

Beidhändiges Projektportfoliomanagement mit Stacey, Lean und Scaled Agile erfolgreich für die Aufgaben von Gegenwart und Zukunft



21. Jahrestagung
Enterprise Portfolio- und Projektmanagement mit SAP
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

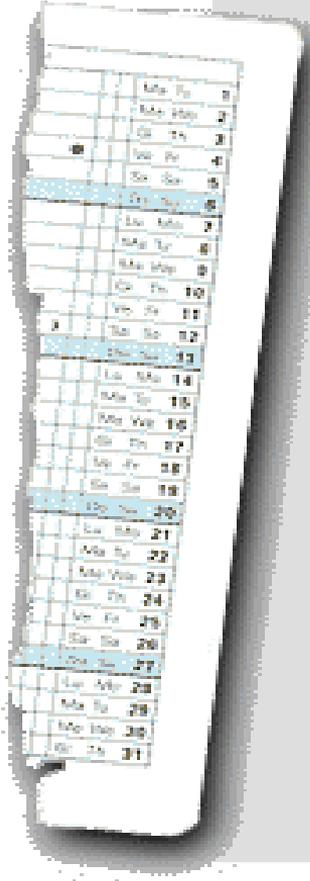
www.heupel-consultants.com



HOCHSCHULE
KOBLENZ

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Inhalte



- 4. Studie „Status Quo (Scaled) Agile“
- Weichenstellung Stacey: Komplex oder „nur“ kompliziert
- SAFe, LeSS, Spotify, Ebenenkonzept und Co.
- Lean als Orientierung
- Vorgehen

A close-up photograph of an elderly man with a surprised or shocked expression. He has wide, light-colored eyes and is sticking his tongue out. His hands are raised to his ears, with fingers spread, as if he is trying to hear something or is overwhelmed. He is wearing a dark, vertically striped button-down shirt. 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.



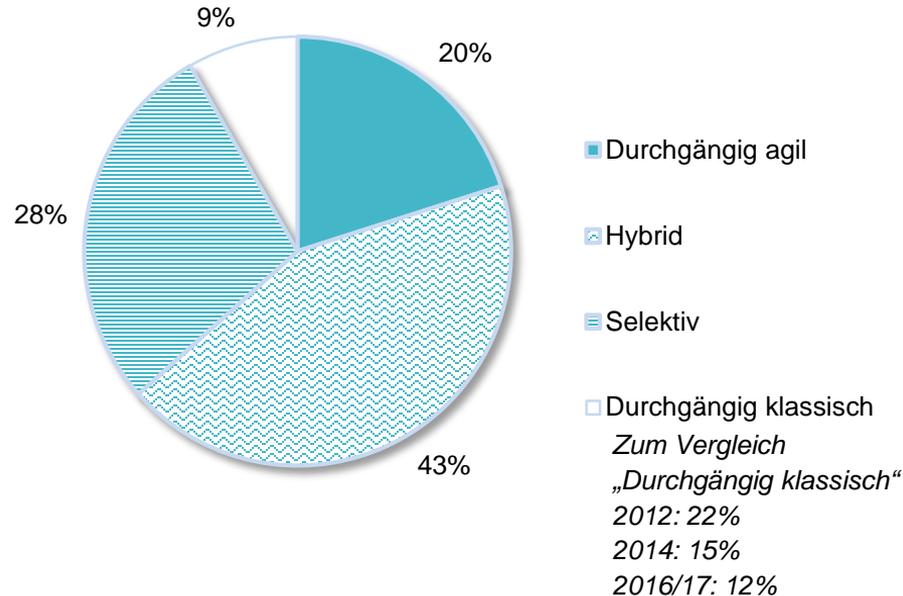
624 auswertbare Teilnehmer aus über 20 Ländern

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?

