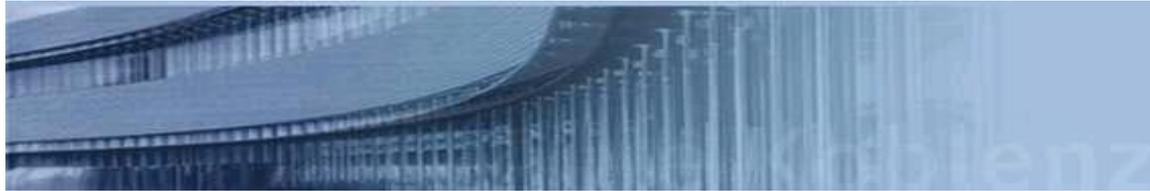


Projekt- und Portfoliomanagement: Was ist neu, was bleibt in Zeiten von Innovation, Digitalisierung und VUCA?



Enterprise Portfolio- und Projektmanagement mit SAP



Process and Project

Berlin, 20. Februar 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



Digitalisierung...



...beginnt in den Köpfen.

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“
- 80+ Fachpublikationen,
150+ Keynotes/Vorträge,
150+ Interviews/Medienberichte

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

Sie treffen mich auf



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

Xing: www.xing.com/profile/Ayelt_Komus



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



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

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



Agiler Beratungsansatz

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



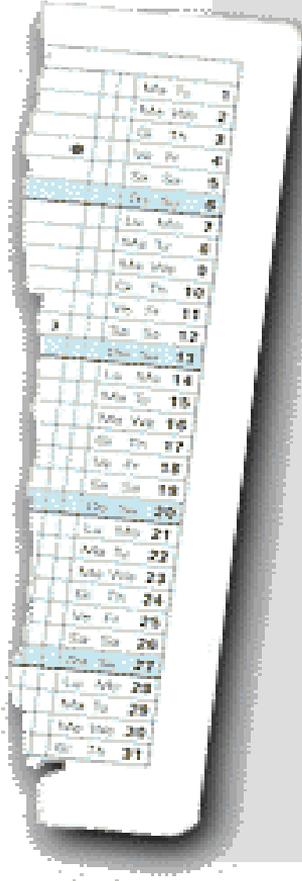
**HEUPEL
CONSULTANTS**
Wissen.Wege.Wirkung

Gelebte Wissenschaft

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

Das Beste aus zwei Welten – Praxis wissenschaftlich fundiert.

Inhalte



- PPM gestern, heute,...
- Chance S4/HANA
- Verstehen: Was wo?
- Von Skalierungsansätzen lernen
- Maulwurfshügel und Scheinriesen

PPM
gestern, heute, ...

Eine kurze Geschichte des Projektmanagements...

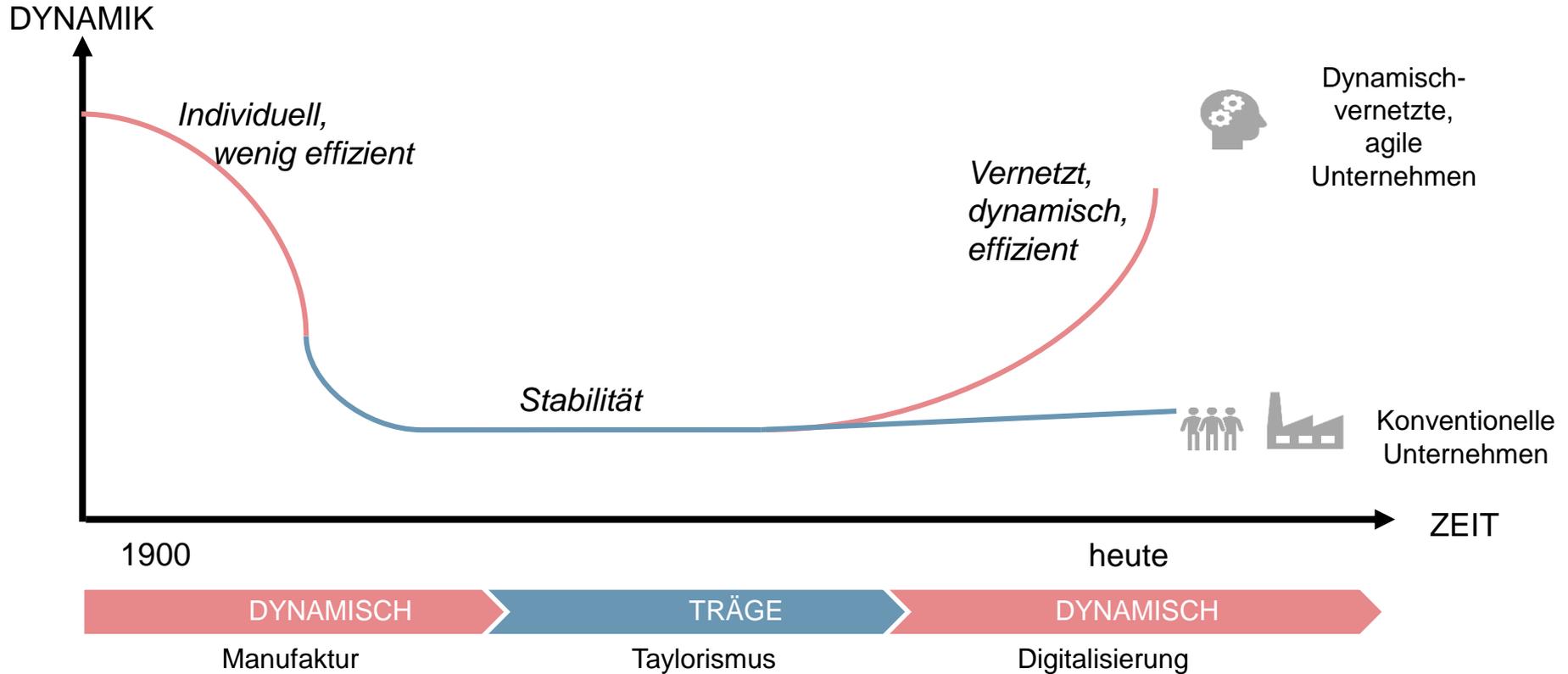
- 1912 Gantt-Chart
- 1954 Begriff „Project Management“
- 1957 CPM – Critical Path Method
- 1958 PERT-Methode
- 1962 WBS – Work Breakdown Structure
- 1970 Waterfall Method
- 1988 Earned Value Management
- 1990er Programm-/Projektportfolio-/Multiprojektmanagement
- 2001 Agile Manifesto („we have come to value“)

