Skalierte agile Methoden und Lean für das IT Demand- und Portfoliomananagement

Inspiration für das neue Normal

Strategisches IT Demand & Portfolio Management
Online, 2. Dezember 2020

Prof. Dr. Ayelt Komus

komus@hs-koblenz.de

@AyeltKomus

www.komus.de

www.process-and-project.net

www.heupel-consultants.com

Process and Project

HEUPEL CONSULTANTS
Wissen.Wege.Wirkung

HOCHSCHULE KOBLENZ
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

© Prof. Dr. Ayelt Komus

Kurze Krise…

12.03.2020

Deutschlands Industrie betroffen

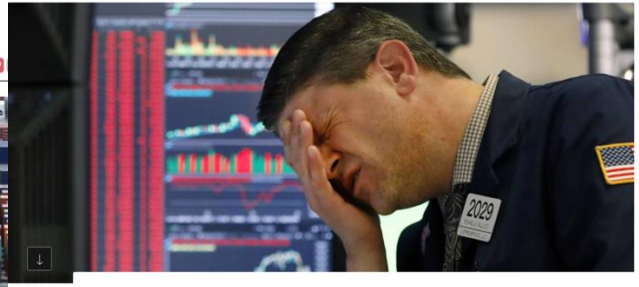
Wo das Coronavirus bereits für Lieferschwierigkeiten sorgt

Teilen:

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.

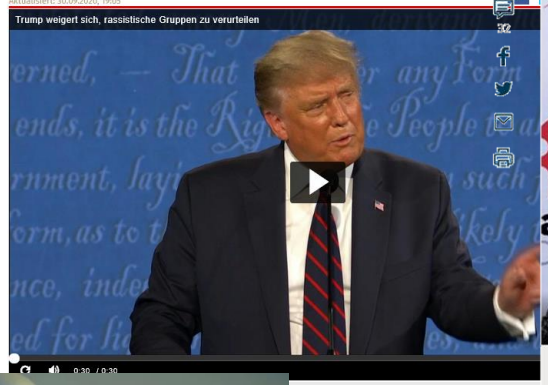
…oder struktureller Zeitenwandel?

US-WAHL

TV-Duell Trump gegen Biden: Eine Katastrophe in Abschnitten

Dirk Hautkapp

Aktualisiert: 30.09.2020, 19:05



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

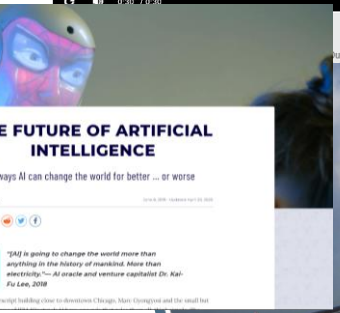
AUTOPLAY

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.



Vertrauensbewels für Elon Musk

SpaceX-Erfolg schiebt Tesla an

Stand: 02.06.2020, 08:39 Uhr

Die bemannte Raumfahrt-Mission des US-Unternehmens SpaceX ist geglü

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-Techkonzerne liegen nahezu uneinholbar vorne. VON ROLF OBERTREIS

Der Softwarekonzern SAP ist Deutschlands wertvollstes Unternehmen. FOTO: UWE ANSPACH/DPA

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 Waldorfer Software-Schmiede auf Platz 52, der Versicherungskonzern auf 98. Ende 2018 zählte auch noch Siemens

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

Marina Weisband gefällt das

Jan Böhmermann · 15 Std.

Wir klicken den ganzen Tag auf
AKZEPTIEREN
AKZEPTIEREN
AKZEPTIEREN
AKZEPTIEREN

ALLES AKZEPTIEREN!

