

Beidhändiges Projektportfoliomanagement mit Stacey, Lean und Scaled Agile erfolgreich in Zeiten von Corona und VUCA



21. Jahrestagung
Enterprise Portfolio- und Projektmanagement mit SAP
Berlin, 9. Oktober 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

Kurze Krise...



12.03.2020
Deutschlands Industrie betroffen

Wo das Coronavirus bereits für Lieferschwierigkeiten sorgt



Teilen: [f](#) [k](#) [t](#) [v](#)

BÖRSENKURSE BRECHEN EIN

Schwarzer Donnerstag

AKTUALISIERT AM 12.03.2020 - 17:27



Die Furcht vor den wirtschaftlichen Folgen der Corona-Pandemie sorgt für dramatische Kursverluste an den Aktienmärkten. Der Dax verliert 12 Prozent, der Dow verzeichnet stärksten Kurssturz seit 1987.

Warnung vor Lieferproblemen

Deutschland verhängt Einreiseverbote wegen C

dpa, 16.03.2020 - 00:28 Uhr



Bundeskanzlerin Angela Merkel und Gesundheitsminister Jens Spahn: Wichtig ist ein abgestimmtes Handeln - auf allen Ebenen.

**LEERE REGALE IN
SUPERMÄRKTEN:
CHEMNITZER
MACHEN MIT BEIM
KLOPAPIER-
HAMSTERN**

...oder struktureller Zeitenwandel?

US-WAHL

TV-Duell Trump gegen Biden: Eine Katastrophe in Abschnitten

Dirk Heutkamp

Aktualisiert: 20.09.2020, 19:55

Trump weigert sich, rassistische Gruppen zu verurteilen



Charli D'Amelio beherrscht die Königsdisziplinen von TikTok

Veröffentlicht am 17.04.2020 | Lesedauer: 7 Minuten

Von Laura Sophia Jung



Dank der App TikTok wurde Charli d'Amelio berühmt. Wer wissen will, welche Musik morgen angesagt ist, muss nur der 15-Jährigen folgen. Für die Musikindustrie entwickeln sich durch TikTok ganz neue Möglichkeiten.

Quelle: WELT/Laura Fritsch

AUTOPLAY

19. August 2020, 17:02 Uhr Börse

Apple mehr als zwei Billionen Dollar wert



Apple ist nun zwei Billionen Dollar wert. (Foto: REUTERS)

Für die erste Billion brauchte das Unternehmen 37 Jahre - für die zweite nur noch zwei.

THE FUTURE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE

ways AI can change the world for better ... or worse

"AI is going to change the world more than anything in the history of mankind. More than electricity." - AI oracle and venture capitalist Dr. Kai-Fu Lee, 2018



Vertrauensbeweis für Elon Musk
SpaceX-Erfolg schiebt Tesla an
Stand: 02.06.2020, 08:39 Uhr

Die bemannte Raumfahrt-Mission des US-Unternehmens SpaceX ist geglättet. Die Tesla-Aktie am Montag in New York auf der Erde ein Glücksfall. ... Unternehmen für

50 Millionen Follower in zehn Monaten: Dank TikTok wurde die Amerikanerin

Ranking der wertvollsten Unternehmen

05.07.2019, 14:52 Uhr

Deutsche Top-Firmen fallen deutlich zurück

Nur SAP und Allianz zählen laut einer aktuellen Studie noch zu den Top 100 der Welt. Die US-Technologiekonzerne liegen nahezu unerreicht vorne.



Der Softwarekonzern SAP ist Deutschlands wertvollstes Unternehmen. FOTO: UWE ANDRHOFF

Deutsche Konzerne fallen im Ranking der weltweit wertvollsten Unternehmen immer weiter zurück. Mit SAP und der Allianz stehen aktuell nur noch zwei Konzerne unter den besten 100 - die Walldorfer Software-Schmiede auf Platz 52, der Versicherungskonzern auf 98. Ende 2018 zählte auch noch Siemens

Marina Weisband gefällt das

Jan Böhmernann 🤔👍 15 Std.

Wir klicken den ganzen Tag auf AKZEPTIEREN AKZEPTIEREN AKZEPTIEREN AKZEPTIEREN AKZEPTIEREN

ALLES AKZEPTIEREN!

Aber: akzeptieren wir wirklich? #gedankentanken #thinkabouthit #mindblowing #blessed #sundowner #beach

71 👍 29 🔄 1.050 🗨️

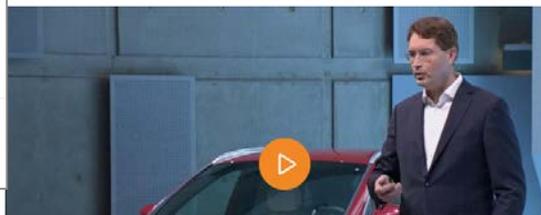
Innovative Trends @In... - 36 Digital Jetzt - Förderprogramm Wirtschaftsfeministaturne zur

WIRTSCHAFT GEWINNREICH

„Armutszeugnis der Führung“ – So schlecht ist Daimlers Krisenbilanz wirklich

Veröffentlicht am 11.02.2020 | Lesedauer: 7 Minuten

Von Florian Gehm
Redakteur Wirtschaft und Finanzen



Never waste a good crisis!

Wer - wenn nicht wir?

Wann - wenn nicht jetzt?

Vorstellung



Prof. Dr. Ayelt Komus

→ Management unter Unsicherheit

Professor *Hochschule Koblenz*

Wissenschaftlicher Beirat *Heupel Consultants*

Mitinitiator *Process and Project und Modellfabrik Koblenz*

Wissenschaftliche Co-Leitung Praxisforum

Vordenker für Management unter Unsicherheit,
Skalierte Agile Methoden, Transformation für die VUCA-Welt

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

Vielzahl an Studien wie
„Status Quo (Scaled) Agile“ seit 2012 mit Scrum.org,
IPMA, GPM, bitkom, SwissICT u.a.

Diese Folien unter www.komus.de

LET'S CONNECT

XING 

xing.to/Ayelt_Komus



linkedin.com/in/komus



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

komus.de

hs-koblenz.de

heupel-consultants.com

process-and-project.net

praxisforum.net

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.

4. Studie Status Quo (Scaled) Agile

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

bitkom

GPM

IPMA[®] | international
project
management
association



spm.



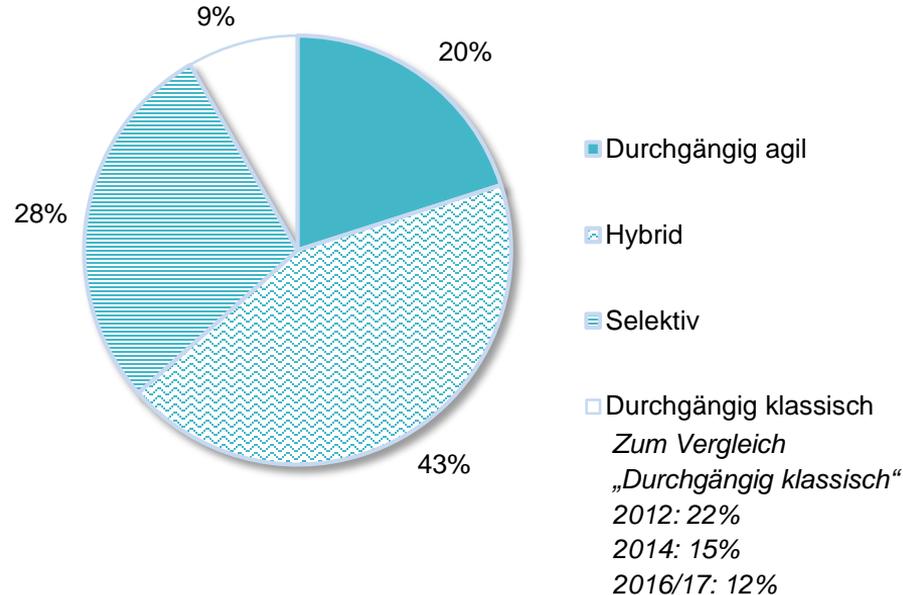
624 auswertbare Teilnehmer aus über 20 Ländern

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?

