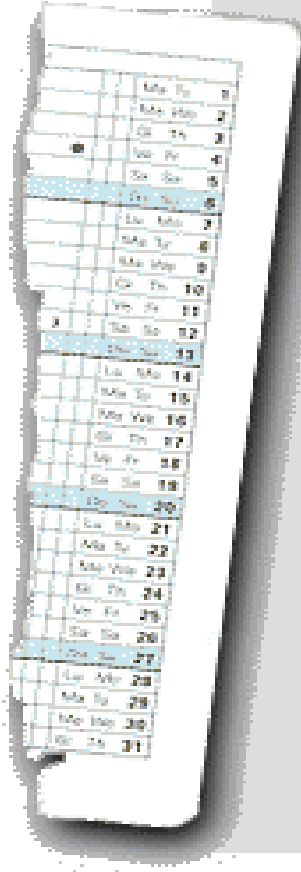
Professor Ayelt Komus.

FOTO: OLAF SCHEPERS

Agilität ist ein Buzzword. Ist das Ende des Hypes nicht schon absehbar?

So ist der Hype-Kreislauf: Auf eine Phase der Übertreibung folgt die Ernüchterung – dort sind wir wohl jetzt angekommen. Aber in den letzten Jahrzehnten hat sich Führung kontinuierlich hin zu mehr Selbstorganisation und mehr Vertrauen in die Mitarbeiter entwickelt, und das ist angesichts der immer schnelleren Veränderungen der Welt auch nötig. Agilität wird die Unternehmen deshalb auf Dauer verändern, auch wenn das Wort in ein paar Jahren vielleicht verbrannt ist.

Inhalte



- ☐ Zur Person
- ☐ Auswahl und Gestaltung von Methoden
- ☐ Intelligente Nutzung von SAFe, Spotify und Co
- ☐ Agile Methoden sinnvoll und nachhaltig einführen
- ☐ Lackmustest S/4HANA

Zur Person

Prof. Dr. Ayelt Komus

- Professor für Organisation und Wirtschaftsinformatik
- Mitinitiator der Modellfabrik Koblenz
- Fachbeirat der Heupel Consultants
- Vordenker für Management im komplexen Kontext und agile Methoden
- Studien / Surveys wie „Status Quo Agile“, „agiles PMO“ (2012, 2014, 2016), „Status Quo PEP – lean und agil“, „Positionsbestimmung S/4 HNA (mit DSAG)
- 80+ Fachpublikationen,
150+ Keynotes/Vorträge,
150+ Interviews/Medienberichte

Weitere Informationen, Werdegang,
aktuelle Veröffentlichungen, Vorträge...
unter www.komus.de

Sie treffen mich auf



Agiler Beratungsansatz

- ▶ **Coaching**
- ▶ **Beratung/
Konzeption**
- ▶ **Training/
Schulung**



**HEUPEL
CONSULTANTS**
Wissen.Wege.Wirkung

Gelebte Wissenschaft

- ▶ **Wissenschaftliche
Empirie**
- ▶ **Tools und
Methoden**
- ▶ **Projekte und
Praxis**

Das Beste aus zwei Welten – Praxis wissenschaftlich fundiert.

Unternehmen, die unsere Kollegen erfolgreich begleitet haben



Netzwerken, Vorträge, Studien und Co.

Kontakt Impressum Datenschutzerklärung Process-and-Project.net

Prof. Dr.
Ayelt Komus



Home Über Ayelt Komus Publikationen **Vorträge** Medien Hochschule

»Nicht der Wind, die Segel bestimmen den Kurs«

Vortragsfolien
www.komus.de/vortrag



Informationstechnologie ihren Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten.

Das Beste aus zwei Welten: Agile Methoden mit Bewährten verknüpfen.
Aktuell stehen viele Unternehmen vor der Herausforderung die Chancen agiler Methoden zu erschließen. Die Frage ist dabei nicht mehr, ob agile Methoden ins Projektmethodenportfolio aufgenommen werden sollen, sondern vielmehr, wie eine mögliche Umsetzung aussehen könnte. Dabei gilt es, geeignete Wege zum agilen Unternehmen aufzuzeigen, die zur Organisation passen und diese nicht überfordern.

Diese Seiten sollen einen Ausschnitt meiner Aktivitäten und Inhalte in Lehre, Forschung, Beratung, Trainings, Workshops und Vorträgen vermitteln. Links und Downloads sollen Konzepte verdeutlichen und Anstoß für neue Ideen sein.
Weitere Informationen zu Studien und Studienberichten finden Sie unter www.process-and-project.net/studien. Informationen über aktuelle Workshops sind unter www.process-and-project.net/workshops verfügbar. Unseren Newsletter mit der Möglichkeit zur Registrierung finden Sie unter www.process-and-project.net/aktuell. Schließlich freue ich mich über eine Vernetzung [Xing](#), [LinkedIn](#) oder [Twitter](#)

Aktuelles

Studienberichte
www.process-and-project.net/studien



Xing: www.xing.com/profile/Ayelt_Komus



LinkedIn: <http://de.linkedin.com/in/komus>



Twitter: [@Ayelt Komus](https://twitter.com/Ayelt_Komus)

Anmeldung Über uns Kontakt Impressum

Home Newsletter Trainings/Workshops Veranstaltungen **Studien**

Process and Project
Projekt- und IT-Management und agile Methoden

Wie sehr beeinflusst die Komplexität Ihren Projekterfolg?
Erstellen Sie jetzt Ihre kostenfreie Stacey-Projektportfolio-Analyse. Jetzt Informieren!

Rückblick: 10. Praxisforum und 2. Praxiswerkstatt am 30. und 31. Mai
Danke an über 100 Teilnehmer und alle Referenten! Wir freuen uns auf ein Wiedersehen am 12. und 13. Juni 2018



Aktuelle Workshops und Veranstaltungen



Process and Project

Agiles Projektmanagement

25.06.2019 (Berlin)
03.07.2019 (Baden, Schweiz)
22.10.2019 (München)
28.10.2019 (Baden, Schweiz)

Agiles PMO und Agile Center of Excellence

26.06.2019 (Berlin)
04.07.2019 (Baden, Schweiz)
23.10.2019 (München)
29.10.2019 (Baden, Schweiz)

Grundlagen SAP S/4HANA: Schlüsselfragen für den Umstieg

03.09.2019
(Höhr-Grenzhausen bei Koblenz)

**Alle Veranstaltungen
nach Absprache auch als
Inhouse-Workshop
möglich!**

Teilnehmer-Rückmeldungen:

“Super Überblick, fachlich fundiert.
Erwartungen voll erfüllt”
“Mehr kann man von einem Intensiv-
Workshop nicht erwarten”
“Das Thema ist jetzt für mich nicht
mehr die Black Box, sondern ein
Hilfsmittel”

Grundlagen Scrum und agile Methoden Interaktives Webinar

29.08.2019 (Online)

BPM Compass

25.06.2019 (Stuttgart)
02.07.2019 (Baden, Schweiz)
17.10.2019 (Hamburg)
31.10.2019 (Basel, Schweiz)

**[www. process-
and-project.net](http://www.process-and-project.net)**



Auswahl und Gestaltung von Methoden

Agil oder plangetrieben?

Taylor-Wanne

DYNAMIK



Individuell,
wenig effizient

Vernetzt,
dynamisch,
effizient
„VUCA“

Stabilität



VUCA
Agil



Stabil
Plangetrieben

1900

heute

ZEIT

DYNAMISCH

TRÄGE

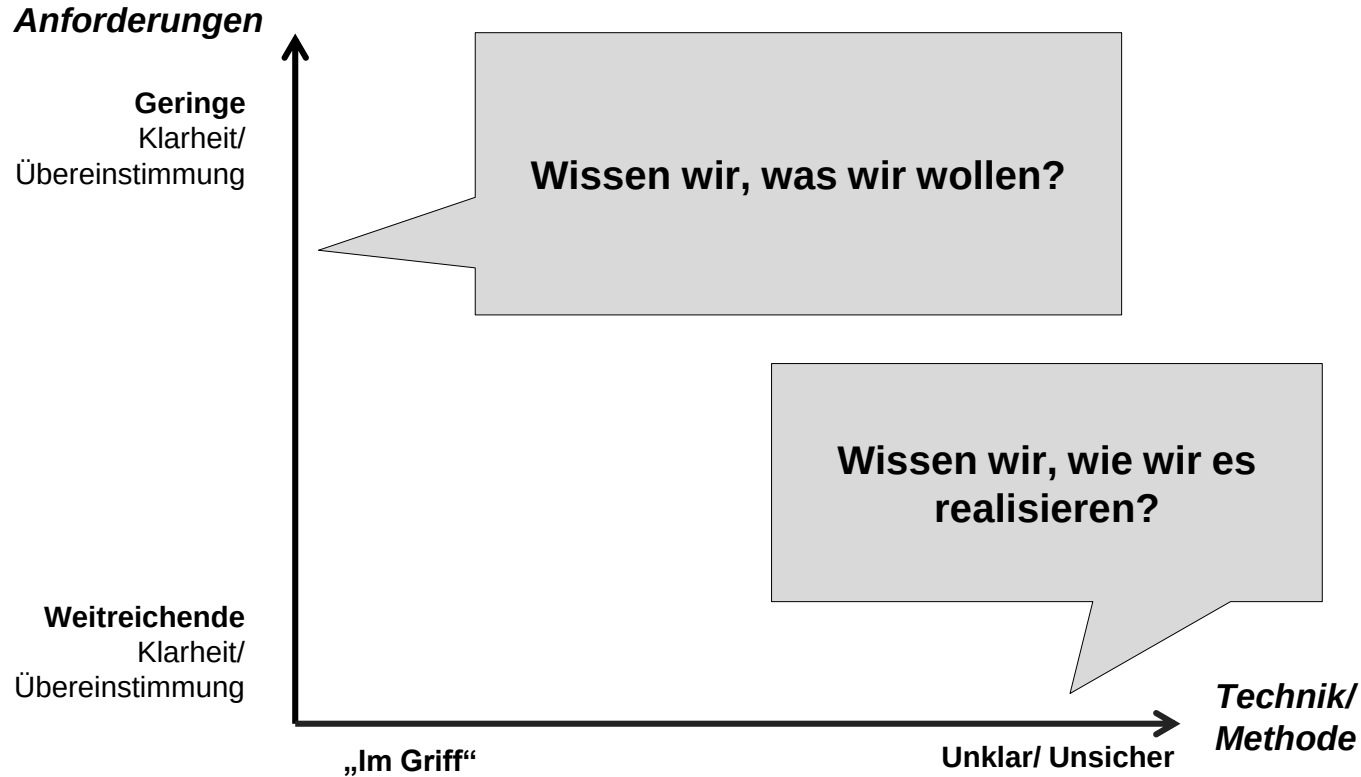
DYNAMISCH

Manufaktur

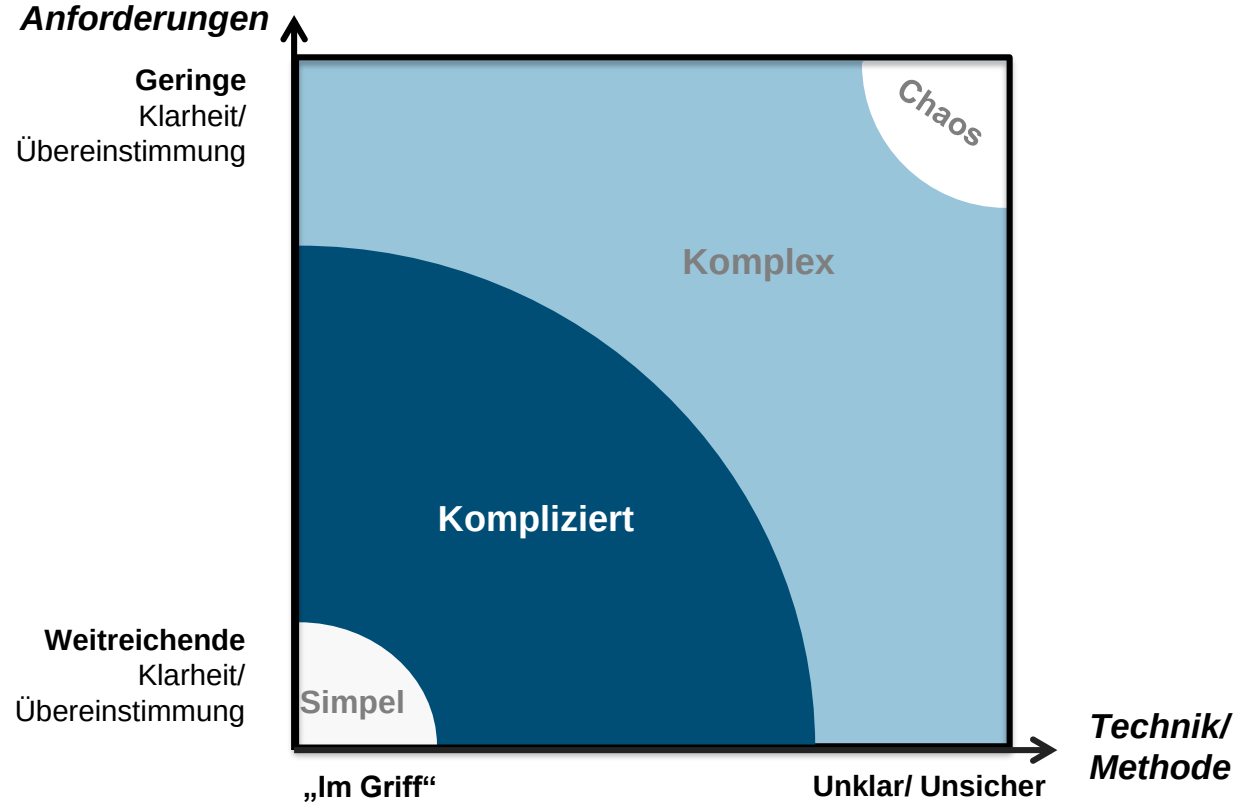
Taylorismus

Digitalisierung

Stacey-Matrix: Komplex oder nur kompliziert?