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

71 29 1.050

Innovative Trends @In... · 36

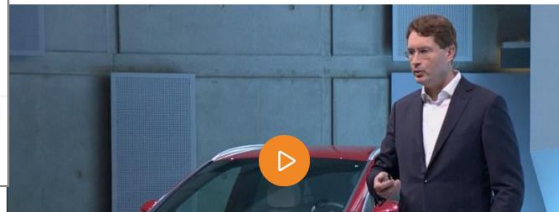
Digital Jetzt – Förderprogramm

WIRTSCHAFT GEWINNEINBRUCH

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

Veröffentlicht am 11.02.2020 | Lesedauer: 7 Minuten

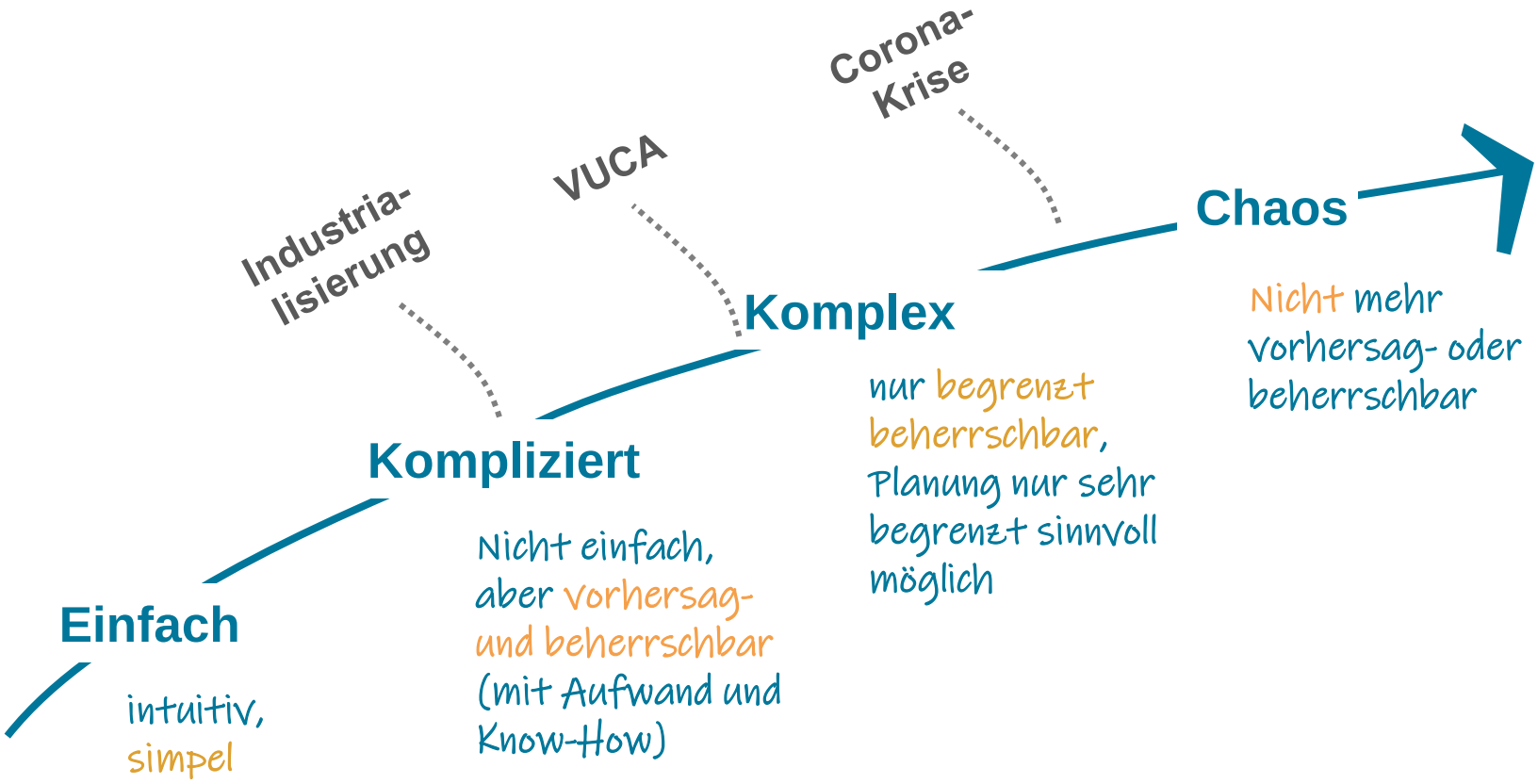
Von **Florian Gehm**
Redakteur Wirtschaft und Finanzen



© Prof. Dr. Ayelt K

Kontext und Steuerungsansatz

Management-Kontexte (Stacey und Snowden)



Management-Kontexte - Handlungsprinzipien

Einfach

intuitiv,
simpel

Kompliziert

Nicht im
Fokus

Analyse, Modell,
Detailplanung,
Command & Control

Nicht einfach,
aber vorhersag-
und beherrschbar
(mit Aufwand und
Know-How)

Komplex

Hypothesen,
Experimente,
Lernen
„Schritt für Schritt"

nur begrenzt
beherrschbar,
Planung nur sehr
begrenzt sinnvoll
möglich

Chaos

Machen!,
Beobachten,
Versuchen zu verstehen
Besser werden

Nicht mehr
vorhersag- oder
beherrschbar

Management-Kontexte - Methoden

Agile Methoden
(Scrum...)

Plangetriebenes
Management
(„BDUF")

Hypothesen,
Experimente,
Lernen
„Schritt für Schritt"

Analyse, Modell,
Detailplanung,
Command & Control

Machen!,
Beobachten,
Versuchen zu verstehen
Besser werden

Chaos

Komplex

Nicht mehr
vorhersag- oder
beherrschbar

nur begrenzt
beherrschbar,
Planung nur sehr
begrenzt sinnvoll
möglich

Nicht im
Fokus

Kompliziert

Nicht einfach,
aber vorhersag-
und beherrschbar
(mit Aufwand und
Know-How)

Einfach

intuitiv,
simpel

Management-Kontexte – Handeln im Komplex-Chaotischen

Kultur, Werte, Prinzipien
Effectuation, „MaxAgil"

Machen!,
Beobachten,
Versuchen zu verstehen
Besser werden

Chaos

Nicht mehr
vorhersag- oder
beherrschbar

Komplex

nur begrenzt
beherrschbar,
Planung nur sehr
begrenzt sinnvoll
möglich

Kompliziert

Nicht einfach,
aber vorhersag-
und beherrschbar
(mit Aufwand und
Know-How)

Einfach

intuitiv,
simpel

Never waste a good crisis

Sir Winston Leonard Spencer Churchill
30 November 1874 – 24 January 1965

By digitized by: BiblioArchives / LibraryArchives - Flickr: Sir Winston Churchill, Public Domain, https://commons.wikimedia.org/w/index.php?curid=41991931

Zur Person

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.