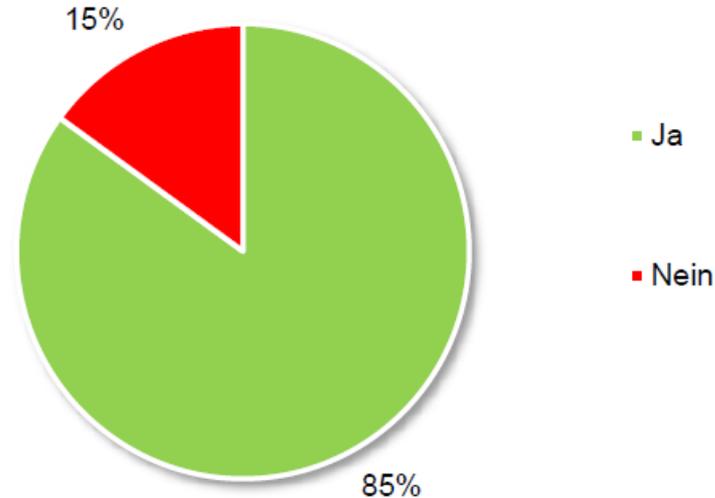


Quelle: Status Quo (Scaled) Agile, 2020

www.status-quo-agile.de

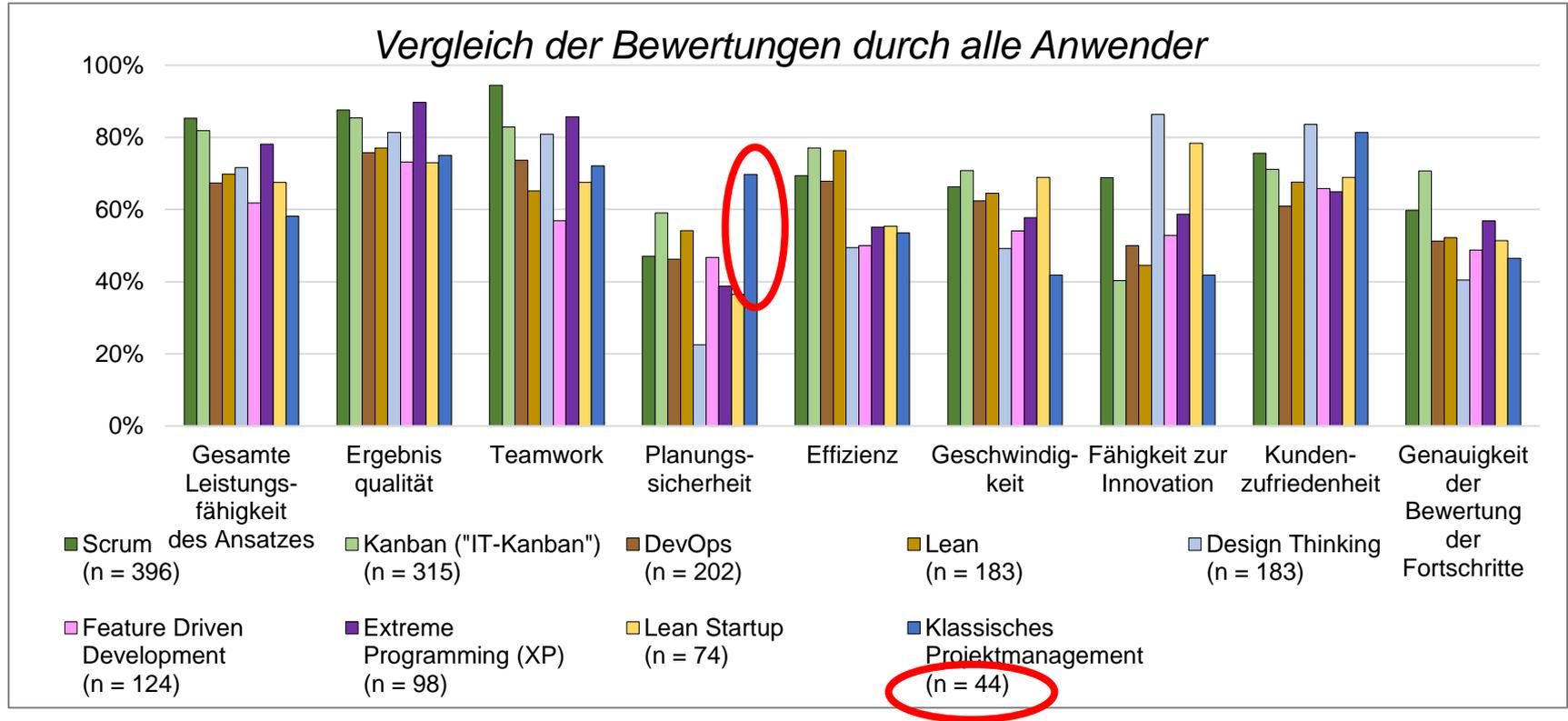
Agile Methoden - Verbesserungen bei Ergebnissen und Effizienz

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



Single Choice, n = 486

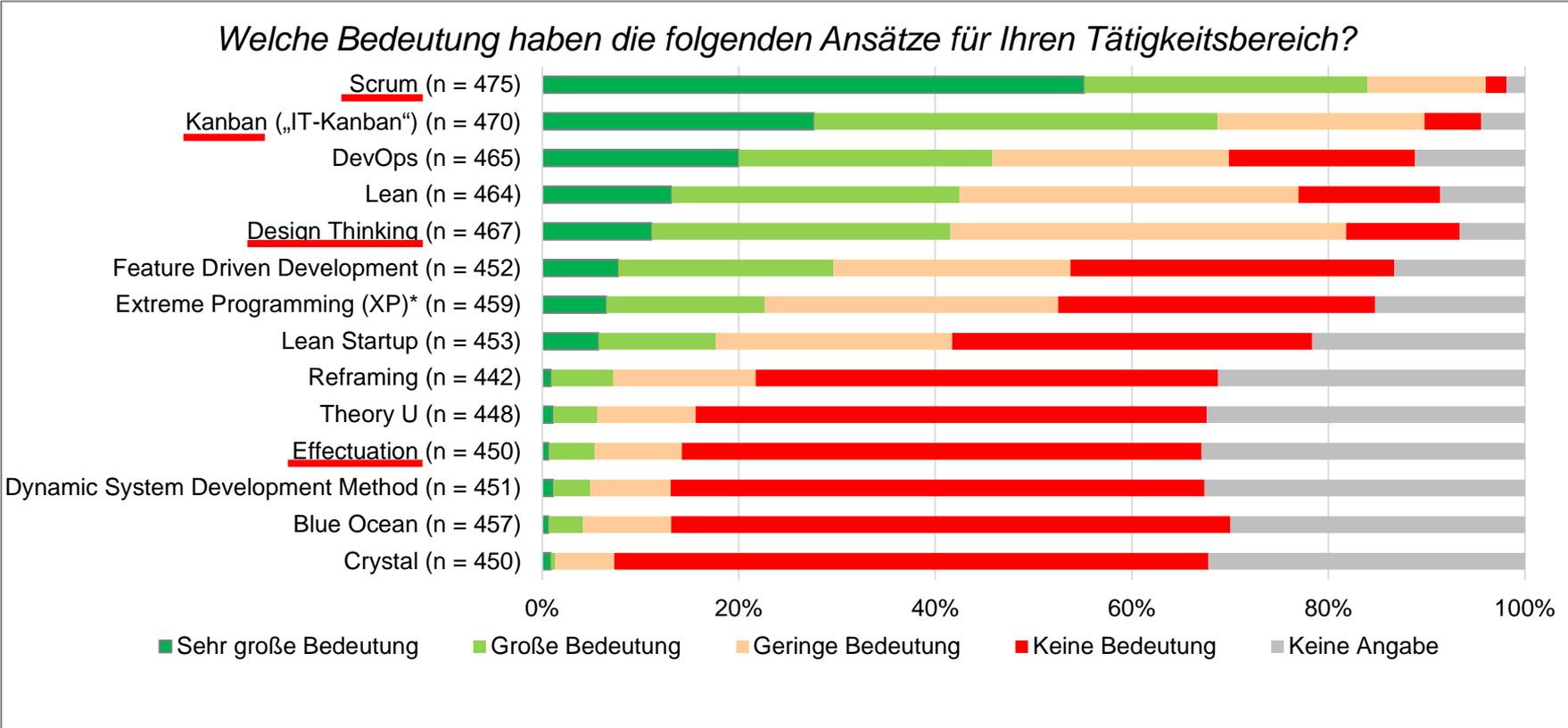
Erfolgsquoten agile Methoden versus klassisches PM



