

Skalierte agile Methoden und Lean im IT Demand- und Portfoliomanagement nutzen: Alles bleibt anders



Strategisches IT Demand & Portfolio Management
Berlin, 11. März 2020



Process and Project



HEUPEL
CONSULTANTS

Wissen.Wege.Wirkung

Prof. Dr. Ayelt Komus

komus@hs-koblenz.de

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

www.komus.de

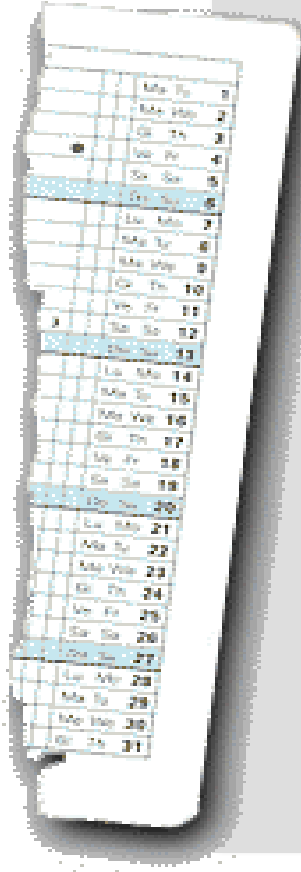
www.process-and-project.net

www.heupel-consultants.com



**HOCHSCHULE
KOBLENZ**

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



- ☐ 4. Studie „Status Quo (Scaled) Agile“
- ☐ Komplex oder „nur“ kompliziert?
- ☐ Lean als Orientierung
- ☐ Scaled Agile:
Steal it shamelessly von SAFe, LeSS, Spotify und Co.
- ☐ Soft is hard – Hard is soft

A close-up photograph of an elderly man with a white mustache and goatee. He has a wide-eyed, open-mouthed expression and is sticking his tongue out. His hands are raised behind his ears, palms facing forward. He is wearing a dark brown shirt with thin vertical stripes. The background is a plain, light-colored wall.

Was bedeutet agil in der Praxis?

4. internationale Studie
Status Quo (Scaled) Agile
in Zusammenarbeit mit

bitkom

GPM

IPMA» international
project
management
association



spm.



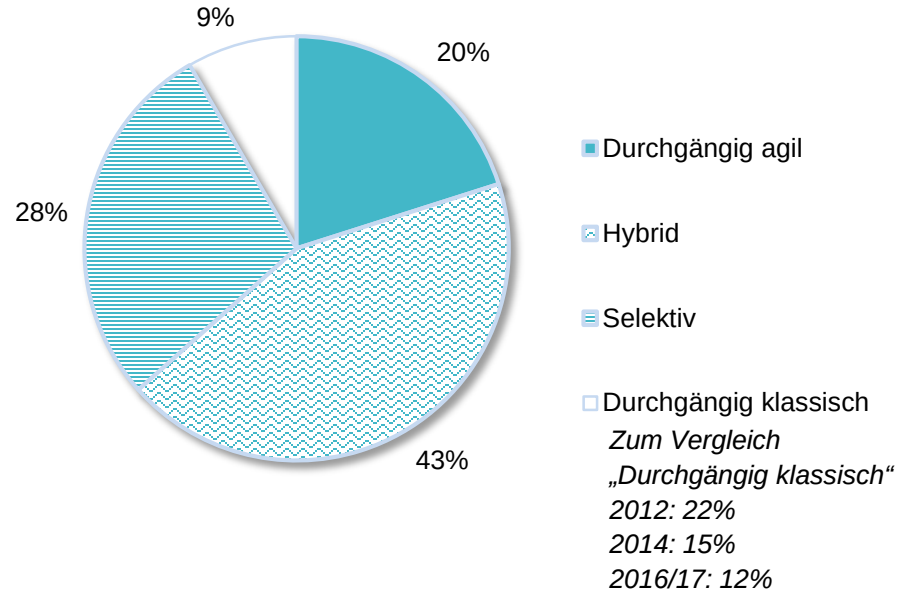
624 auswertbare Teilnehmer aus über 20 Ländern

www.status-quo-agile.net

www.status-quo-agile.de

„Durchgängig klassisch“ auf dem Rückzug

*In welcher Form setzen Sie agile Ansätze
in Ihrem Tätigkeitsbereich bei der
Durchführung und Planung von
Projekten/Entwicklungsprozessen ein?*

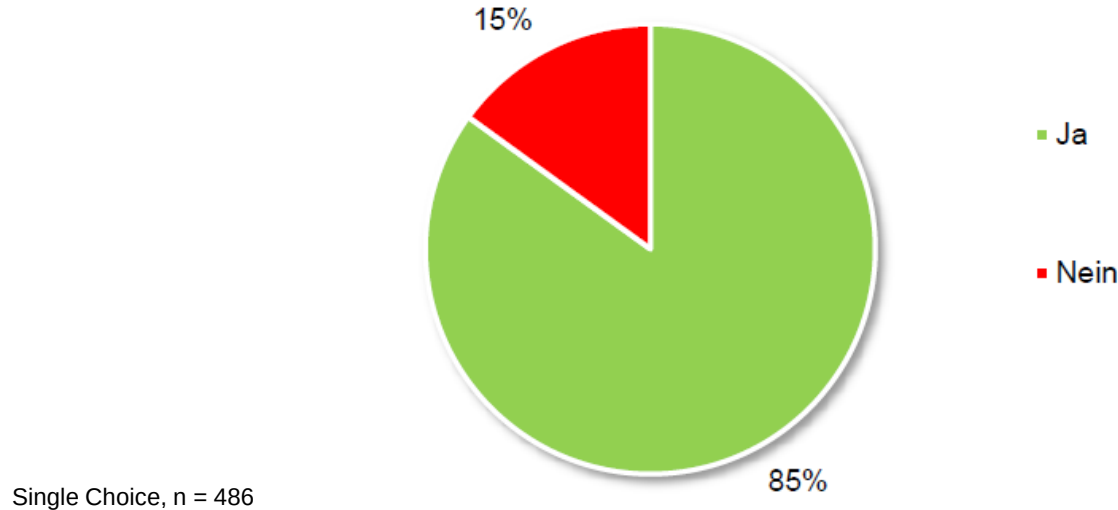


Quelle: Status Quo (Scaled) Agile, 2020

www.status-quo-agile.de

Agile Methoden - Verbesserungen bei Ergebnissen und Effizienz

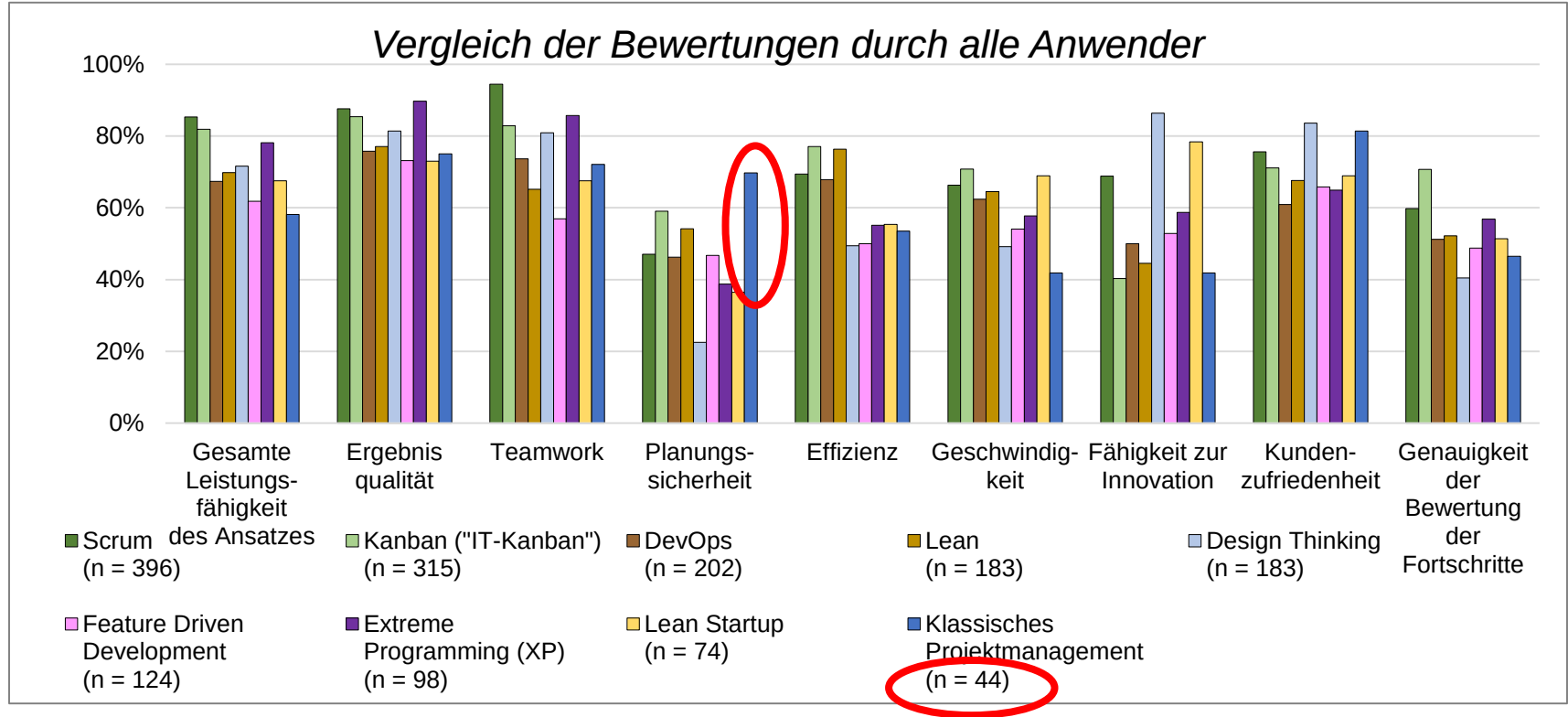
Sind durch die Anwendung von agilen Ansätzen Verbesserungen bei Ergebnissen und Effizienz realisiert worden?