Organizational
Change Management

mechanistisch

dynamisch
organisch

Taylor-Wanne – Rückkehr zur Dynamik

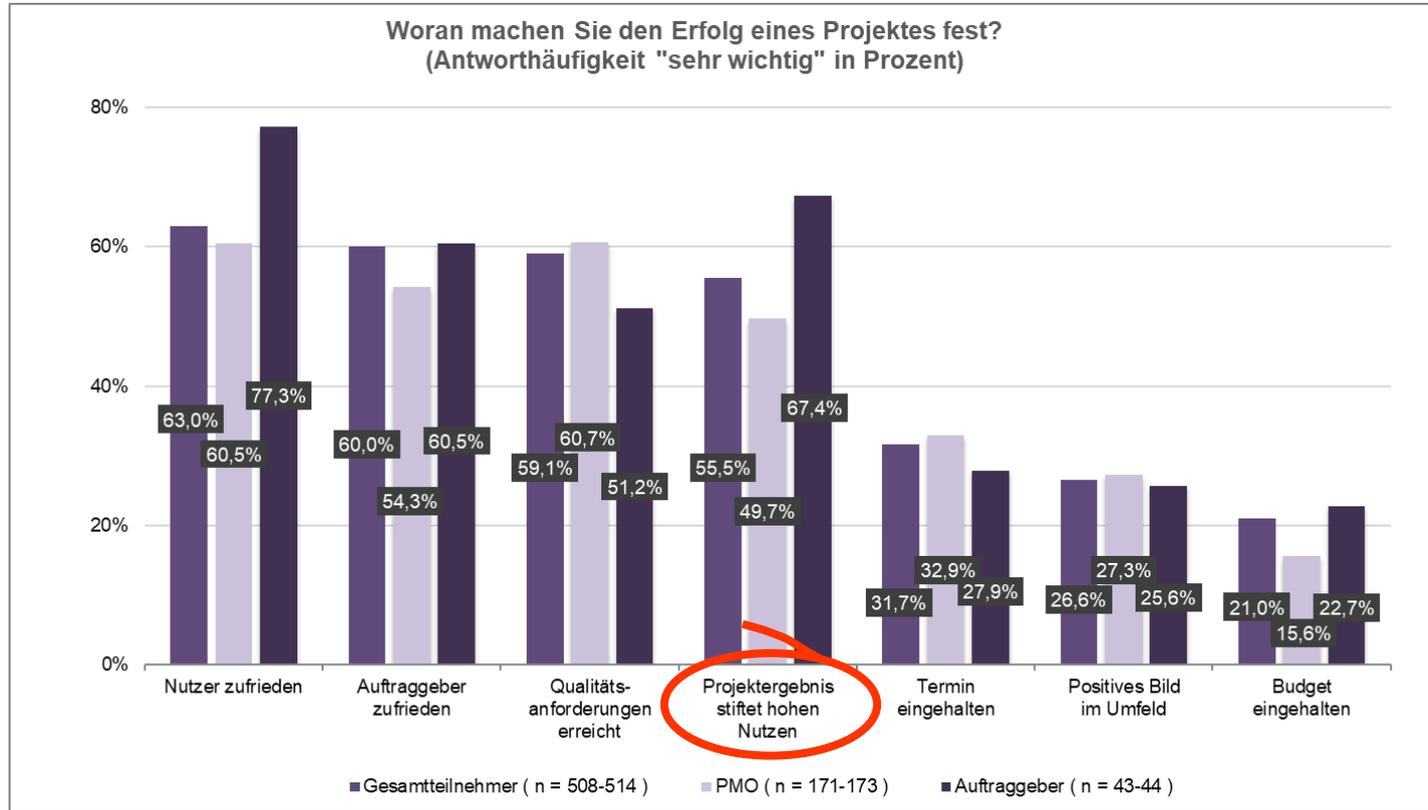


In Anlehnung an G. Wohland.