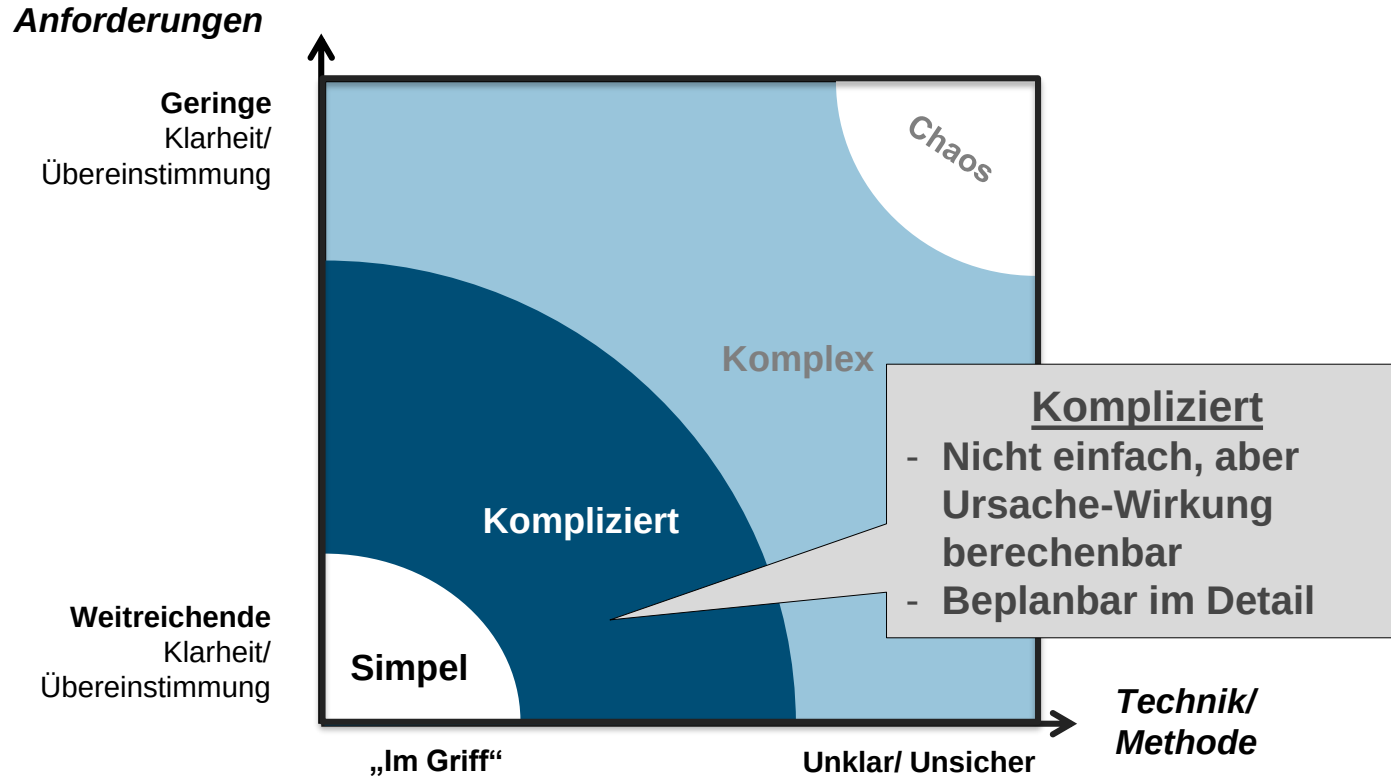


Komplex versus Kompliziert

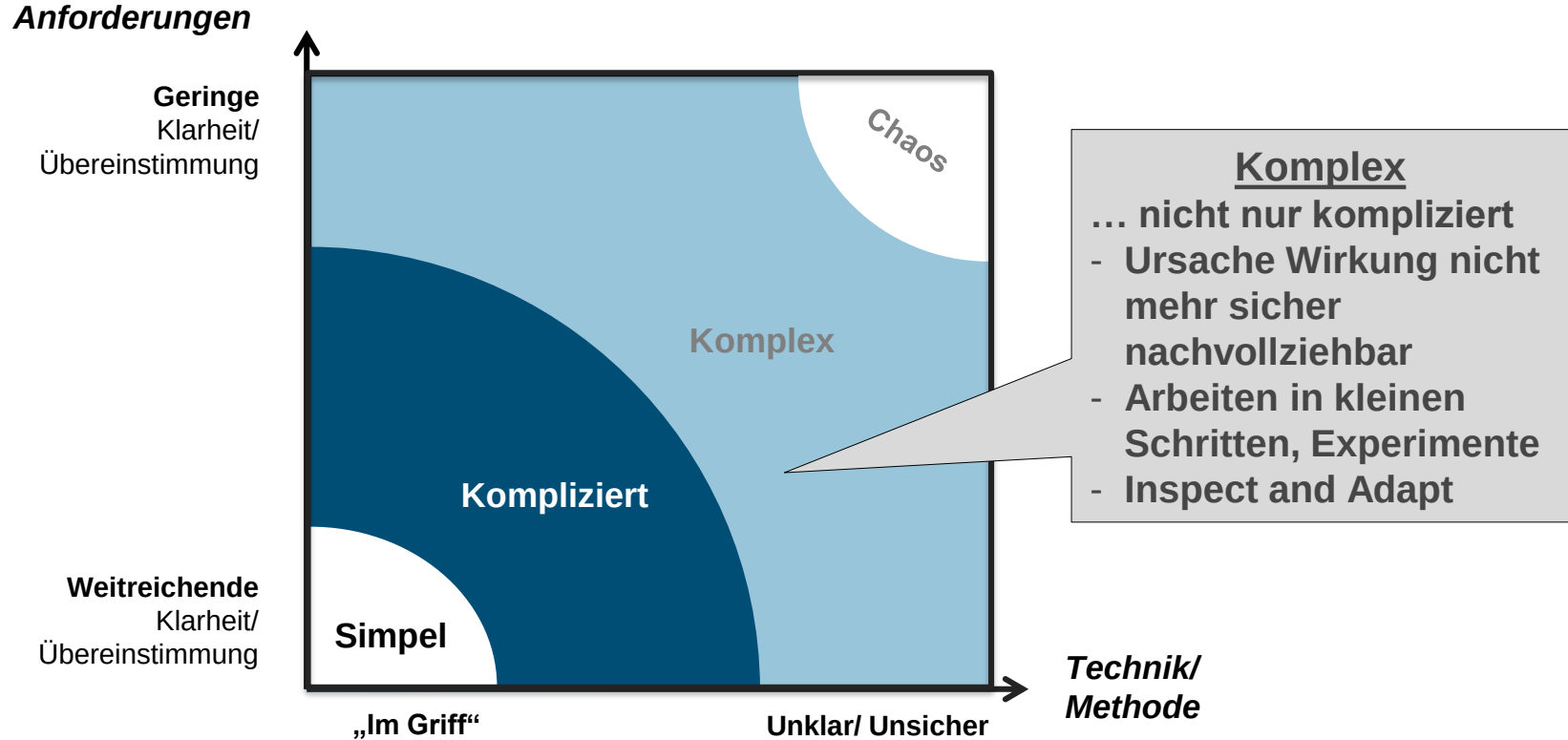


Nach: Ralph D. Stacey: Strategic Management And Organisational Dynamic: The Challenge of Complexity

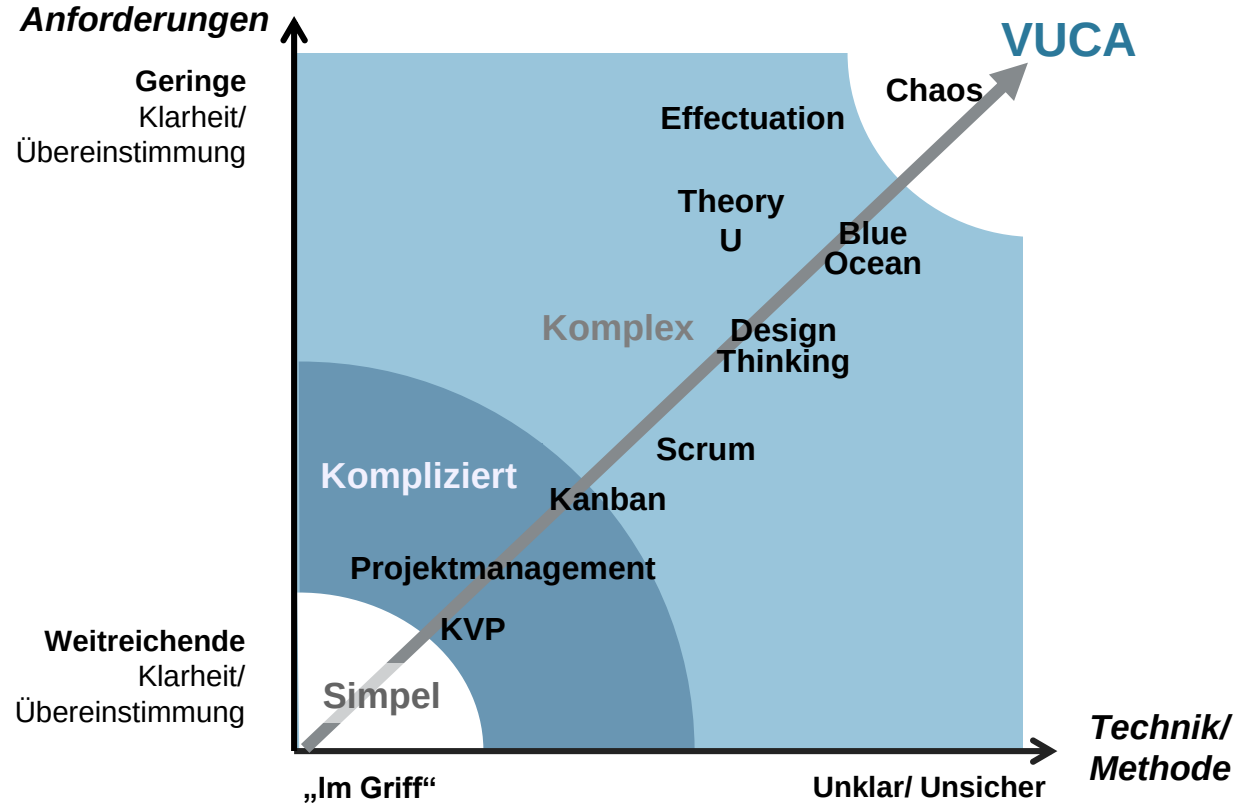
Stacey-Matrix: Komplex oder nur kompliziert?



Stacey-Matrix: Komplex oder nur kompliziert?



Sinnvolle Methoden in Abhängigkeit von Komplexität



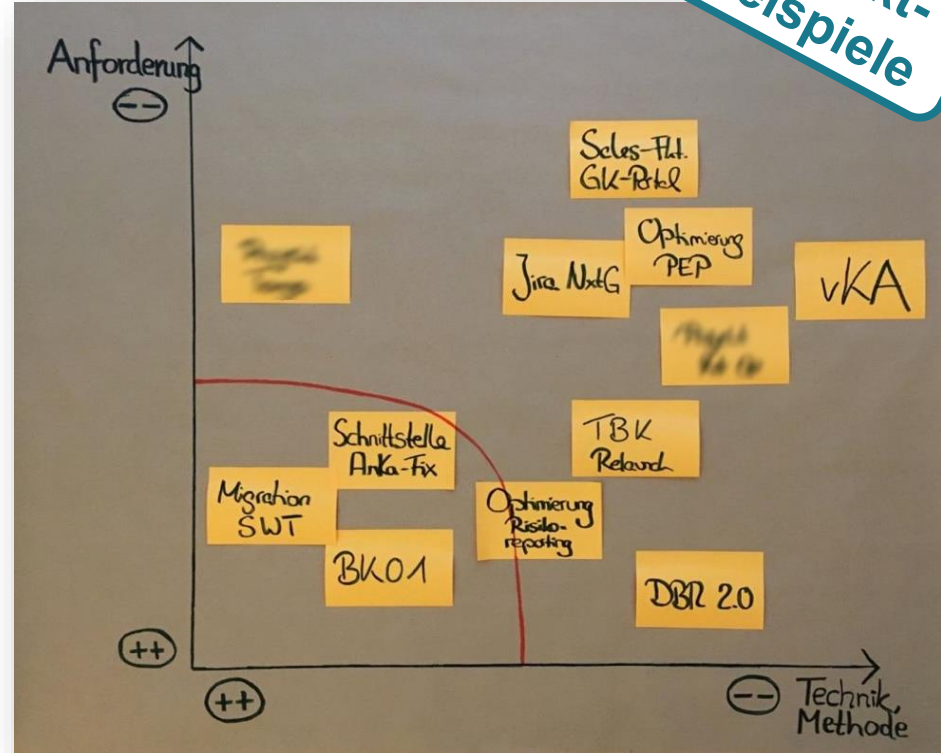
Nach: Ralph D. Stacey: Strategic Management And Organisational Dynamic: The Challenge of Complexity

Praxistipp – Aktivitäten auf der Stacey Matrix

Projekt-
beispiele



Courtesy of Heupel Consultants



Courtesy of Heupel Consultants

Vgl: Komus, Schmidt (2018): www.projektmagazin.de/artikel/mit-der-stacey-matrix-zur-richtigen-pm-methode_1128468

***Intelligente Nutzung von
SAFe, Spotify und Co***

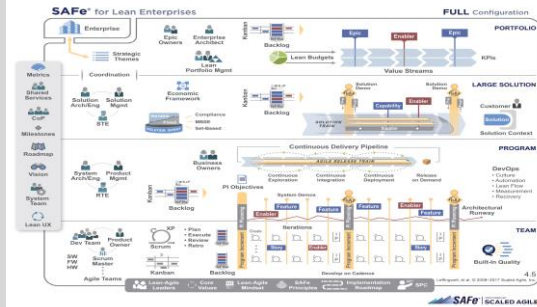
Agil auf Team-Ebene: Kinderteller



© M-image via Fotolia

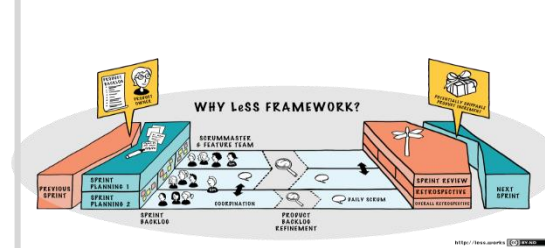
Scaled Agile Frameworks

SAFe



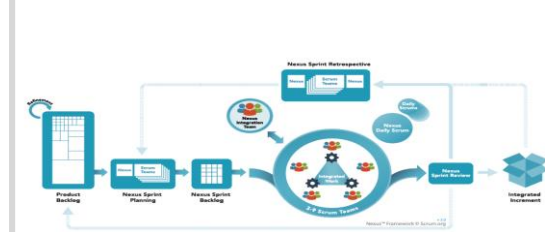
© Leffingwell – Scaled Agile Framework

LeSS



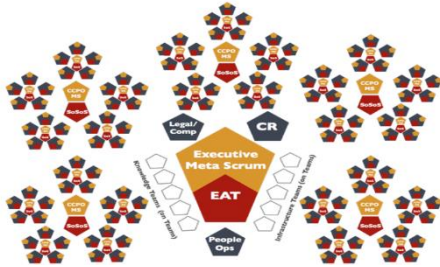
Quelle: <http://less-works.com>

Nexus



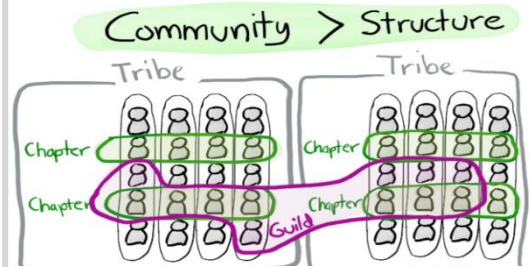
Quelle: Nexus-Guide (Schwaber et. al.)