Quelle: Status Quo (Scaled) Agile, 2020

www.status-quo-agile.de

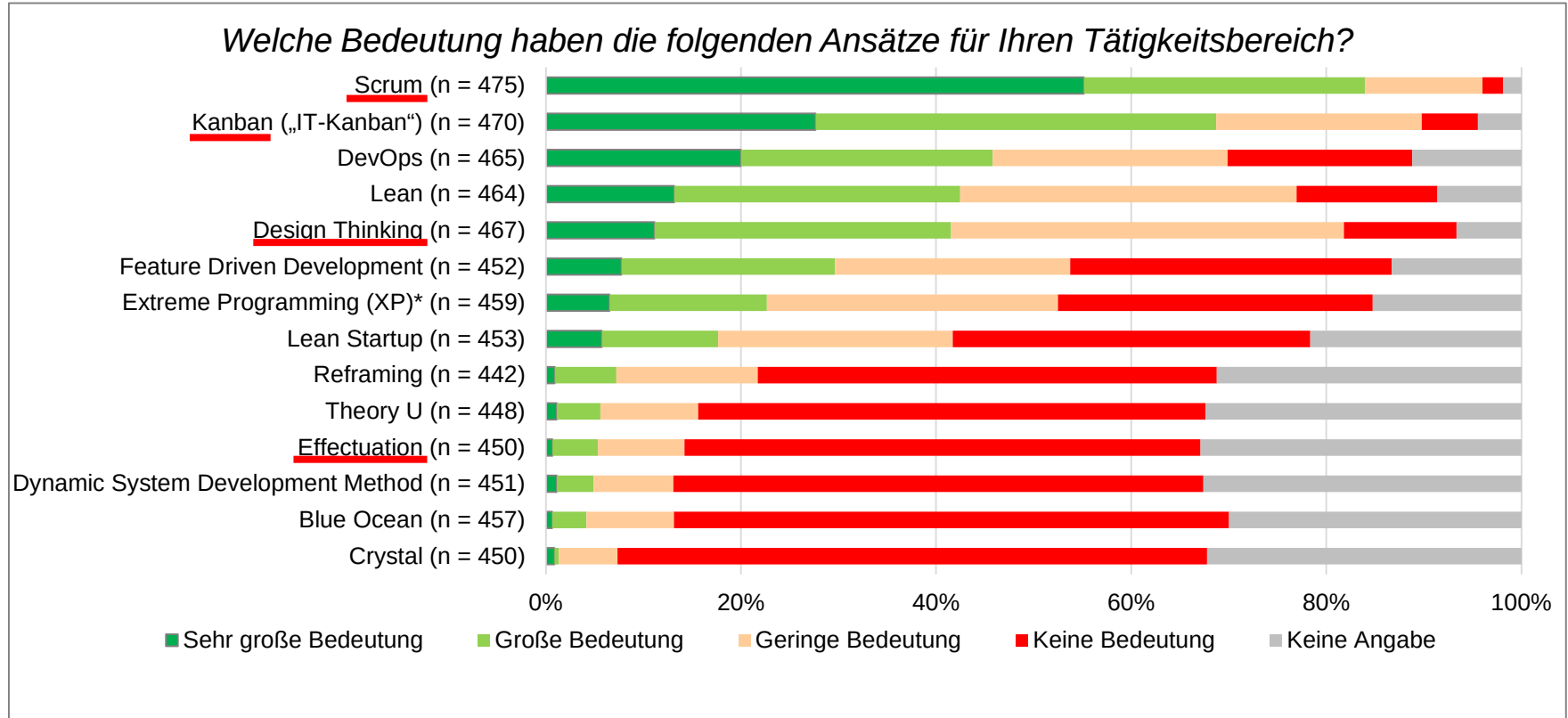
Erfolgsquoten agile Methoden versus klassisches PM



Quelle: Status Quo (Scaled) Agile, 2020

www.status-quo-agile.de

Scrum und Kanban meistgenutzte Methoden

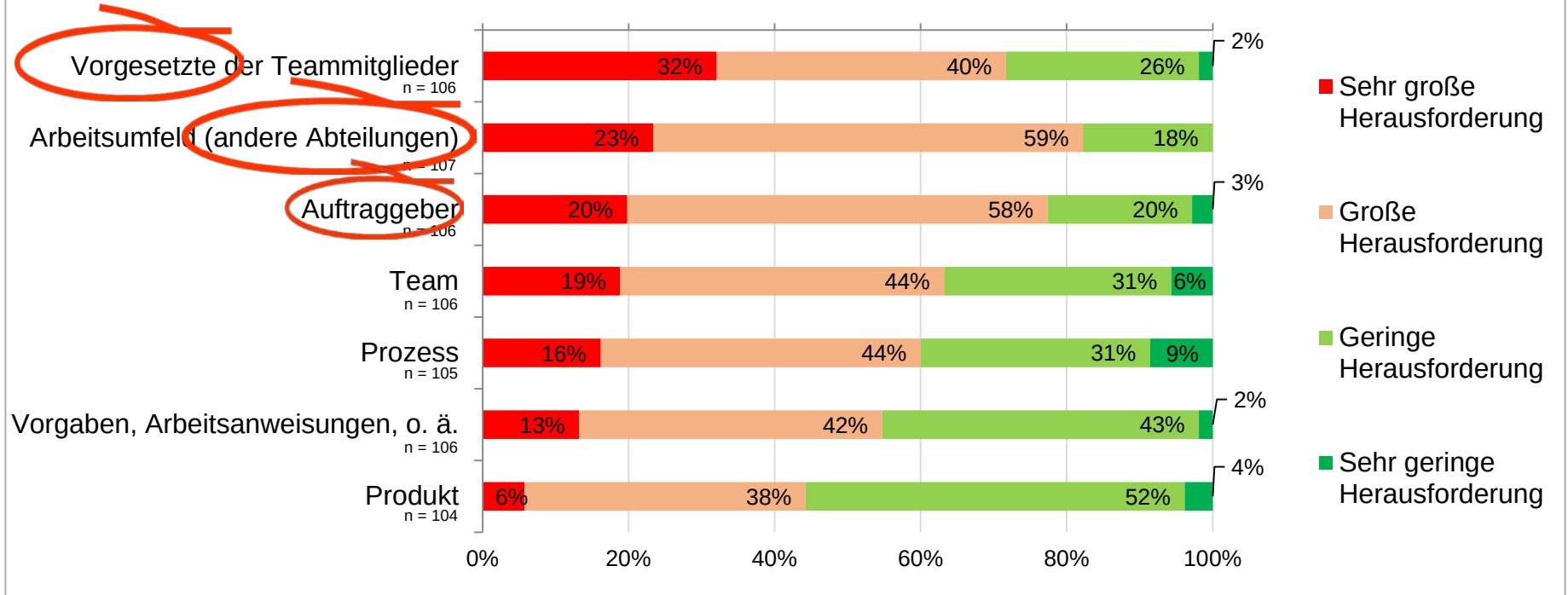


Quelle: Status Quo (Scaled) Agile, 2020

www.status-quo-agile.de

Die wirkliche Herausforderung: Vorgesetzte, Umfeld, Auftraggeber!

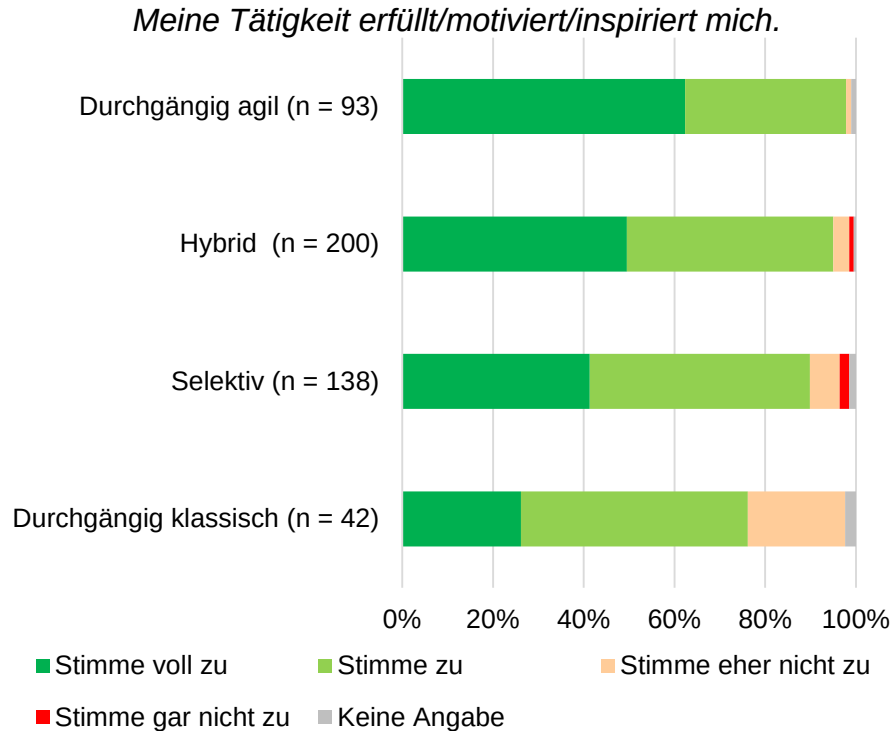
Wie bewerten Sie die folgenden Herausforderungen für einen gut gelebten PEP in der Praxis?