Präsenationen unter *www.komus.de*

LET‘S CONNECT

XING
xing.to/Ayelt_Komus

linkedin.com/in/komus

@Ayelt Komus

komus.de
hs-koblenz.de
heupel-consultants.com
process-and-project.net
praxisforum.net

Heupel Consultants

HEUPEL CONSULTANTS
Wissen.Wege.Wirkung

Agiler Beratungsansatz

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

Gelebte Wissenschaft

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

HEUPEL CONSULTANTS
Wissen.Wege.Wirkung

Das Beste aus zwei Welten – Praxis wissenschaftlich fundiert.

www.heupel-consultants.com

Unternehmen, die unsere Kollegen erfolgreich begleitet haben

Aktuelle Workshops und Veranstaltungen

Interaktives Webinar: Scrum und Agile Methoden
02.02.2021 (Online)

Interaktives Webinar: Es muss nicht immer Scrum sein
03.02.2021 (Online)

Interaktives Webinar: Agile Skalierungs-frameworks
04.02.2021 (Online)

Agiles Projektmanagement
Termine für 2021 folgen in Kürze

Agiles PMO und Agile Center of Excellence
Termine für 2021 folgen in Kürze

Interaktives Webinar: Online-Hybrid-Zusammenarbeit
08.12.2020 (Online)

www. process-and-project.net

Interaktives Webinar: BPM "neu gedacht"
09.02.2021 (Online)

Interaktives Webinar: Lean Project Management
16.02.2021 (Online)

Schlüsselkompetenz Requirements Engineering
Inhouse-Webseminar oder Inhouse-Workshop)

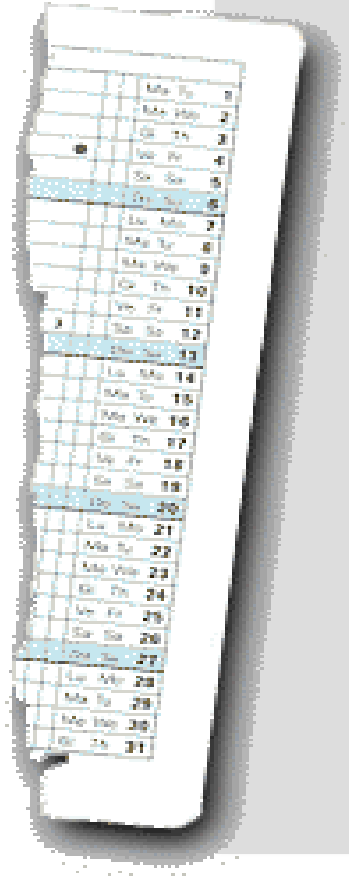
Process and Project

Alle Veranstaltungen nach Absprache auch als Inhouse-Webseminar 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"

SAP S/4HANA: Schlüsselfragen für den Umstieg
Inhouse-Webseminar oder Inhouse-Workshop

Inhalte



- ❒ **Brennglas Corona – Fernglas Corona**
- ❒ **Komplex, komplex-chaotisch oder nur kompliziert?**
- ❒ **Agil in der Praxis - 4. Studie „Status Quo (Scaled) Agile“**
- ❒ **Lean und Scaled Agile als Orientierung**
- ❒ **Wie vorgehen? Soft is hard – Hard is soft**

Was bedeutet agil in der Praxis?

© bilderstoeckchen- fotolia

HOCHSCHULE KOBLENZ
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

4. internationale Studie

Status Quo (Scaled) Agile

in Zusammenarbeit mit

bitkom · GPM · IPMA international project management association · pma PROJEKT MANAGEMENT AUSTRIA member of IPMA · Scrum.org The Home of Scrum · spm. · swissICT

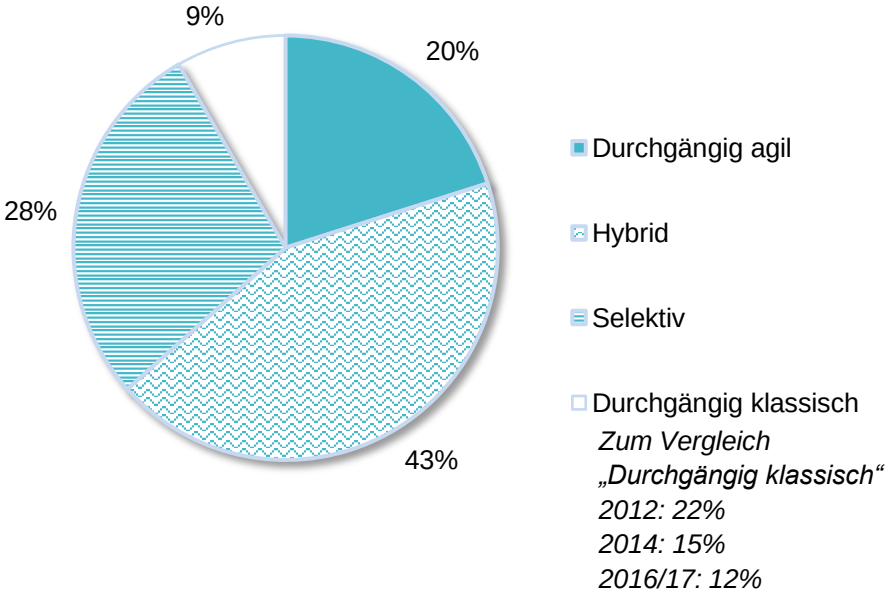
624 auswertbare Teilnehmer aus über 20 Ländern

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?

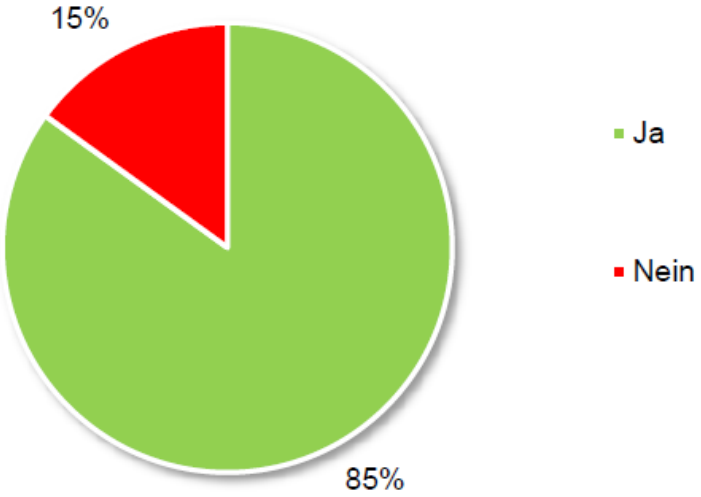


Quelle: Status Quo (Scaled) Agile, 2020

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?