Scrum@Scale



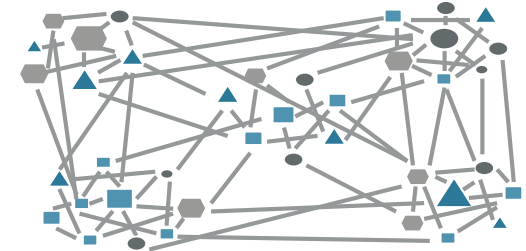
Quelle: The Scrum @ Scale Guide
Sutherland and Scrum.Inc

Spotify Model



Quelle: Henrik Kniberg
(<https://labs.spotify.com/2014/03/27/spotify-engineering-culture-part-1/>)

Team of Teams



Basierend auf: S. McChrystal: Team of Teams

Decaling over Scaling

LeSS BOOK CHAPTER 2:
INTRODUCTION



LEAN
THINKING



PRINCIPLES

SYSTEMS
THINKING



COACHING



ADOPTION



CONTINUOUS
IMPROVEMENT

What is Large Scale Scrum?

~~How can I implement agile methods
in my large, complex organization?~~

How can we simplify unnecessarily large and
complex structures in the organization?
- "be agile" instead of "act agile" -

LARGE SCALE – Don't!
MULTISITE – Don't!
OFFSHORE – Don't!