Quelle: Status Quo (Scaled) Agile, 2020

www.status-quo-agile.de

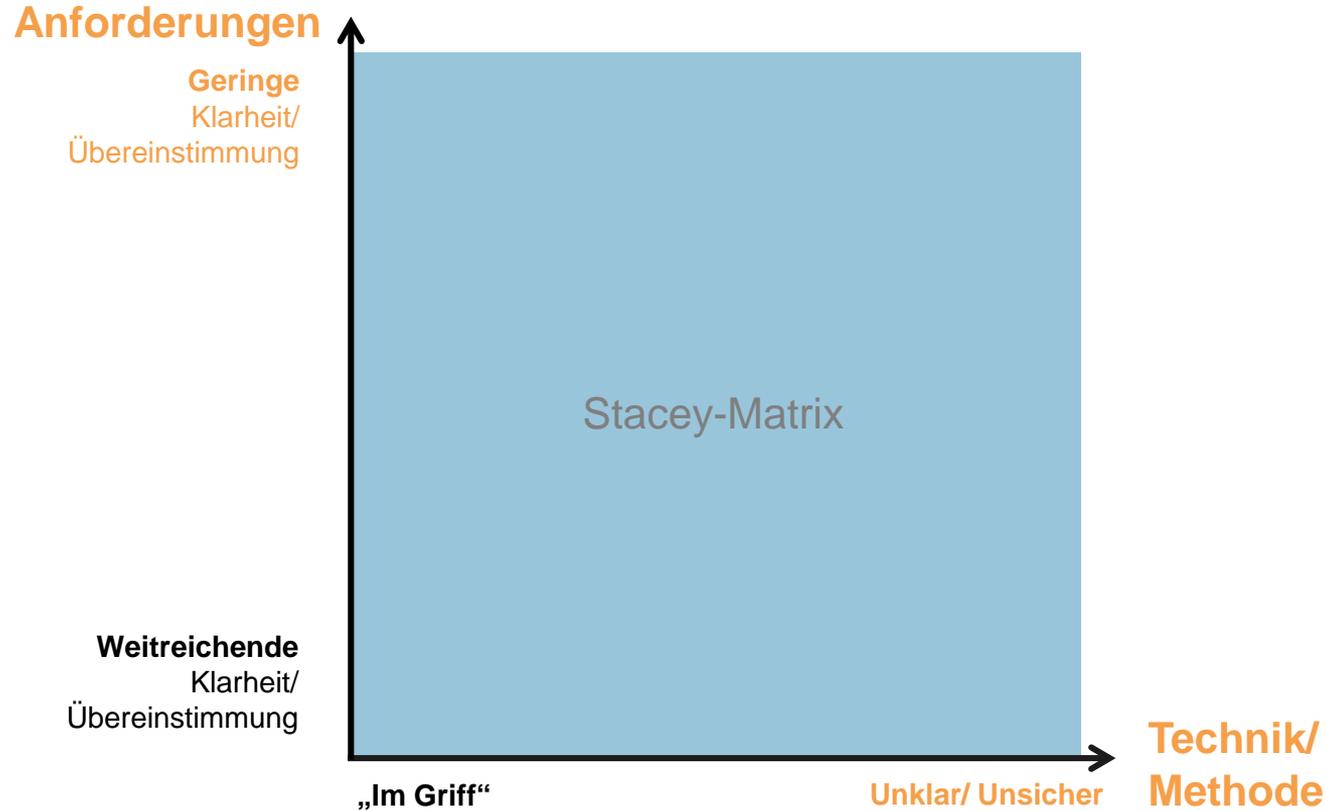
Scrum und Kanban meistgenutzte Methoden



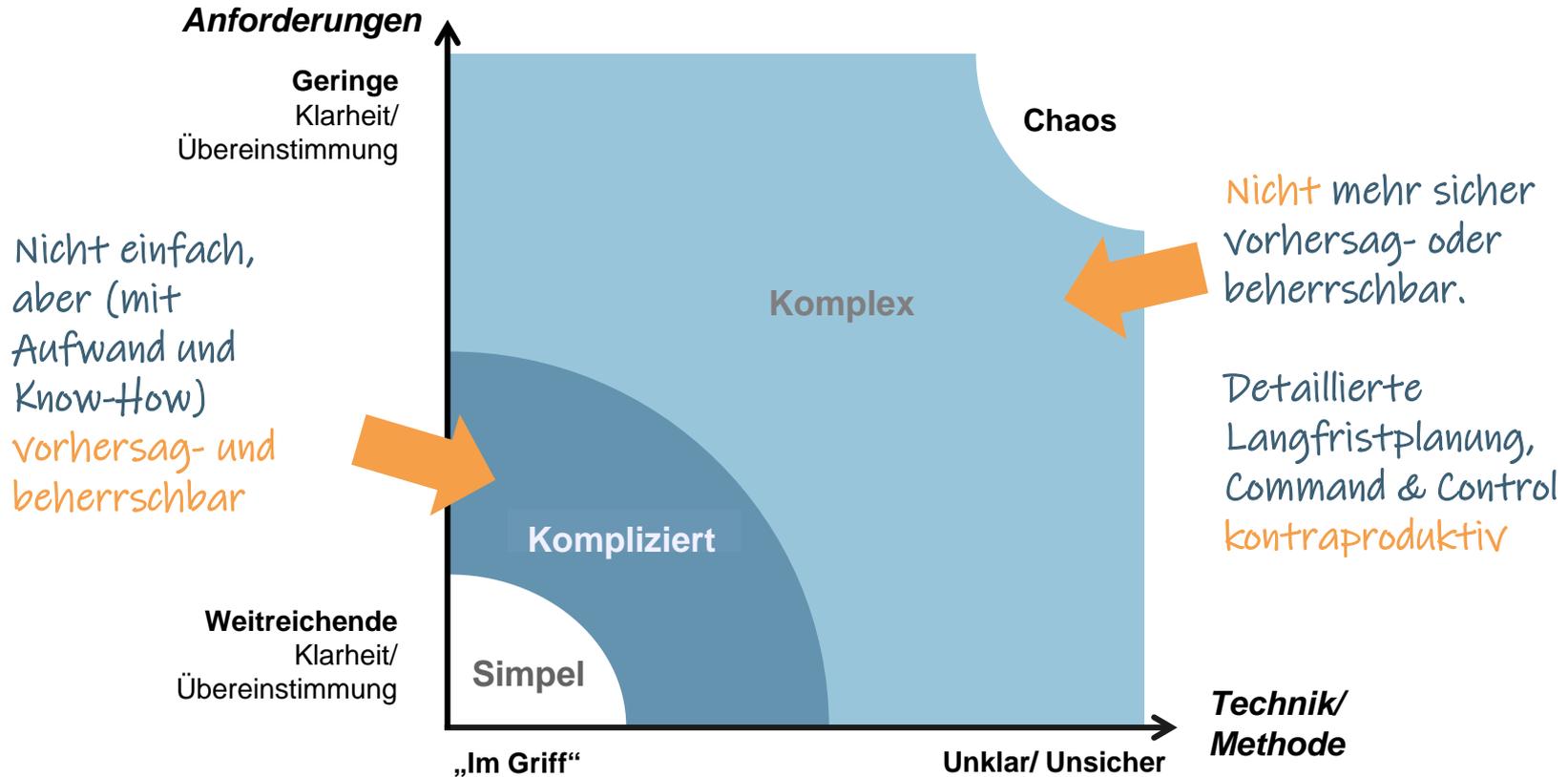
Quelle: Status Quo (Scaled) Agile, 2020

***Komplex oder “nur” kompliziert?
Oder komplex-chaotisch? (Corona-Krise)***

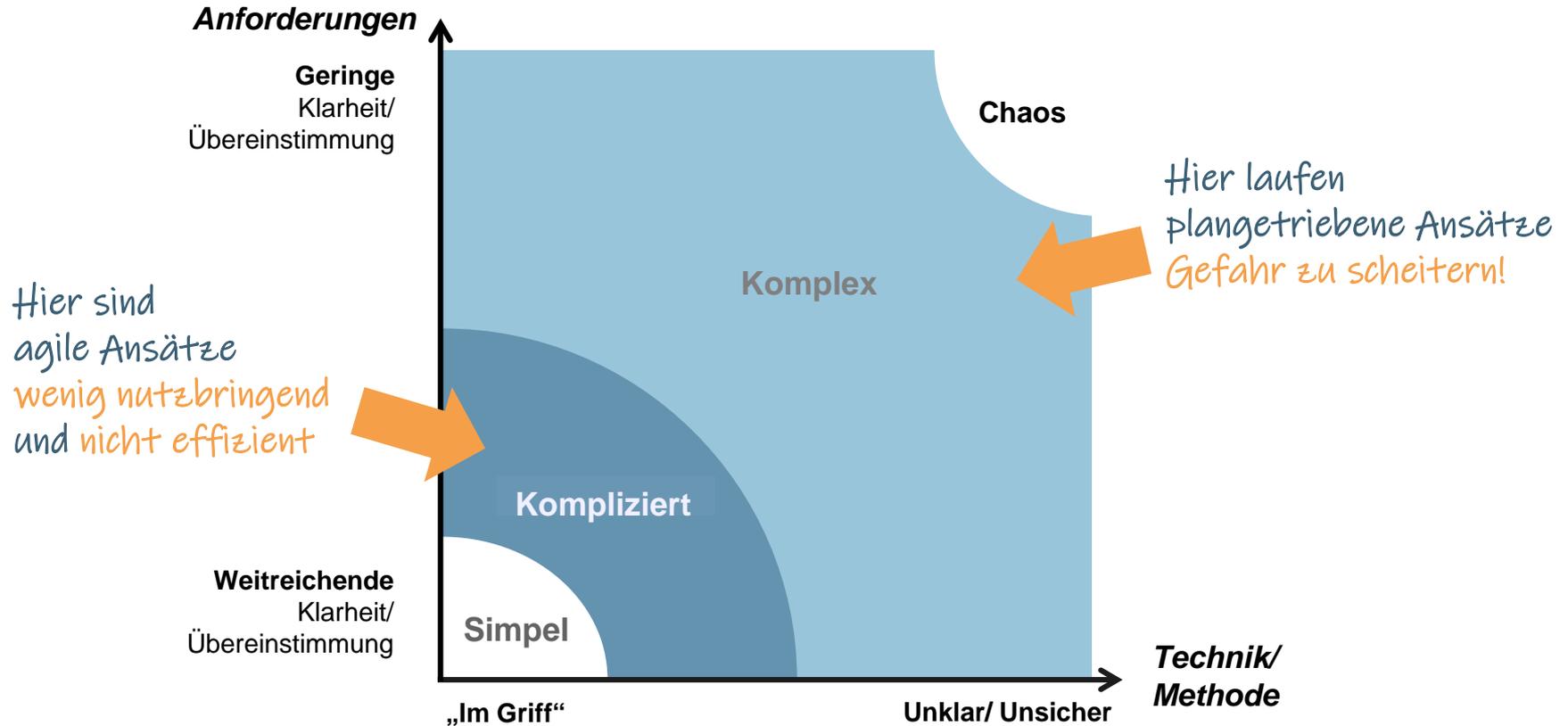
Matrix nach Stacey



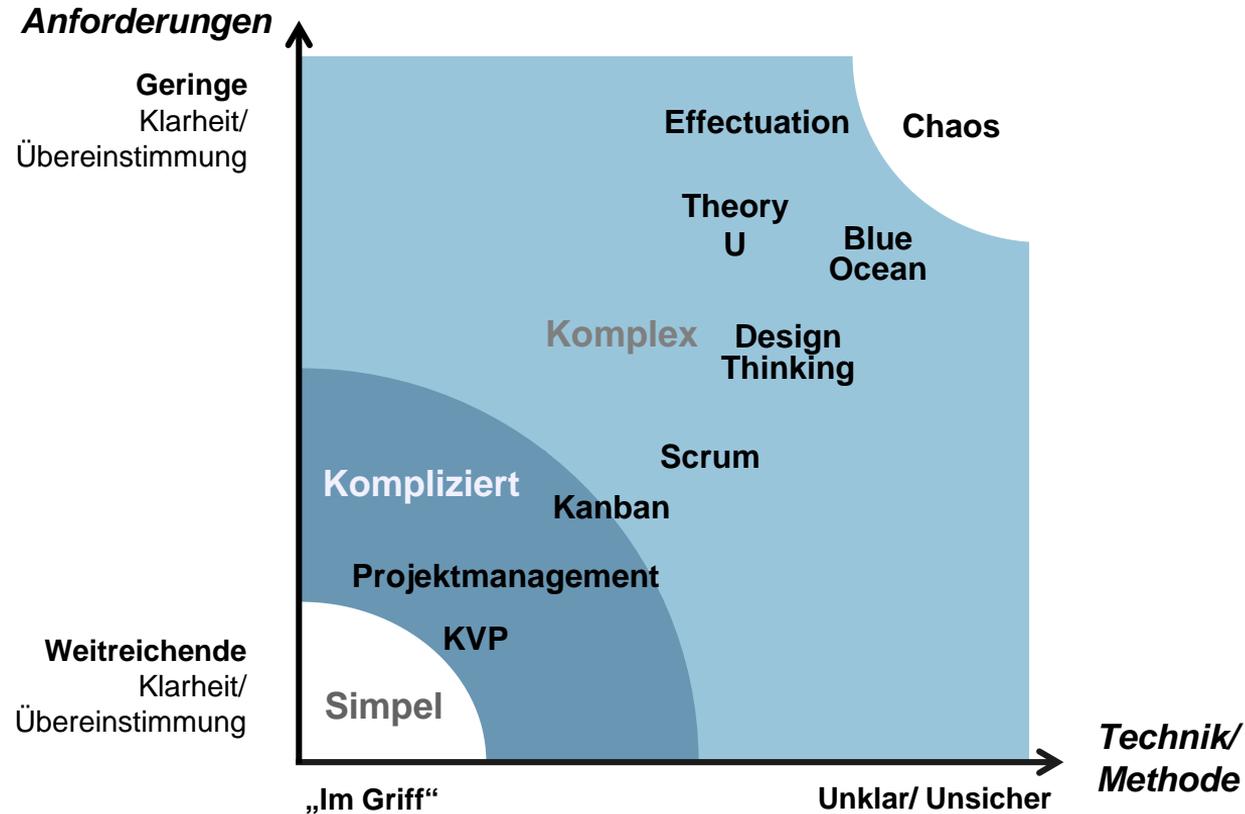
Sinnvolle Methoden in Abhängigkeit von Komplexität