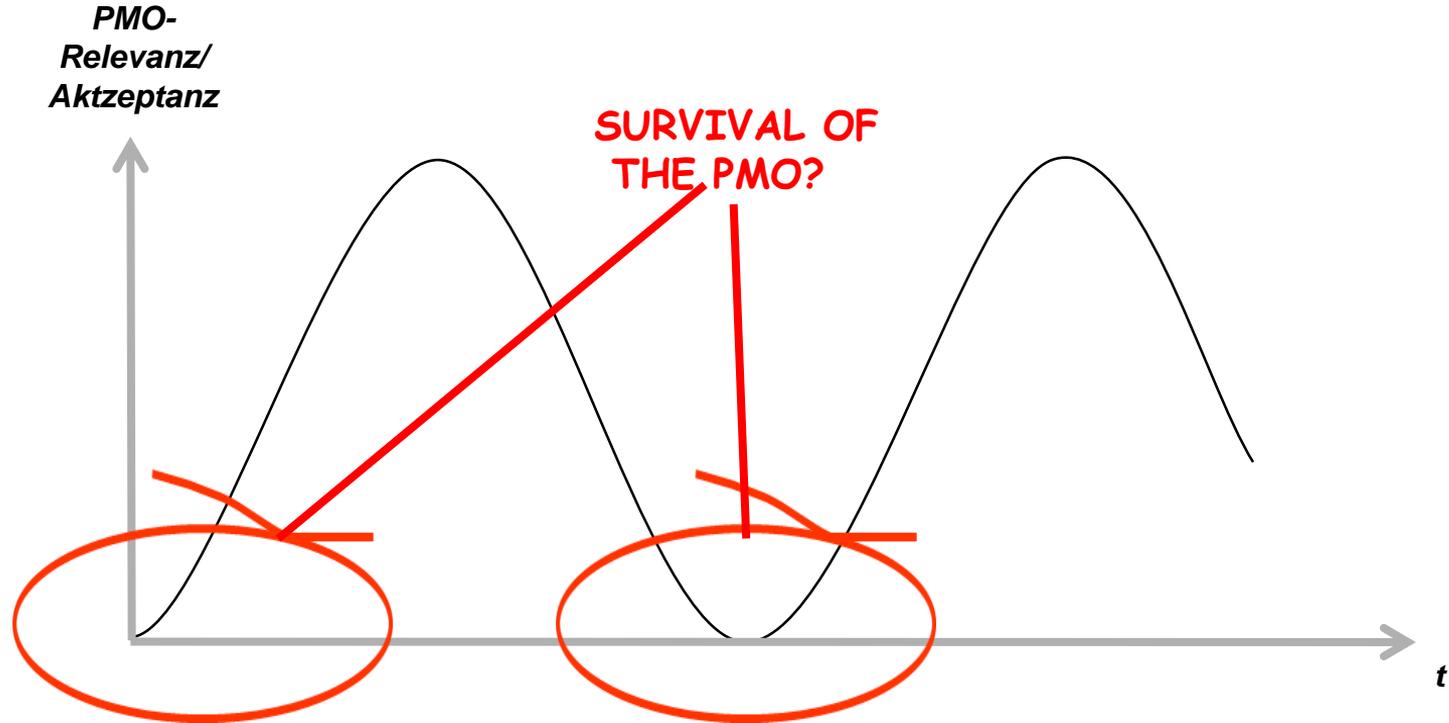
„Culture eats strategy for breakfast.“

Frei nach Peter Drucker

Erfolg ist nicht gleich Erfolg für alle Teilgruppen



PMO-JoJo Effekt



Alter von PMOs

Drei Viertel der PMOs sind jünger als 6 Jahre

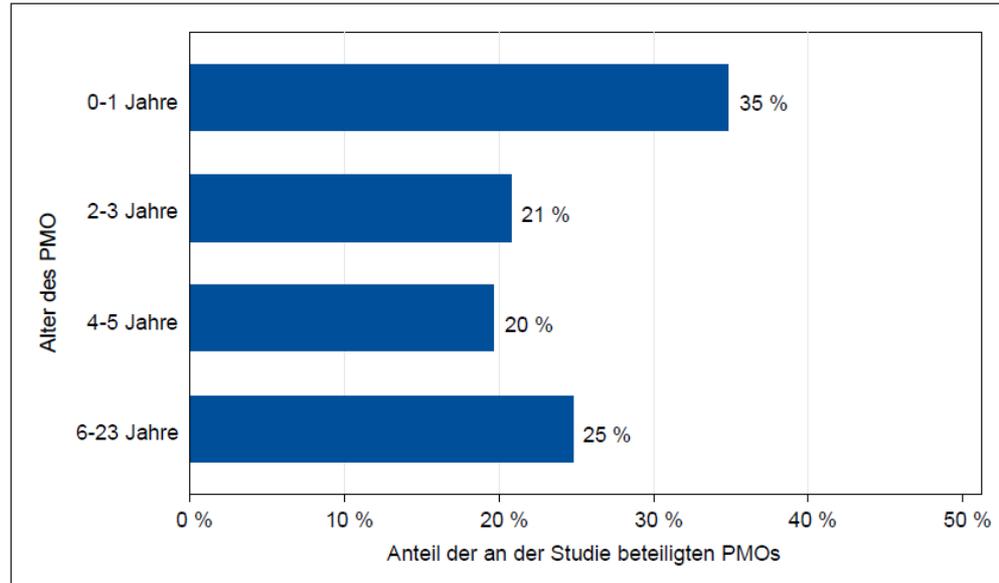
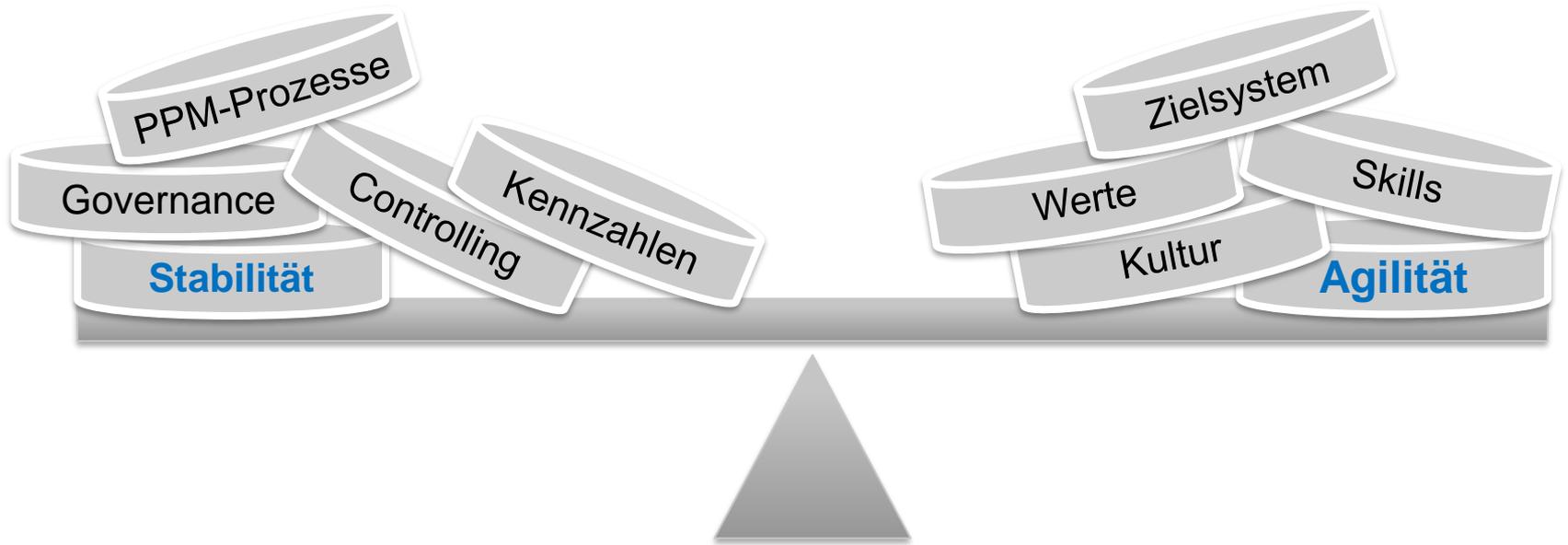


Abb. 4: Bestandsdauer der an der Studie beteiligten PMOs.
Die Antwort auf die Frage „Wann wurde das PMO gegründet?
Schätzen Sie falls nötig!“ wurde in die Bestandsdauer des PMO (in Jahren) umgerechnet.
Quelle: HfWU/GPM Umfrage 2013 zum PMO in der Praxis, eigene Berechnungen.

Gesucht: Ein ausgewogenes PPM



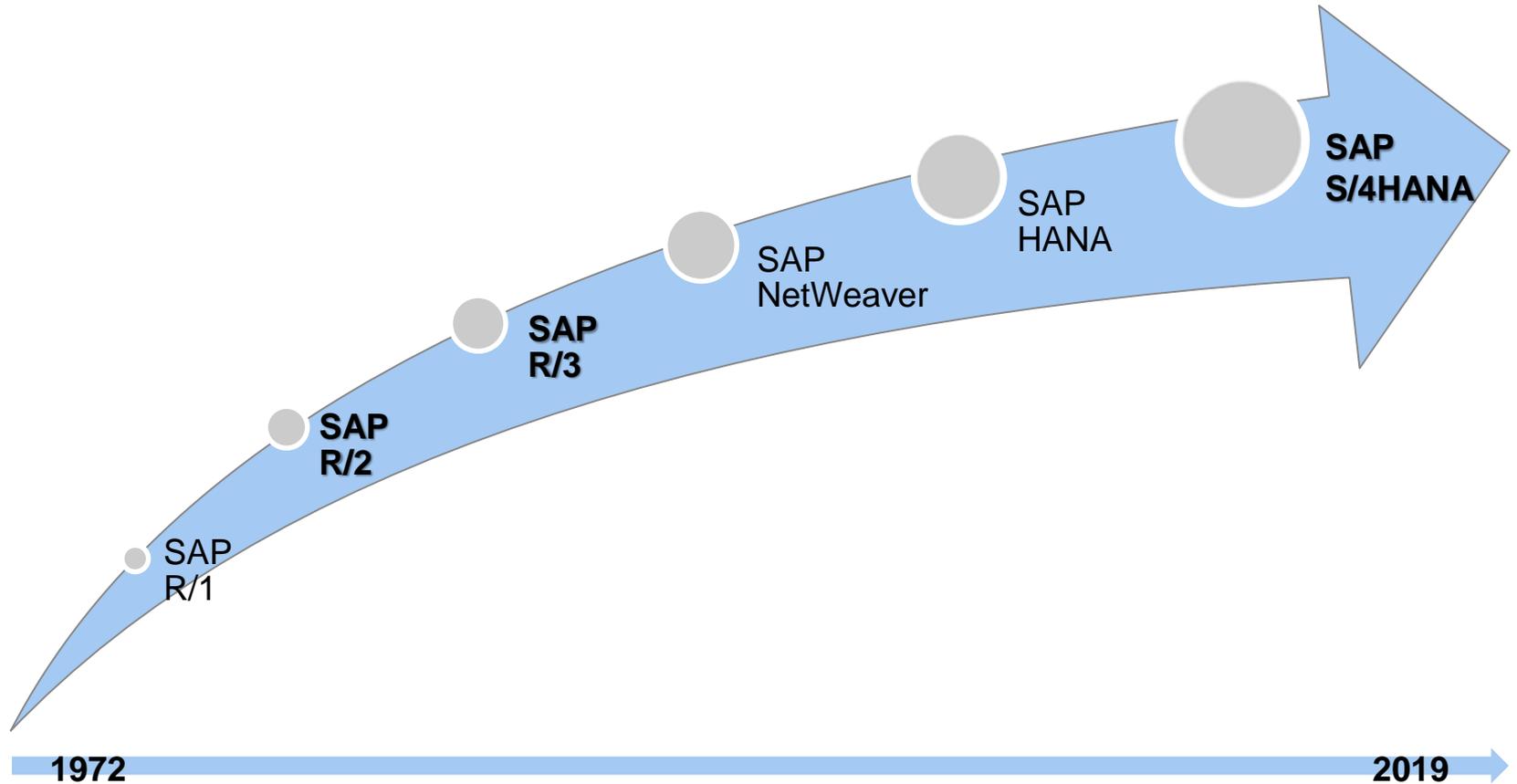
Zwischenfazit

PMOs und Projektportfolio-Management

- sind in Zeiten von VUCA und Digitalisierung wichtiger denn je
- müssen verstehen, welches die wirklich wichtigen Herausforderungen sind
- dürfen die „klassischen“ Tugenden nicht vernachlässigen
- müssen die Herausforderung annehmen