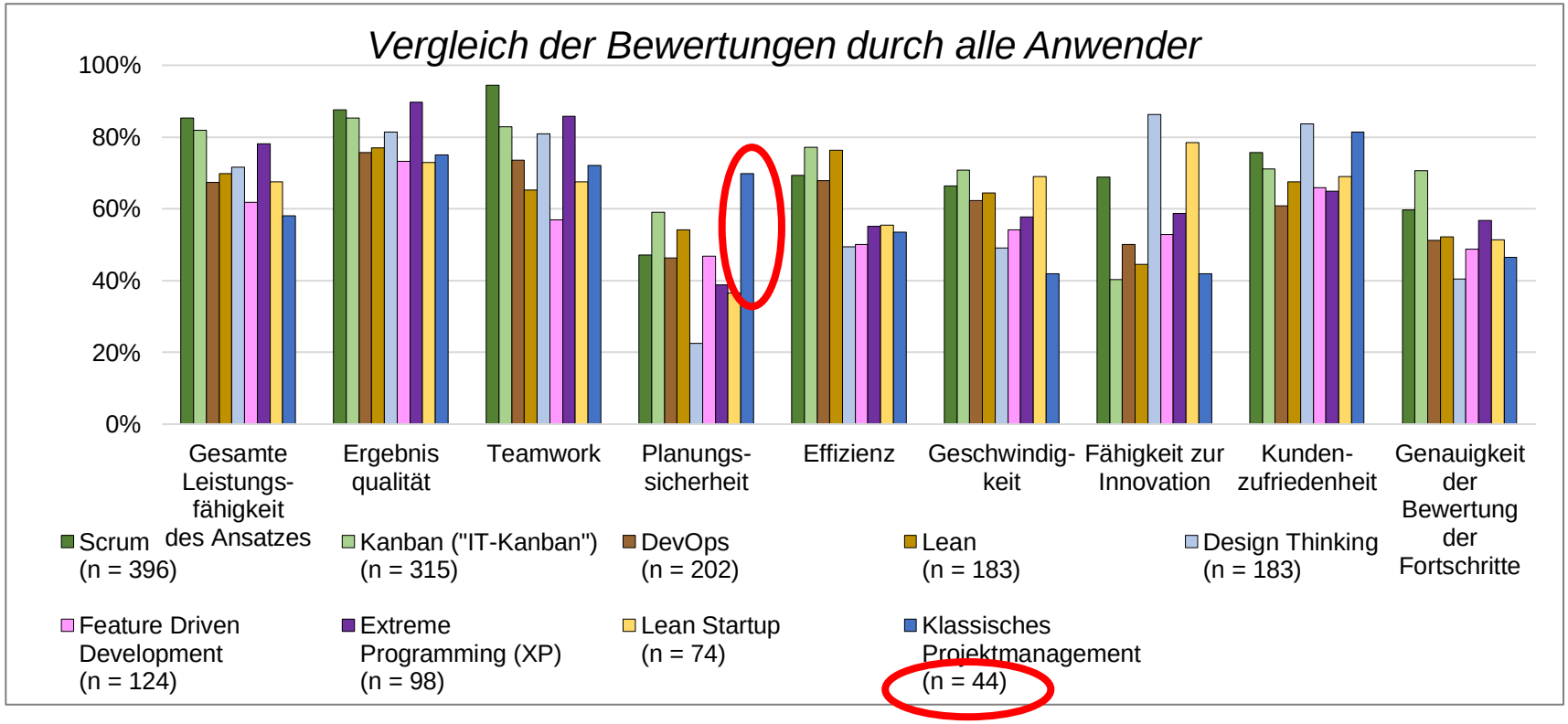


Single Choice, n = 486

Quelle: Status Quo (Scaled) Agile, 2020

www.status-quo-agile.de

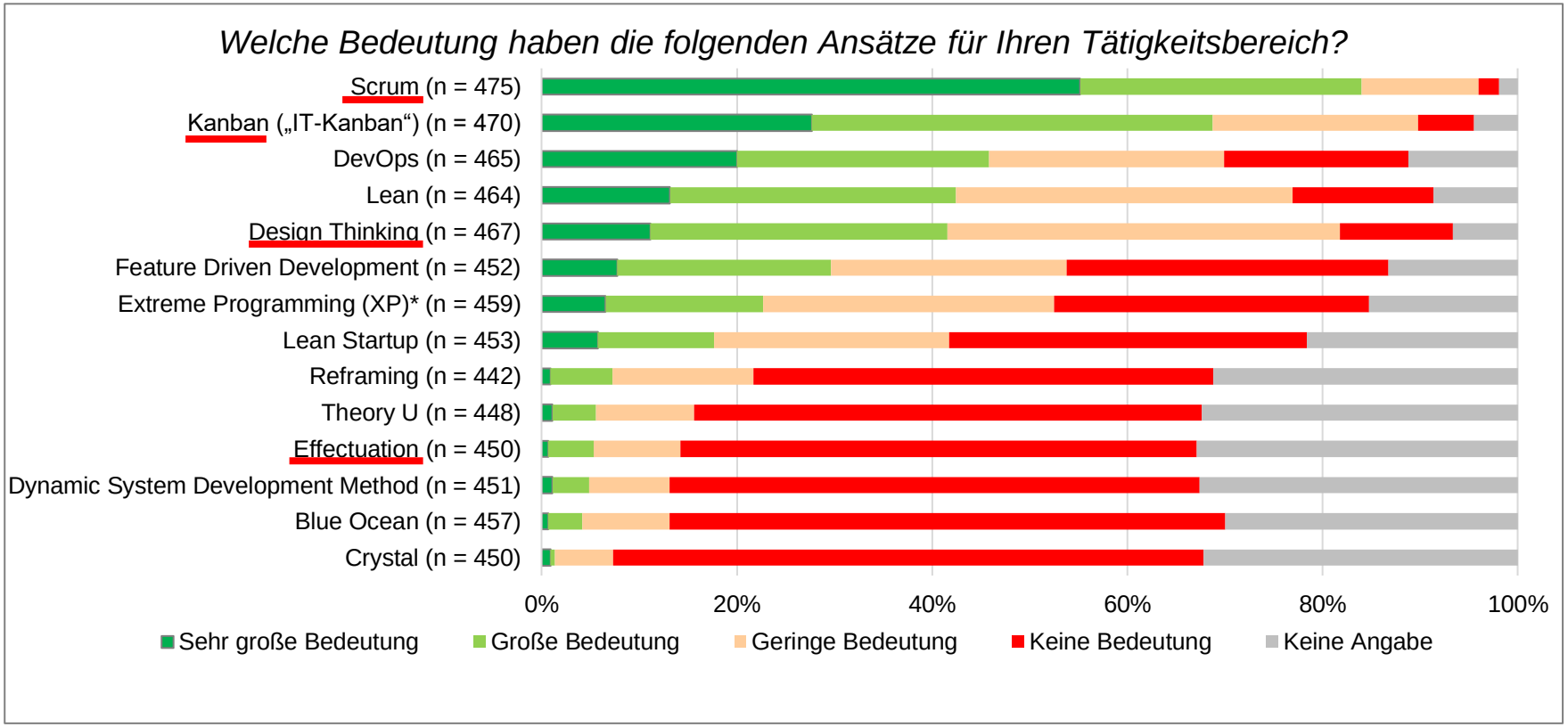
Erfolgsquoten agile Methoden versus klassisches PM