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

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

Motiverter, Erfüllter, Inspirierter – Attraktiv als Arbeitgeber



Quelle: Status Quo (Scaled) Agile, 2020

www.status-quo-agile.de

Zur Person

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



© jachta / Fotolia

Informations- und Technologie-Management, um Unternehmen erfolgreich zu machen.

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



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, 2020), „Status Quo PEP – lean und agil“, „Positionsbestimmung S/4HANA“ (mit DSAG)
- 80+ Fachpublikationen,
150+ Keynotes/Vorträge,
150+ Interviews/Medienberichte

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

Sie treffen mich auf



Heupel Consultants

Agiler Beratungsansatz

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



Gelebte Wissenschaft

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

Das Beste aus zwei Welten – Praxis wissenschaftlich fundiert.

**Leitthema: „Digitalisierung in der Praxis –
Management der Digitalen Transformation als tägliche Aufgabe“**



13. Praxisforum

**Prozess-, Projekt- IT-
Management und
agile Methoden**

am 26. & 27. Mai 2020 in Höhr-Grenzhausen

www.praxisforum.net

**Process Mining, Robotic Process Automation, SAFe, Agiles
Projektportfolio Management, S/4HANA u.v.a.**

Aktuelle Workshops und Veranstaltungen



Process and Project

**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”

**Lean Project
Management**
Inhouse-Workshop

**SAP S/4HANA:
Entscheider-Workshop**
Inhouse-Workshop



**Hardware Scrum und
PEP agil**
30.03.2020 (Berlin)
12.05.2020 (Bern, Schweiz)
01.10.2020 (Hamburg)

BPM Compass
31.03.2020 (Berlin)
13.05.2020 (Bern, Schweiz)
02.10.2020 (Hamburg)

**Agiles
Projektmanagement**
24.03.2020 (Berlin)
01.04.2020 (Zürich, Schweiz)
15.06.2020 (Frankfurt)

**Agiles PMO und Agile
Center of Excellence**
25.03.2020 (Berlin)
02.04.2020 (Zürich, Schweiz)
16.06.2020 (Frankfurt)

**Agiler Einkauf – Agile
Vertragsgestaltung**
26.03.2020 (Berlin)
03.04.2020 (Zürich, Schweiz)
17.06.2020 (Frankfurt)

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

**Interaktives Webinar:
Scrum und Agile
Methoden**
17.03.2020 (Online)



**Interaktives Webinar:
Es muss nicht immer
Scrum sein**

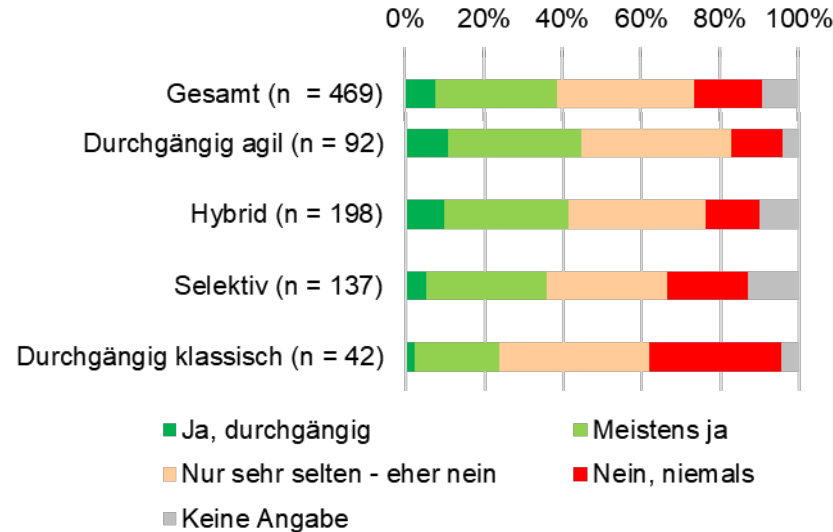
**Interaktives Webinar:
Agile Skalierungs-
frameworks**
19.03.2020 (Online)

Komplex oder “nur” kompliziert?



39% bewerten Aufgabenstellung bzgl. Komplexität

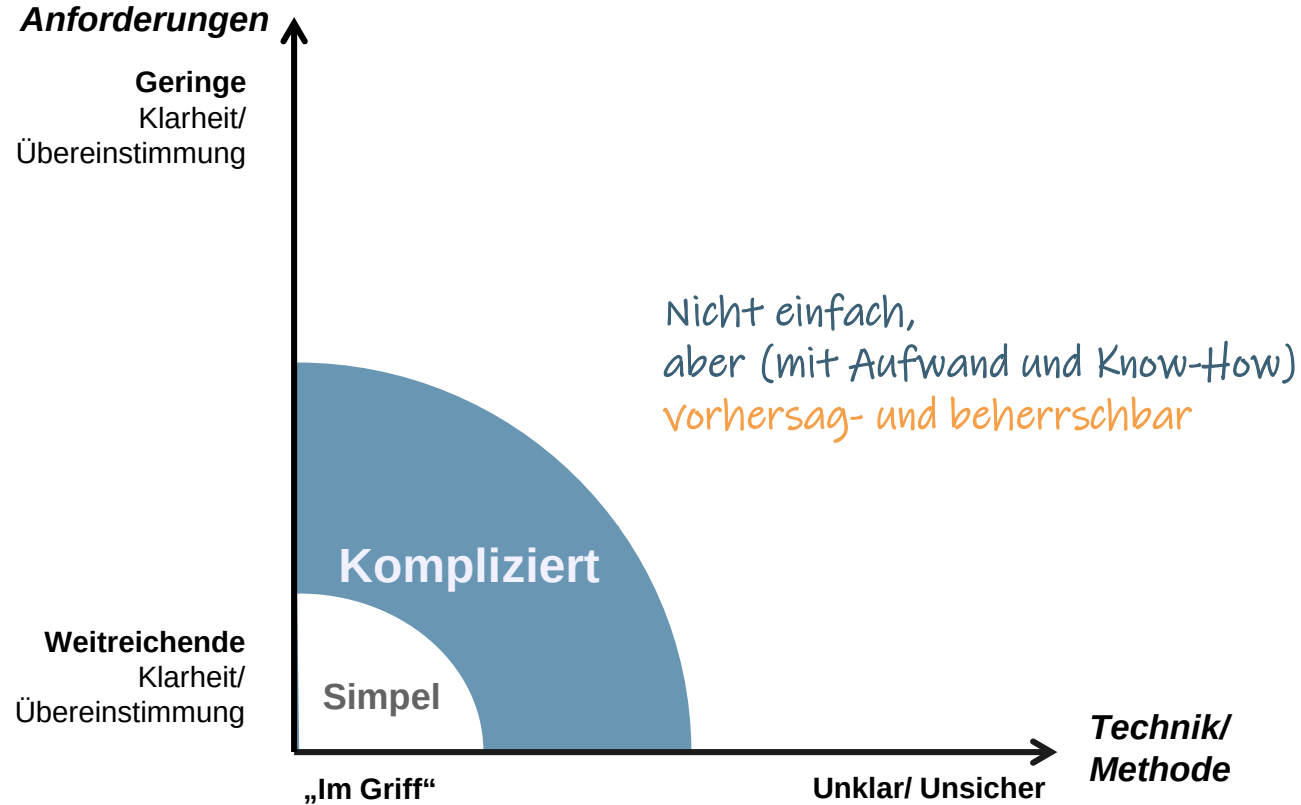
Bewerten Sie aktuelle und anstehende Aufgabenstellungen systematisch bezüglich Ihrer Komplexität (bspw. mit Hilfe des Cynefin Frameworks oder Stacey Matrix)?