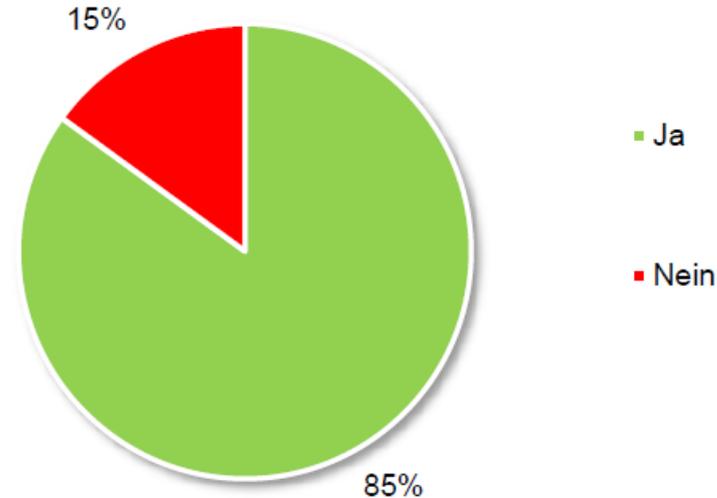


Quelle: Status Quo (Scaled) Agile, 2020

www.status-quo-agile.de

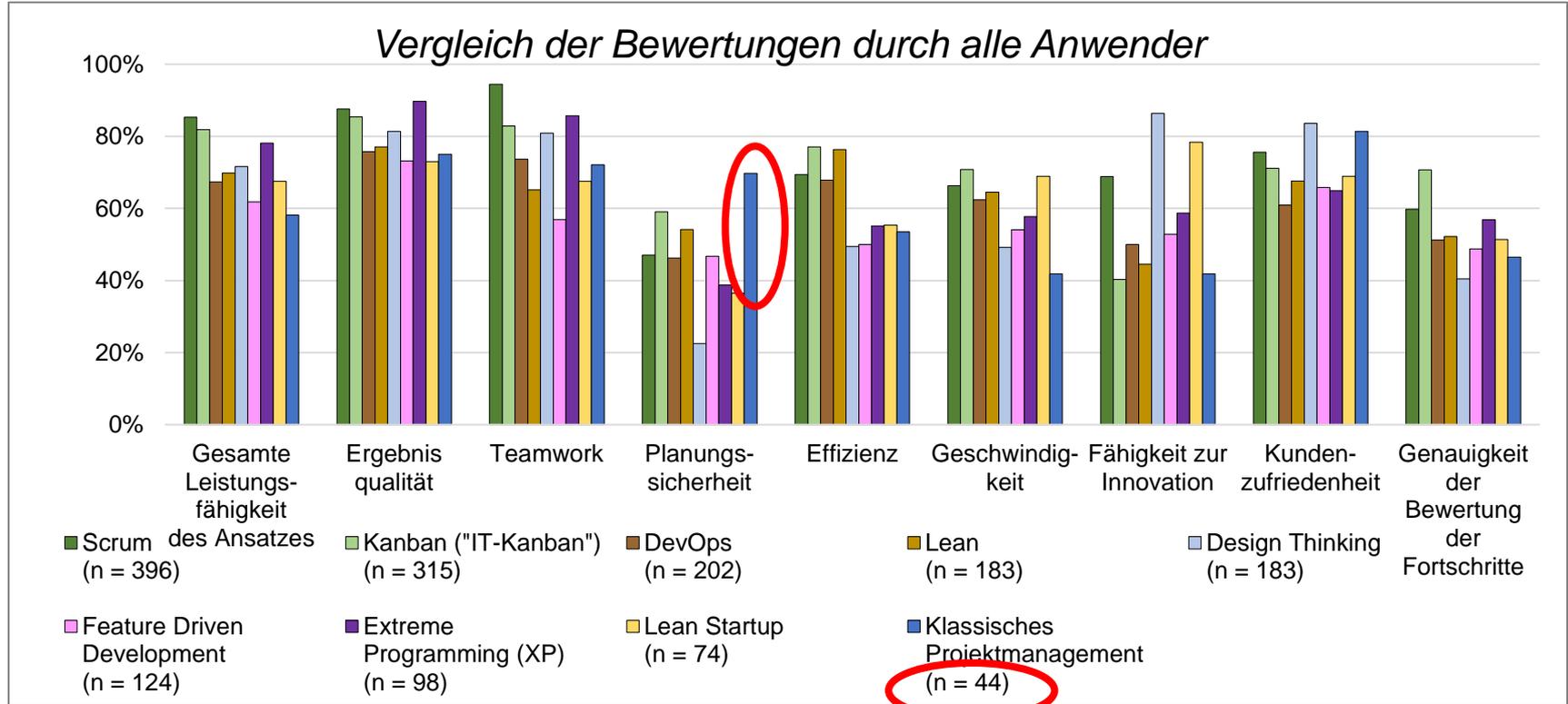
Agile Methoden - Verbesserungen bei Ergebnissen und Effizienz

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



Single Choice, n = 486

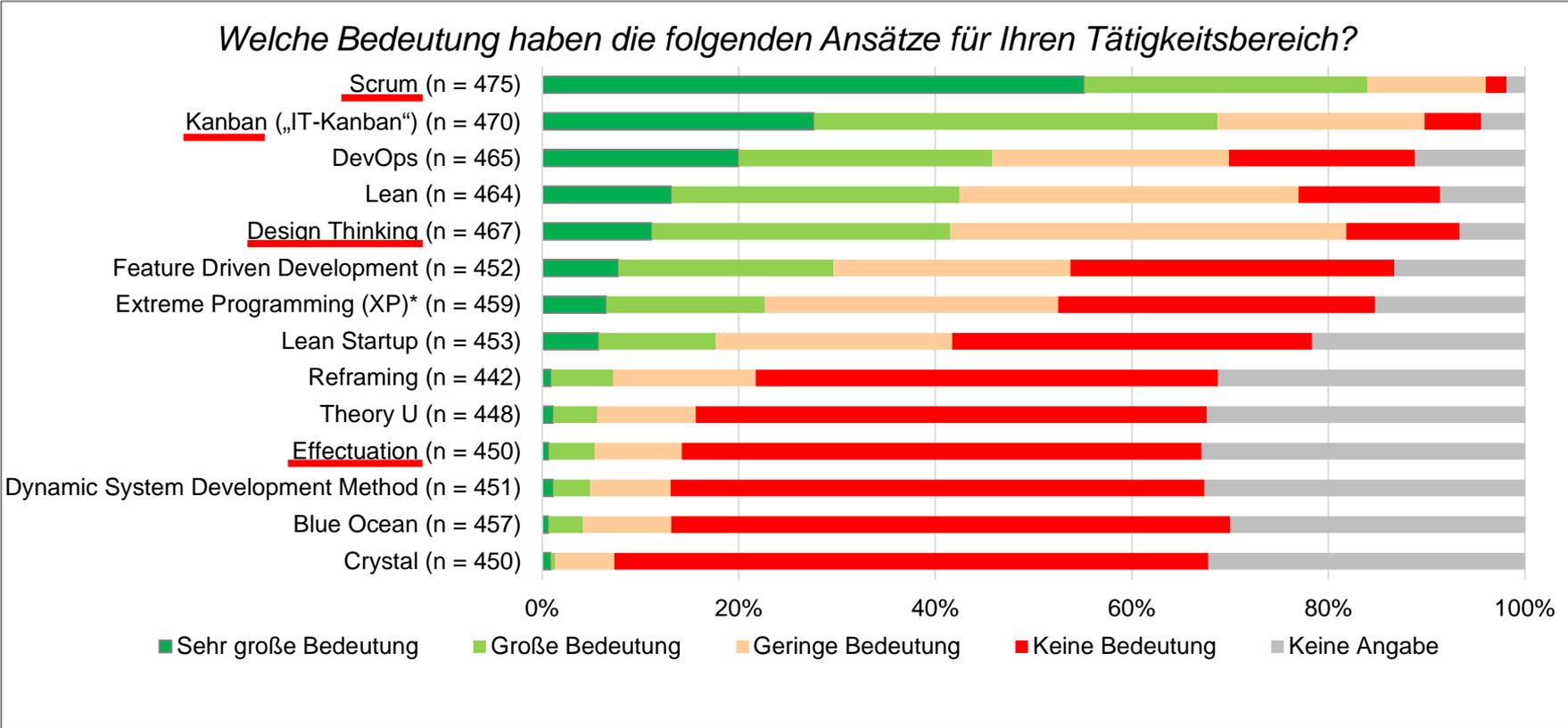
Erfolgsquoten agile Methoden versus klassisches PM