Quelle: Status Quo (Scaled) Agile, 2020

www.status-quo-agile.de

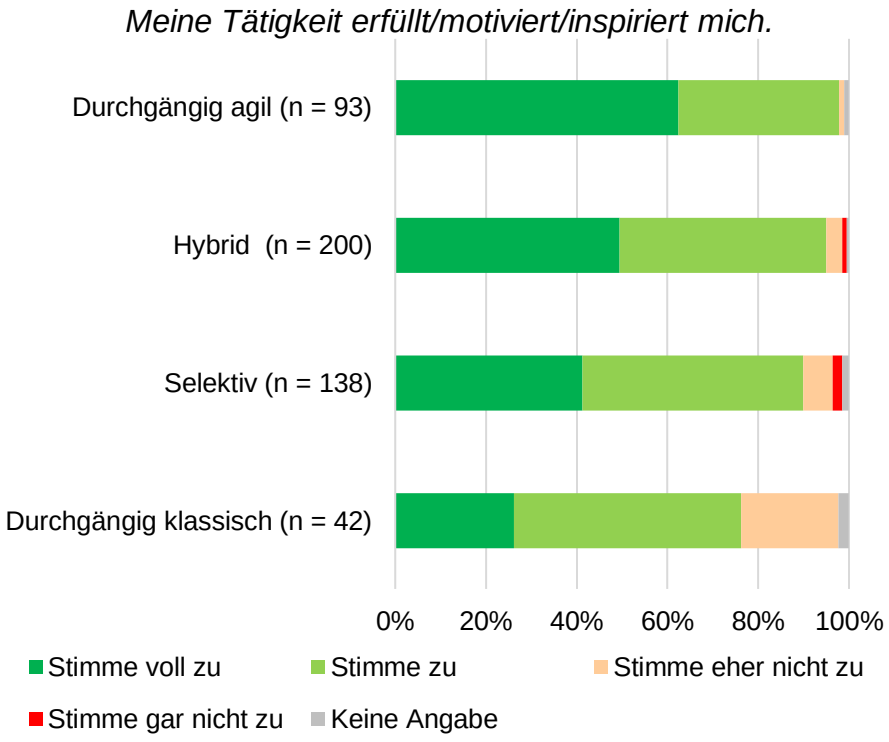
Scrum und Kanban meistgenutzte Methoden



Quelle: Status Quo (Scaled) Agile, 2020

www.status-quo-agile.de

Motiverter, Erfüllter, Inspirierter – Attraktiv als Arbeitgeber



Quelle: Status Quo (Scaled) Agile, 2020

www.status-quo-agile.de

Lean und Scaled Agile als Orientierung

Lean-Prinzipien als Basis

- Wert aus Kundensicht
- Wertstrom verstehen
- Flow
- Pull
- Perfektion

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

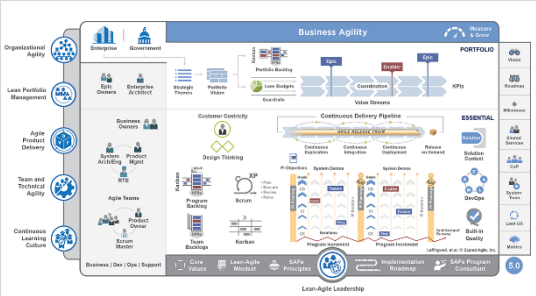
Agil - Skaliert

Agil auf Team-Ebene: Kinderteller

© M-image via Fotolia

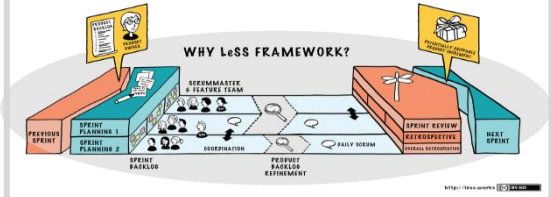
Agile Skalierungsansätze

SAFe