Sinnvolle Methoden in Abhängigkeit von Komplexität



Sinnvolle Methoden in Abhängigkeit von Komplexität

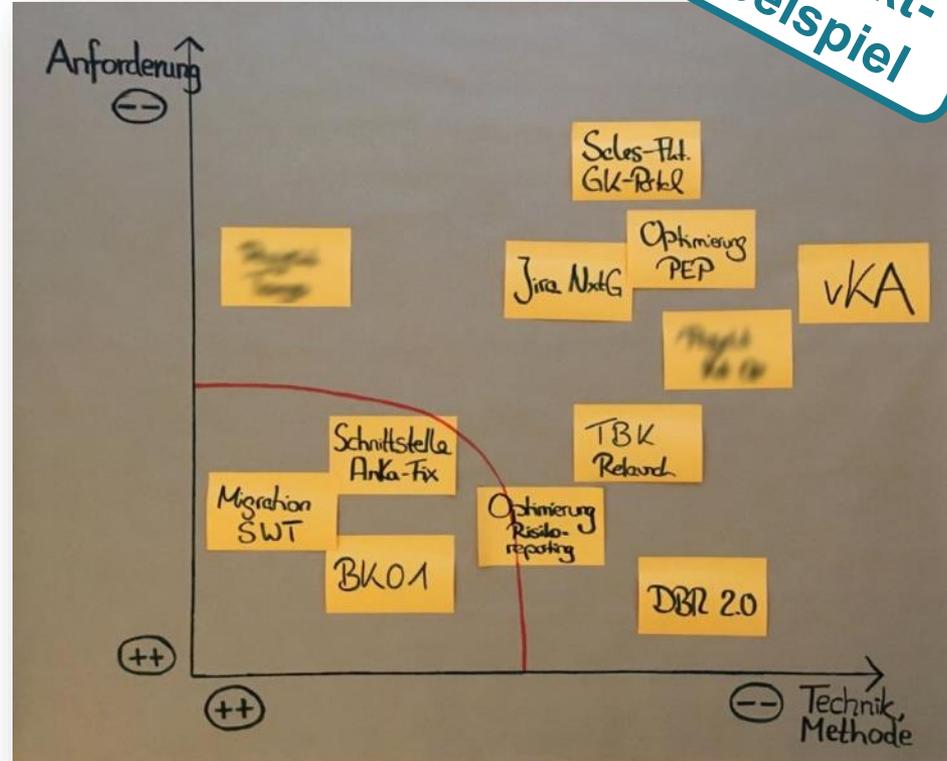


Praxistipp – Aktivitäten auf der Stacey Matrix

Projektbeispiel



Courtesy of Heupel Consultants

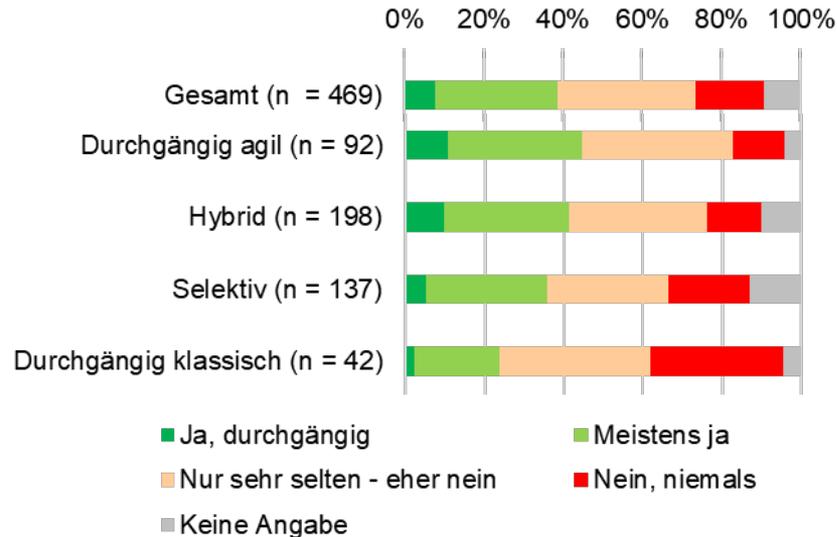


Courtesy of Heupel Consultants

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

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

Erweiterte 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

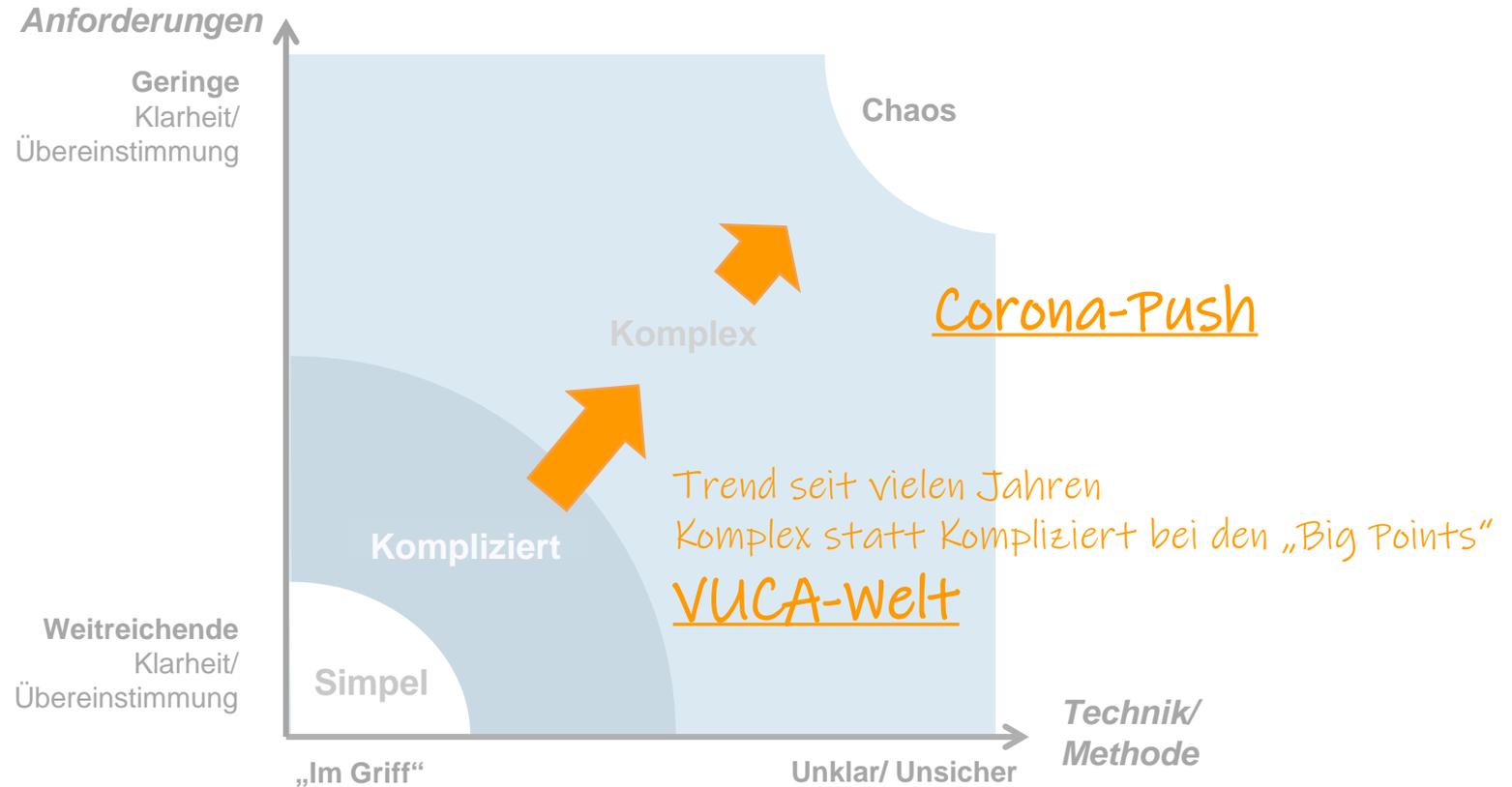
Hybrid

Agil

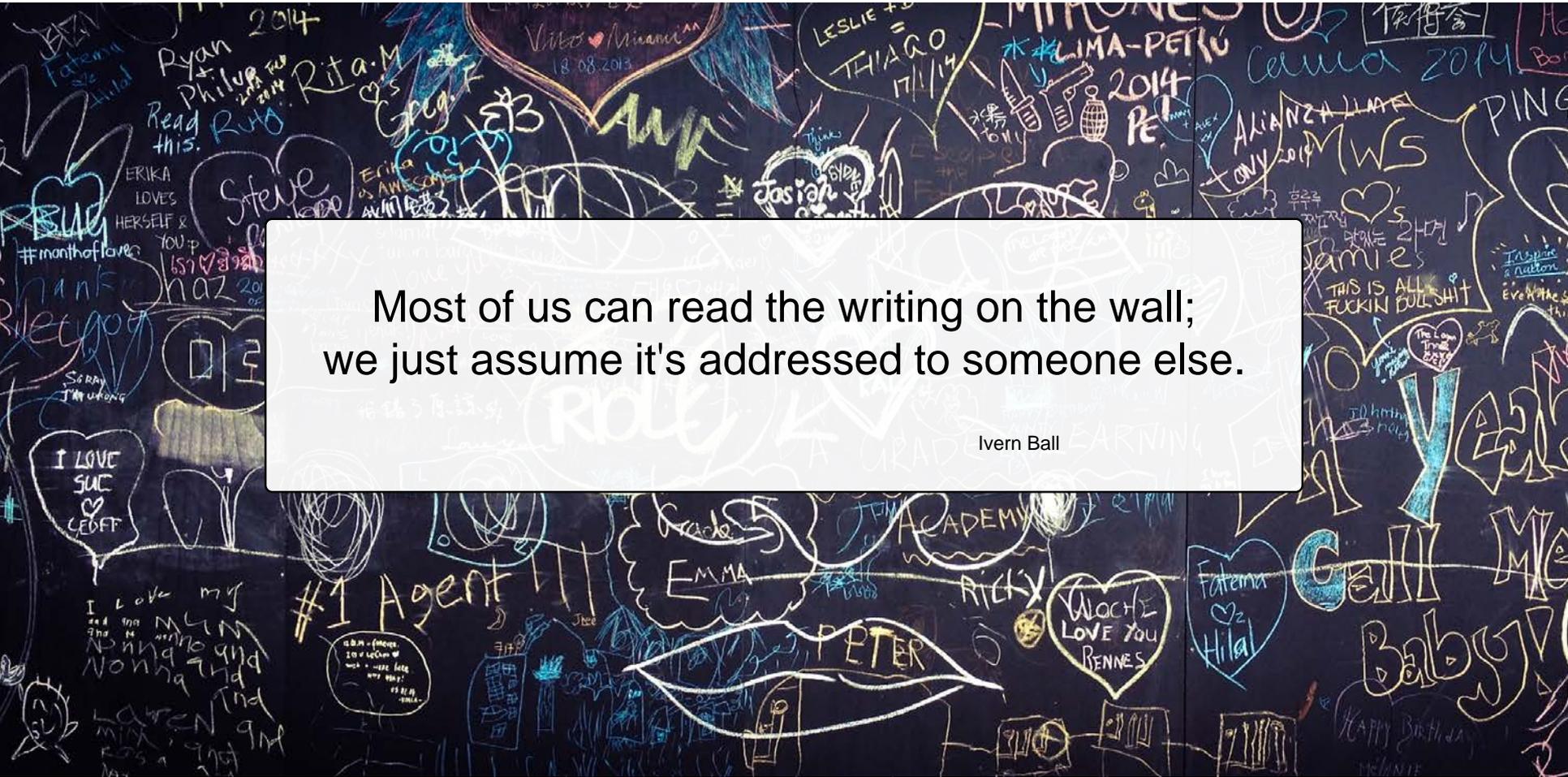
Courtesy of Heupel Consultants

vKA