CONTINUOUS
INTEGRATION



TECHNICAL
EXCELLENCE

ARCHITECTURE
& DESIGN



ROLE OF
MANAGERS



MANAGEMENT

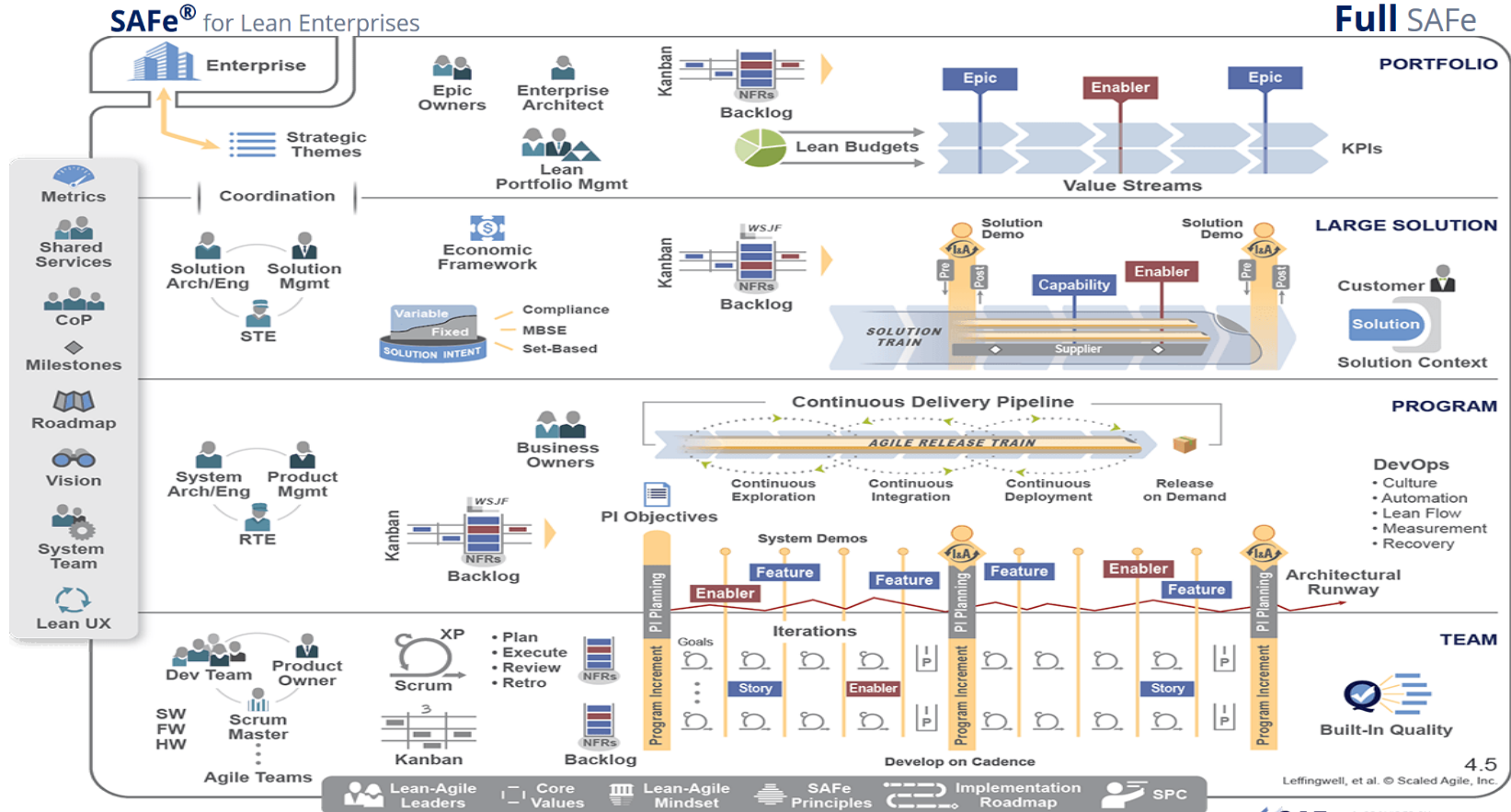


GO SEE

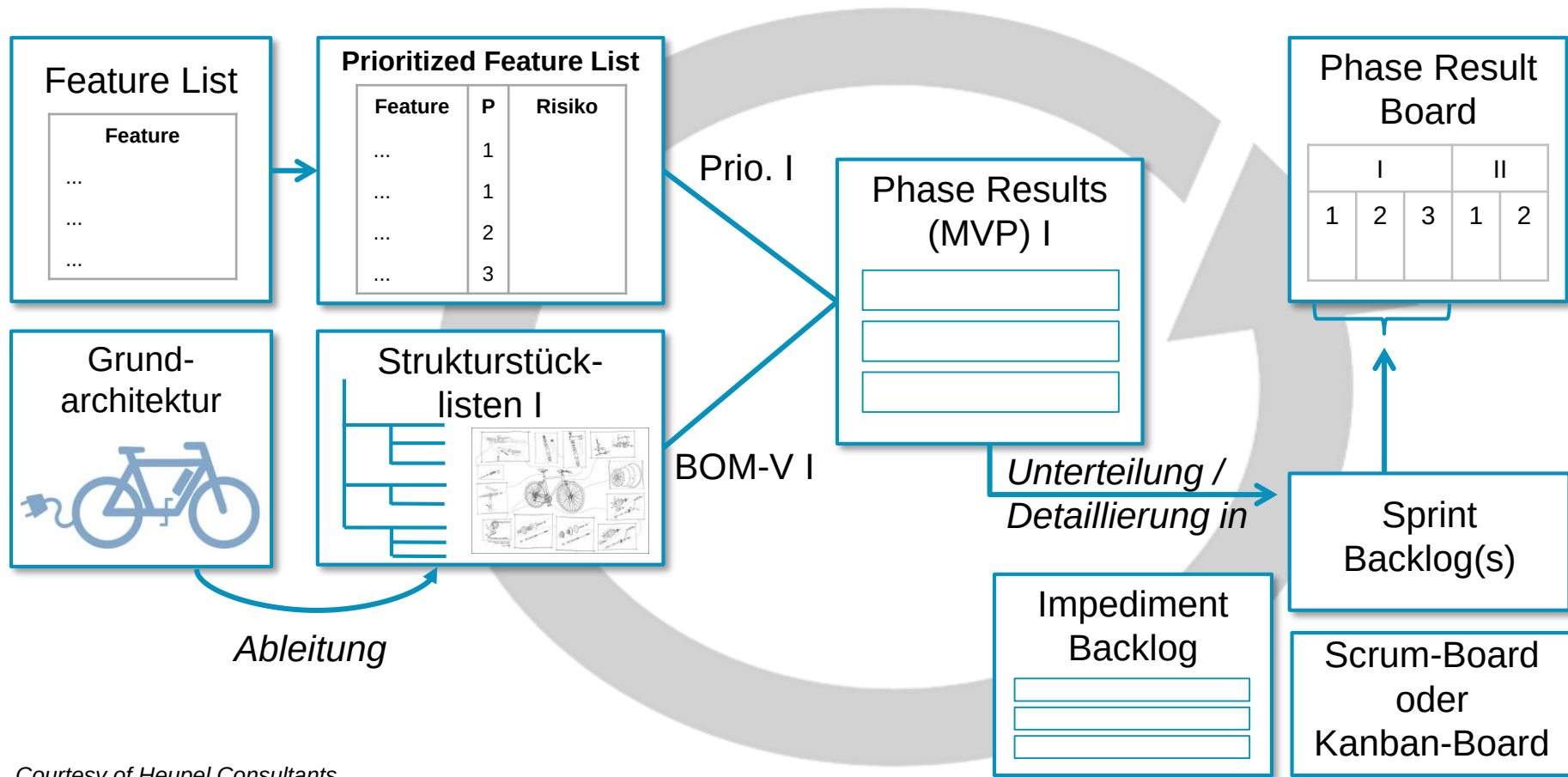
CC BY-NC-ND

<https://less.works/en>

SAFe – Verzahnung über Flughöhen hinweg



Artefakte im agilen PEP

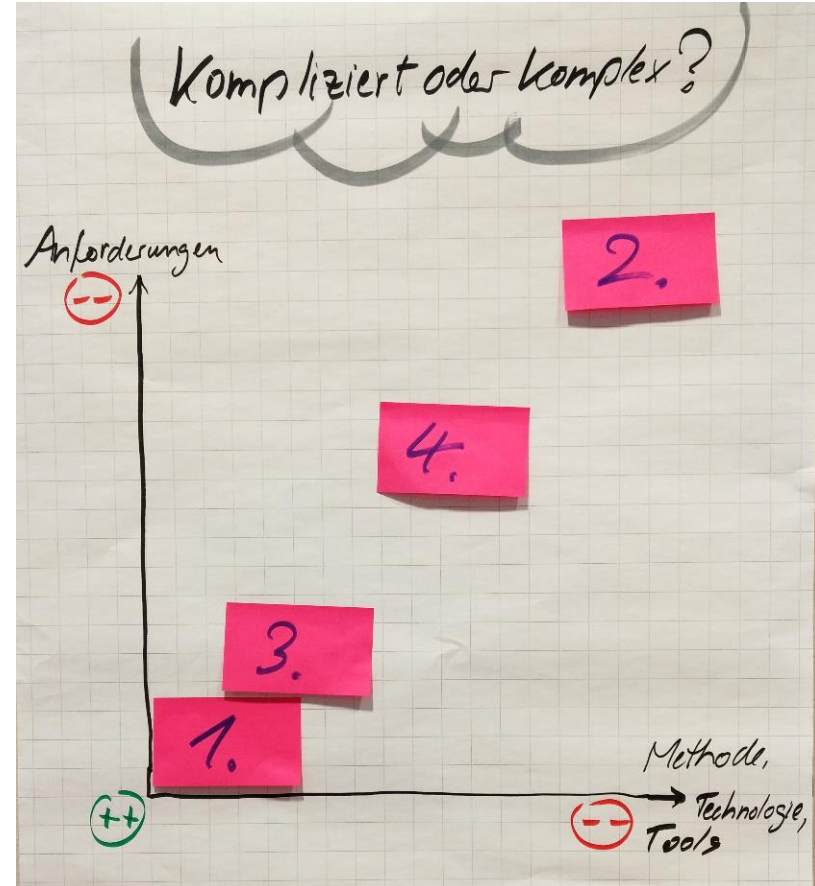


Courtesy of Heupel Consultants

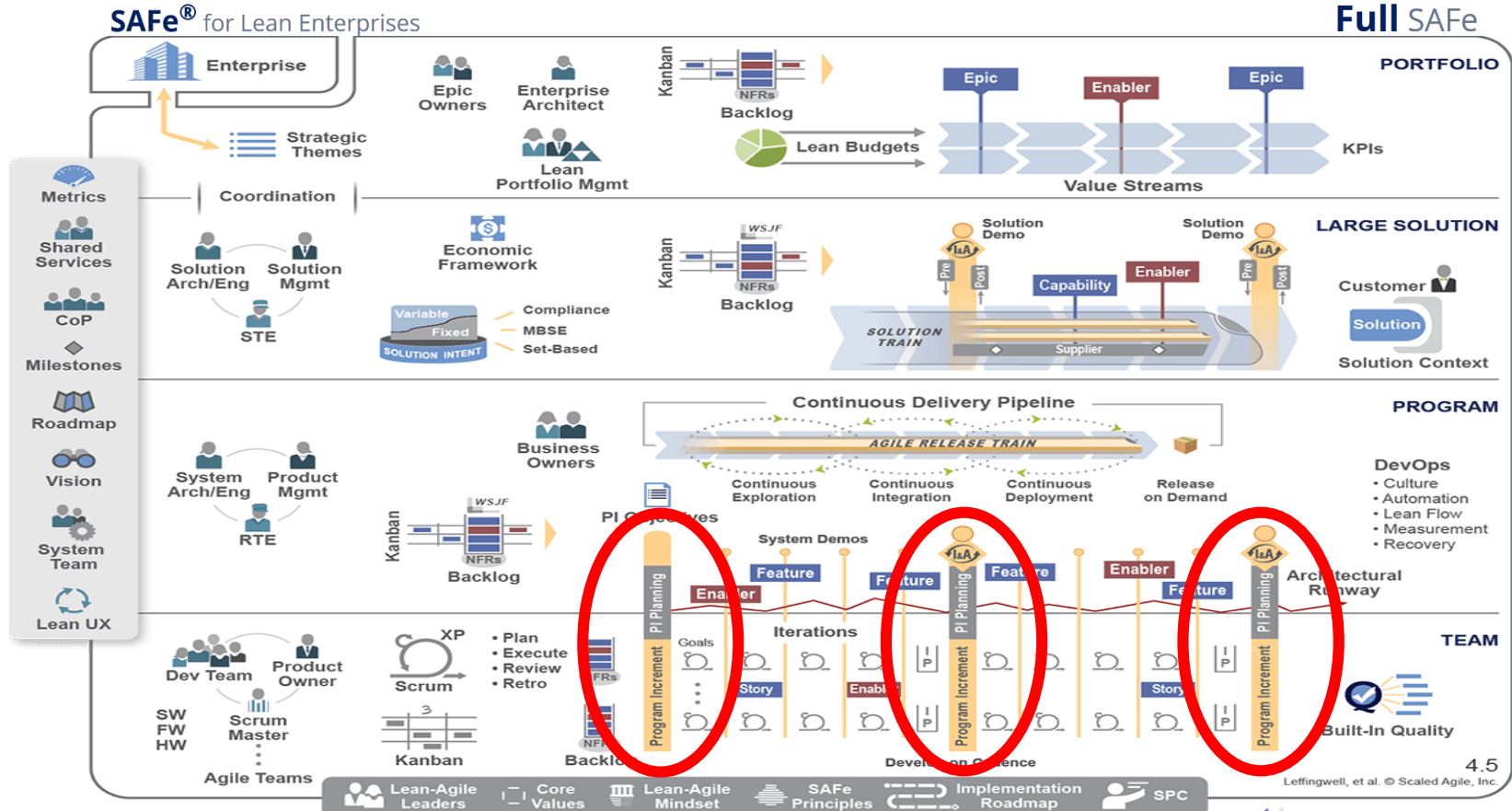
Komplexität als Treiber der Methodik (Stacey / Cynefin)

**Einordnung der
Baugruppen auf der
Stacey-Matrix schafft
klaren Blick für die
Komplexität und die
damit verbundenen
Risiken**

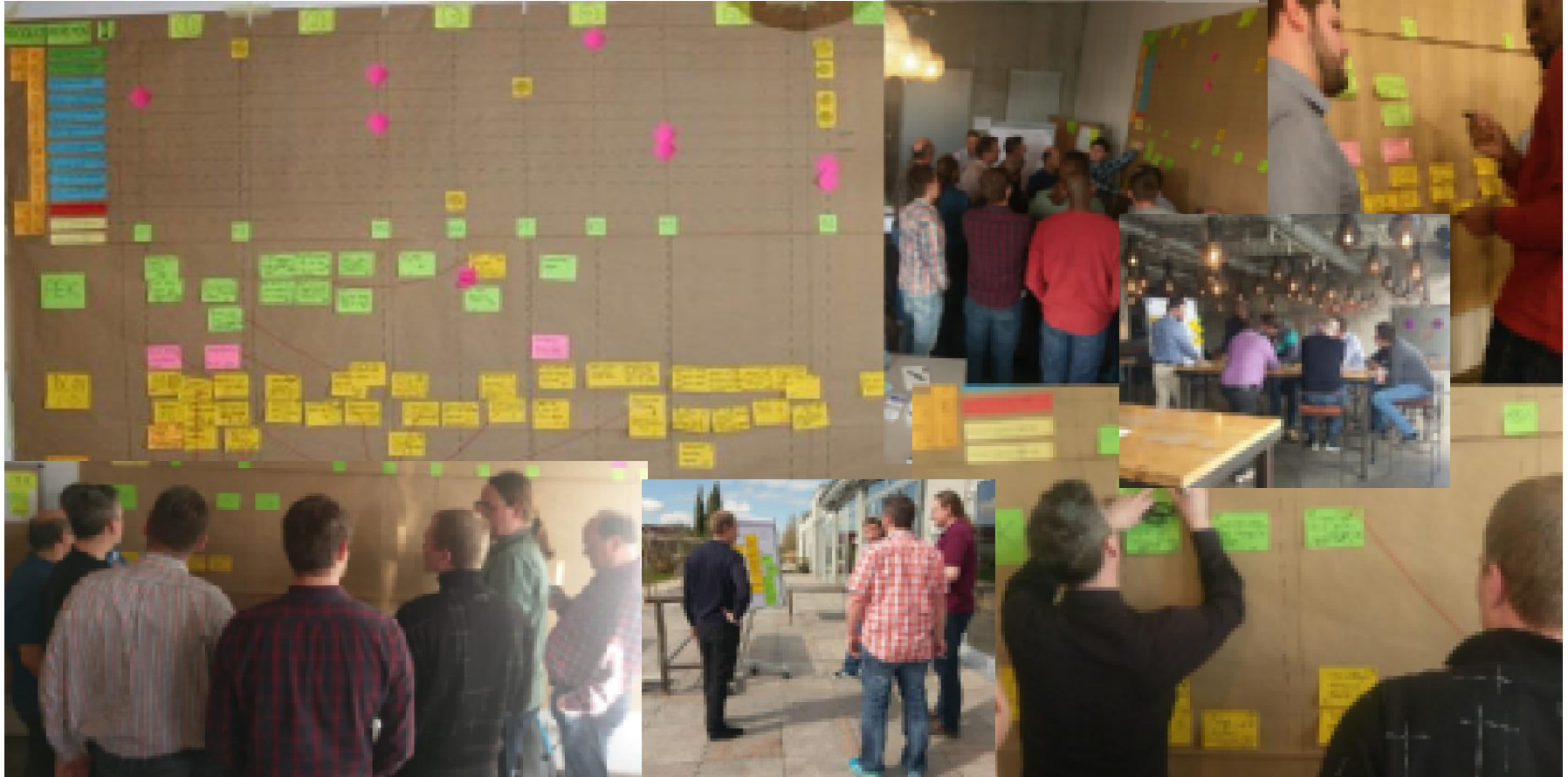
Courtesy of Heupel Consultants



SAFe – Heartbeat (Program Increment)



Praxisbeispiel – „Heartbeat“ (Big Room Planning)

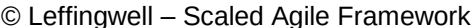


Courtesy of Heupel Consultants

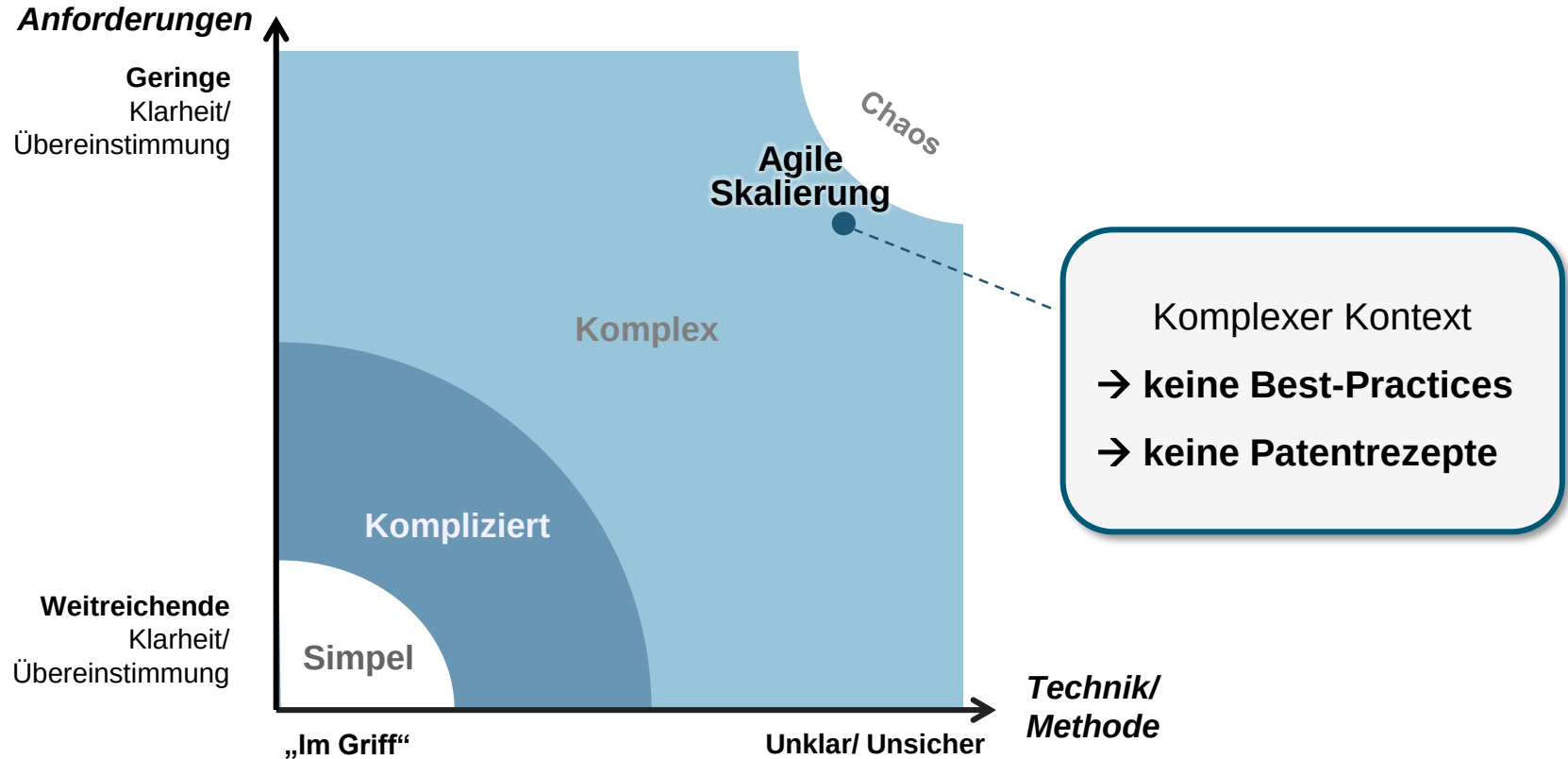
Method and Facilitation

Product Ownership

Architecture



Agile Skalierung: Eine komplexe Herausforderung



Spotify - By the time you read this, things have already changed

Scaling Agile @ Spotify
with Tribes, Squads, Chapters & Guilds

Henrik Kniberg & Anders Ivarsson
Oct 2012

The diagram illustrates Spotify's organizational structure. It shows two identical 'Tribe' units side-by-side. Each Tribe contains four vertical 'Squad' columns, each represented by a person icon. Within each Squad, there are two horizontal 'Chapter' rows, also represented by person icons. A 'Guild' is shown as a vertical column of person icons, spanning across the Squads of both Tribes. Dashed lines connect the Guild members across the Tribes, indicating cross-tribe collaboration.

Dealing with multiple teams in a product development organization is always a challenge!

One of the most impressive examples we've seen so far is Spotify, which has kept an agile mindset despite having scaled to over 30 teams across 3 cities.

Spotify is a fascinating company that is transforming the music industry. The company has only existed 6 years and already has over 15 million active users and over 4 million paying. The product itself can be likened to "a magical music player in which you can instantly find and play every song in the world".

Alistair Cockburn (one of the founding fathers of agile software development) visited Spotify and said "Nice - I've been looking for someone to implement this matrix format since 1992 :)" so it is really welcome to see."

So how is this managed?

We have both presented at conferences and been caught in engaging discussions around how we work at Spotify and how the company handles agile with hundreds of developers. Many people are fascinated by this, so we decided to write an article about it.

Disclaimer: We didn't invent this model. Spotify is (like any good agile company) evolving fast. This article is only a snapshot of our current way of working - a journey in progress, not a journey completed. By the time you read this, things have already changed.

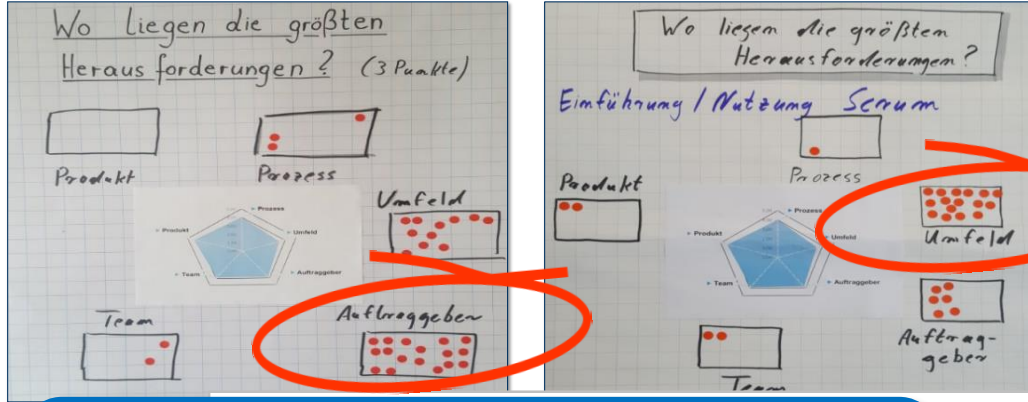
1/14

Disclaimer: We didn't invent this model. Spotify is (like any good agile company) evolving fast. This article is only a snapshot of our current way of working - a journey in progress, not a journey completed. By the time you read this, things have already changed.