Chance S/4HANA

Meilensteine des SAP-Systems



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

2 Unternehmen – 2 S/4HANA-Strategien

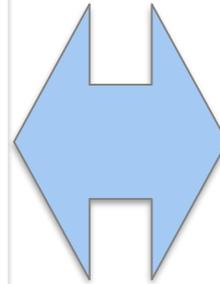
Praxis-
Beispiele

Technische Migration als Basis der Veränderung

Unternehmen X
Ca. 7.000 MA, seit 200 Jahren,
in 40 Ländern aktiv

Ansatz:

- *S/4HANA als Basis für kontinuierliche Weiterentwicklung*
- *Lücke nicht zu groß werden lassen*
- Schnelle technische Conversion (Sandboxes, Fehlerliste „wegarbeiten“)
- Technische Umsetzung zum 1. Januar
- Fast ausschließlich IT involviert



S/4HANA –Journey als Katalysator, Treibstoff der Veränderung

Unternehmen Y
Ca. 1.500 MA, seit ca. 70 Jahren,
in 80 Ländern aktiv

Ansatz:

- *„Schwung“ von S/4HANA für Veränderungen nutzen*
- *Aktivitäten als „Journey“ (bis 2025)*
- Entwicklung von Prozessen, Methoden, Kultur
- Einbindung der Fachabteilungen

S/4HANA

→ Treiber für Entscheidungen des Unternehmens-Projektportfolios der nächsten Jahre!

Aktuelle Studie S/4HANA

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

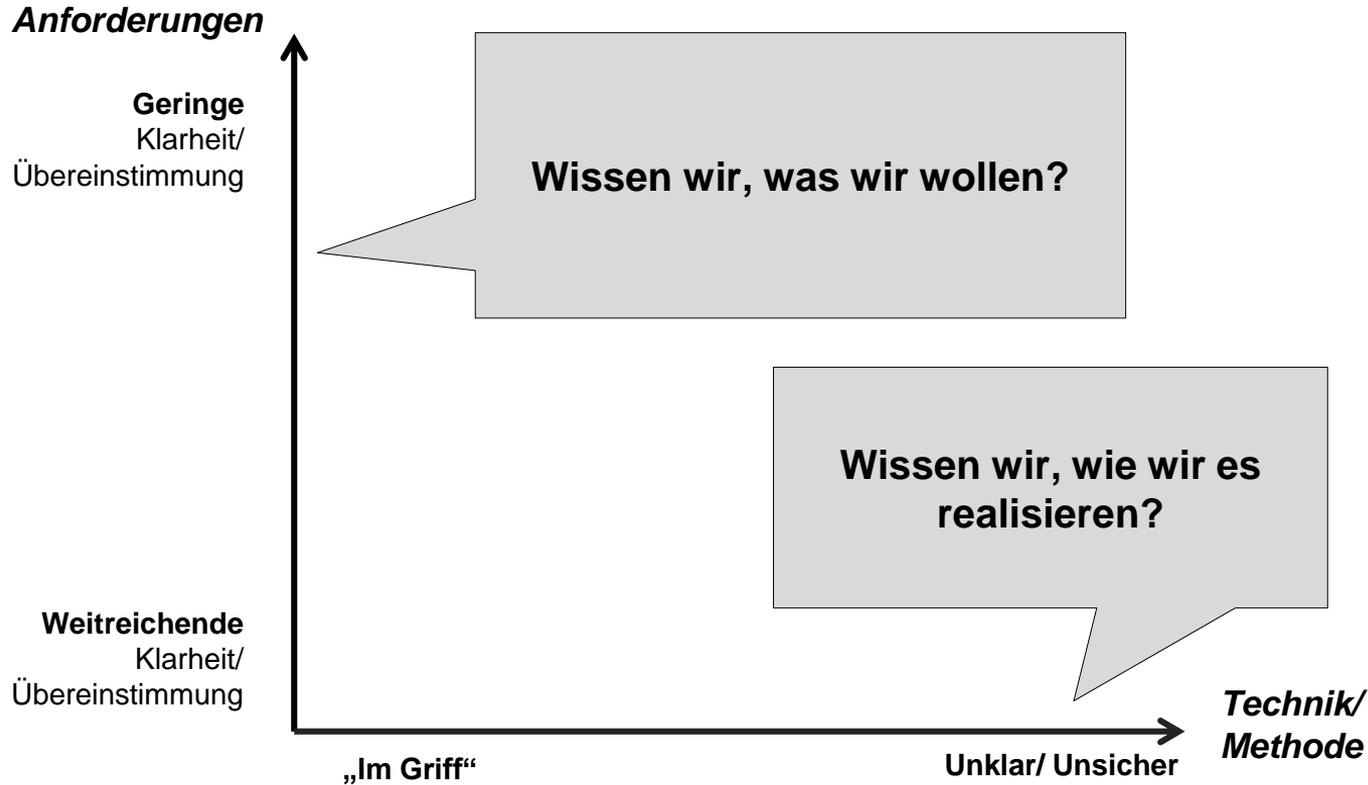
<http://www.hs-koblenz.de/s4-studie>

- Teilnehmer erhalten besonders ausführliche TN-Version des Studienberichts vorab
- Teilnahme bis 2.4.2019
- Initiator Hochschule Koblenz - Prof. Dr. Ayelt Komus
mit



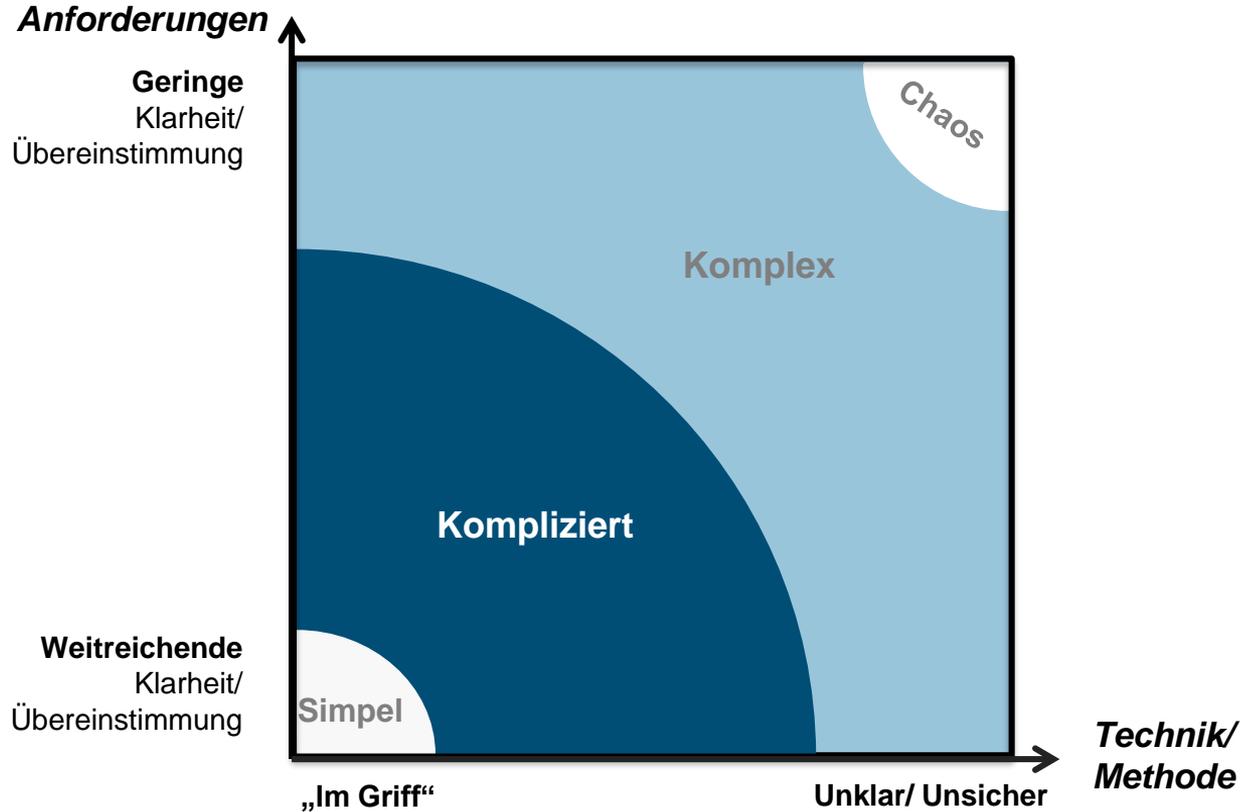
Verstehen: Was wo?