„Corona-Push“ – Einmalig oder „Brennglas“



Writing on the wall



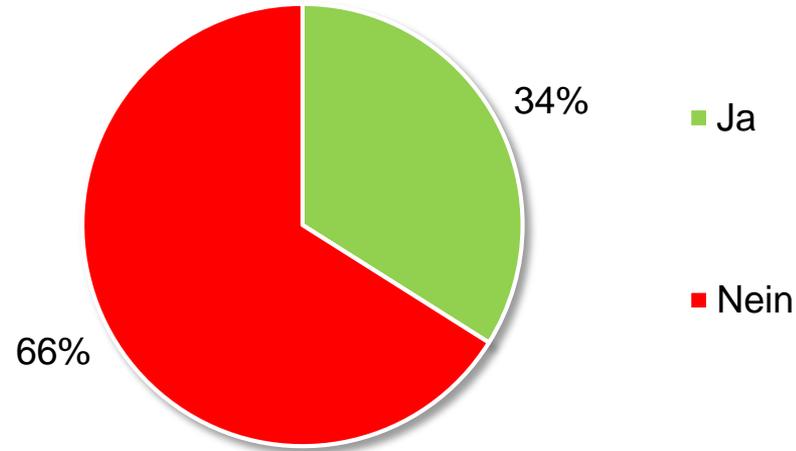
Most of us can read the writing on the wall;
we just assume it's addressed to someone else.

Ivern Ball

***Lean und Scaled Agile
als Orientierung für das PPM***

Verbreitung von Scaling Frameworks

Haben Sie ein Scaling Framework im Gebrauch?



Single Choice, n = 454

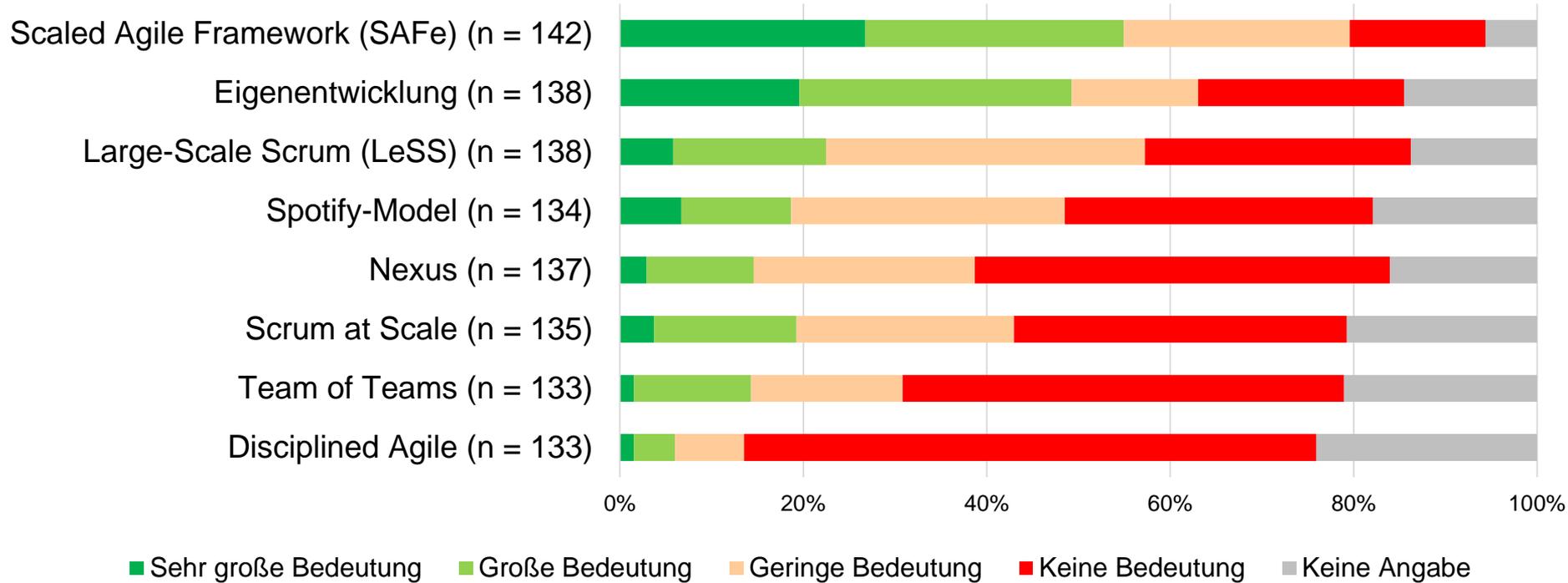
Antworten aus den Gruppen „Durchgängig agil“, „Hybrid“ und „Selektiv“

Quelle: Status Quo (Scaled) Agile, 2020

www.status-quo-agile.de

Genutzte Frameworks

Welche Bedeutung haben die folgenden Scaling Frameworks für Ihren Tätigkeitsbereich?