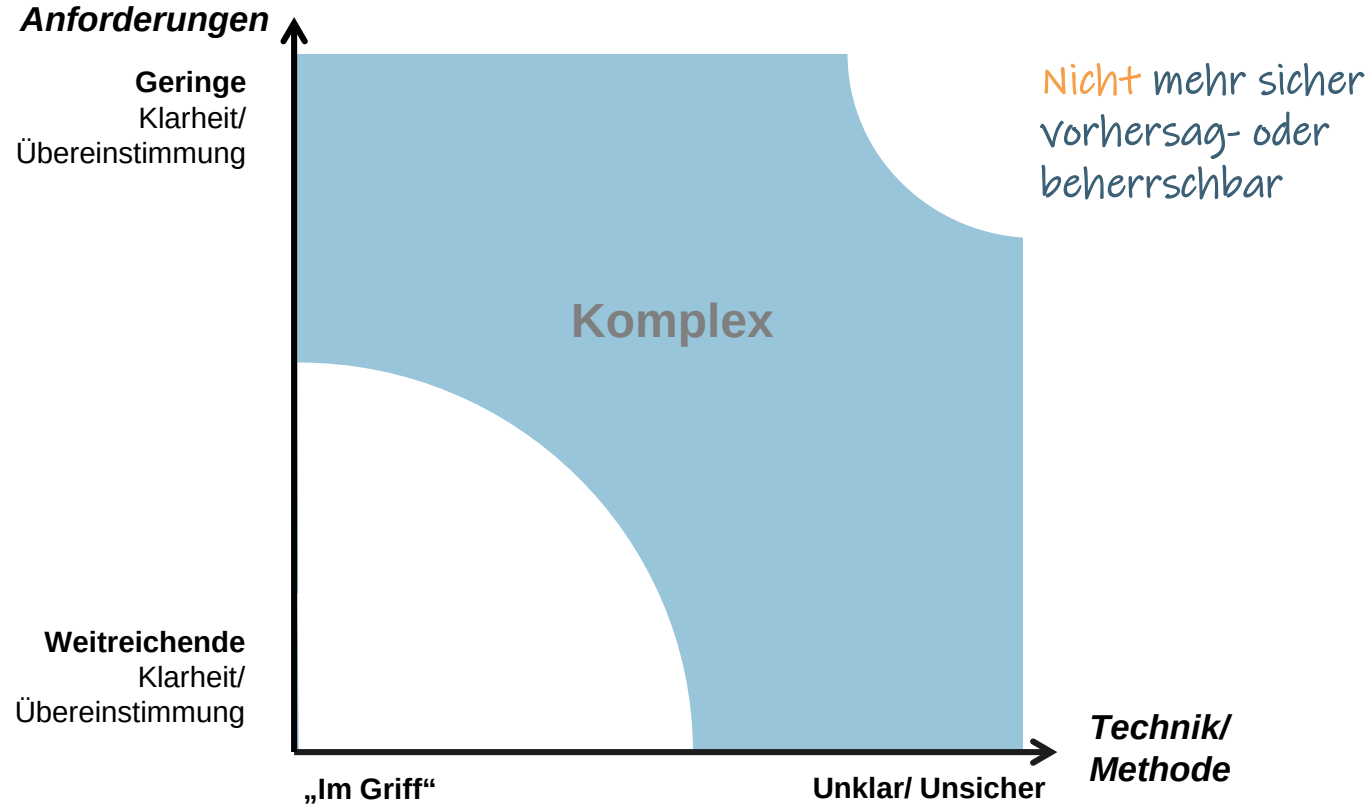
Quelle: Status Quo (Scaled) Agile, 2020

www.status-quo-agile.de

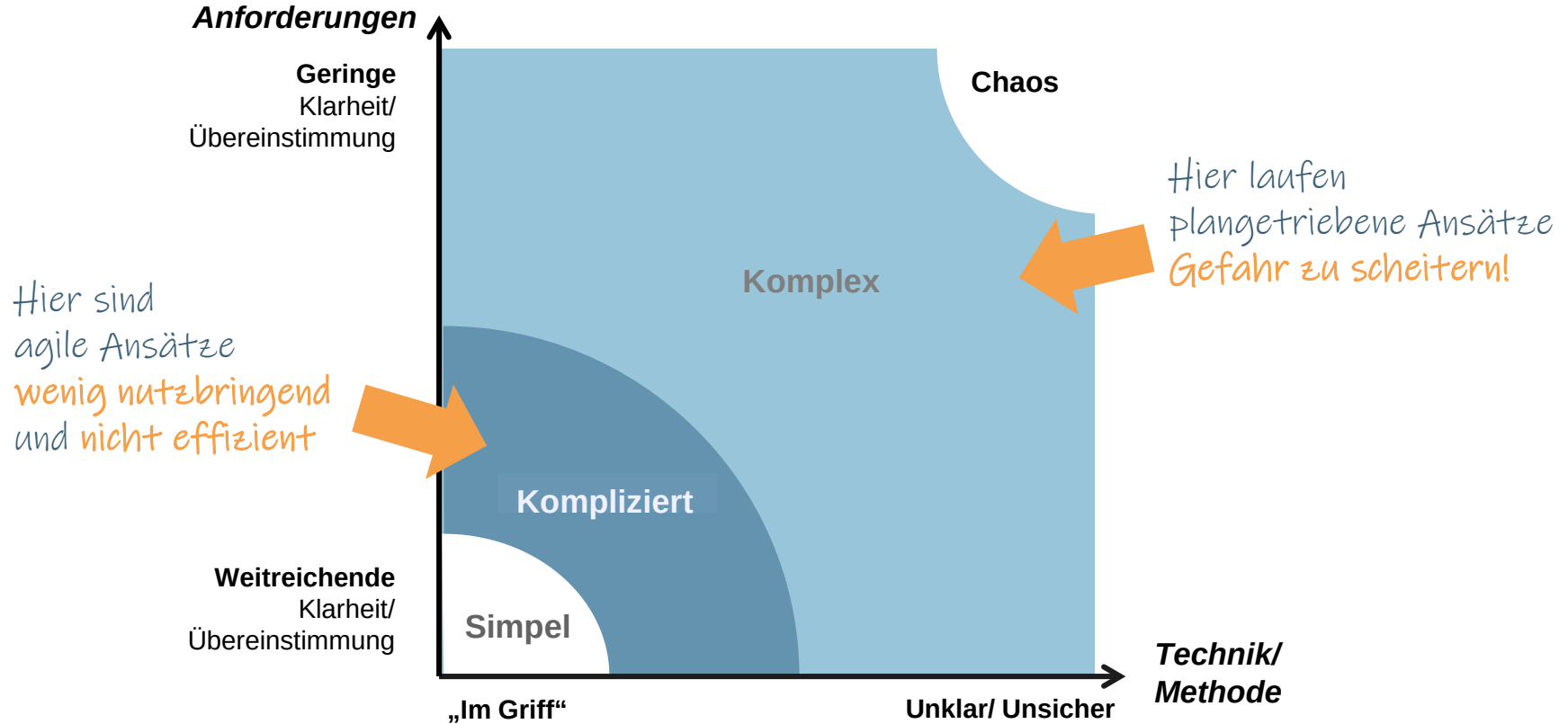
Sinnvolle Methoden in Abhängigkeit von Komplexität



Sinnvolle Methoden in Abhängigkeit von Komplexität



Sinnvolle Methoden in Abhängigkeit von Komplexität

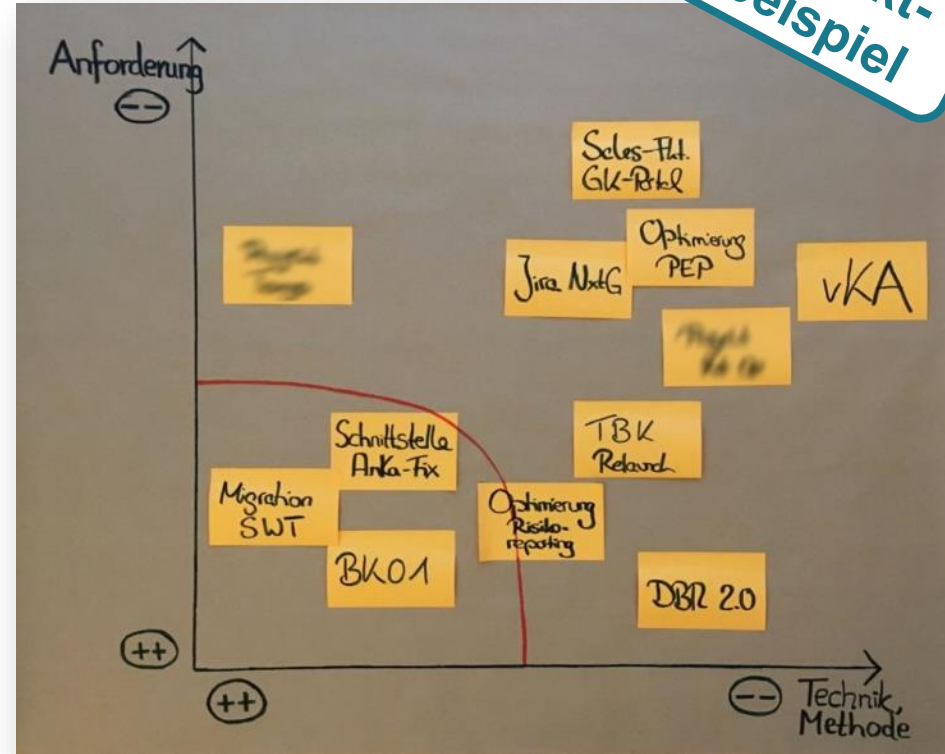


Praxistipp – Aktivitäten auf der Stacey Matrix

Projekt-
beispiel



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

Neue Kriterien und Entscheidungsoptionen

Kriterien DM und PM

- Strategisch?
- Kosten?
- Nutzen?
- Risiken?
- Dringlichkeit?
- Compliance?
- Interdependenzen?
- Ressourcen-Verfügbarkeit?

Komplex oder Kompliziert?