Stacey-Matrix: Komplex oder nur kompliziert?

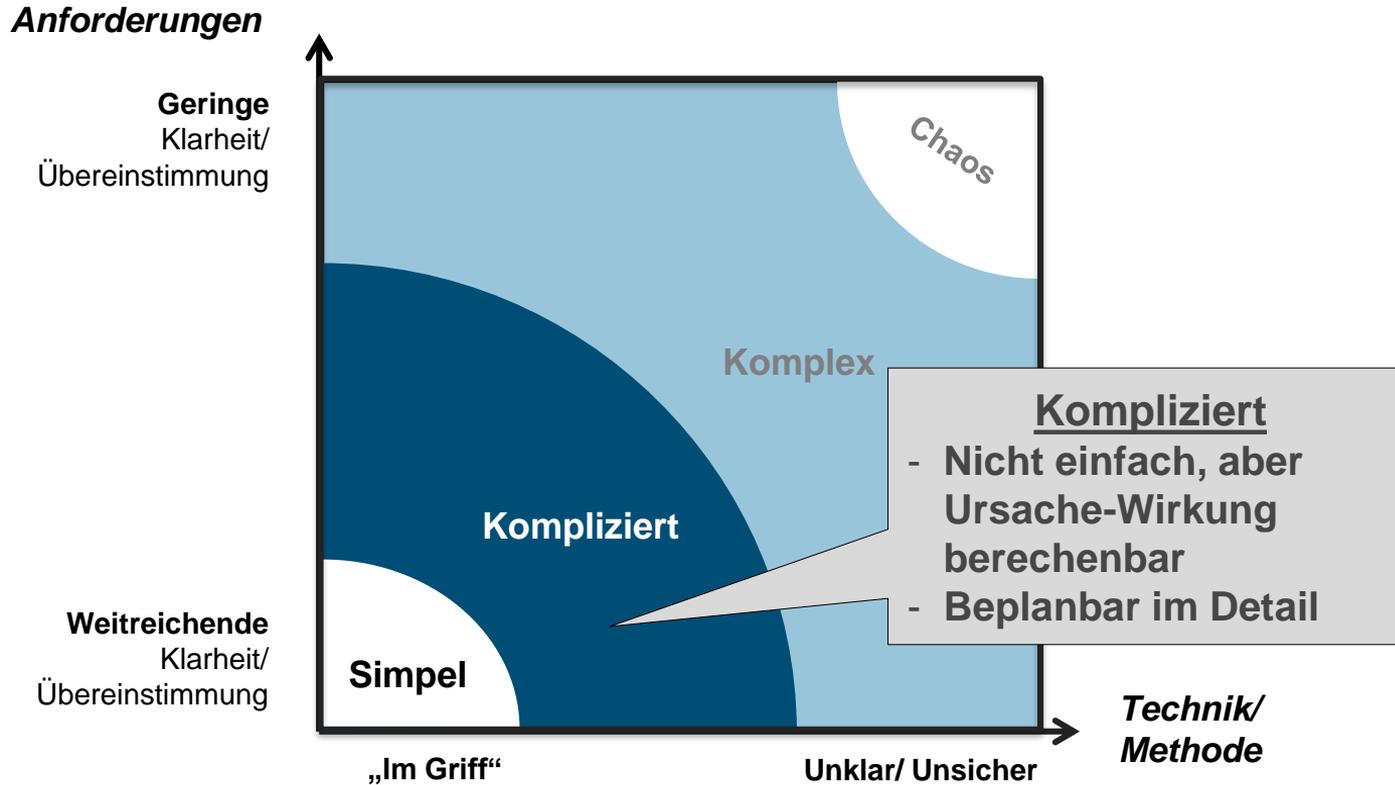


Nach: Ralph D. Stacey: Strategic Management And Organisational Dynamic: The Challenge of Complexity

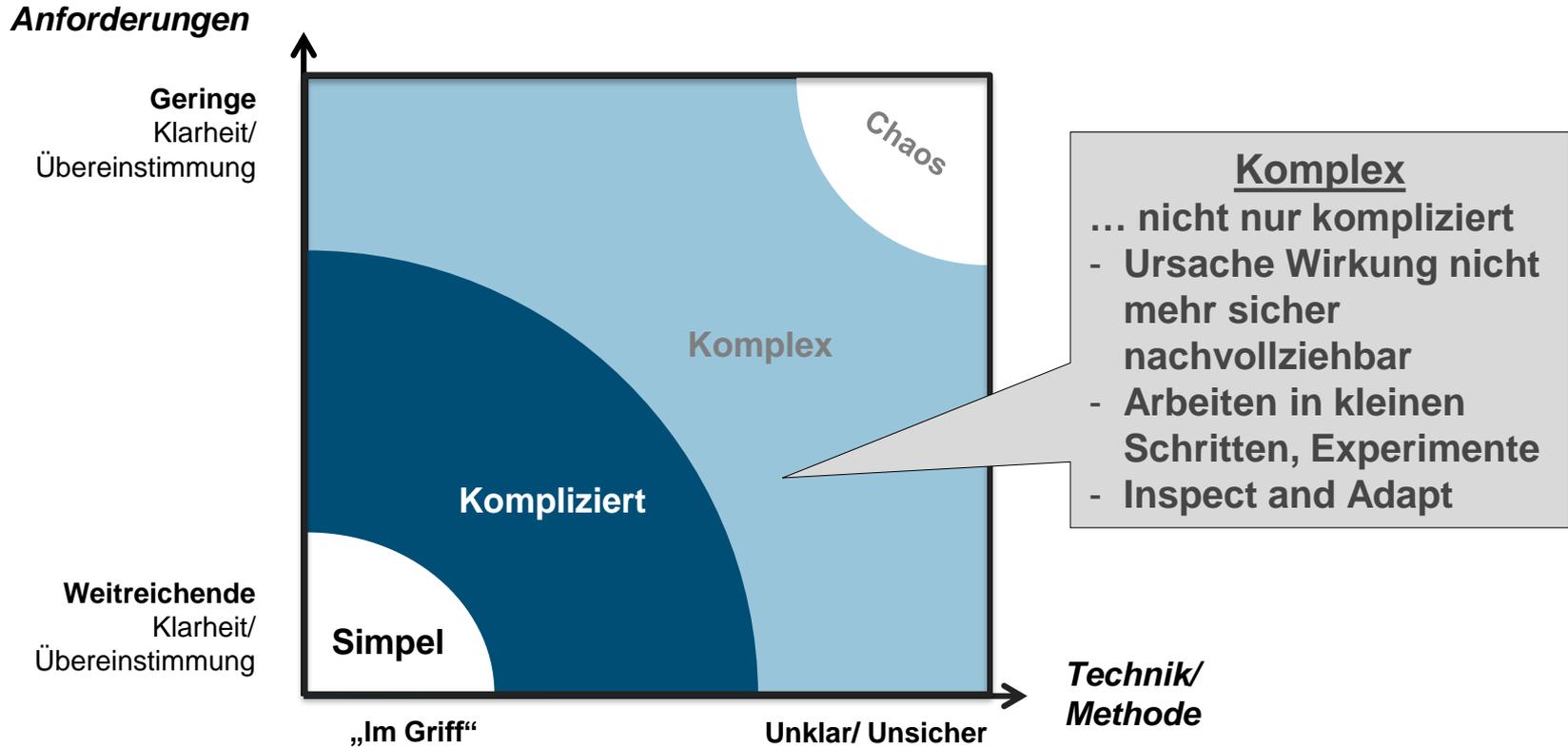
Komplex versus Kompliziert



Stacey-Matrix: Komplex oder nur kompliziert?