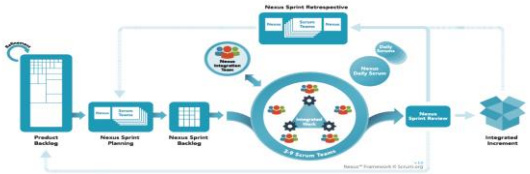
© Leffingwell – Scaled Agile Framework

LeSS



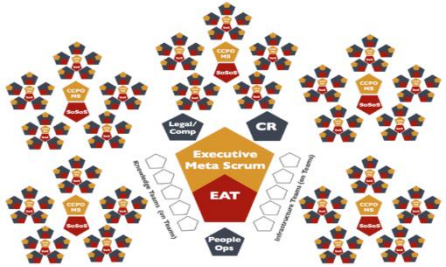
Quelle: http://less.works

Nexus



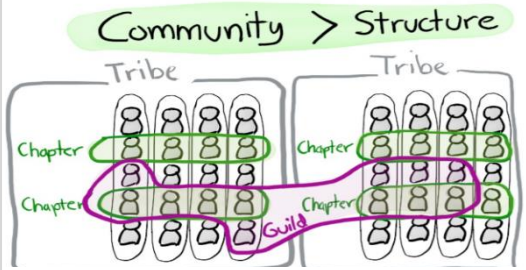
Quelle: Nexus-Guide (Schwaber et. al.)

Scrum@Scale



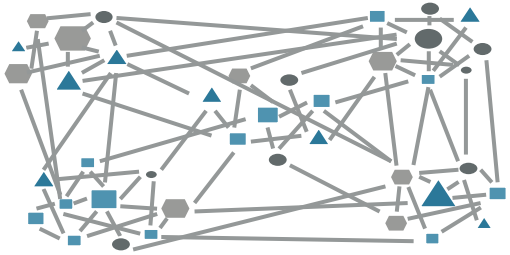
Quelle: The Scrum @ Scale Guide
Sutherland and Scrum.Inc

Spotify Model



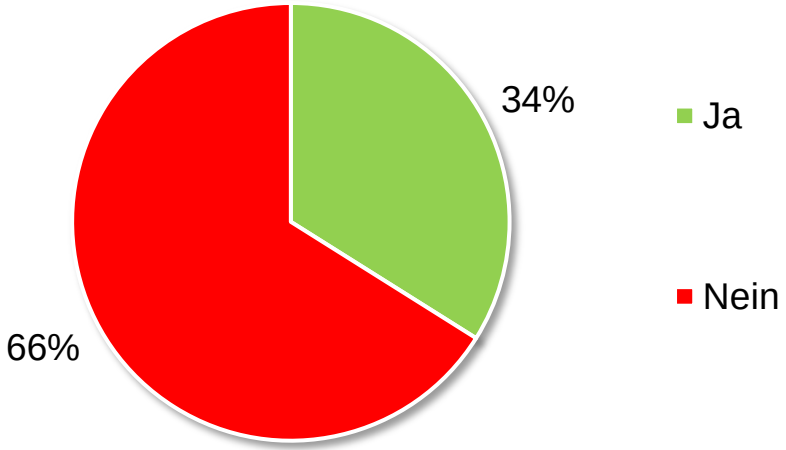
Quelle: Henrik Kniberg
(https://labs.spotify.com/2014/03/27/spotify-engineering-culture-part-1/)

Team of Teams



Basierend auf: S. McChrystal: Team of Teams

Verbreitung von Scaling Frameworks



Single Choice, n = 454

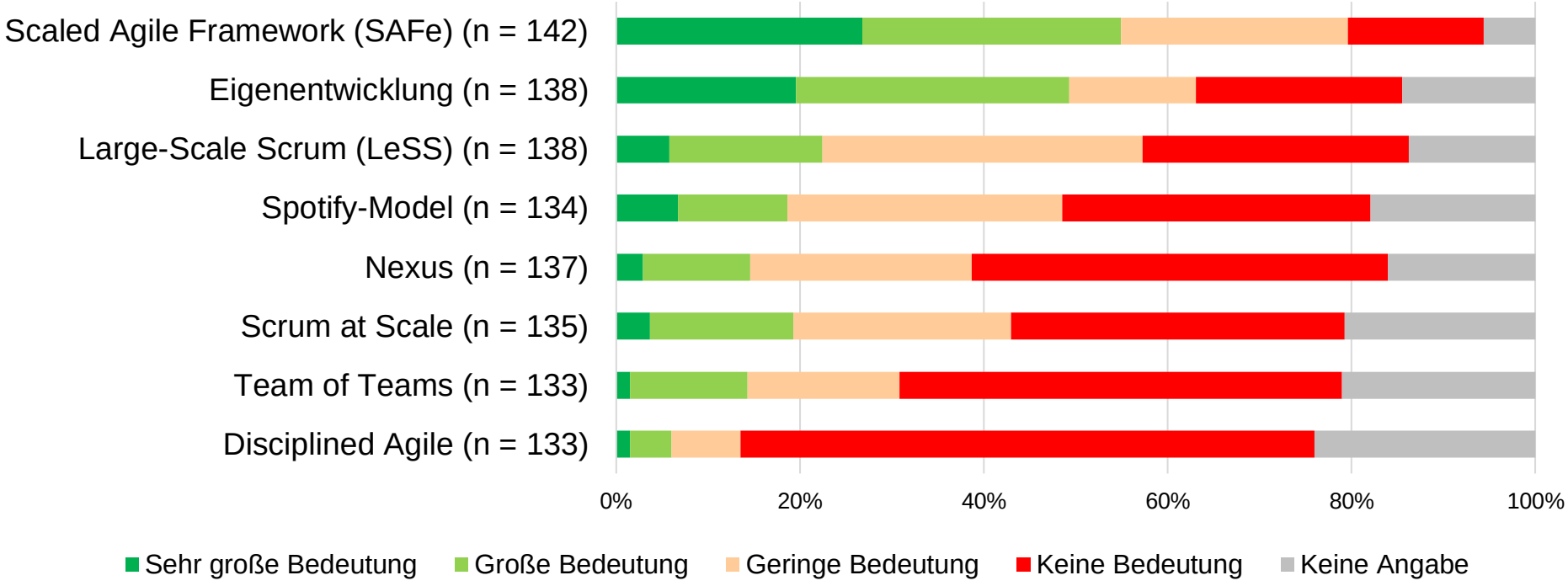
Antworten aus den Gruppen „Durchgängig agil“, „Hybrid“ und „Selektiv“