Courtesy of Heupel Consultants

Managementansatz

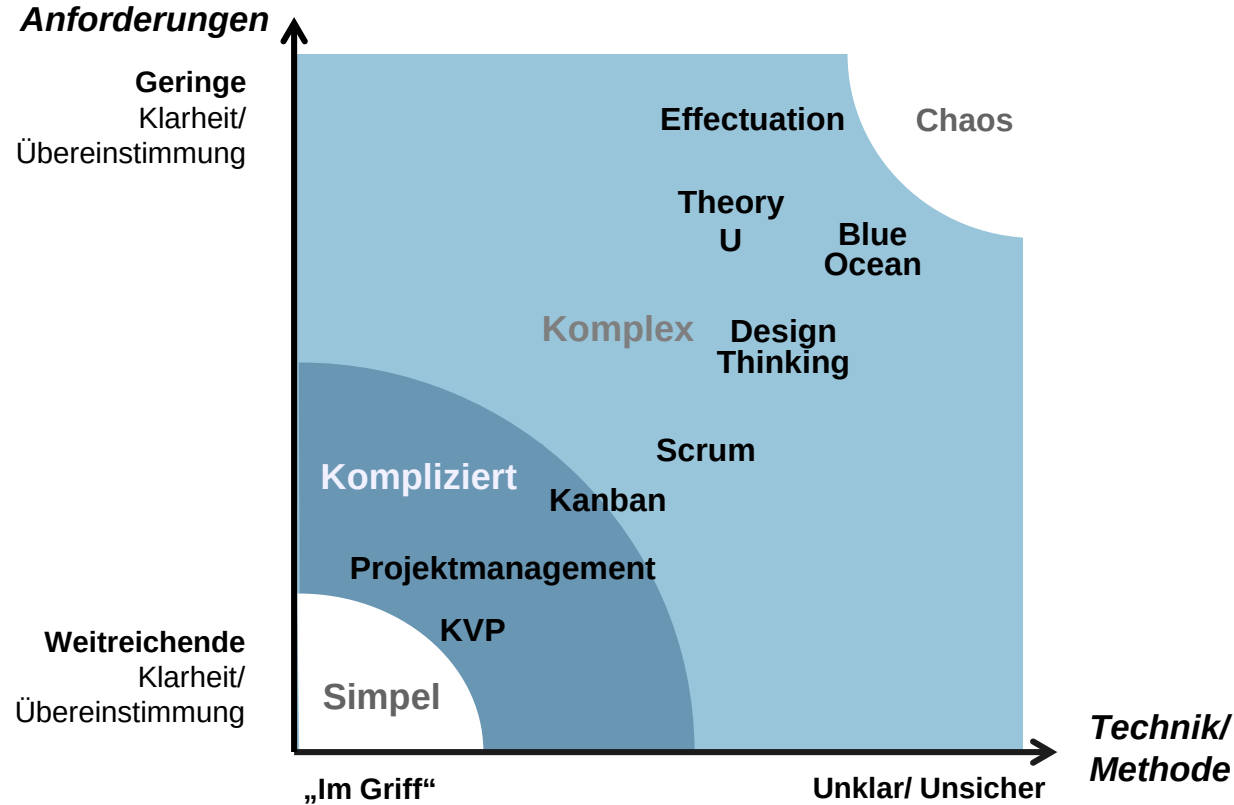
Klassisch plangetrieben

Hybrid

Agil

Courtesy of Heupel Consultants

Sinnvolle Methoden in Abhängigkeit von Komplexität



Lean als Orientierung

Lean-Prinzipien als Basis



Wert aus Kundensicht



Wertstrom verstehen



Flow



Pull



Perfektion

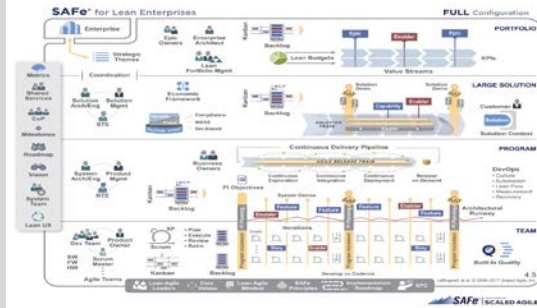
Icon made by Becris - Flaticon
Icon made by Freepik - Flaticon



Agil - Skaliert

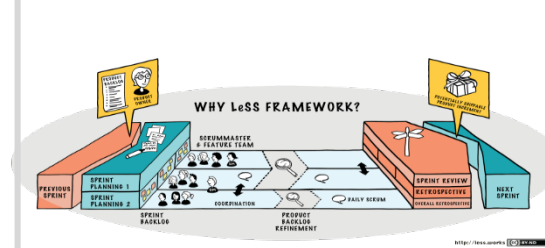
Agile Skalierungsansätze

SAFe



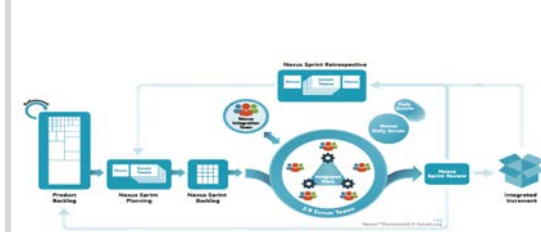
© Leffingwell – Scaled Agile Framework

LeSS



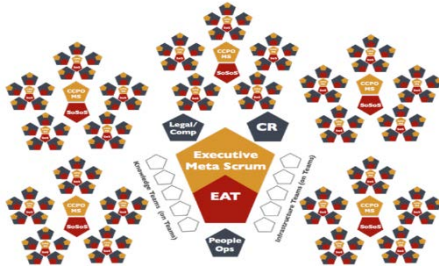
Quelle: <http://less.works>

Nexus



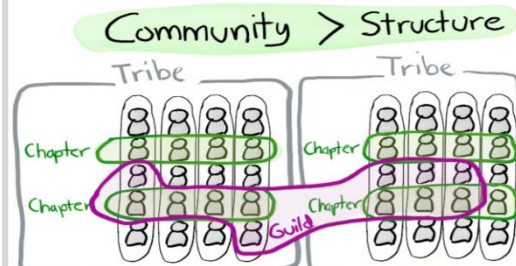
Quelle: Nexus-Guide (Schwaber et. al.)

Scrum@Scale



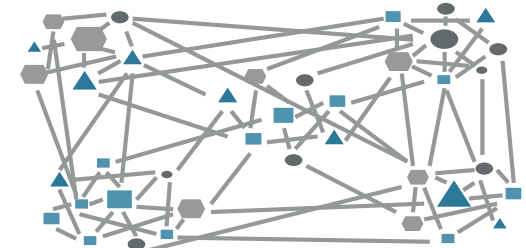
Quelle: The Scrum @ Scale Guide
Sutherland and Scrum.Inc

Spotify Model



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

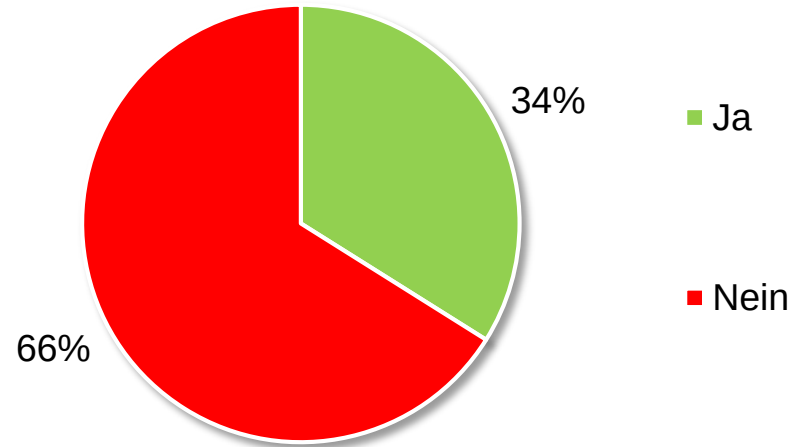
Team of Teams



Basierend auf: S. McChrystal: Team of Teams

Verbreitung von Scaling Frameworks

Haben Sie ein Scaling Framework im Gebrauch?



Single Choice, n = 454

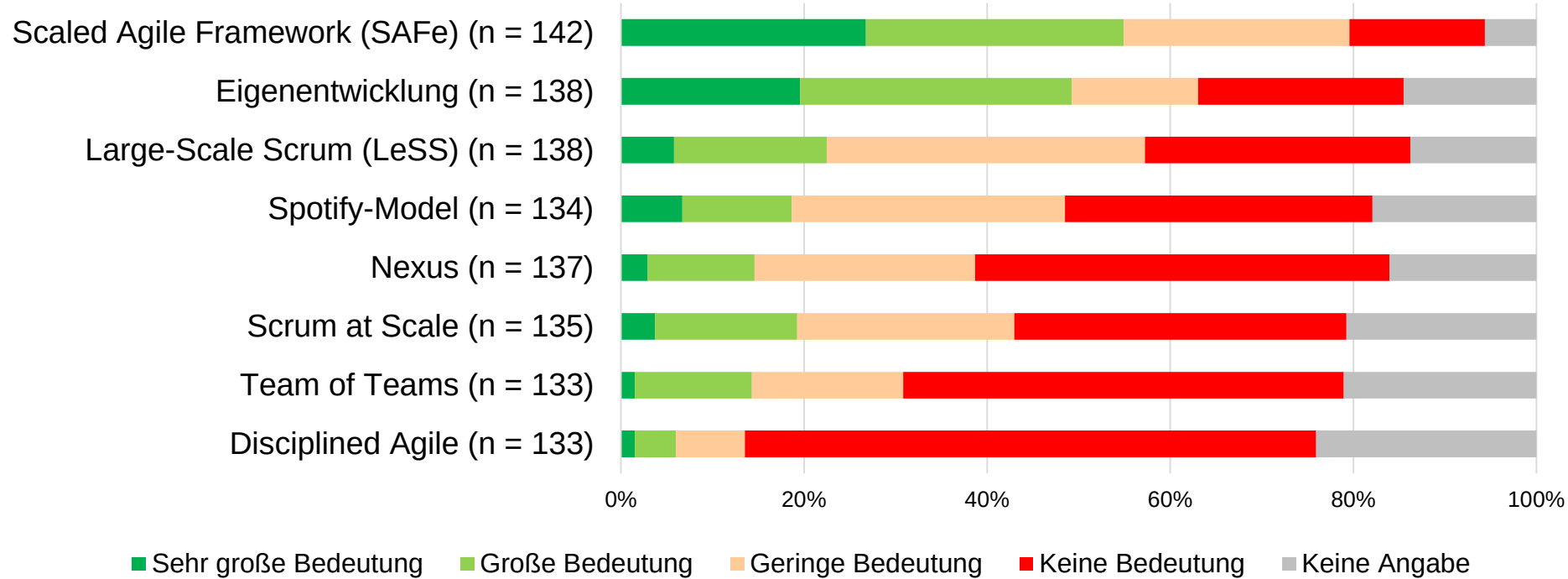
Antworten aus den Gruppen „Durchgängig agil“, „Hybrid“ und „Selektiv“

Quelle: Status Quo (Scaled) Agile, 2020

www.status-quo-agile.de

Genutzte Frameworks

Welche Bedeutung haben die folgenden Scaling Frameworks für Ihren Tätigkeitsbereich?