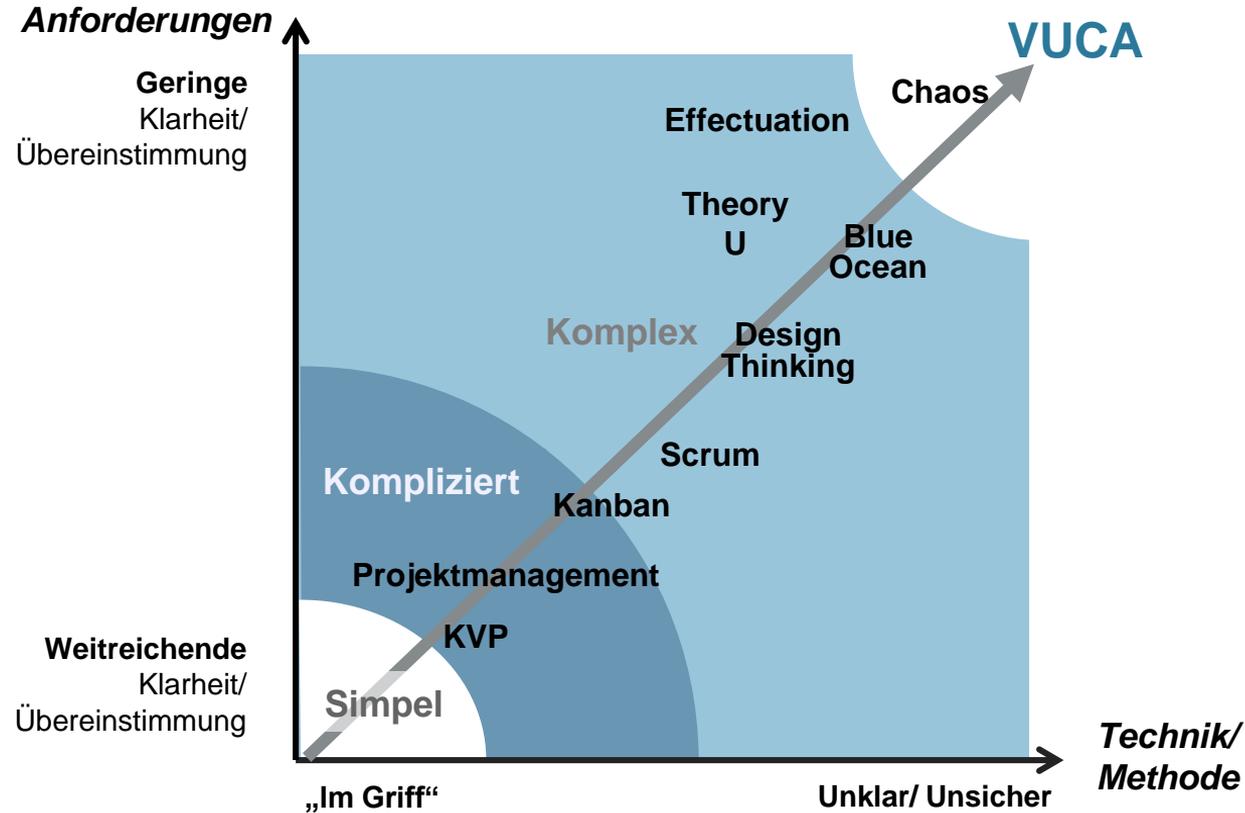


Stacey-Matrix: Komplex oder nur kompliziert?



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

Sinnvolle Methoden in Abhängigkeit von Komplexität



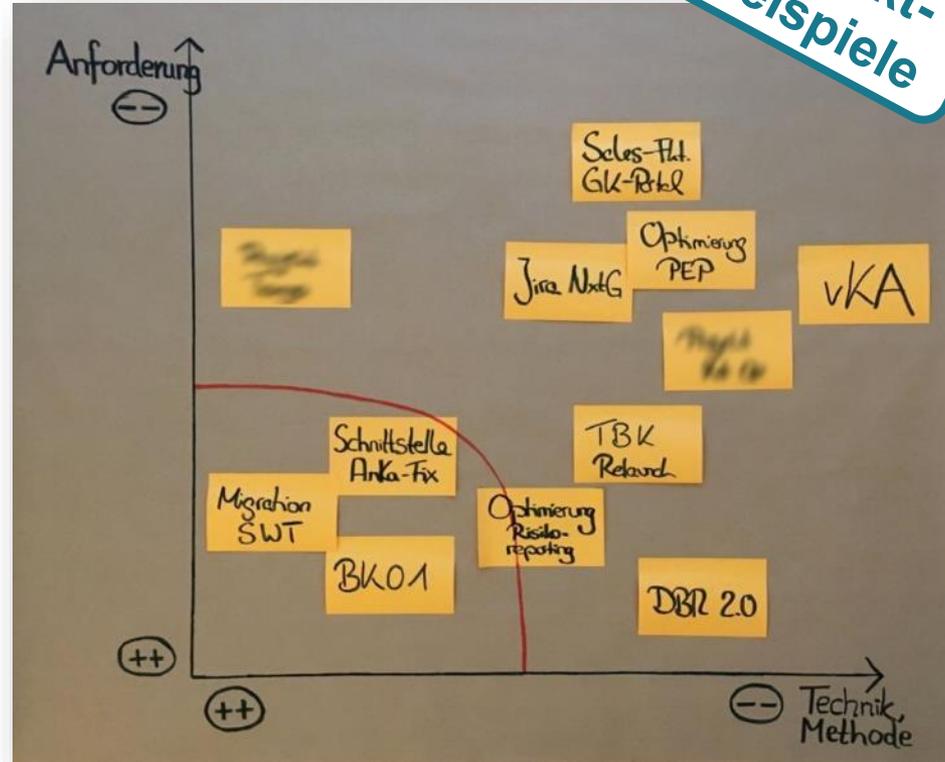
Nach: Ralph D. Stacey: Strategic Management And Organisational Dynamic: The Challenge of Complexity