Quelle: Status Quo (Scaled) Agile, 2020

www.status-quo-agile.de

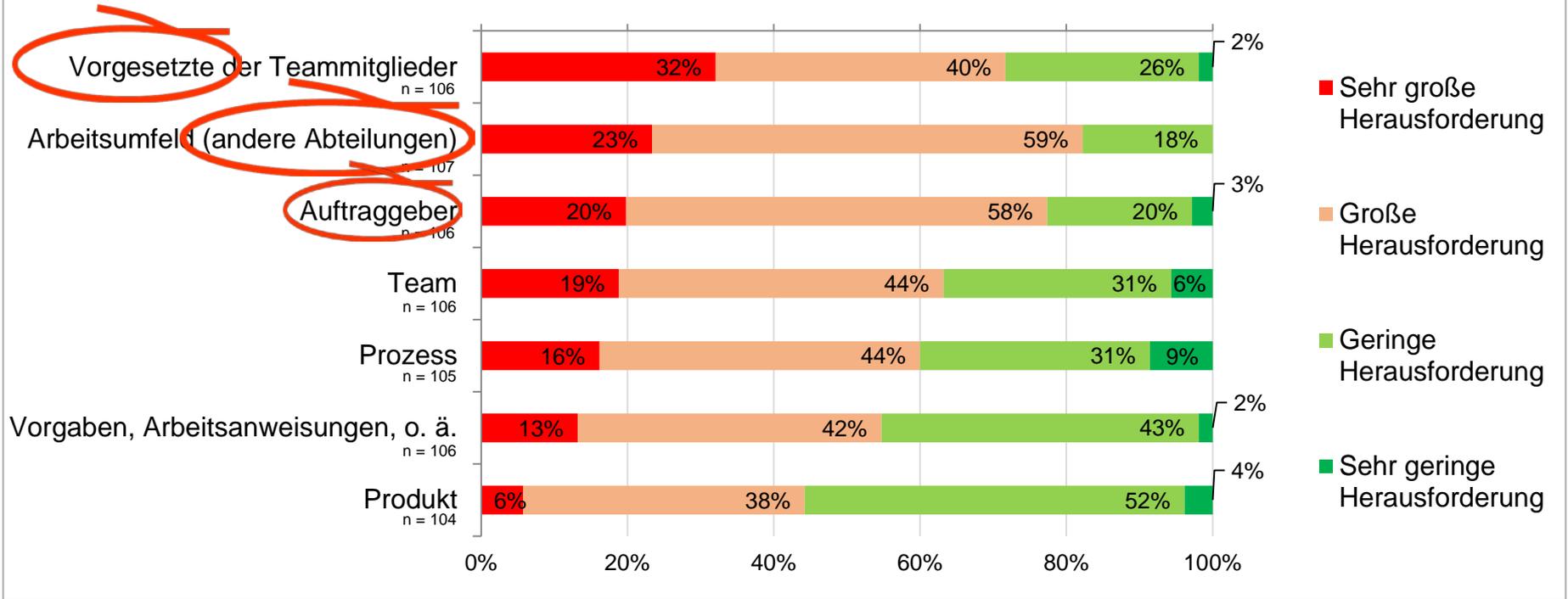
Scrum und Kanban meistgenutzte Methoden



Quelle: Status Quo (Scaled) Agile, 2020

Die wirkliche Herausforderung: Vorgesetzte, Umfeld, Auftraggeber!

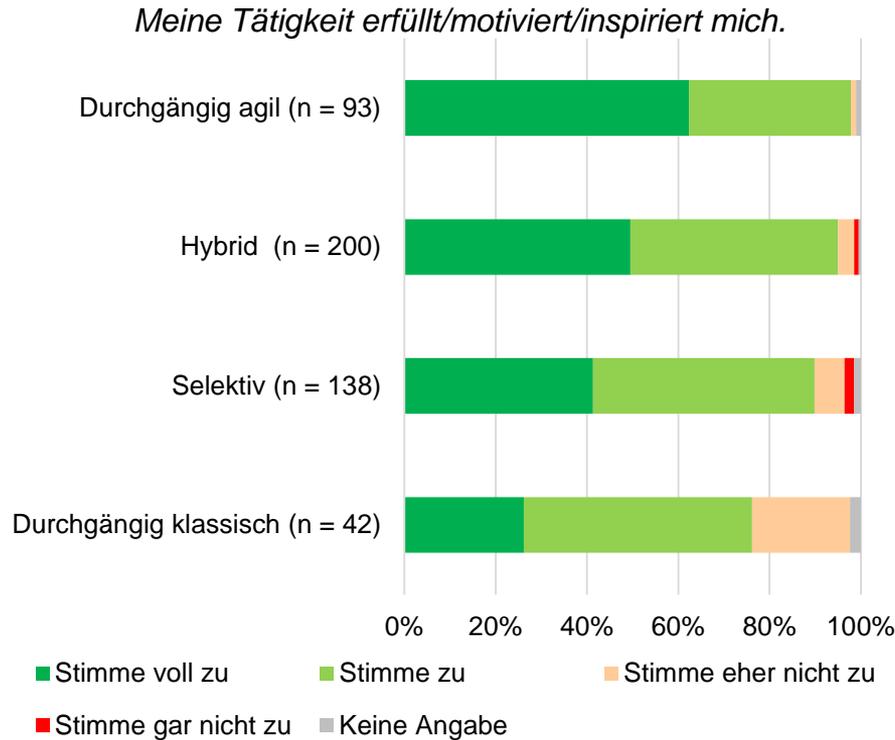
Wie bewerten Sie die folgenden Herausforderungen für einen gut gelebten PEP in der Praxis?



(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



Informationstechnologie: Ein Beitrag zum Unternehmenserfolg.

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/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



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



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

**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)

**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)**

**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)



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!”