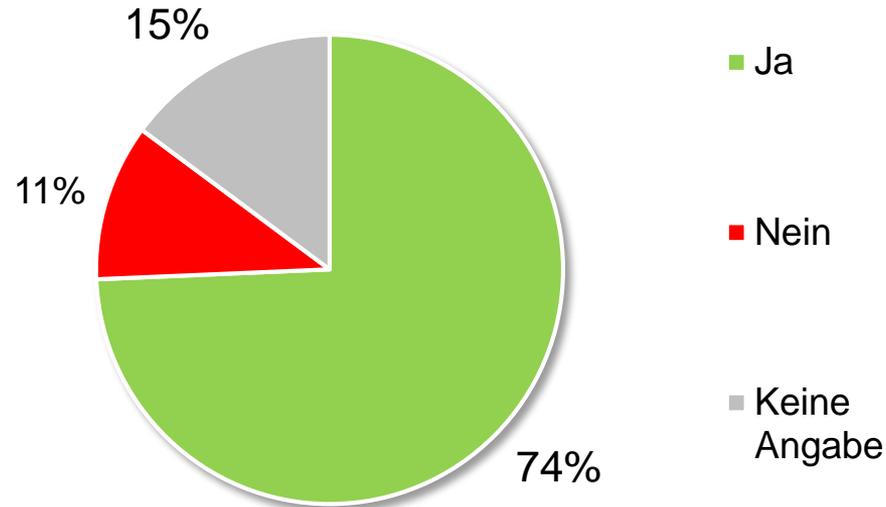


Quelle: Status Quo (Scaled) Agile, 2020

www.status-quo-agile.de

Verbesserungen durch Scaling

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



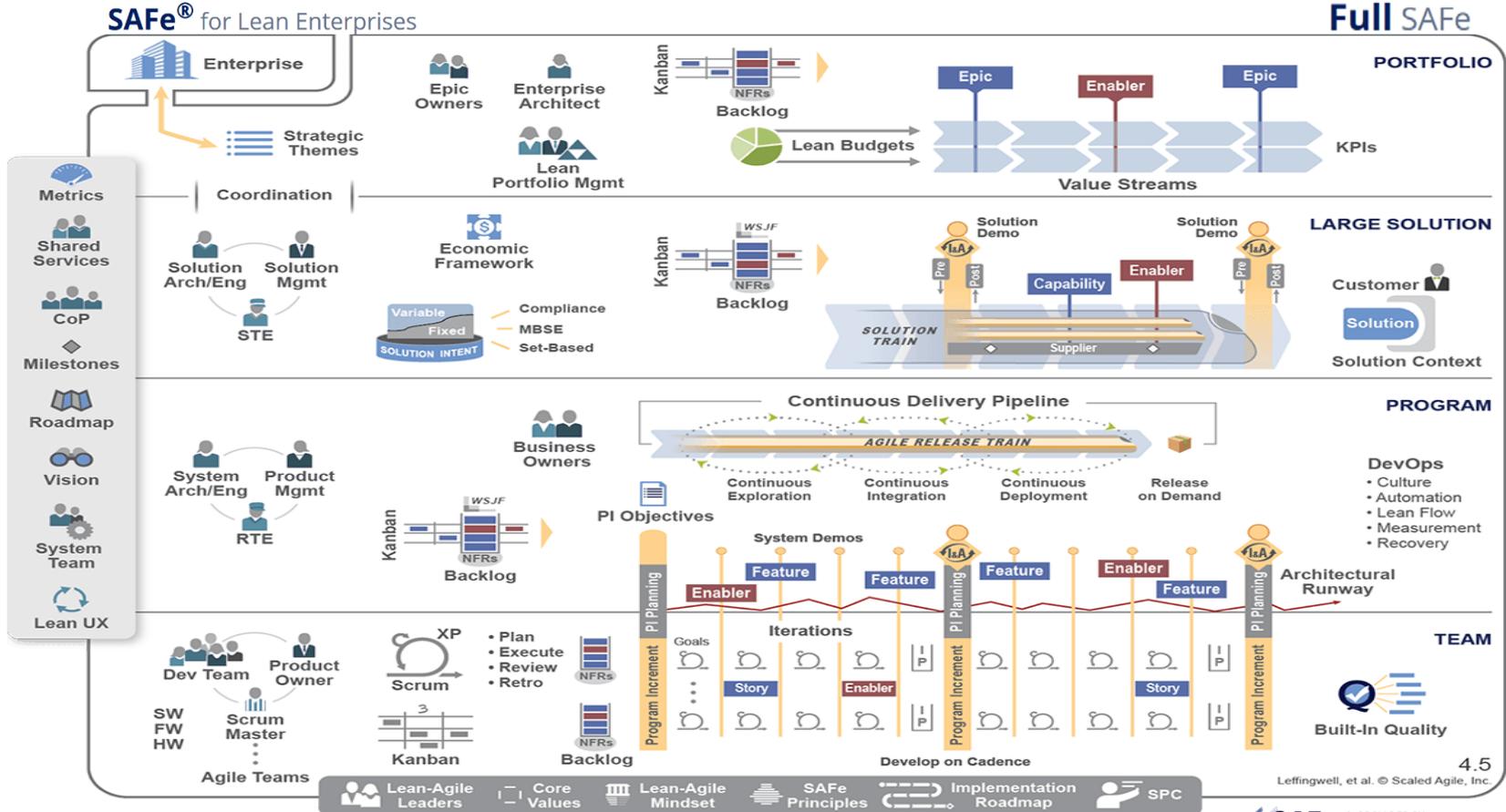
Single Choice, n = 148

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

Quelle: Status Quo (Scaled) Agile, 2020

www.status-quo-agile.de

Beispiel SAFe – Verzahnung über Flughöhen hinweg

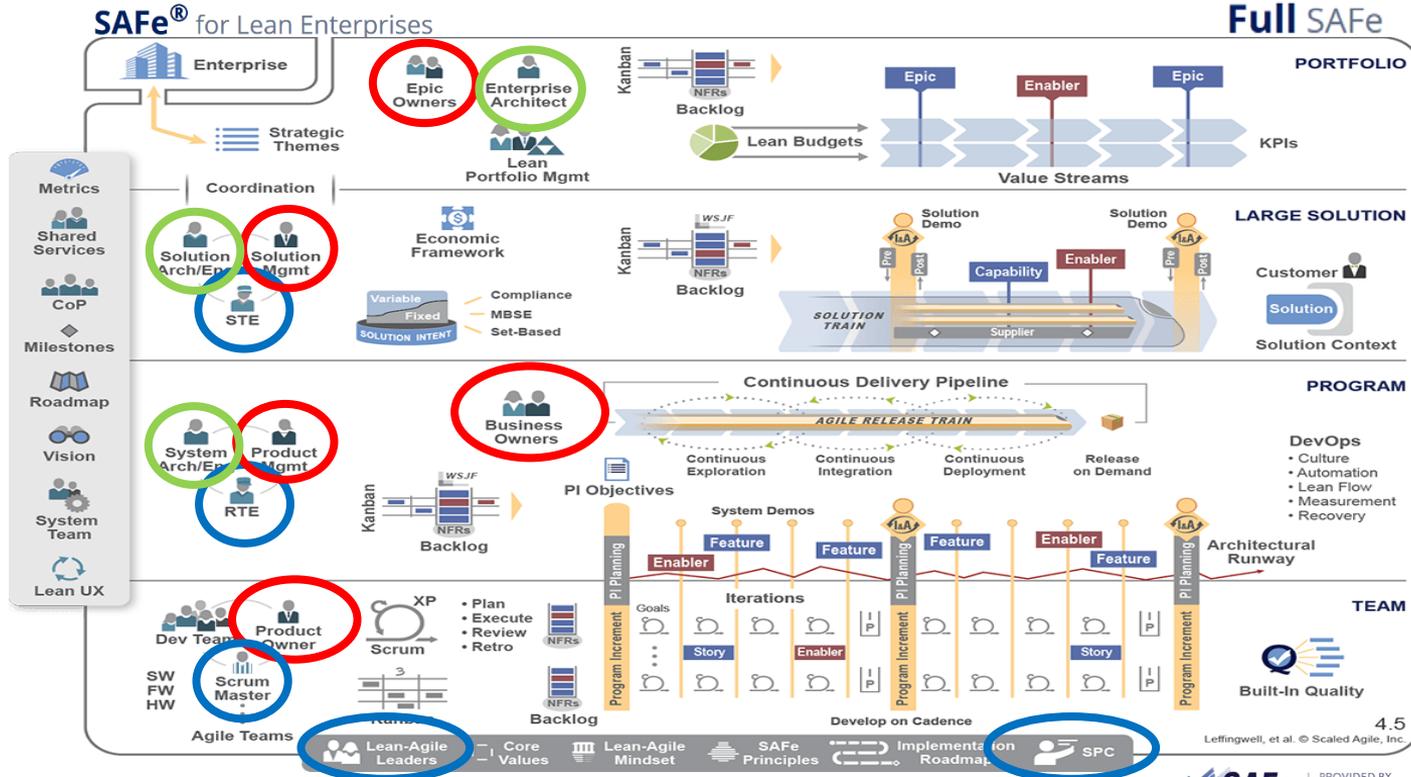


Beispiel SAFe – Erweitertes Rollenset

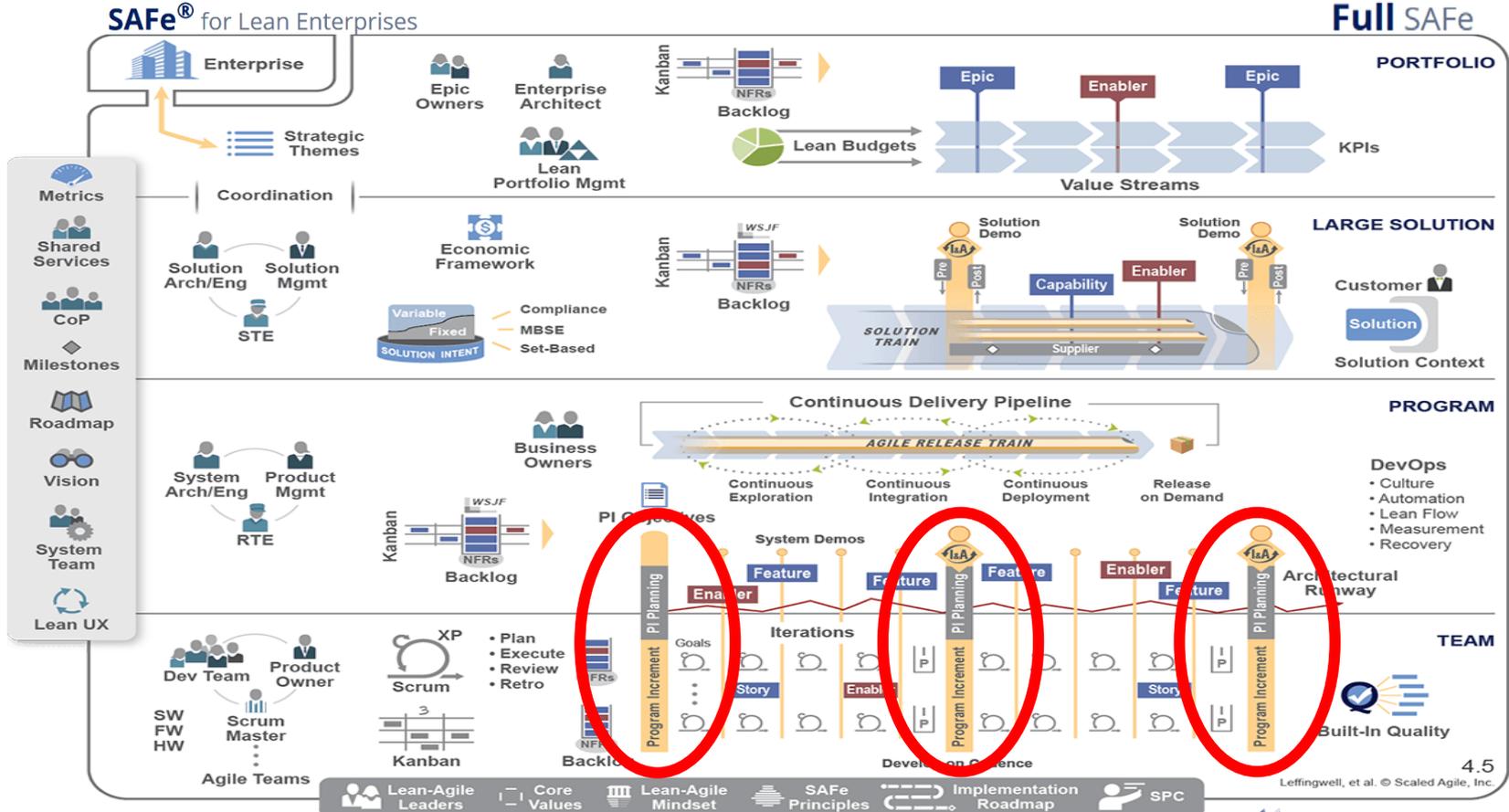
Method and Facilitation