Praxistipp – Aktivitäten auf der Stacey Matrix

Projektbeispiele



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

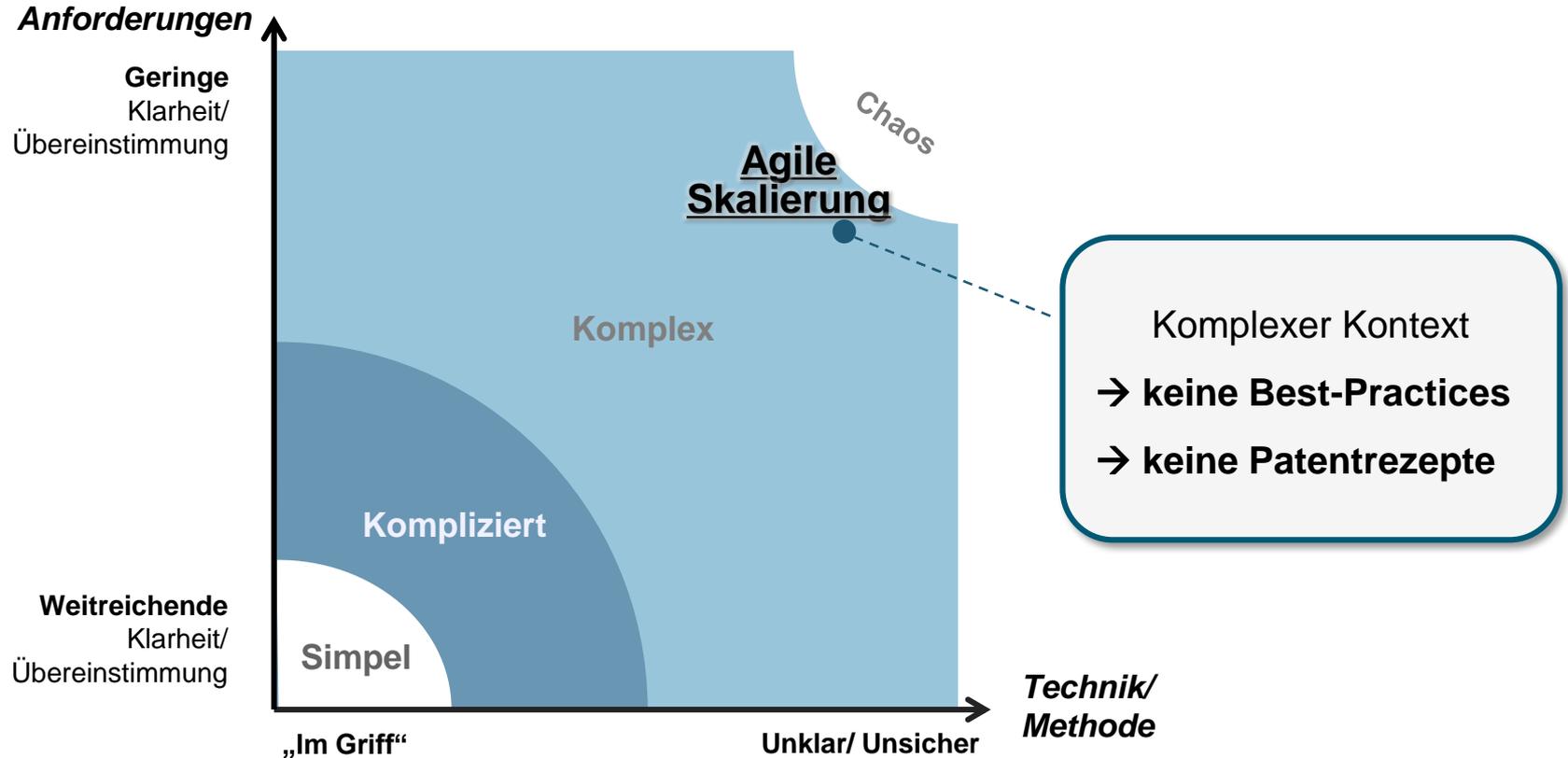
CC-BY-SA A. Komus/Heupel-Consultants

Von Skalierungsansätzen lernen

Agil – Was ist das?

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

Agile Skalierung: Eine komplexe Herausforderung



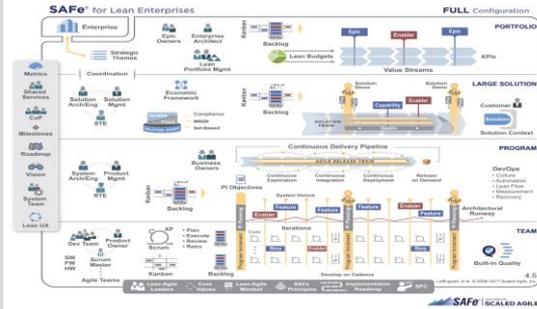
Agil auf Team-Ebene: Kinderteller



© M-image via Fotolia

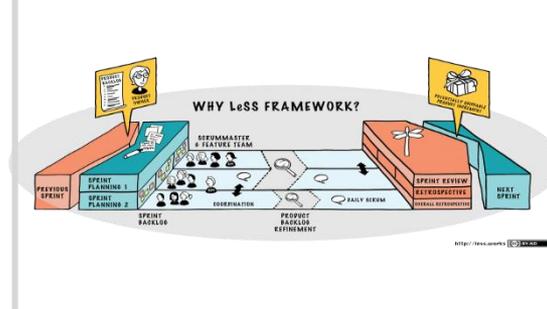
Agile Skalierungsansätze

SAFe



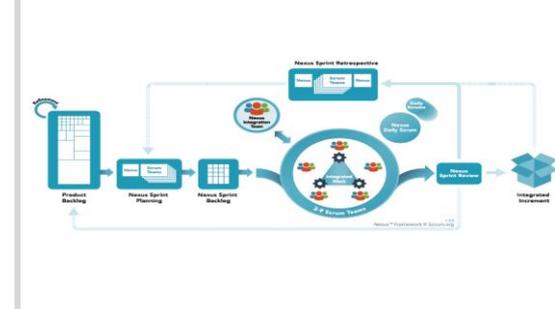
© Leffingwell – Scaled Agile Framework

LeSS



Quelle: <http://less.works>

Nexus



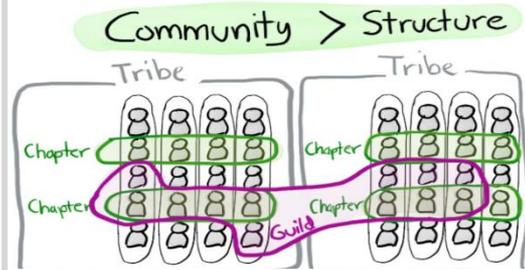
Quelle: Nexus-Guide (Schwaber et. al.)

Scrum@Scale



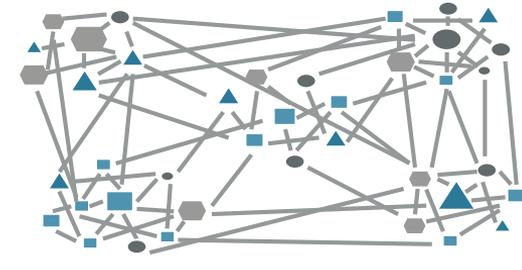
Quelle: The Scrum @ Scale Guide
Sutherland and Scrum.Inc

Spotify Model



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

Team of Teams

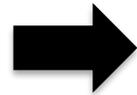
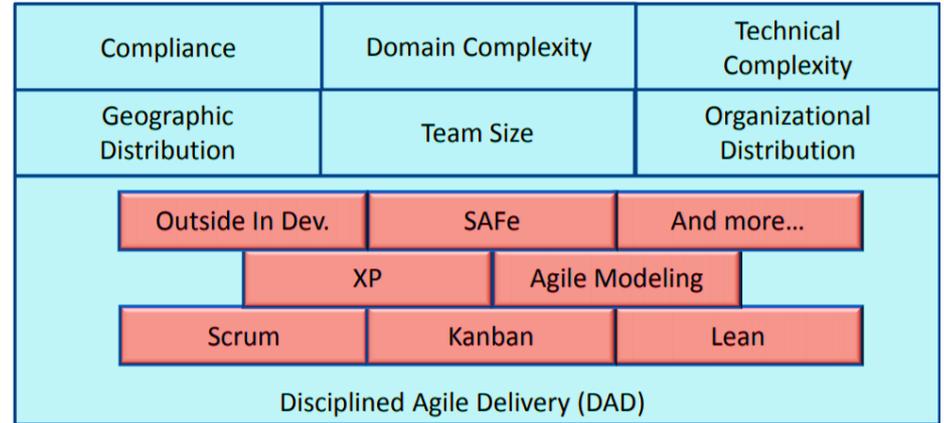


Basierend auf: S. McChrystal: Team of Teams

Disciplined Agile (Delivery) – Hybrid-Agiles Framework

„Disciplined“:

- Der Mensch zuerst
- Lernorientierung
- Risiko- und wertgetrieben
- Orientierung an Zielen
- Skalierbar
- Unternehmerisches Denken



Context Counts!