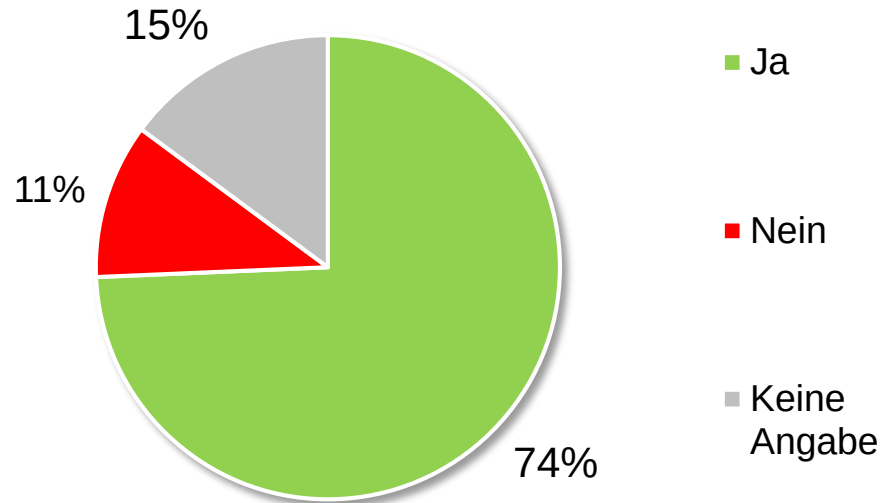


Quelle: Status Quo (Scaled) Agile, 2020

www.status-quo-agile.de

Verbesserungen durch Scaling

Sind durch die Anwendung von skaliert agilen Ansätzen Verbesserungen bei Ergebnissen und Effizienz realisiert worden?



Single Choice, n = 148

Antworten aus der Gruppe „Ja“ bei Scaling Framework im Gebrauch

Quelle: Status Quo (Scaled) Agile, 2020

www.status-quo-agile.de

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



ARCHITECTURE
& DESIGN



ROLE OF
MANAGERS

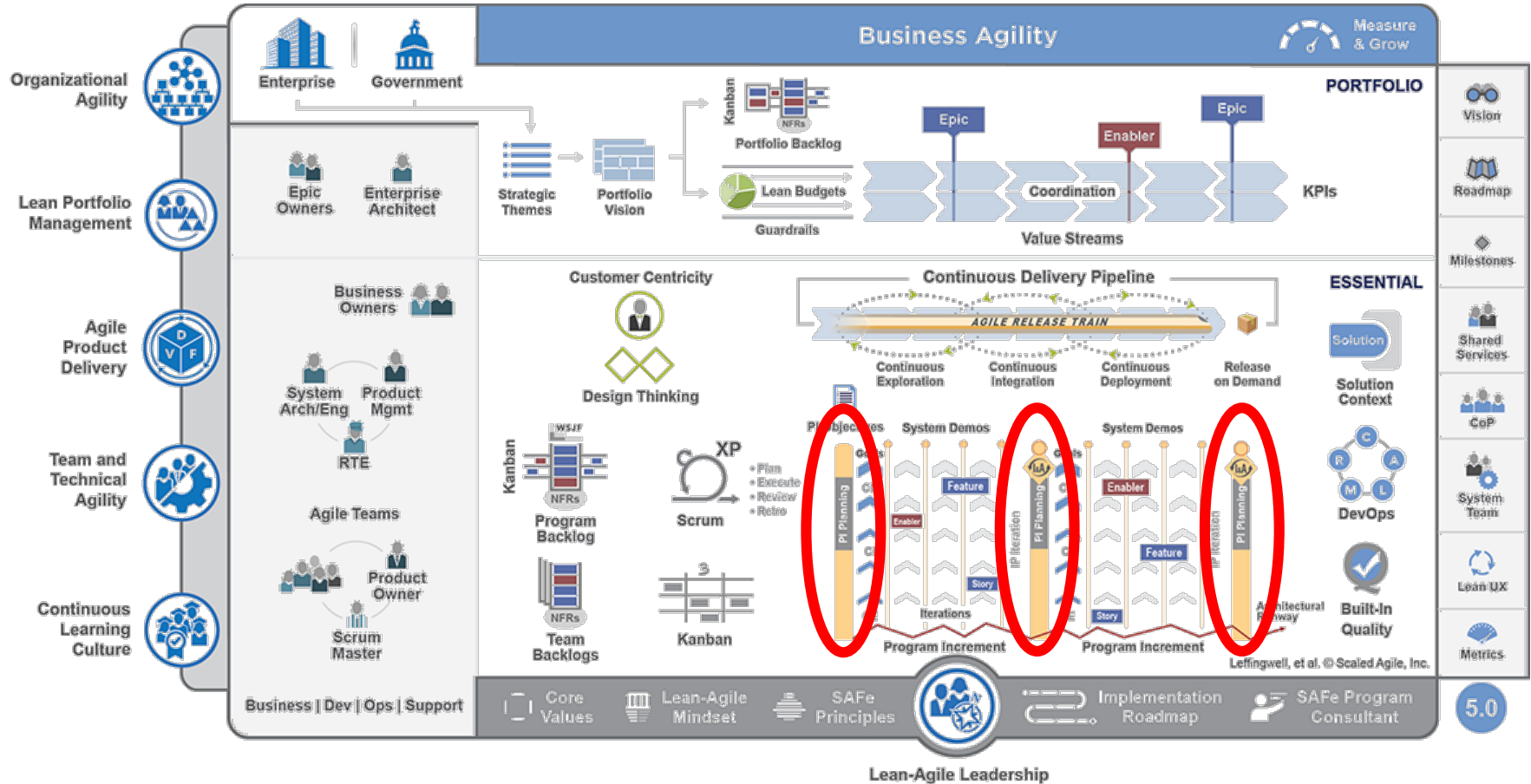


GO SEE

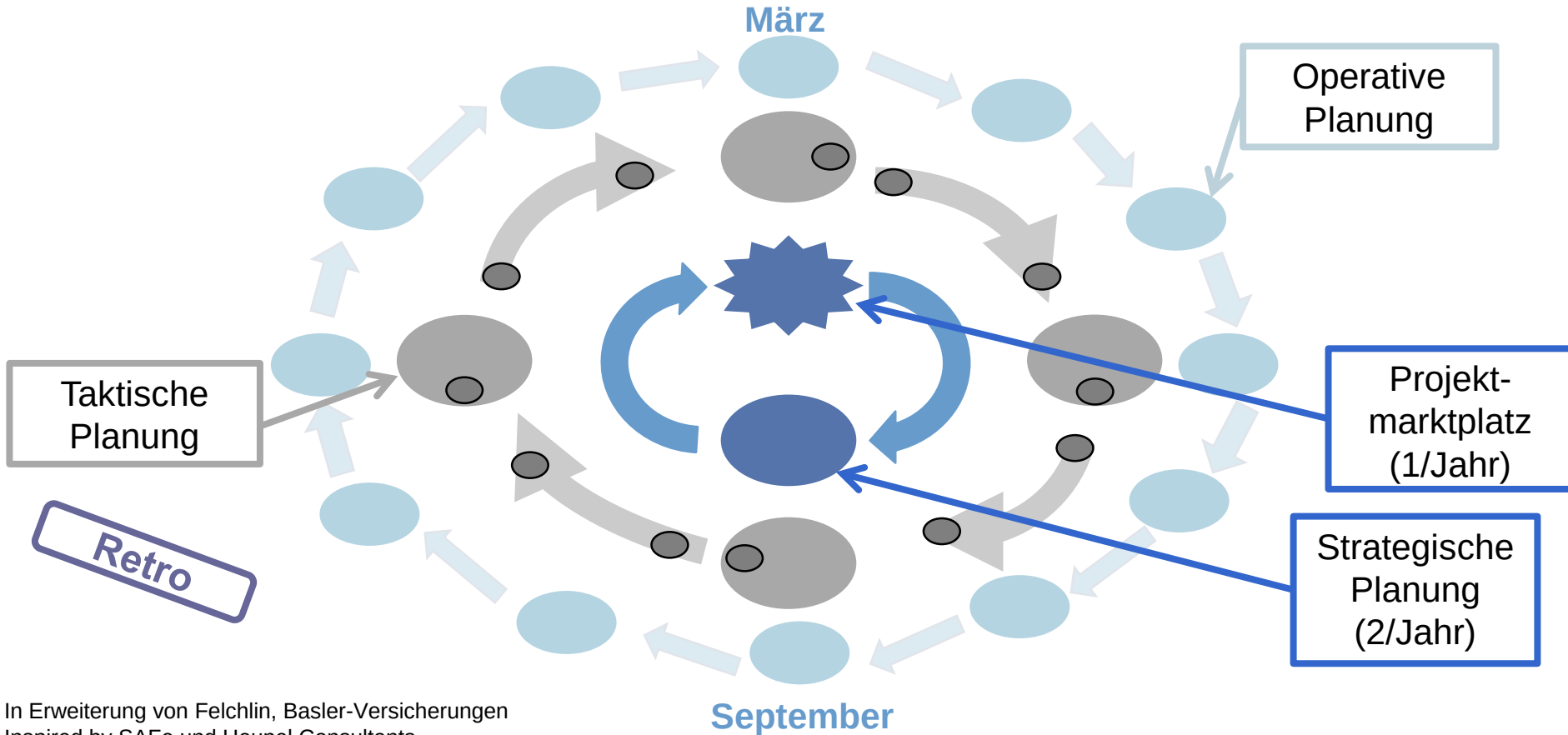
CC BY-NC-ND

<https://less.works/en>

SAFe – Heartbeat (Programm Increment)