Product Ownership

Architecture



SAFe – Heartbeat (Program Increment)

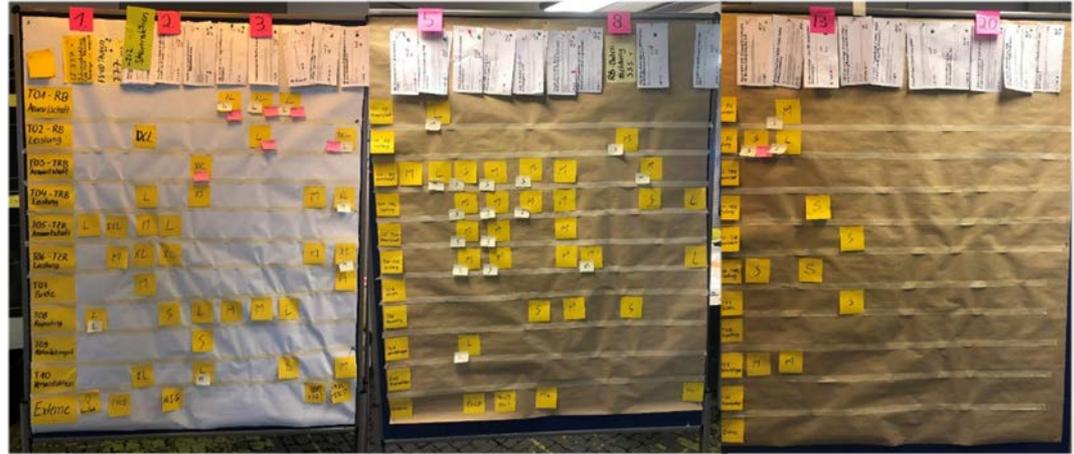
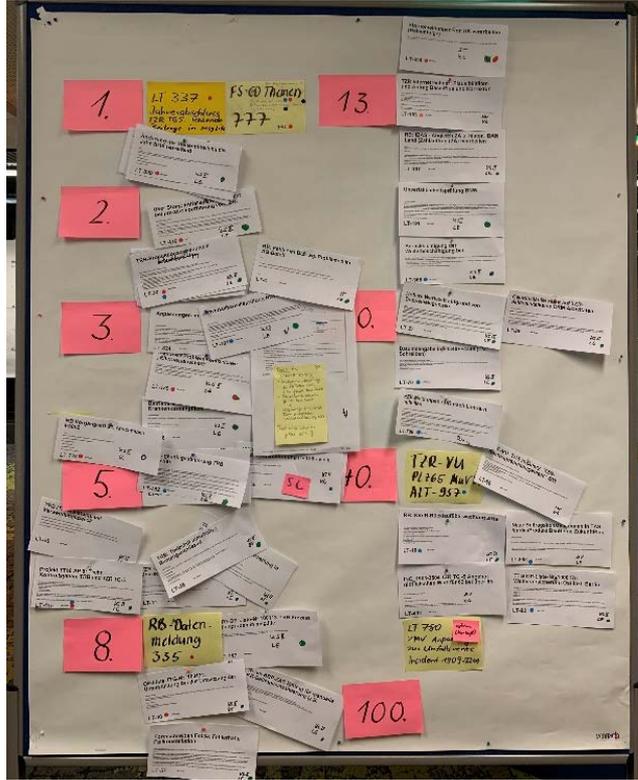


„Heartbeat“ (Big Room Planning, Dependency Board)



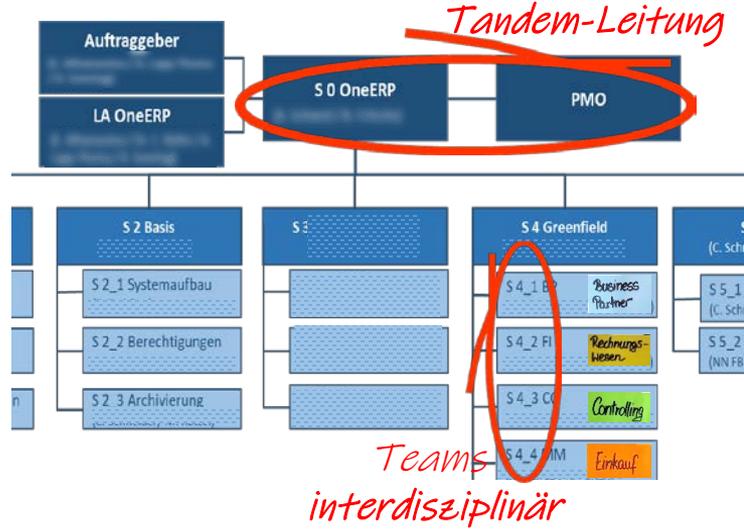
Courtesy of Heupel Consultants

Beispiel Big Room Planning - Kapazitäten und Prioritäten



Courtesy of Heupel Consultants

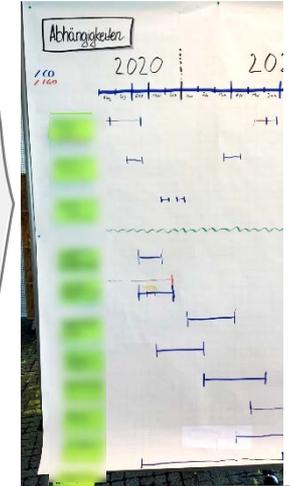
Planung auf Basis Team-Intelligenz – Beispiel „OneERP“



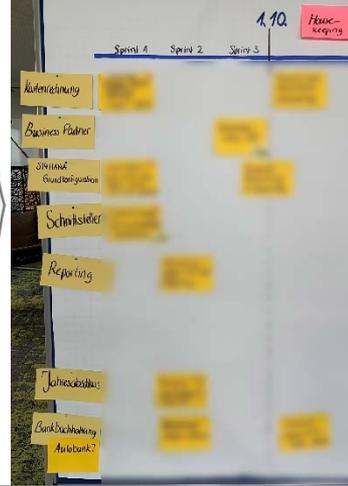
Initial-Backlog
(Team)



PI Planning
(Plenum)