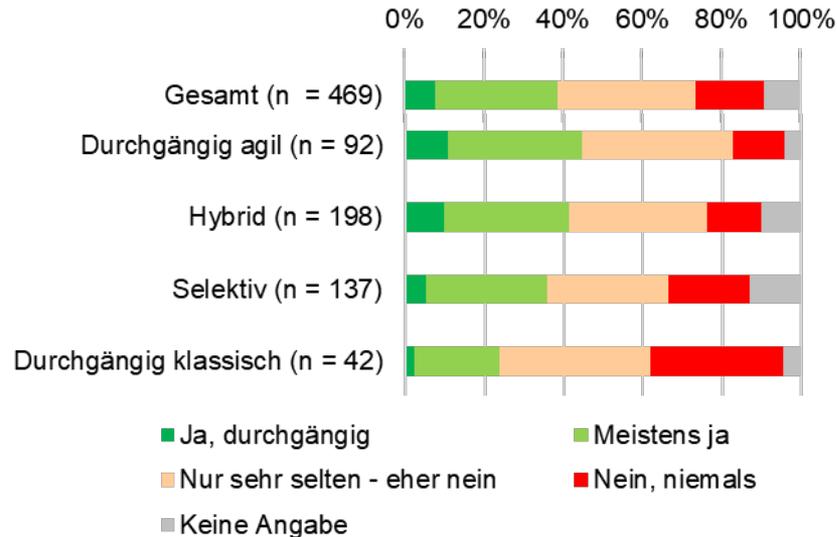
**Lean Project
Management**
Inhouse-Workshop

Komplex oder “nur” kompliziert?