Portfoliosteuerung – „Heartbeat“ als zentrales Element



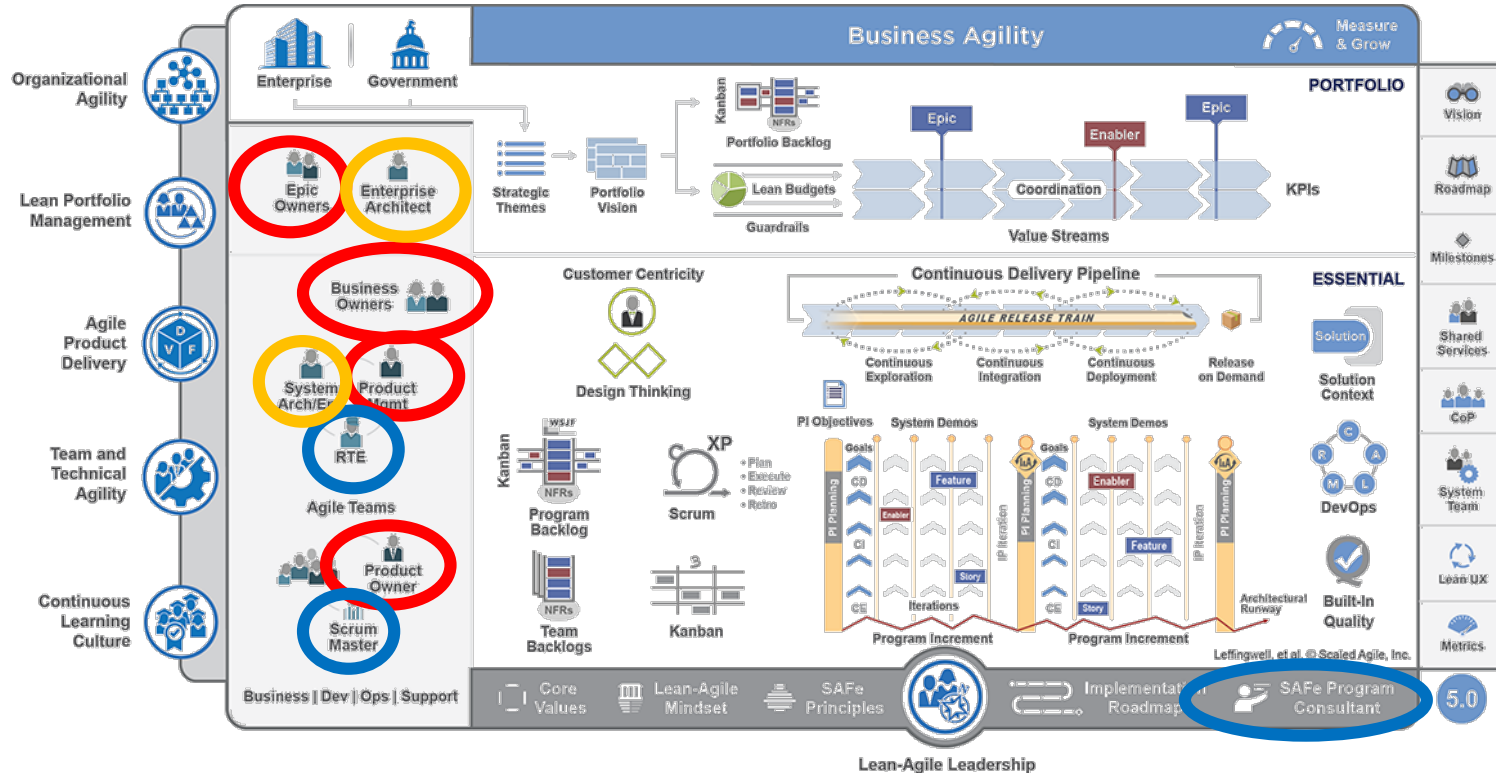
In Erweiterung von Felchlin, Basler-Versicherungen
Inspired by SAFe und Heupel Consultants

Klare Rollen auf allen Ebenen

Methode und Moderation

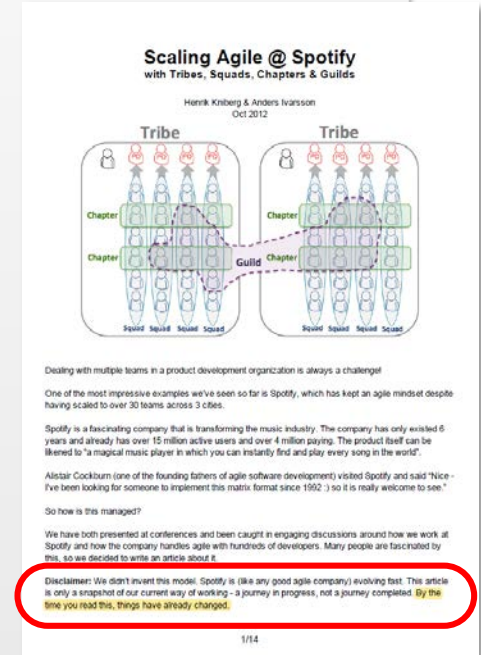
Product Ownership

Architektur



Schlüsselfaktoren erfolgreiche Skalierung

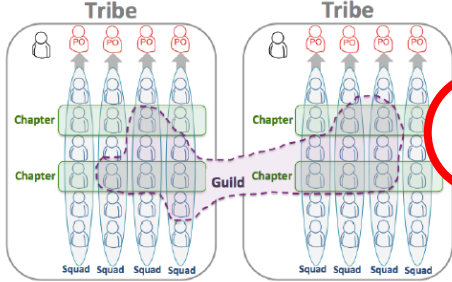
- **Descaling** ist die wirksamste Maßnahme
- Agile **Rollenkonzepte** in differenzierter Skalierung (Product Owner, *Architekt*, Agile Coach, ...)
- Differenzierte Ebenen und **Taktung** (Sprints, Program Increments → „Heartbeat“)
- Das **schwächste Glied** der Kette... (*Ein* agiles Team bringt keine Verbesserung, wenn Flaschenhals an anderer Stelle bremst)
- Agil ist **mehr** als ein neues Organigramm
- **Spotify-Prinzip:** *By the time you read this, ...*
 - Fortlaufender Prozess
 - Individuelle Lösung
 - Anfangen – statt Paralyse durch Analyse



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



Tribe **Tribe**

Chapter Chapter

Squad Squad Squad Squad

Guild

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.

Wie vorgehen?