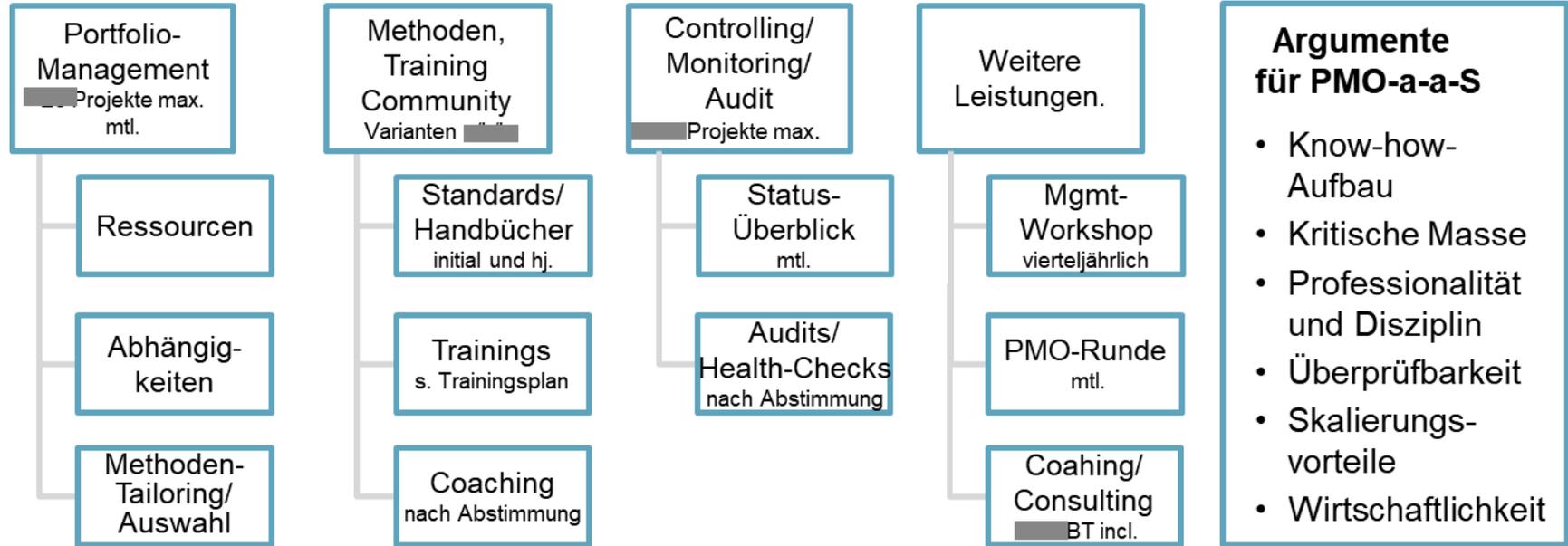
Die „Lehren“ aus den agilen Skalierungsansätzen ziehen

- Agile = „Disciplined“
- Es gibt keine Best Practice für Skalierung, aber Thema muss mit Energie und Systematik angegangen werden
- *Descaling* ist die wirksamste Maßnahme
- Agile Rollenkonzepte in differenzierter Skalierung (Product Owner, Architekt, Agile Coach, ...)
- Differenzierte Taktung Sprints, Program Increments (Heartbeat)
- Sinnvoller Mix
 - Wertschöpfungstiefe und Lieferantenmodell
 - Training, Coaching, Konzeption, Doing



Optimale Wertschöpfungstiefe – Option PMO-as-a-Service

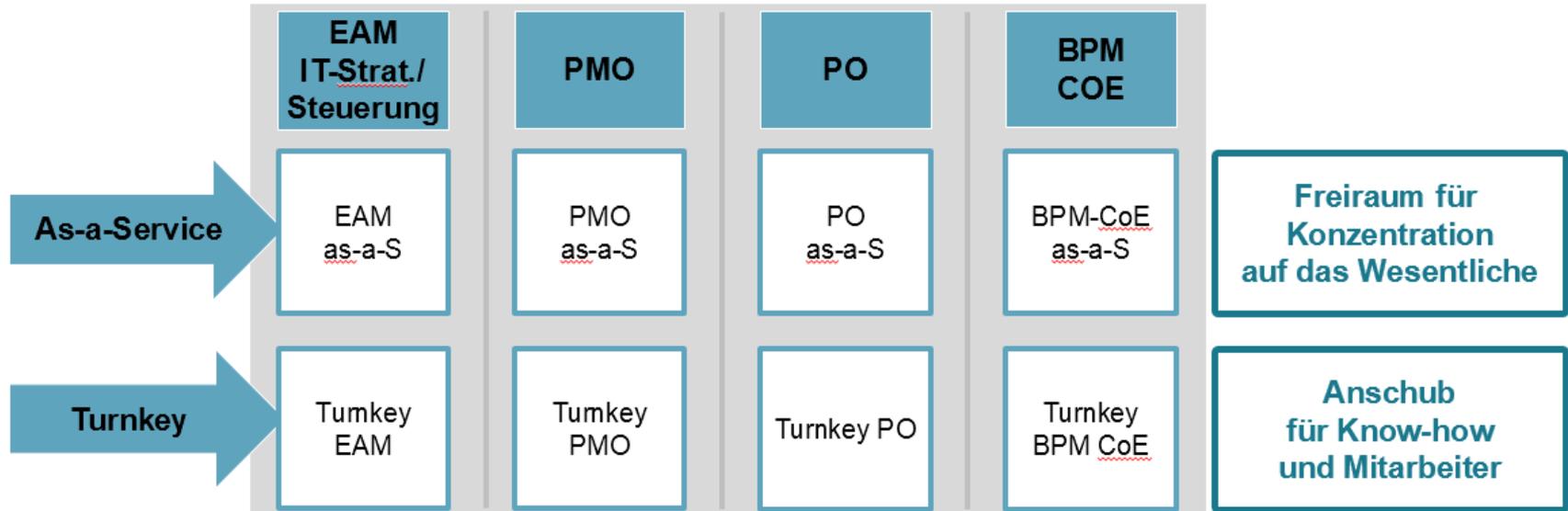
PMO-as-a-Service



Courtesy of Heupel Consultants

Varianten As-a-Service und Turnkey

As-a-Service und Turnkey im PPM etc.



Courtesy of Heupel Consultants

Maulwurfshügel und Scheinriesen





Scheinriesen

- „Selbstorganisiertes Team – das können unsere Leute nicht“
- Vermittlung der technischen, fachlichen Skills für agiles Arbeiten
- Das geht nur in Unternehmen
- Unsere Compliance...
- ...



Maulwurfshügel

- Vorgesetzte, Führungskräfte
- Coaching und Training ohne Synchronisation mit Konzeption
- Eiferer und Best-Practice-Glaube
- Unterschiedliches, ungeklärtes Rollenverständnis – PMO, PPM...

- *Angst vor der eigenen Courage*



**Egal, ob Sie denken,
Sie können es
oder Sie denken,
Sie können es nicht –
*Sie werden recht behalten!***

Zugeschrieben Henry Ford

Workshops

Agiles Projektmanagement

25.06.2019 (Berlin)

19.03.2019 (Frankfurt am Main)

27.03.2019 (Baden, Schweiz)

03.07.2019 (Baden, Schweiz)



Process and Project

Agiles PMO und Agile Center of Excellence

26.06.2019 (Berlin)

20.03.2019 (Frankfurt am Main)

28.03.2019 (Baden, Schweiz)

04.07.2019 (Baden, Schweiz)

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

Early Bird bis 28.2.2019



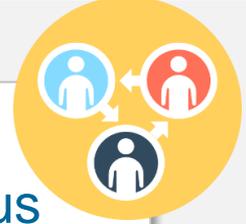
Praxisforum

12. Praxisforum Prozess-, Projekt- und IT-Management *Im Spannungsfeld zwischen Kontinuität und Agilität*

Am 21. und 22. Mai in Hör-Grenzhausen bei Koblenz

Infos und Anmeldung www.praxisforum.net

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.heupel-consultants.com

www.process-and-project.net