***Agile Methoden
sinnvoll und nachhaltig einführen***

Wo liegen die „Barrieren“

Analyse-Tool „myAgile“: Barrieren der Agilität



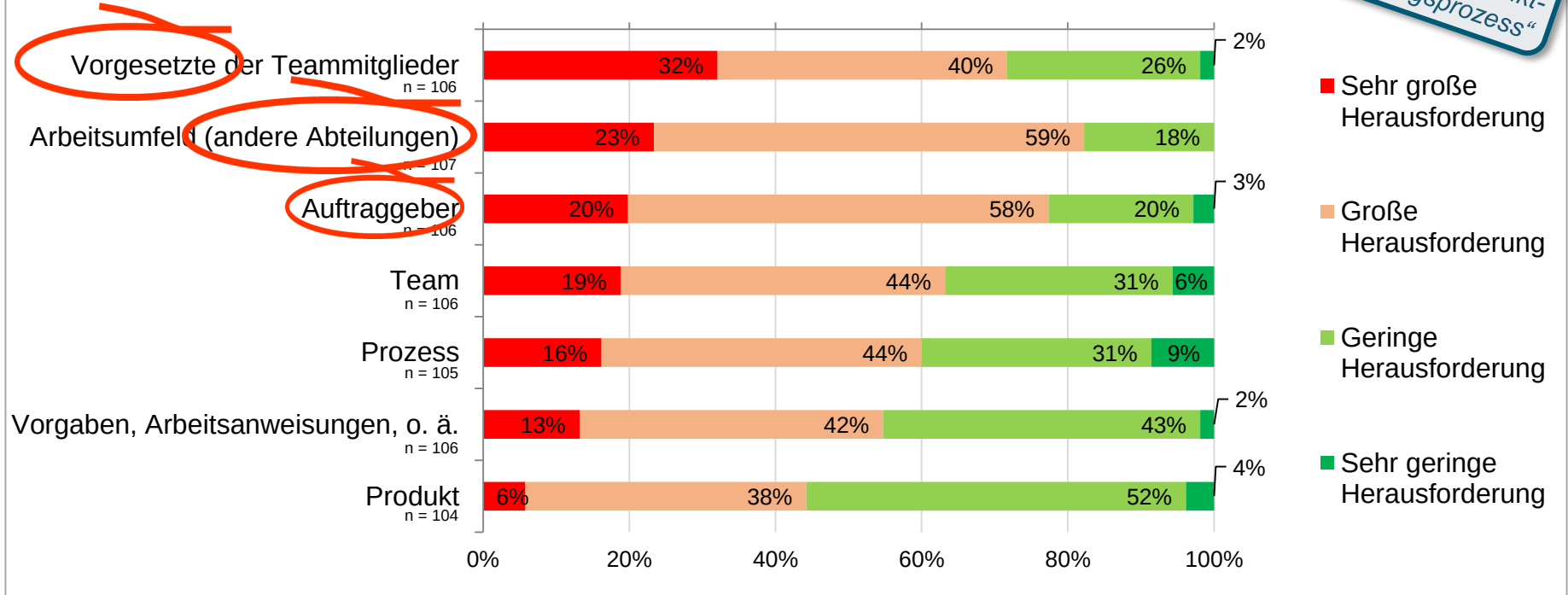
Umfeld und **Auftraggeber**
sind oft der Schlüssel



Die wirkliche Herausforderung: Vorgesetzte, Umfeld, Auftraggeber!

Studie "SQ PEP - Agil und Lean im Produktentstehungsprozess"

Wie bewerten Sie die folgenden Herausforderungen für einen gut gelebten PEP in der Praxis?



Quelle: Status Quo PEP – Produktentstehung agil und lean – www.hs-koblenz.de/SQ-PEP

(Sortiert absteigend nach "sehr großer Herausforderung")
(Anmerkung: Nur eine Antwort je Herausforderung möglich)

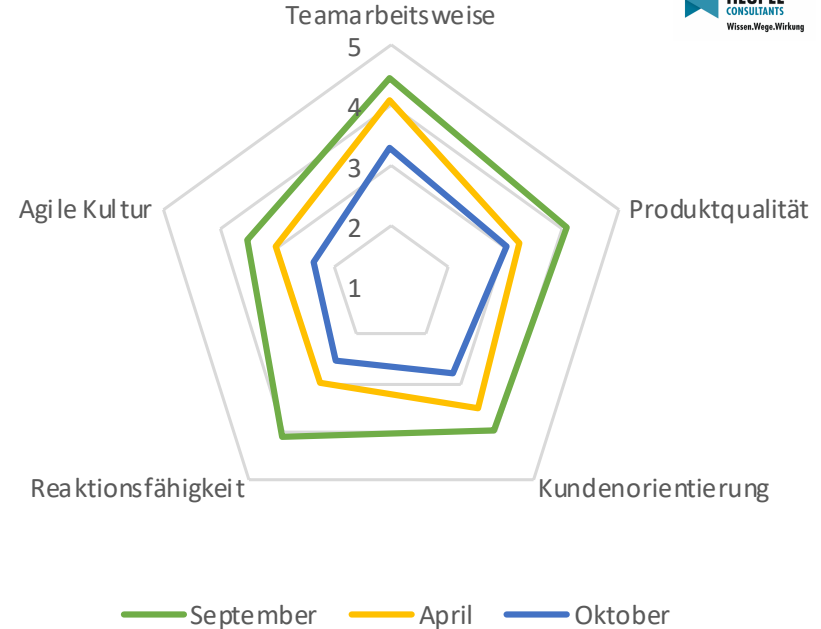
Agile Assessment

Projekt-
beispiel

	IN - 3. Viertel	Durchschnitt
Teamarbeiteweise	1. "Die Strategie, Vision und Mission des Unternehmens sind relevant und klar."	4.0
	2. "Mitarbeiter erkennen den Sinn und Zweck des Projektes und arbeiten voll hinterher."	3.8
	3. "Offene Kommunikation wird im gesamten Team praktiziert und gelebt."	3.3
	4. "Es herrscht eine offene, vertrauensvolle und konstruktive Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Abteilungen und Ämtern."	3.0
	5. "Ein hoher Grad an Flexibilität und Agilität von Führungskräften ist gegeben."	3.8
	6. "Wichtige Entscheidungen werden mit einem hohen Grad an Transparenz getroffen."	3.8
	7. "Alle relevanten Mitarbeiter sind in Entscheidungsprozesse eingebunden und informiert."	3.6
	8. "Die Mitarbeiter zeigen ein hohes Engagement und eine hohe Arbeitsmotivation."	3.4
	9. "Regelmäßige Kommunikation und Berichterstattung sind gegeben und werden genutzt."	3.7
	10. "Die Mitarbeiter sind in der Lage, Verantwortung zu übernehmen und zu handeln."	3.8
Produktqualität	1. "In kurzen Abständen werden erfolgreiche Teilergebnisse präsentiert."	3.6
	2. "Umfeld, Aufgaben und Verantwortlichkeiten sind klar und eindeutig definiert."	3.6
	3. "Hohe Produktqualität wird durch hohe Anforderungen an die Qualität und durch eine hohe Verantwortung der Mitarbeiter erreicht."	3.0
	4. "Die Produktqualität wird durch eine hohe Verantwortung der Mitarbeiter erreicht."	4.1
	5. "Die Produktqualität wird durch eine hohe Verantwortung der Mitarbeiter erreicht."	3.7
	6. "Die Produktqualität wird durch eine hohe Verantwortung der Mitarbeiter erreicht."	3.8
	7. "Die Produktqualität wird durch eine hohe Verantwortung der Mitarbeiter erreicht."	4.1
	8. "Die Produktqualität wird durch eine hohe Verantwortung der Mitarbeiter erreicht."	3.7
	9. "Die Produktqualität wird durch eine hohe Verantwortung der Mitarbeiter erreicht."	3.7
	10. "Die Produktqualität wird durch eine hohe Verantwortung der Mitarbeiter erreicht."	3.8
Kundenorientierung	1. "Die Kunden sind der Mittelpunkt der Arbeit und der Kommunikation."	4.1
	2. "Der Auftraggeber wird durch regelmäßige Kommunikation und Feedback informiert."	3.4
	3. "Die Kunden sind in der Lage, Verantwortung zu übernehmen und zu handeln."	3.5
	4. "Der Auftraggeber wird durch regelmäßige Kommunikation und Feedback informiert."	3.8
	5. "Der Auftraggeber wird durch regelmäßige Kommunikation und Feedback informiert."	3.6
	6. "Kunden sind in der Lage, Verantwortung zu übernehmen und zu handeln."	3.5
	7. "Die Kunden sind in der Lage, Verantwortung zu übernehmen und zu handeln."	3.4
	8. "Die Kunden sind in der Lage, Verantwortung zu übernehmen und zu handeln."	3.5
	9. "Die Kunden sind in der Lage, Verantwortung zu übernehmen und zu handeln."	3.5
	10. "Die Kunden sind in der Lage, Verantwortung zu übernehmen und zu handeln."	3.6
Reaktionsfähigkeit	1. "Die Kunden sind in der Lage, Verantwortung zu übernehmen und zu handeln."	3.6
	2. "Die Kunden sind in der Lage, Verantwortung zu übernehmen und zu handeln."	4.1
	3. "Die Kunden sind in der Lage, Verantwortung zu übernehmen und zu handeln."	3.1
	4. "Die Kunden sind in der Lage, Verantwortung zu übernehmen und zu handeln."	3.4
	5. "Die Kunden sind in der Lage, Verantwortung zu übernehmen und zu handeln."	3.8
	6. "Die Kunden sind in der Lage, Verantwortung zu übernehmen und zu handeln."	3.4
	7. "Die Kunden sind in der Lage, Verantwortung zu übernehmen und zu handeln."	4.1
	8. "Die Kunden sind in der Lage, Verantwortung zu übernehmen und zu handeln."	3.6
	9. "Die Kunden sind in der Lage, Verantwortung zu übernehmen und zu handeln."	3.6
	10. "Die Kunden sind in der Lage, Verantwortung zu übernehmen und zu handeln."	3.4
Agile Kultur	1. "Die Kunden sind in der Lage, Verantwortung zu übernehmen und zu handeln."	3.7
	2. "Die Kunden sind in der Lage, Verantwortung zu übernehmen und zu handeln."	2.7
	3. "Die Kunden sind in der Lage, Verantwortung zu übernehmen und zu handeln."	3.7
	4. "Die Kunden sind in der Lage, Verantwortung zu übernehmen und zu handeln."	3.6
	5. "Die Kunden sind in der Lage, Verantwortung zu übernehmen und zu handeln."	3.5
	6. "Die Kunden sind in der Lage, Verantwortung zu übernehmen und zu handeln."	3.3
	7. "Die Kunden sind in der Lage, Verantwortung zu übernehmen und zu handeln."	4.1
	8. "Die Kunden sind in der Lage, Verantwortung zu übernehmen und zu handeln."	3.8
	9. "Die Kunden sind in der Lage, Verantwortung zu übernehmen und zu handeln."	3.8
	10. "Die Kunden sind in der Lage, Verantwortung zu übernehmen und zu handeln."	3.8

Courtesy of Heupel Consultants

Entwicklung über 3 Transitionsphasen



Courtesy of Heupel Consultants

Führung im agilen Kontext

Sind Führungskräfte noch wichtig?
...Ergebnis: **Führungskräfte spielen eine große Rolle!**

Google's Oxygene-Studie

- | | | | |
|---|---|----|--|
| 1 | Ist ein guter Coach | 2 | Fördert das Team und setzt nicht auf Mikromanagement |
| 3 | Schafft ein integratives Team-Umfeld und trägt Sorge für Erfolg und Wohlergehen | 4 | Ist produktiv und ergebnisorientiert |
| 5 | Ist ein guter Kommunikator | 6 | Hilft anderen bei der Entwicklung in ihrer Karriere und diskutiert deren Performance |
| 7 | Hat eine klare Vision und Strategie für das Team | 8 | Besitzt wichtige technische Fertigkeiten, um das Team zu beraten |
| 9 | Lebt die unternehmensweite Zusammenarbeit im Arbeitsalltag | 10 | Ist ein starker Entscheider |



Psychologische Sicherheit ist der Schlüssel für effektive Teams!