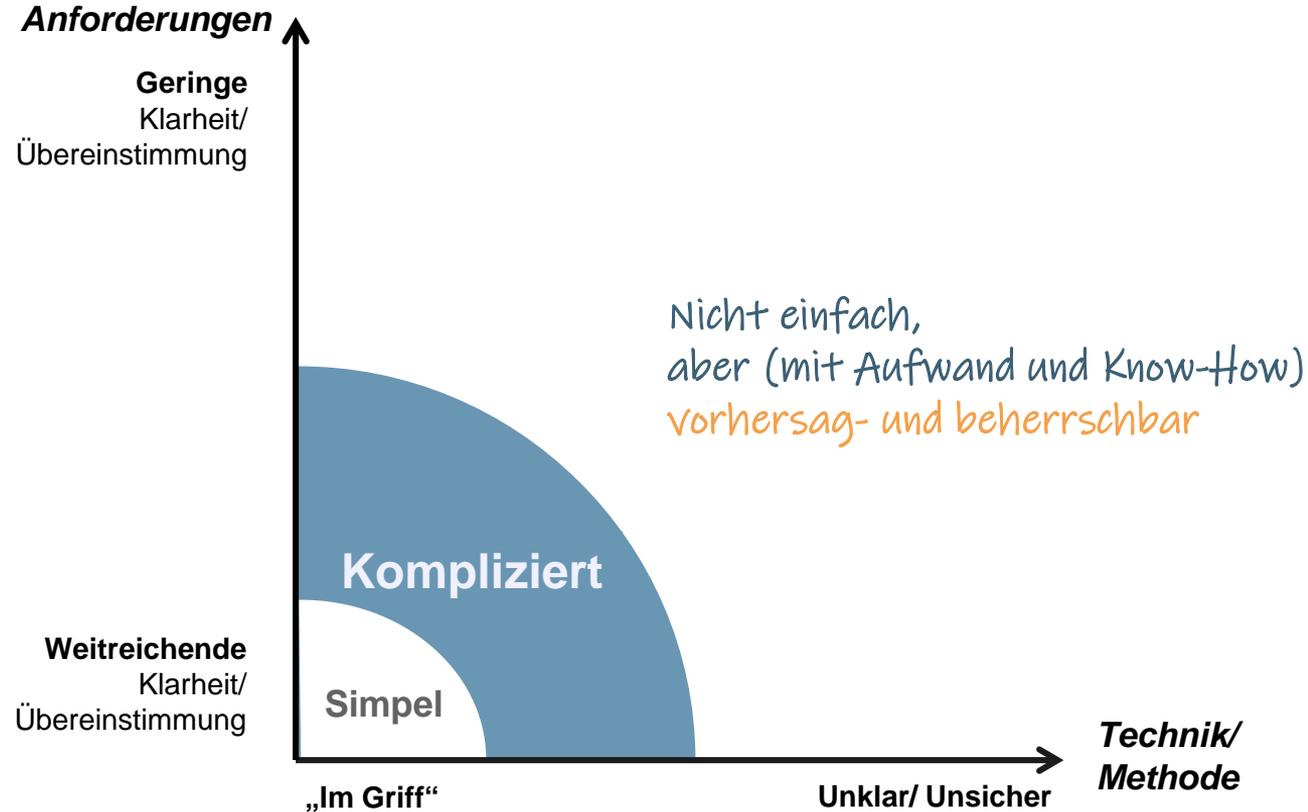


39% bewerten Aufgabenstellung bzgl. Komplexität

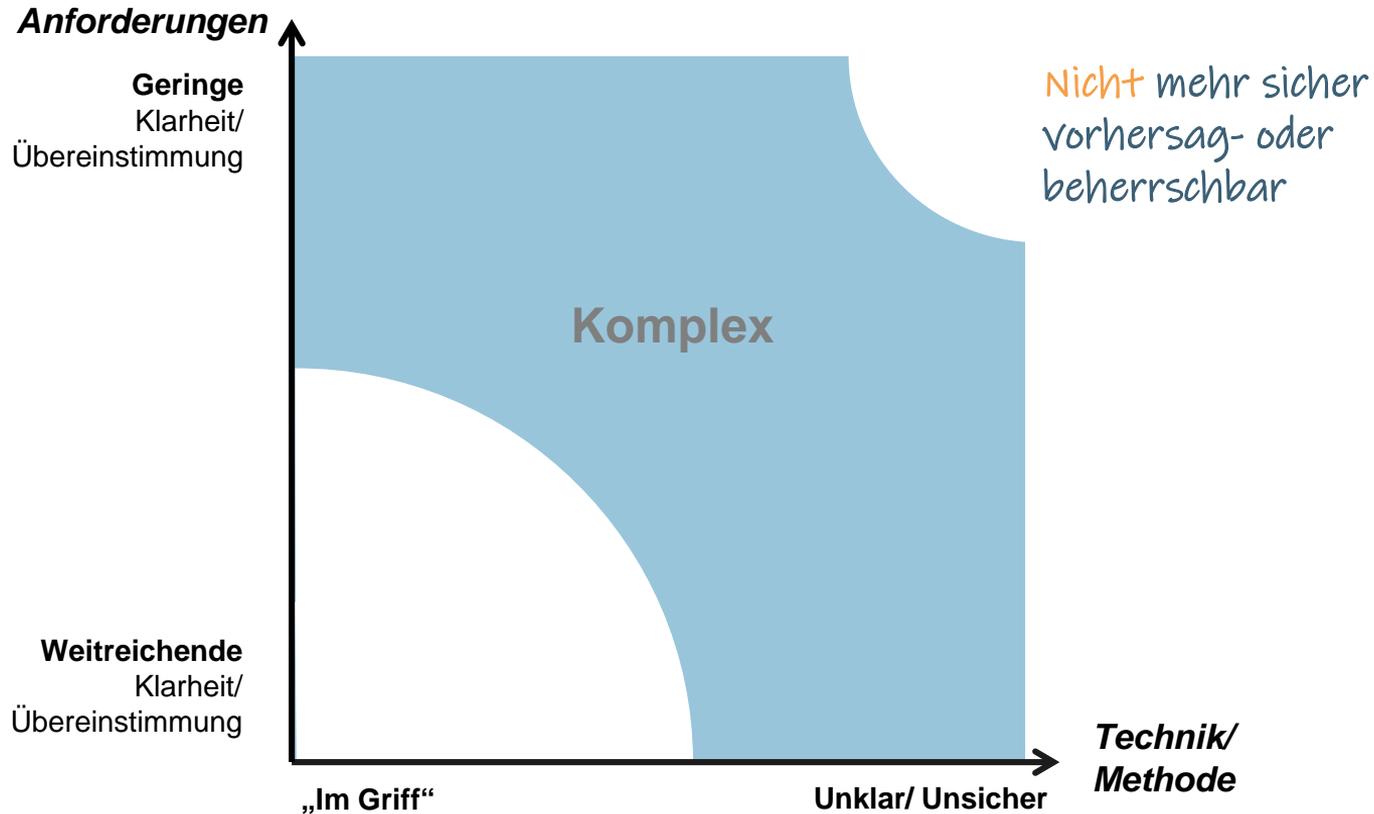
Bewerten Sie aktuelle und anstehende Aufgabenstellungen systematisch bezüglich Ihrer Komplexität (bspw. mit Hilfe des Cynefin Frameworks oder Stacey Matrix)?



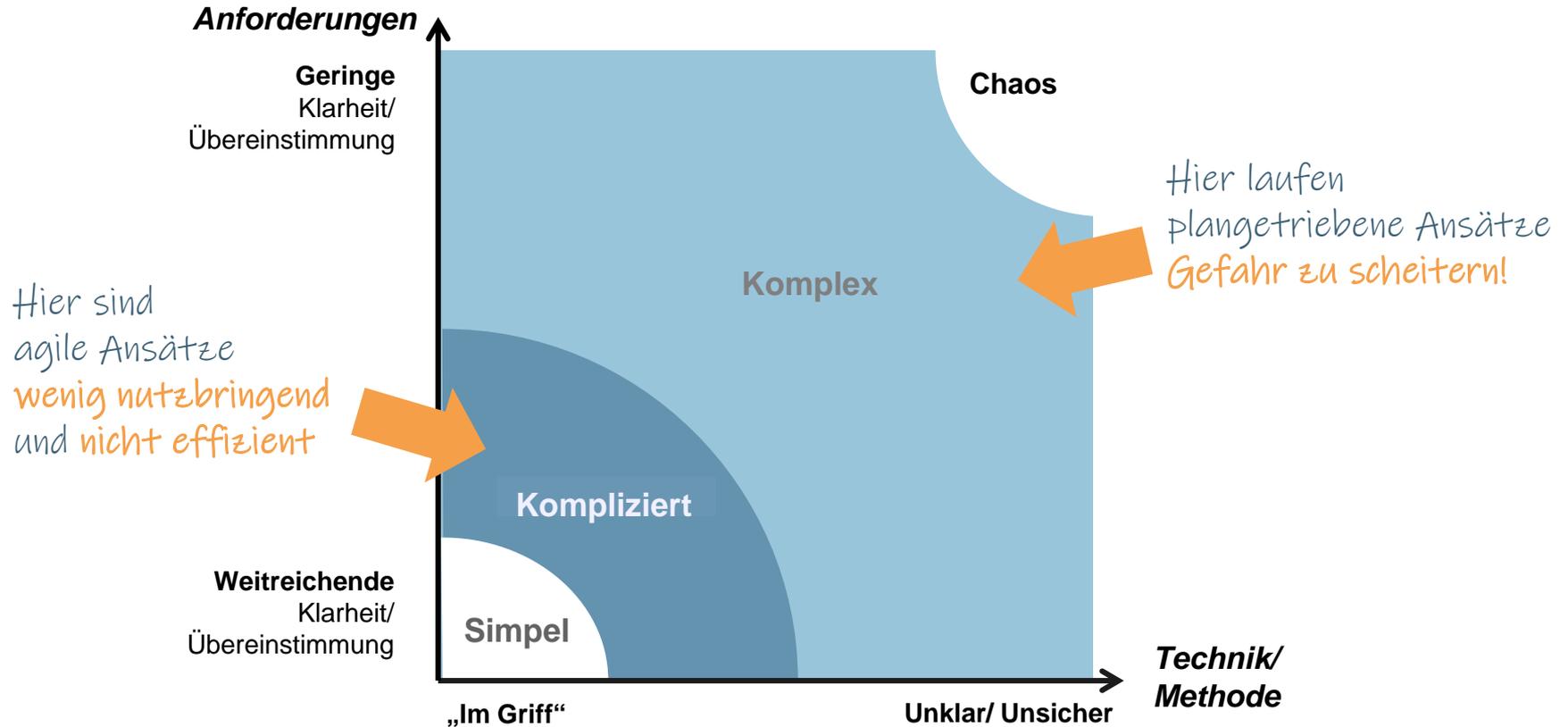
Sinnvolle Methoden in Abhängigkeit von Komplexität