Quelle: Status Quo (Scaled) Agile, 2020

www.status-quo-agile.de

Genutzte Frameworks

Welche Bedeutung haben die folgenden Scaling Frameworks für Ihren Tätigkeitsbereich?

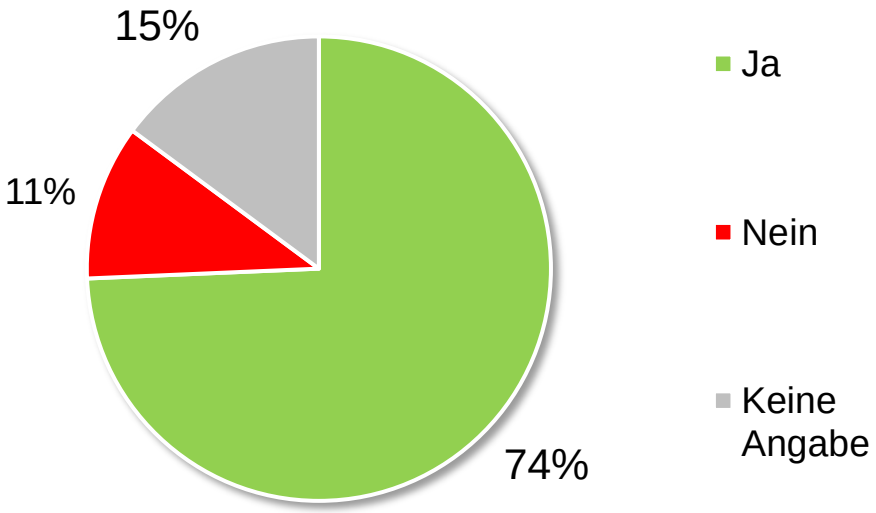


Quelle: Status Quo (Scaled) Agile, 2020

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

Descaling over Scaling

What is Large Scale Scrum?

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

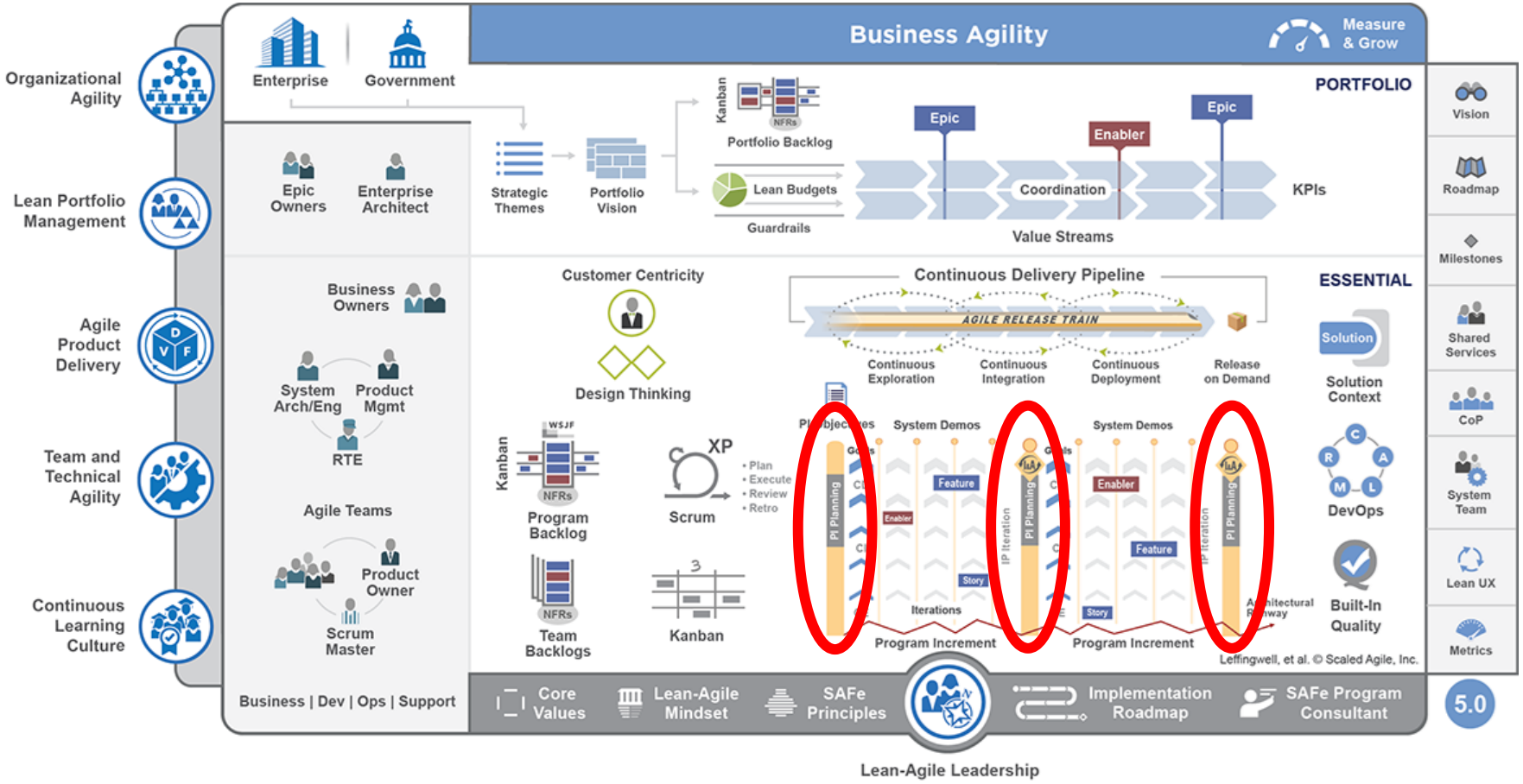
How can we simplify unnecessarily large and complex structures in the organization?
- "be agile" instead of ”act agile" -