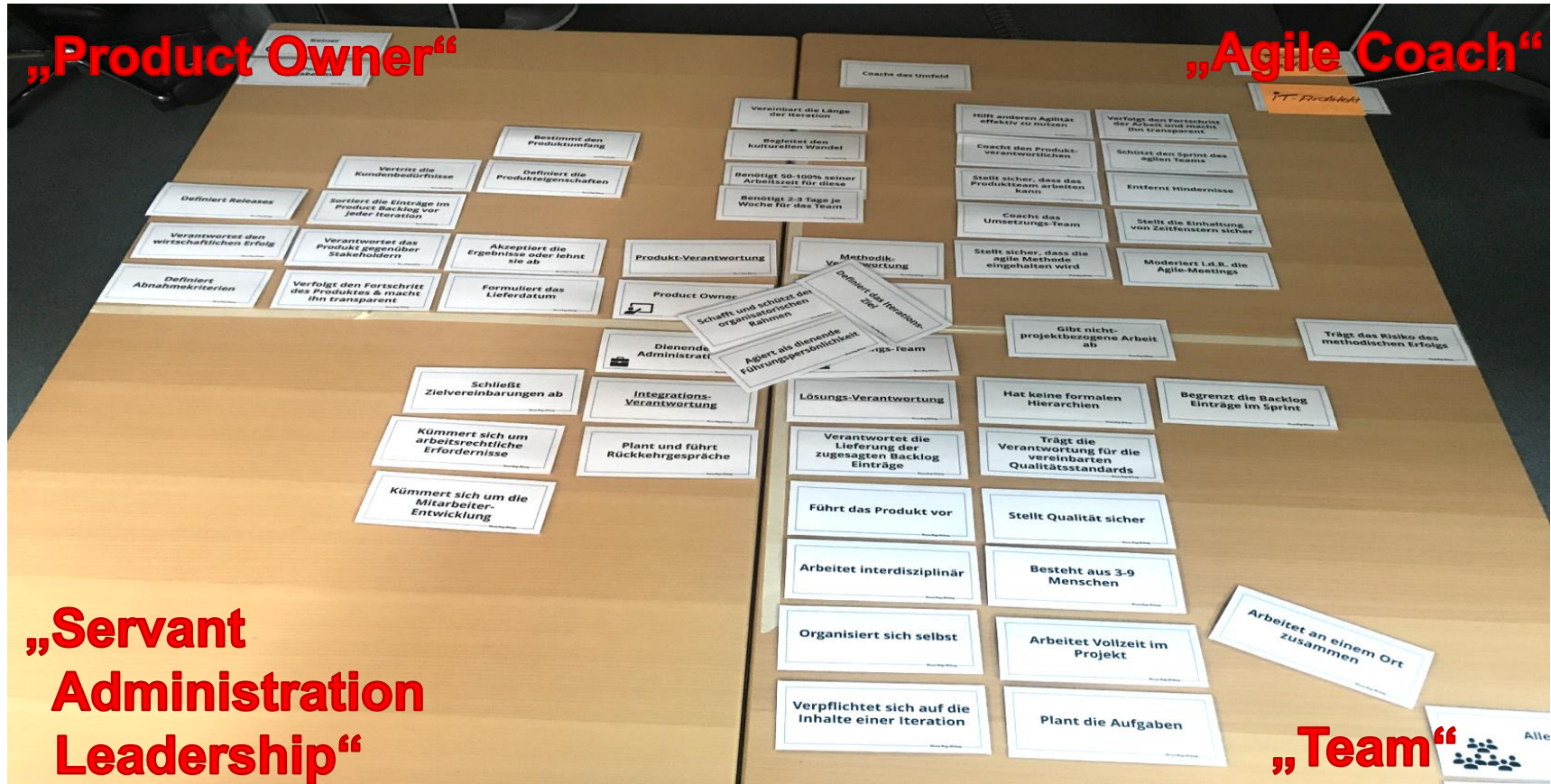
Google's „Project Aristotle“

Quellen: <https://hbr.org/2013/12/how-google-sold-its-engineers-on-management>
<https://rework.withgoogle.com/blog/the-evolution-of-project-oxygen/>
<https://rework.withgoogle.com/print/guides/5721312655835136/>

From Management to Leadership

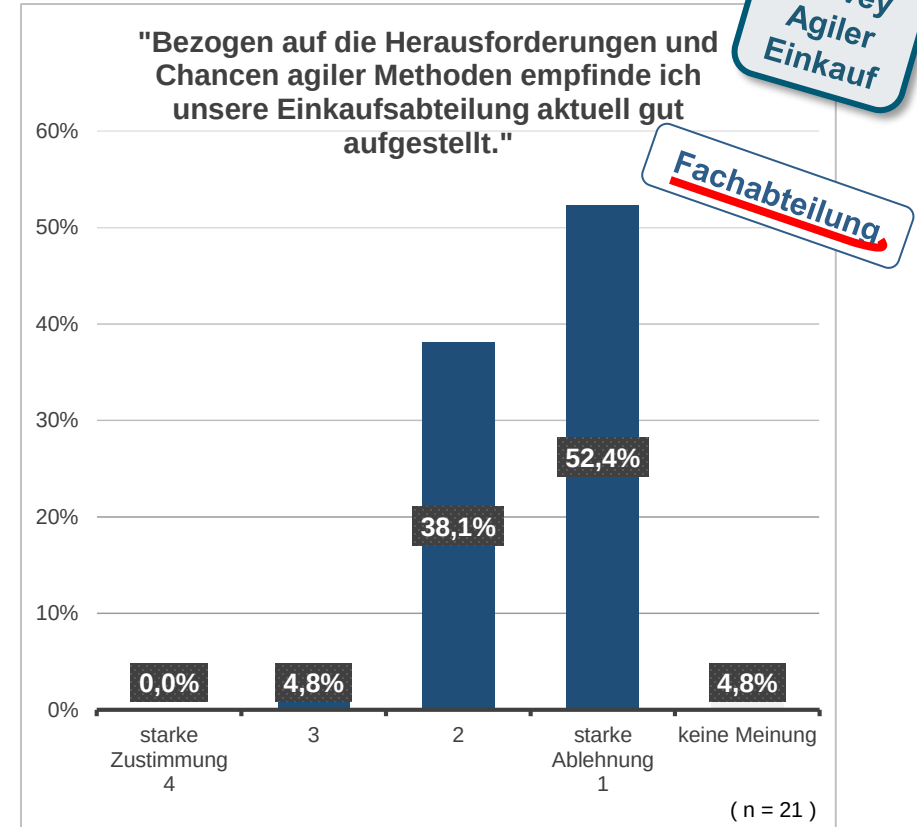
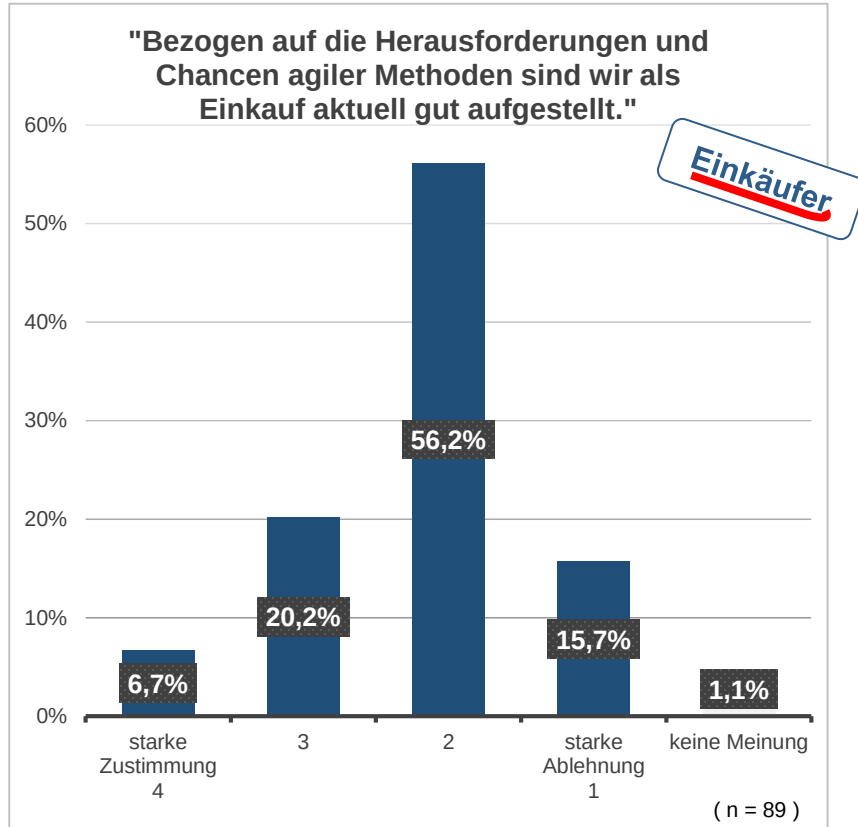
Management		(Servant) Leadership
How and When	➡	What and Why
Command and Control	➡	Guidance and Support
Micro-Management	➡	Provide Vision
Carrot and Stick	➡	Empower and Inspire Trust
Manage Subordinates	➡	Leadership
Bonuses, Rules, Specs	➡	Purpose, Autonomy, Mastery

Understanding my new role



Source: Foto Heupel Consultants; Idee S. Waschik

Einkauf – Partner auf Augenhöhe für Digitalisierung und Agilität?



Survey Agiler Einkauf (2018): www.process-and-project.net/survey-agiler-ek

Du bist die Veränderung!

„Veränderung beginnt bei mir selbst“

Typische Herausforderungen

- Fehlende Empathie für Führungsebenen
- Skills für „Führung von unten“ fehlen (oft auch hard skills)
- Ausruhen im „Kinder-Ich“
- Ansätze wie Holocracy (durchaus interessant!) als „Organisations-Bullerbü“ verstehen



Effectuation

1



Means

Bird in Hand

Wer bin ich?
Was weiß ich?
Welche Ergebnisse kann mit den Mitteln erzielen?

3



Leverage Contingencies Lemonade

Was passiert?
Wie können wir damit
konstruktiv umgehen?

2



Affordable loss Focus on downside

Was bin ich bereit zu verlieren?
Wo liegt meine Schmerzgrenze?

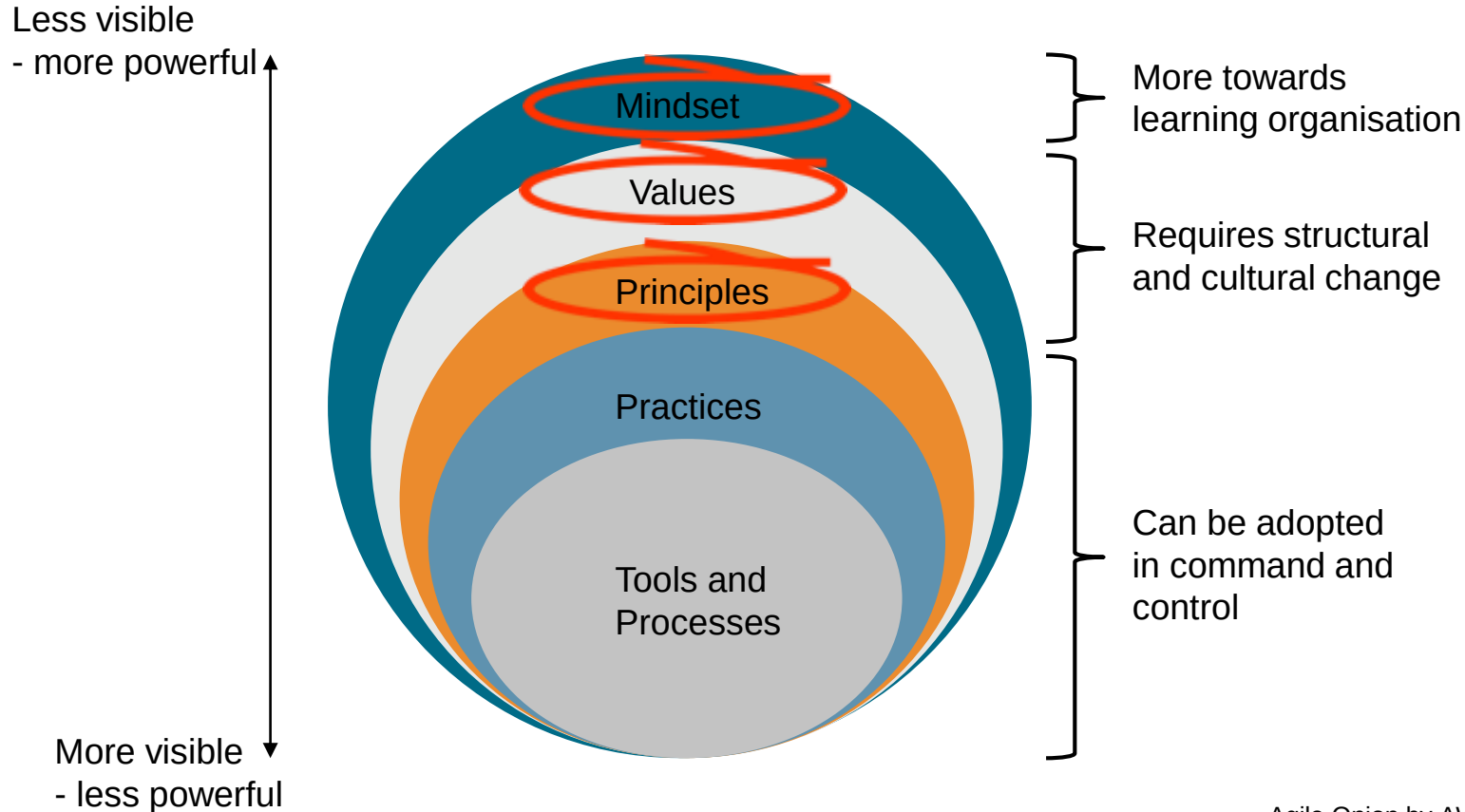
4



Co-Creation Partnership Crazy Quilt

Wen kenne ich?
Wer könnte daran Interesse haben,
mitzumachen?
Wie können wir gemeinsam was
Neues schaffen?