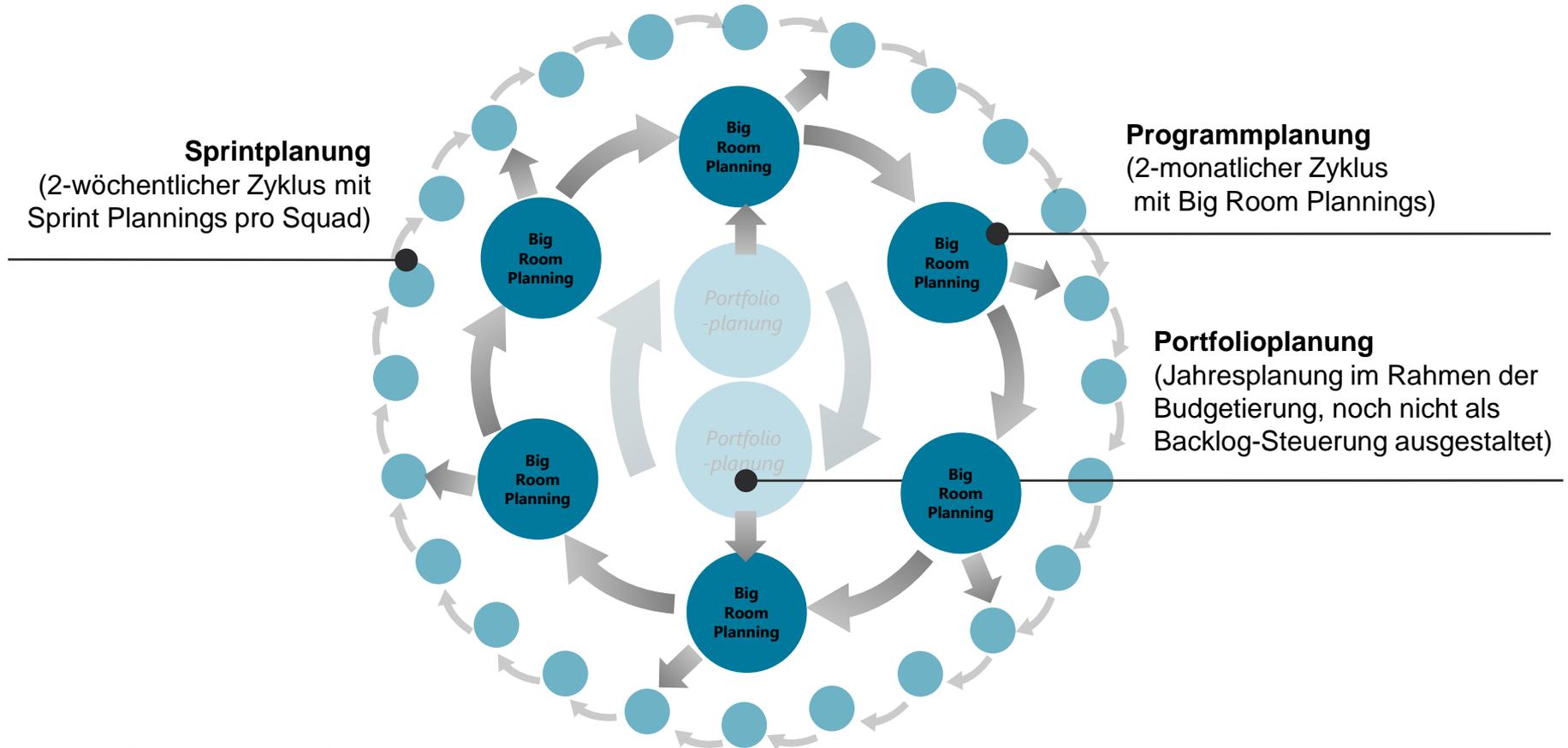


Sprint-Planning
(Teams)



Courtesy of Heupel Consultants

Steuerungsebenen



Praxisbeispiel: Courtesy Heupel Consultants

Beispiel LeSS - Descaling over Scaling

LeSS BOOK CHAPTER 2:
INTRODUCTION



LEAN
THINKING



SYSTEMS
THINKING



PRINCIPLES



COACHING



ADOPTION



CONTINUOUS
IMPROVEMENT

FEATURE
TEAMS

ORGANIZATION

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

WHY LeSS FRAMEWORK?

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



<https://less.works/en>

Beispiel Spotify – Kontinuierliche Weiterentwicklung

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. In less than 10 years and already has over 15 million active users and is often likened to "a magical music player in which you can find anything you want to listen to."

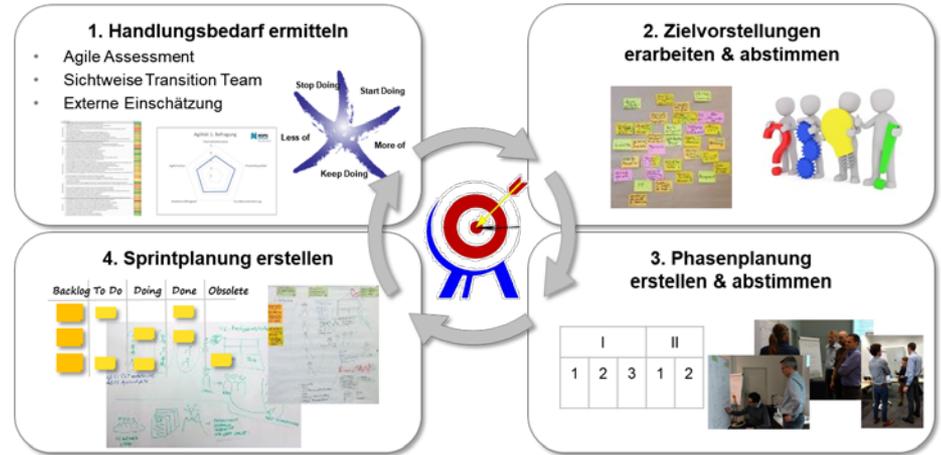
Alistair Cockburn (one of the founding fathers of agile) has said "I've been looking for someone to implement this model in a large organization."

So how is this managed?

We have both presented at conferences and been caught up in the hype of Spotify and how the company handles agile with hundreds of teams. 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.**

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*

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 – Prinzipien – Basis für das PPM



Wert aus Kundensicht



Wertstrom verstehen



Flow



Pull



Perfektion

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

Praxisbeispiel – Skalierte Strukturen

Team-Optimierung → Programmstruktur → (free) Flow

- Zu wenige Kommunikation zwischen Teams
- Vernachlässigte Gesamtarchitektur
- Schlechte Performance
- Geringe Motivation

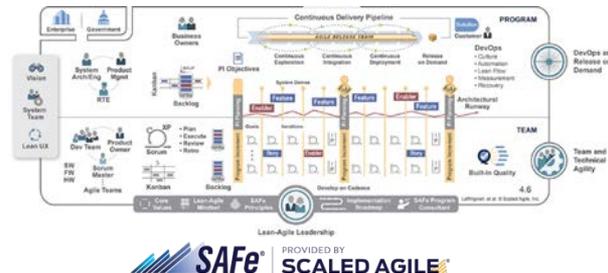
- Standortspezifische Teams
- Hoher Kommunikationsaufwand
- Gut strukturiertes Anforderungsmanagement
- Bessere Performance und Motivation

- Vereinfachte standortübergreifende Teamstruktur
- Breiter verteiltes Know-how
- Eingespielte Prozesse
- Gute Performance und Motivation

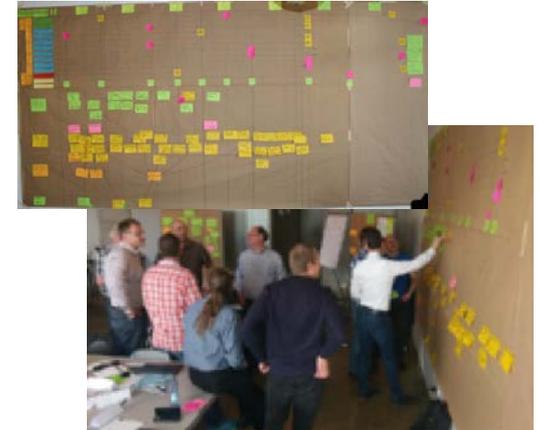
Scrum auf Teamebene



SAFe auf Programmebene



Hybride Organisation mit minimierter Komplexität



Praxisbeispiel: Courtesy Heupel Consultants

Culture eats Methodik for Breakfast

VUCA-gerechte **Kultur**:

Prozesse hinterfragen und immer wieder auf den Prüfstand stellen!

Spaß an Veränderung und Experimenten

Aber das heißt **nicht**:

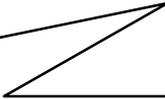
Kein Konzept, jedes mal wieder bei Null anfangen und alles selber erfinden.



Vorgehen und Ausblick
Das neue Normal



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)

Zusammenführung und Kernaussagen

Nur der Wandel ist konstant...



Die Erkenntnis-Chancen des Corona-Schocks nutzen

- Die Corona-Wirren sind *Brennglas* des Status-Quo und *Fernglas* in die Zukunft
- Wandel ist das *neue Normal* und birgt immer (auch) Chancen
- Komplizierte und komplexe Kontexte müssen *unterschiedlich* gemanagt werden – auf Ebene des Individuums, der Gruppe, des Unternehmens
- Was im Komplizierten gut funktioniert, ist oft *kontraproduktiv(!)* im Komplexen
- Die Fähigkeit, *einzuordnen* und *differenziert* zu agieren ist Schlüsselkompetenz
- Die Fähigkeit Wandel nicht nur zu bewältigen, sondern auch aktiv zu *nutzen* ist die(!) nachhaltige Kernkompetenz

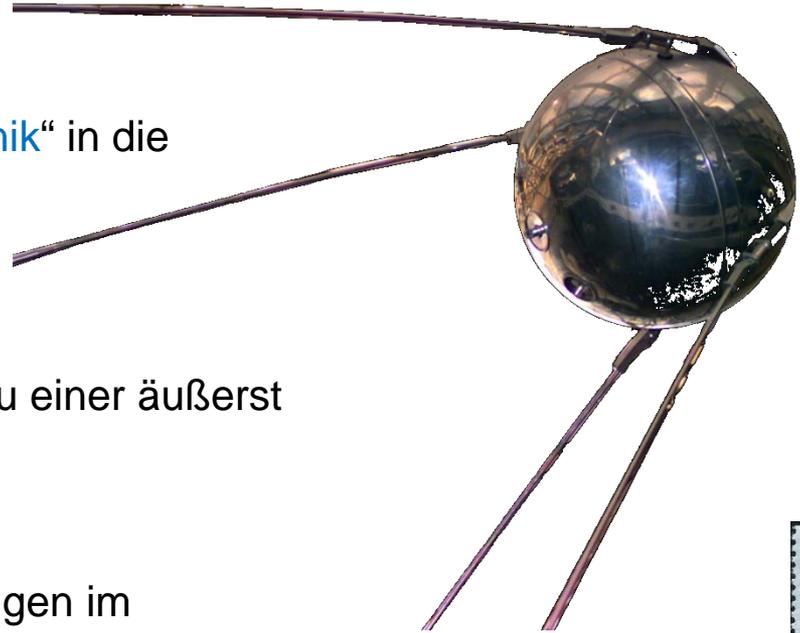
Corona – der neue Sputnik-Schock?

4. Oktober 1957:
Die Sowjetunion bringt den Satelliten „Sputnik“ in die
Erdumlaufbahn.

Der Westen wird ‚kalt erwischt‘.

Der resultierende „Sputnik-Schock“ führte zu einer äußerst
dynamischen Aktivierung im Westen.

Sichtbare Ergebnisse waren bspw. Änderungen im
Bildungssystemen, die Gründung von NASA und ARPA.
Dies war u.a. auch die Basis des Internets.



Von NSSDC, NASA[1] -
<http://nssdc.gsfc.nasa.gov/database/MasterCatalog?sc=1957-001B>,
Gemeinfrei, <https://commons.wikimedia.org/w/index.php?curid=1129363>
Gemeinfrei, <https://commons.wikimedia.org/w/index.php?curid=229349>

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