Sinnvolle Methoden in Abhängigkeit von Komplexität



Sinnvolle Methoden in Abhängigkeit von Komplexität

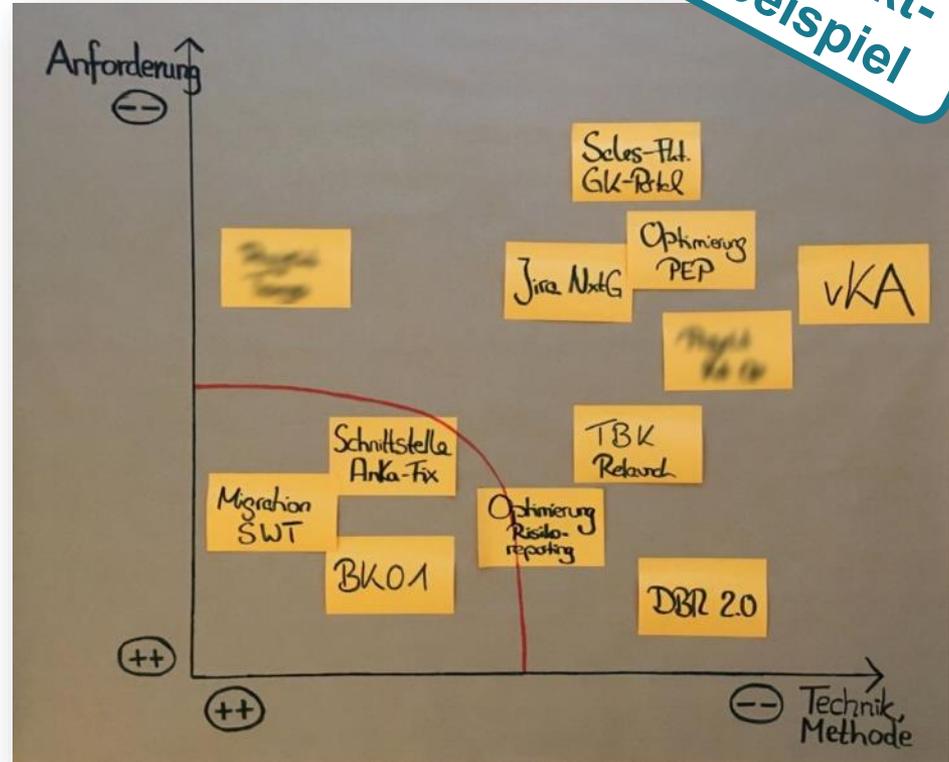


Praxistipp – Aktivitäten auf der Stacey Matrix

Projektbeispiel



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 im PPM

Kriterien – PPM

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

Komplex oder Kompliziert?