Noch wichtiger als die Methode: Mindset, Werte, Prinzipien



Agile Onion by AWA, Simon Powers



Lutz Ehrlich

@bumzack

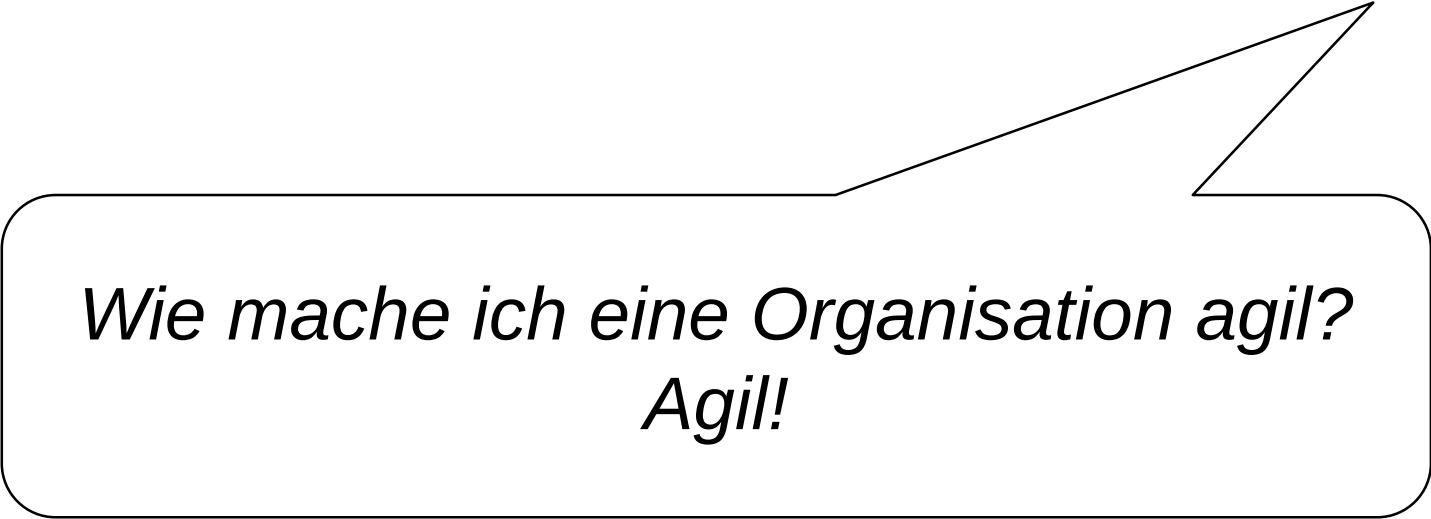
Folge ich



Appelle an den richtigen „agilen Mindset“ sind wie 8 Mal am Tag Zähneputzen bei Lungenentzündung. Kann man machen; gibt frischen Atem. Bringt halt nix.

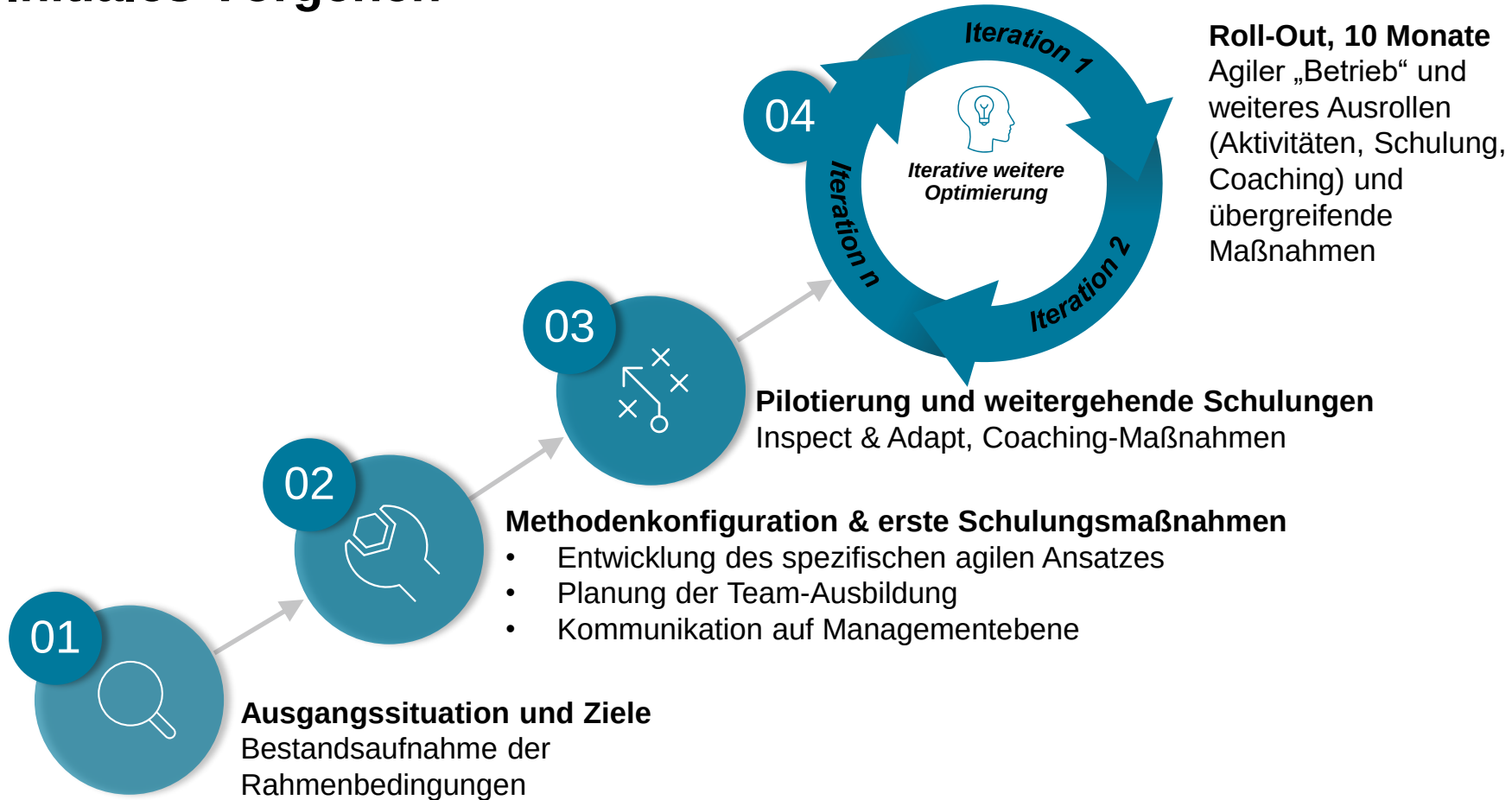


RETWEET



*Wie mache ich eine Organisation agil?
Agil!*

Initiales Vorgehen



Courtesy of Heupel Consultants

Vorgehen agile Transition

1. Handlungsbedarf ermitteln

- Agile Assessment
- Sichtweise Transition Team
- Externe Einschätzung

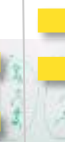


2. Zielvorstellungen erarbeiten & abstimmen



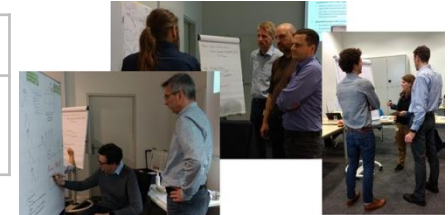
4. Sprintplanung erstellen

Backlog To Do Doing Done Obsolete



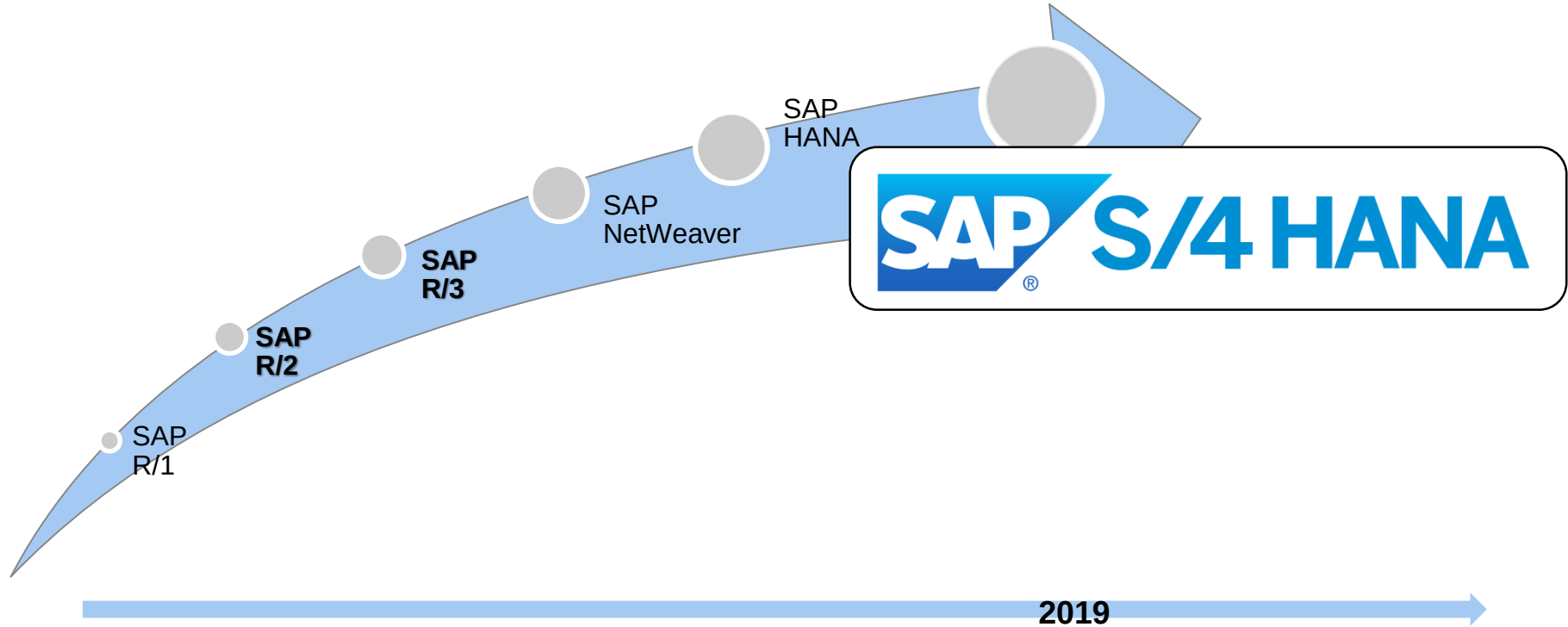
3. Phasenplanung erstellen & abstimmen

I			II	
1	2	3	1	2



Lackmustest S/4HANA

Eines der größten Programme der nächsten Jahre



Quelle: <https://www.sap.com/corporate/de/company/history.html>

Fragen S/4HANA – agil oder klassisch?

Big Bang		Vorgehen in kleinen Inkrementen
Perspektive Cut Over		Kontinuierliche Weiterentwicklung
Durchplanen		kleine konkrete Schritte und Big Picture
Phasen und Meilensteine		Taktung (auf 2 oder mehr Ebenen)
Lessons Learned am Schluss		Laufende Retros, Reviews...
Mechanistisch Zielableitung		Big Room Planning, Flow-Visualisierung...

Weniger wichtig

Ganz oft das Wort „agil“, „Scrum“, Spotify“, „Tribe“, ... zu benutzen

Welches ist Ihr SAP-System?



© Aaron Amat via Fotolia



© Aaron Amat via Fotolia

Schlüsselfrage: Warum sollte es beim S/4-System anders laufen?

Wie zufrieden sind Sie mit dem heutigen SAP-System?

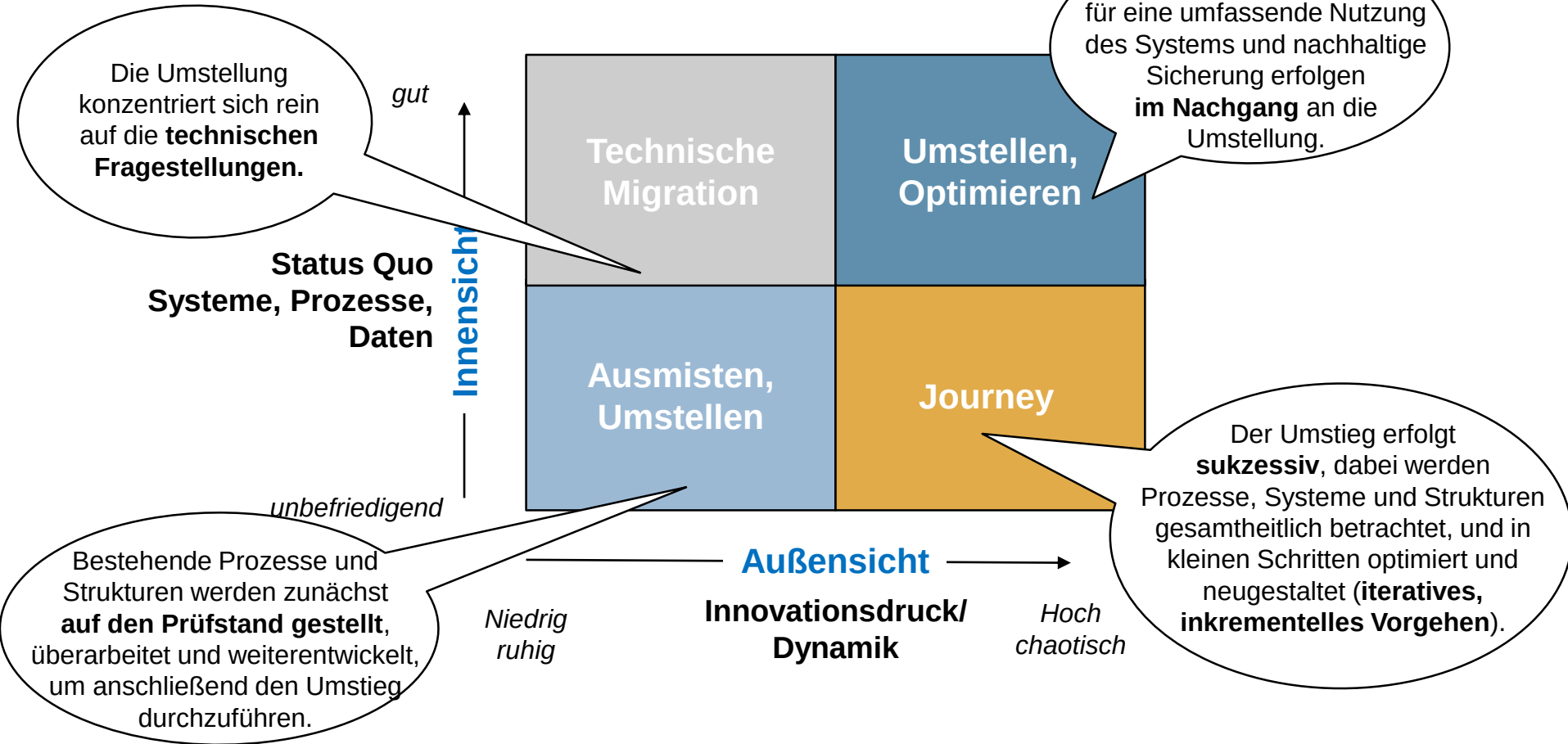
- Anzahl Modifikationen/Z-Transaktionen?
- Alignment Prozesse und System?
- Stammdaten-Qualität?
- Zufriedenheit mit System insgesamt?
- Agilität und Flexibilität?
- Sicherheit bei Einführung und Änderungen?