Soft is Hard

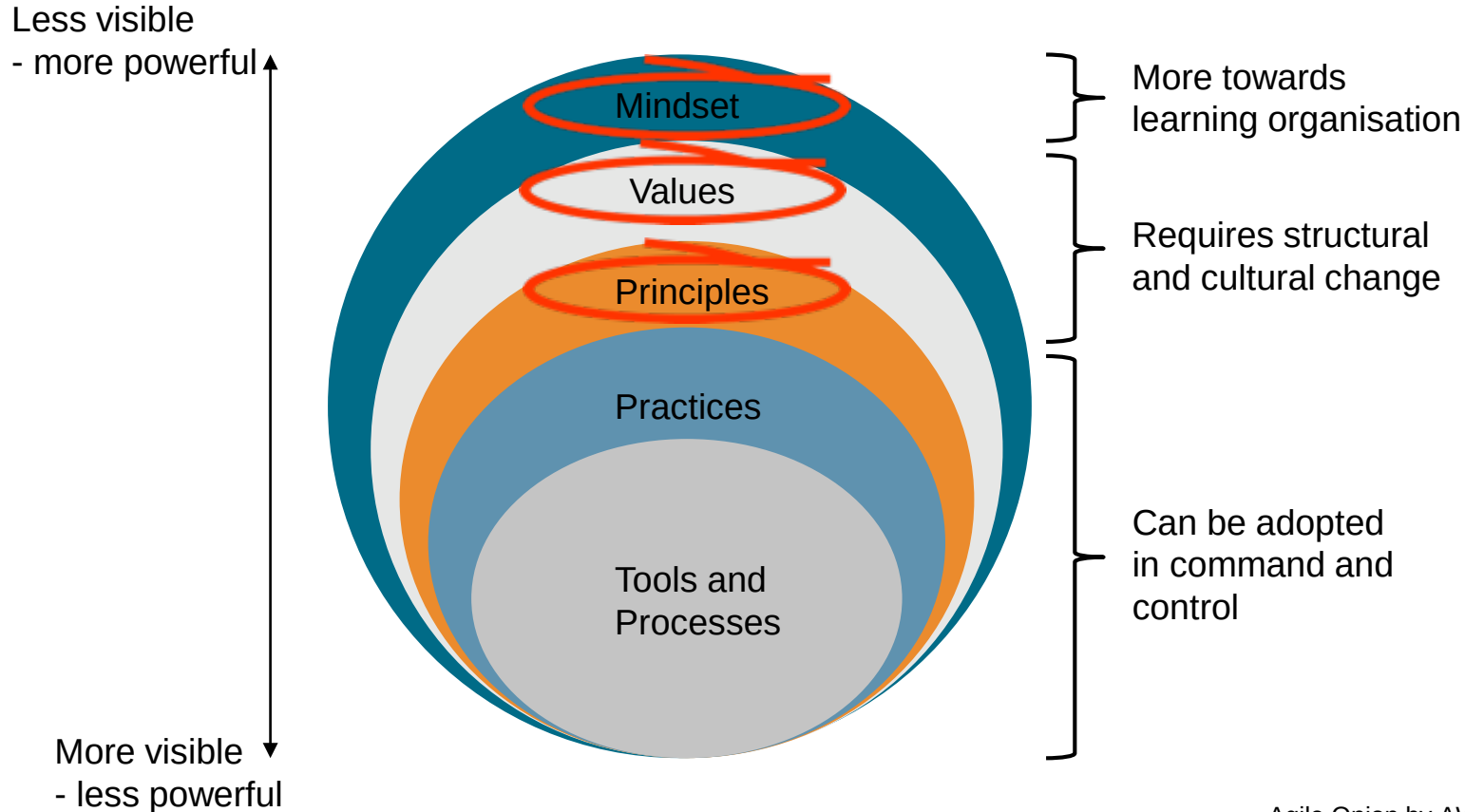
Hard is Soft



Tom Peters
In Search of Excellence

By Allison Shirreffs - <http://tompeters.com/>, Public Domain,
<https://commons.wikimedia.org/w/index.php?curid=46681836>

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

Einführungs-Prinzipien (Kanban – und agil allgemein)

Vereinbare die Grundprinzipien

- *Starte dort, wo Du aktuell stehst*
- Verständige Dich auf kleine, evolutionäre Veränderungsschritte
- Respektiere den aktuellen Prozess, die aktuellen Rollen, Verantwortlichkeiten und Titel

Dann...

- Visualisiere den Arbeitsfluss
- Limitiere Work in Progress (WIP)
- Manage den Fluss („Flow“)
- Mache Process-Steuerungsprinzipien explizit
- Verbessere gemeinsam (nachvollziehbar, klar und struktuiert)

„Agile Transition nahezu abgeschlossen“



Home

Kategorien ▾

Company Channel

Branchenverzeichnis

Stellenangebote

Termine

Partner

Werbetrailler

VANDERLANDE

Video ansehen



Medienpartner von



Werbung



Immer gut
informiert sein

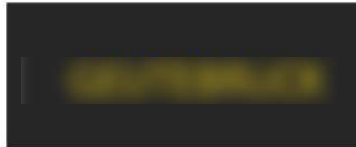
Mit dem
kostenlosen
postbranche.de
Newsletter

TOP-

DOMAIN



hat agile Transition nahezu abgeschlossen



Auf einem international hart umkämpften Markt für bildgestützte Softwaresysteme ist der Mittelständler aus der Nähe von Bonn das einzige Unternehmen, das seit der Gründung im Jahr 1970 durchgehend und zu 100 Prozent in Familienhand ist. Um diese Position auszubauen, hat [Name] in den letzten vier Jahren radikal seine Strategie erneuert. Neben Investitionen in neue Vertriebsstrukturen für mehr Anwendernähe hat Geutebrück eine neue, zukunftsfähige Softwareplattform entwickelt. Diese ermöglicht cloudbasierte, hochskalierbare Lösungen, ist extrem flexibel, verfügt über modernste Browsertechnologien und Objekterkennung auf Basis von künstlicher Intelligenz und neuronalen Netzen.

Um Schnelligkeit und Flexibilität zu erhöhen, delegieren die beiden CEOs Katharina Geutebrück und Christoph Hoffmann die

Premiumwerbung

Reliable
partner for
value-added
automated
parcel
handling
solutions

VANDERLANDE

Werbung



09:22

29.02.2020



DEU

Let's connect!



Xing: www.xing.com/profile/Ayelt_Komus



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



Twitter: @Ayelt Komus

www.komus.de

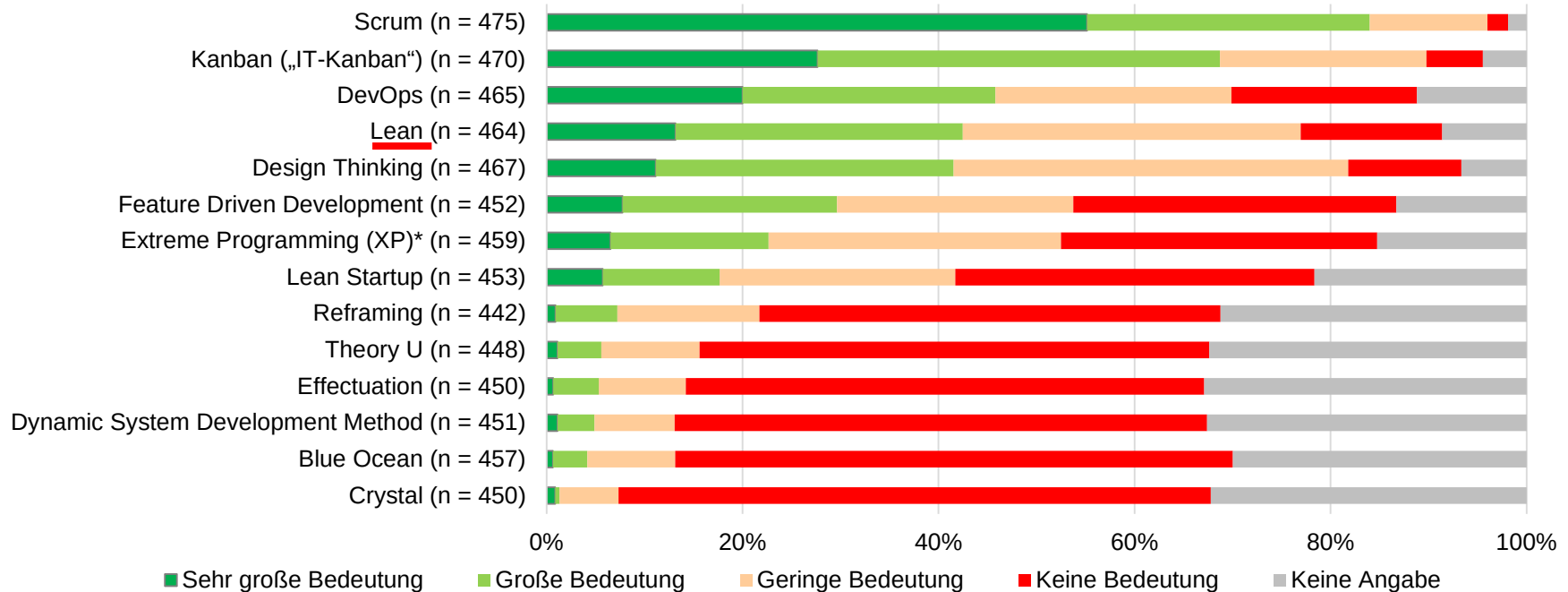
www.process-and-project.net

www.heupel-consultants.com

Ergänzung / Anhang

Lean vs. Agil – Gemeinsame Philosophien, verschiedene Historien

Welche Bedeutung haben die folgenden Ansätze für Ihren Tätigkeitsbereich?



Quelle: Status Quo (Scaled) Agile, 2020

www.status-quo-agile.de

Kundenwert-Orientierung im PPM

Wert aus Kundensicht

- Schneiden so klein wie möglich (Lernen, gelebtes Kunden-Feed-back)
- Kundensicht: vorab, während, danach
- Arbeiten mit Personas
- Zukunftsorientierung - Digitalisierung

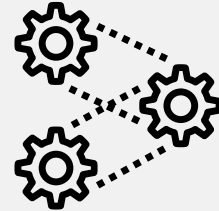


Icon made by Becris - Flaticon
Icon made by Freepik - Flaticon

Wertstrom verstehen im PPM

Wertstrom verstehen

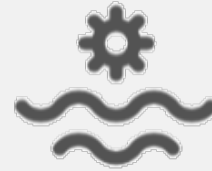
- Projekt- und Projektportfolio-Prozess von Idee bis End-of-Life aus? (*nicht nur* in den PPM-Gremien)
- Welche Aktivitäten des PPM sind wertschöpfend?
- Welche Aktivitäten des PPM sind Waste, verzögern Ablauf, machen Dinge kompliziert
- Wie transparent und einfach ist der Prozess?
- Zusammenspiel der Planungsebenen?



Icon made by Becris - Flaticon
Icon made by Freepik - Flaticon

Flow

- Flaschenhälse identifizieren!
Über Prozesse und Ebenen
- Über-/Unterlastung in Einzelbereichen
- Gleichmäßige Auslastung („Line Balancing“)
- Kleine Lose an Stelle von Großprojekten



Icon made by Becris - Flaticon
Icon made by Freepik - Flaticon

Pull



- Pull statt Push in der Projekt-Wertschöpfungskette
- Systematische Betrachtung und Management von Work-in-Progress
- Visualisierung von Prozess und Flow

Icon made by Becris - Flaticon
Icon made by Freepik - Flaticon

Streben nach Perfektion im PPM

Perfektion

- Gelebte Fehlerkultur
(Retros! Lernen in kurzen Zyklen)
- Big Room Aktivitäten
Schnelle Abstimmung und Feed-backs
- Laufende Optimierung im PPM-Prozess
- Culture eats Methodik for breakfast



Icon made by Becris - Flaticon
Icon made by Freepik - Flaticon