Courtesy of Heupel Consultants

Beidhändiges, adaptives PPM

Klassisch plangetrieben

Hybrid

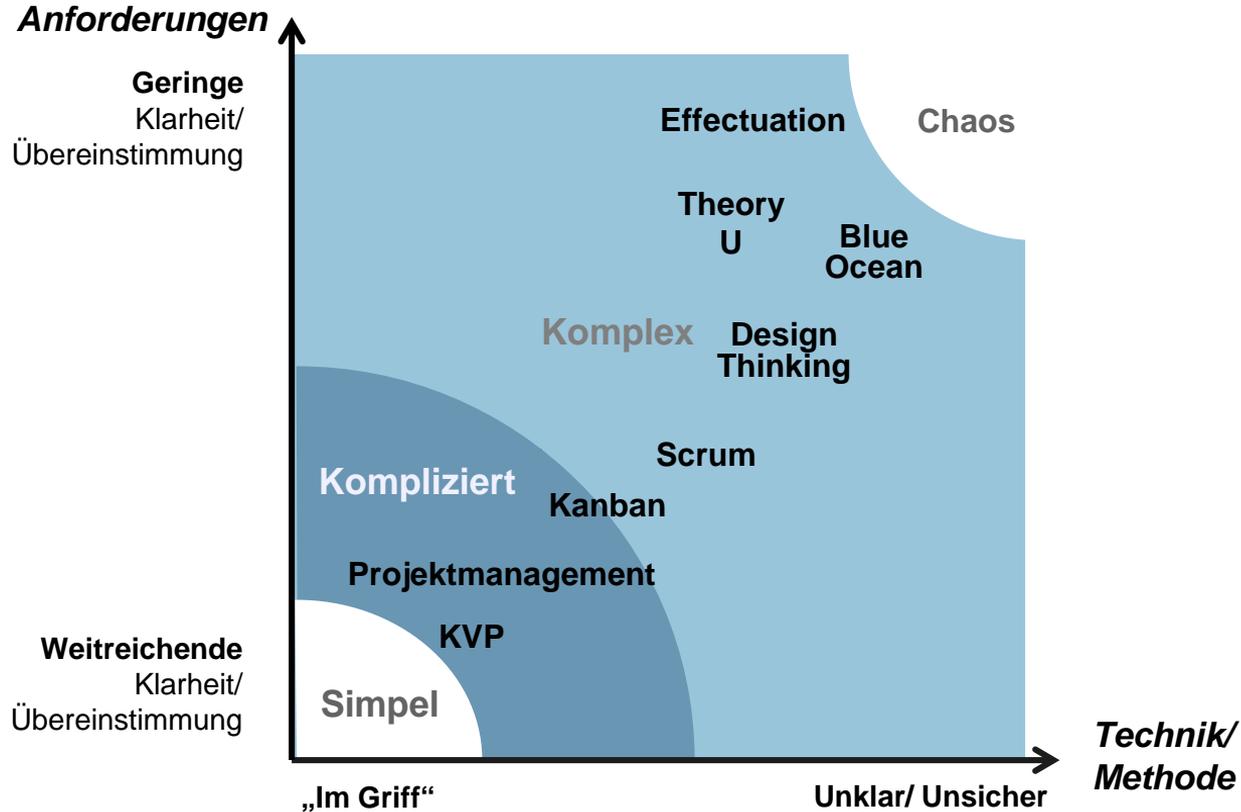
Agil

Courtesy of Heupel Consultants

vKA

Technik,
Methode

Sinnvolle Methoden in Abhängigkeit von Komplexität

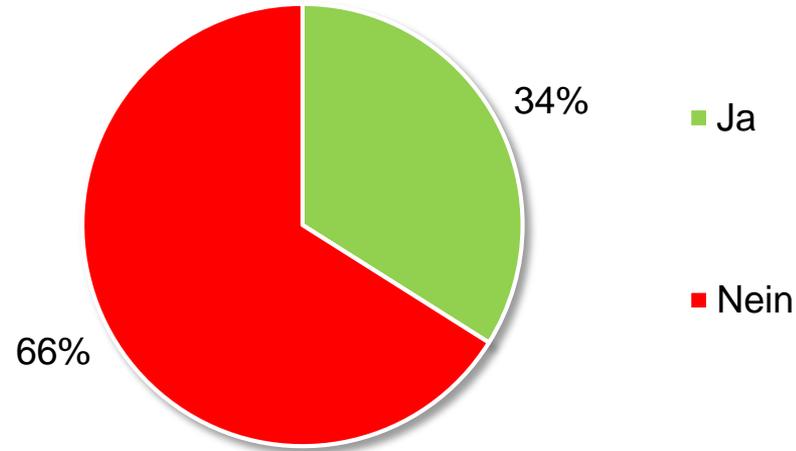




Agil - Skaliert

Verbreitung von Scaling Frameworks

Haben Sie ein Scaling Framework im Gebrauch?



Single Choice, n = 454

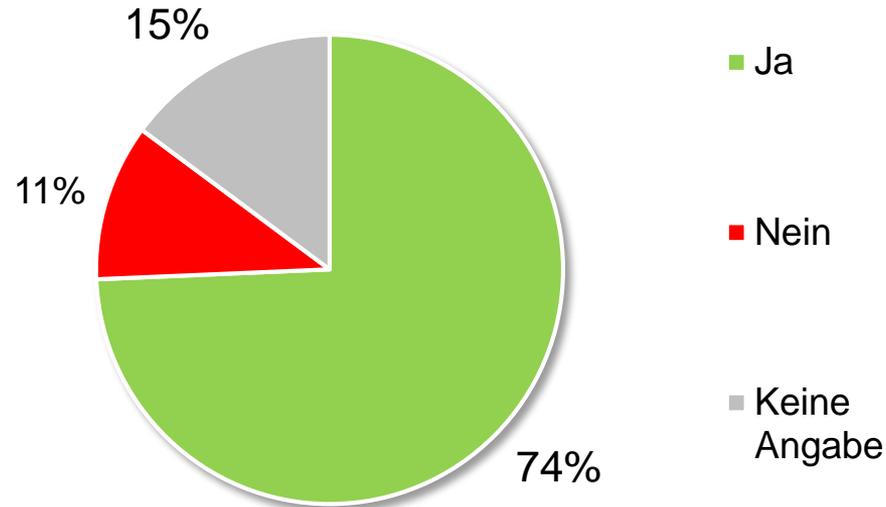
Antworten aus den Gruppen „Durchgängig agil“, „Hybrid“ und „Selektiv“

Quelle: Status Quo (Scaled) Agile, 2020

www.status-quo-agile.de

Verbesserungen durch Scaling

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



Single Choice, n = 148

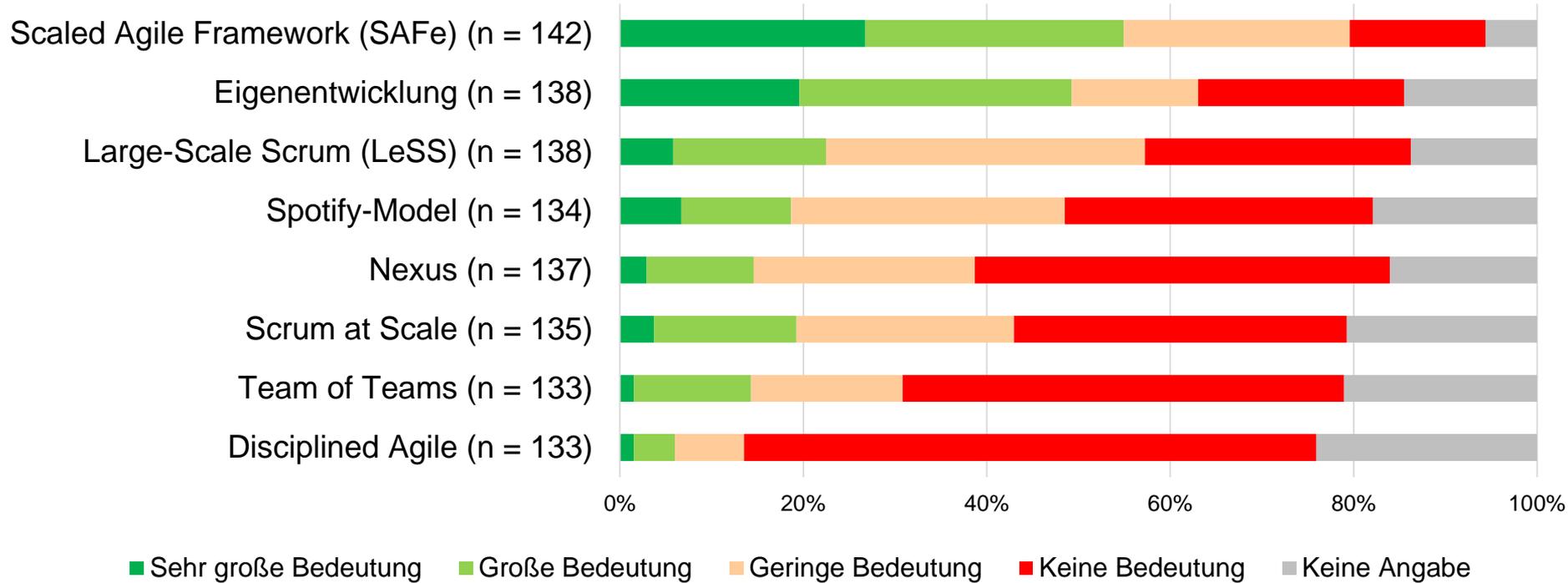
Antworten aus der Gruppe „Ja“ bei Scaling Framework im Gebrauch

Quelle: Status Quo (Scaled) Agile, 2020

www.status-quo-agile.de

Genutzte Frameworks

Welche Bedeutung haben die folgenden Scaling Frameworks für Ihren Tätigkeitsbereich?