Warum sollte das bei S/4HANA anders werden?

**Die Qualität des zukünftigen Systems
wird vor allem durch die laufenden Prozesse bestimmt –
nicht durch die (einmalige) Einführung!**

Vier Strategien für den Umstieg



Strat-O-Mat

SAP S/4 HANA

**Du hast
die Wahl!**



Was ist der Strat-O-Mat?

Der Strat-O-Mat ist ein kostenloses, auf Interviewfragen basierendes Tool, das Ihnen eine individuelle Empfehlung dazu liefert, welche Strategie bei einem Umstieg auf SAP S/4-HANA für Sie in Frage kommt.

Wie funktioniert der Strat-O-Mat?

Die Funktionsweise des Strat-O-Mat ähnelt gängigen (politischen) Wahlhilfeprogrammen.

Ihre Antworten werden mit den Merkmalen der verschiedenen S/4-Strategietypen verglichen. Je näher dabei Ihre Antworten den jeweiligen Strategien sind, desto höher fällt der Übereinstimmungswert aus. Das Ergebnis ist ein Hinweis, keine qualifizierte Handlungsempfehlung.

Wie benutze ich den Strat-O-Mat?

Scannen Sie einfach den QR-Code, alternativ gelangen Sie über www.process-and-project.net/tools zum Strat-O-Mat.

Fragen beantworten & auf unsere Auswertung warten, fertig!



Process and Project



www.process-and-project.net/tools



Beispielauswertung



Unternehmen Umstiegsfreudig



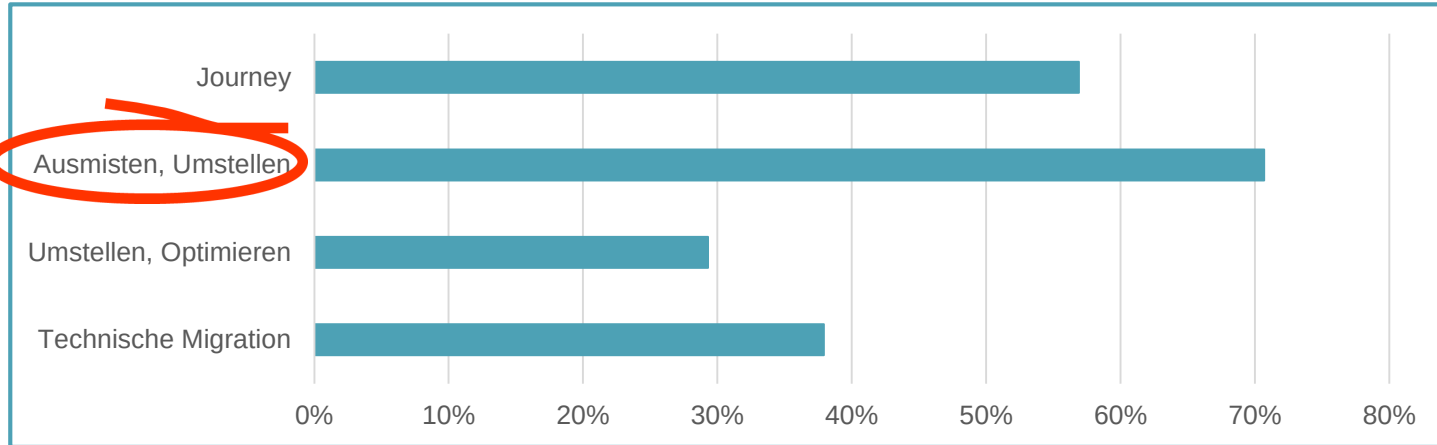
HEUPEL
CONSULTANTS
Wissen.Wege.Wirkung



Process and Project



HOCHSCHULE
KOBLENZ
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



Erfolgsfaktoren – “Ausmisten, Umstellen”

- Strukturen, Prozesse, Systeme, IT-Landschaft kritisch hinterfragen (Wertbeitrag, Zukunftsfähigkeit, Stabilität und Sicherheit)
- Zielbild der Organisation passend zur strategischen Ausrichtung entwickeln
- Alle Perspektiven einbeziehen (Management, Fachabteilungen, IT)
- „Meta-Prozesse“ zur langfristigen, nachhaltigen Sicherung der Zielprozesse, -systeme und -strukturen optimieren, weiterentwickeln, neu aufbauen (u.a. Req. Eng., EAM)
- Vorgehen passend zur Organisation (keine Überforderung)
- Vorgehen in kleinen Schritten mit greifbarem Ergebnis und direktem Nutzen
- Instandhaltung und Adaption des Prozesses des Vorgehens (z.B. Anlauf, Anpassung)



STRAT-O-MAT

29 Fragen

4 Strategien

3 Minuten

0 Euro

www.process-and-project.net/tools

Aktuelle Studie S/4HANA

- Wo stehen die Unternehmen bzgl. S/4HANA?
Werden die Chancen genutzt?
Welche PM- und PPM-Ansätze werden genutzt?
- Greenfield, Brownfield, ...?
- ...

Vormerkung kostenloser Studienbericht

<http://www.hs-koblenz.de/s4-studie>

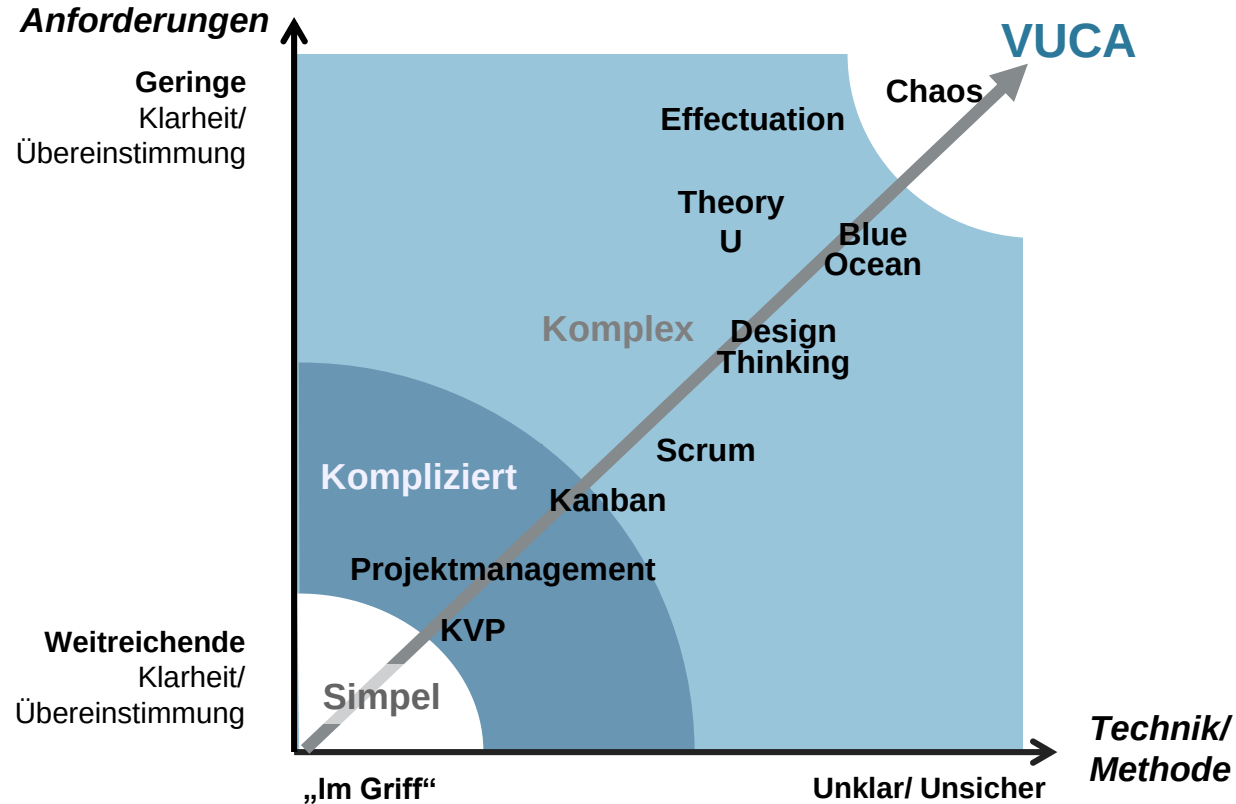
- Initiator Hochschule Koblenz - Prof. Dr. Ayelt Komus
mit



**MACHEN IST
WIE WOLLEN,
NUR KRASSER!**

Praktische Übung in kleinen Gruppen

Sinnvolle Methoden in Abhängigkeit von Komplexität



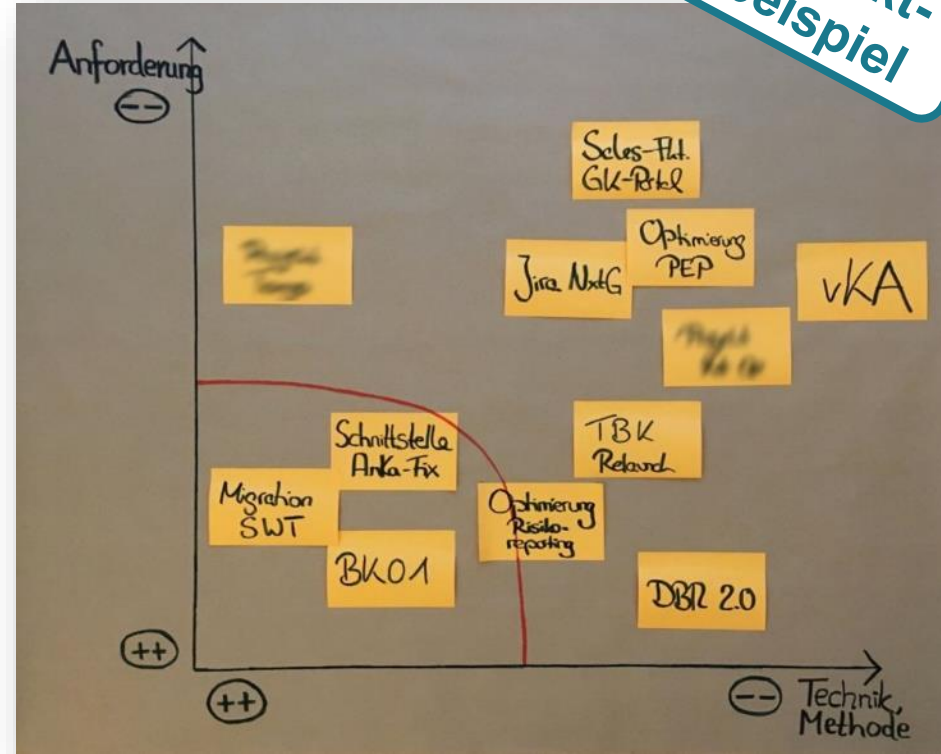
Nach: Ralph D. Stacey: Strategic Management And Organisational Dynamic: The Challenge of Complexity

Praxistipp – Aktivitäten auf der Stacey Matrix

Projekt-
beispiel



Courtesy of Heupel Consultants



Courtesy of Heupel Consultants

CC BY-SA A. Komus/Heupel Consultants

Vgl: Komus, Schmidt (2018): www.projektmagazin.de/artikel/mit-der-stacey-matrix-zur-richtigen-pm-methode_1128468

„Workshop „Klassifizierung mit der Stacey Matrix“

Für folgende 5 Beispiele und 4 NEUE Beispiele

- Bitte in die Stacey Matrix – einordnen
- Was heißt das für das (Projekt-)Management?



Releasewechsel neue
Office-Produkte



Neue Produktverpackung



Umstellung auf SAP S/4 HANA



Shitstorm gegen wichtiges
Produkt/Service



Nachbeschaffung Büromaterialien

Bearbeitungszeit: **15 min**

Aktuelle Workshop und Veranstaltungen



Process and Project

Agiles Projektmanagement

25.06.2019 (Berlin)
03.07.2019 (Baden, Schweiz)
22.10.2019 (München)
28.10.2019 (Baden, Schweiz)

Agiles PMO und Agile Center of Excellence

26.06.2019 (Berlin)
04.07.2019 (Baden, Schweiz)
23.10.2019 (München)
29.10.2019 (Baden, Schweiz)

Grundlagen SAP S/4HANA: Schlüsselfragen für den Umstieg

03.09.2019
(Höhr-Grenzhausen bei Koblenz)

**Alle Veranstaltungen
nach Absprache auch als
Inhouse-Workshop
möglich!**

Teilnehmer-Rückmeldungen:

“Super Überblick, fachlich fundiert.
Erwartungen voll erfüllt”
“Mehr kann man von einem Intensiv-
Workshop nicht erwarten”
“Das Thema ist jetzt für mich nicht
mehr die Black Box, sondern ein
Hilfsmittel”

Grundlagen Scrum und agile Methoden Interaktives Webinar

29.08.2019 (Online)

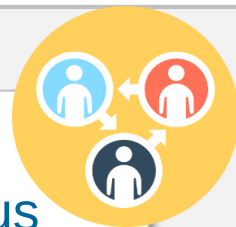
**[www.process-
and-project.net](http://www.process-and-project.net)**



BPM Compass

25.06.2019 (Stuttgart)
02.07.2019 (Baden, Schweiz)
17.10.2019 (Hamburg)
31.10.2019 (Basel, Schweiz)

Let's connect!



Xing: www.xing.com/profile/Ayelt_Komus



LinkedIn: <http://de.linkedin.com/in/komus>



Twitter: [@Ayelt Komus](https://twitter.com/Ayelt_Komus)

www.komus.de

www.process-and-project.net

www.heupel-consultants.com