Quelle: Status Quo (Scaled) Agile, 2020

www.status-quo-agile.de

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*)
- Agil ist **mehr** als ein neues Organigramm
- **Spotify-Prinzip:** *By the time you read this, ...*
 - *Fortlaufender Prozess*
 - *Individuelle Lösung*
 - *Anfangen – statt Paralyse durch Analyse*

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

Henrik Kniberg & Anders Ivarsson
Oct 2012

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.

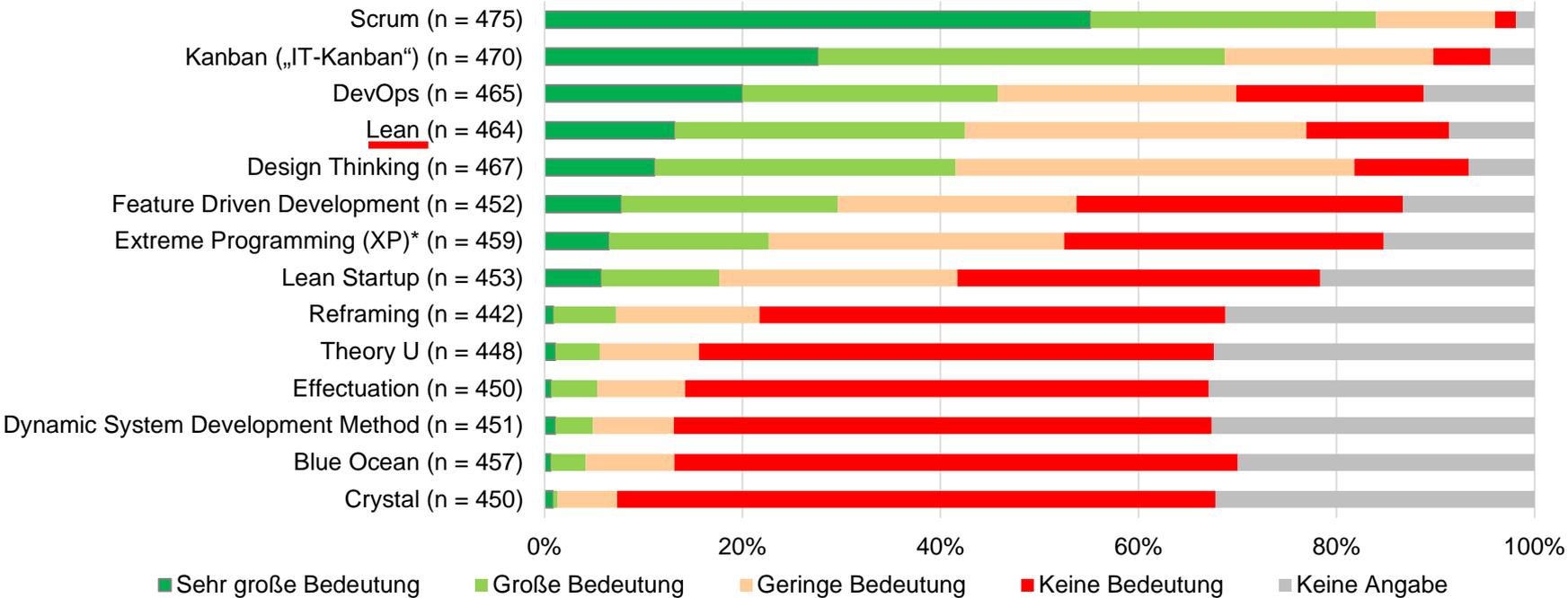
Disclaimer: We didn't invent this model. Spotify is (like any good agile company) evolving fast. This article is only a snapshot of our current way of working – a journey in progress, not a journey completed. By the time you read this, things have already changed.

1/14

Lean als Orientierung

Lean vs. Agil – Gemeinsame Philosophien, verschiedene Historien

Welche Bedeutung haben die folgenden Ansätze für Ihren Tätigkeitsbereich?



Quelle: Status Quo (Scaled) Agile, 2020

Lean – Prinzipien – Basis für das PPM



Wert aus Kundensicht



Wertstrom verstehen



Flow



Pull



Perfektion

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

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

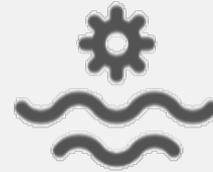
- Projekt- und Projektportfolio-Prozess von Idee bis End-of-Life aus?
(*nicht nur* in den PPM-Gremien)
- Welche Aktivitäten des PPM sind wertschöpfend?
- Welche Aktivitäten des PPM sind Waste, verzögern Ablauf, machen Dinge kompliziert
- Wie transparent und einfach ist der Prozess?
- Zusammenspiel der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

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

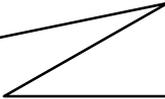


Icon made by Becris - Flaticon
Icon made by Freepik - Flaticon

Wie vorgehen?



Wie mache ich eine Organisation agil?



Agil!

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 strukturiert)

„Agile Transition nahezu abgeschlossen“

Werbetrailer



Medienpartner von



Werbung



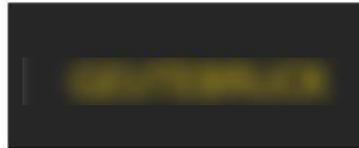
Immer gut informiert sein

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  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

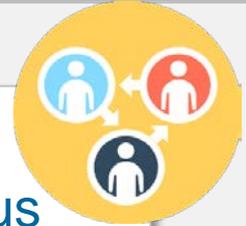
Reliable partner for value-added automated parcel handling solutions

VANDERLANDE

Werbung



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