LARGE SCALE – Don‘t!
MULTISITE – Don‘t!
OFFSHORE – Don‘t!

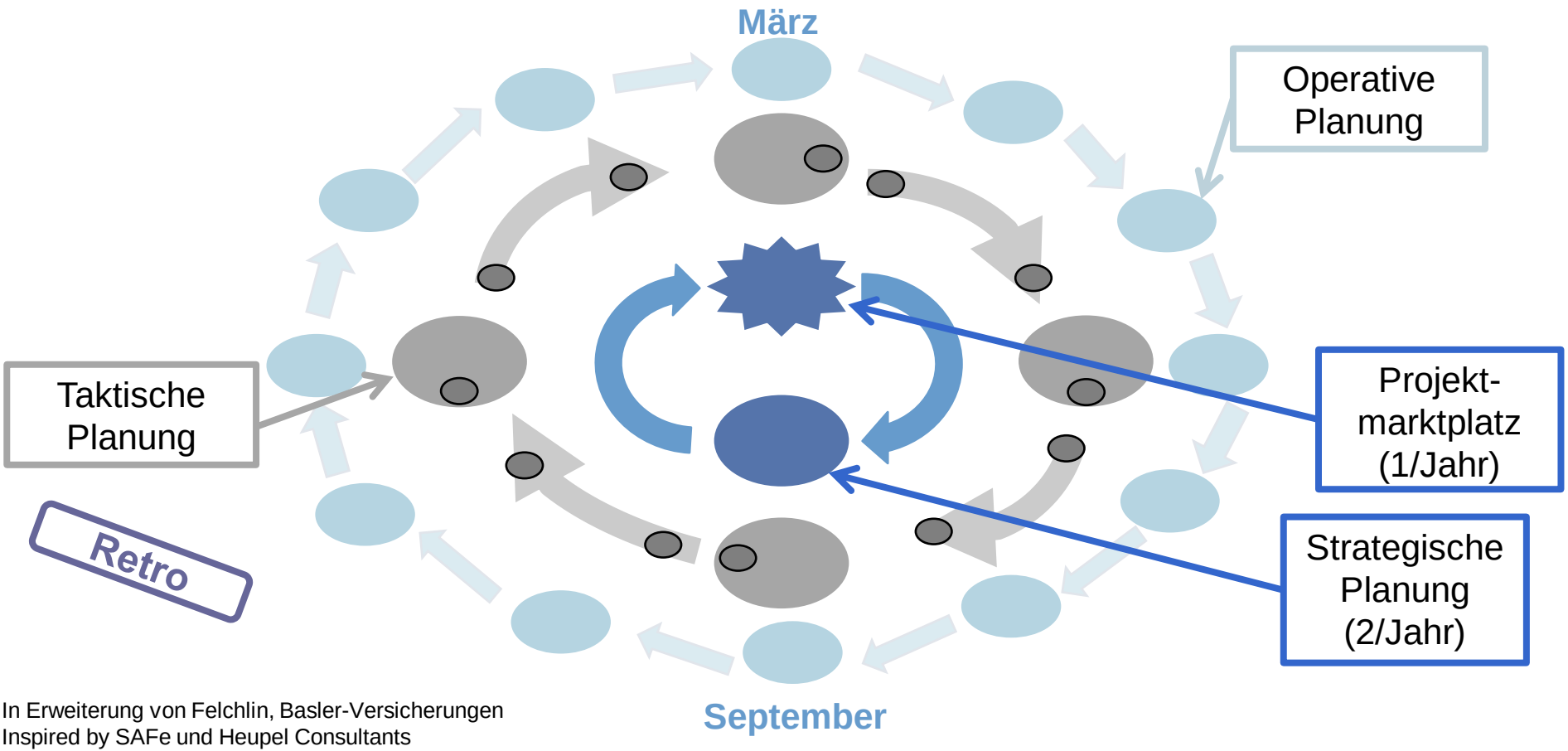
BY-NC-ND

https://less.works/en

SAFe – Heartbeat (Programm Increment)



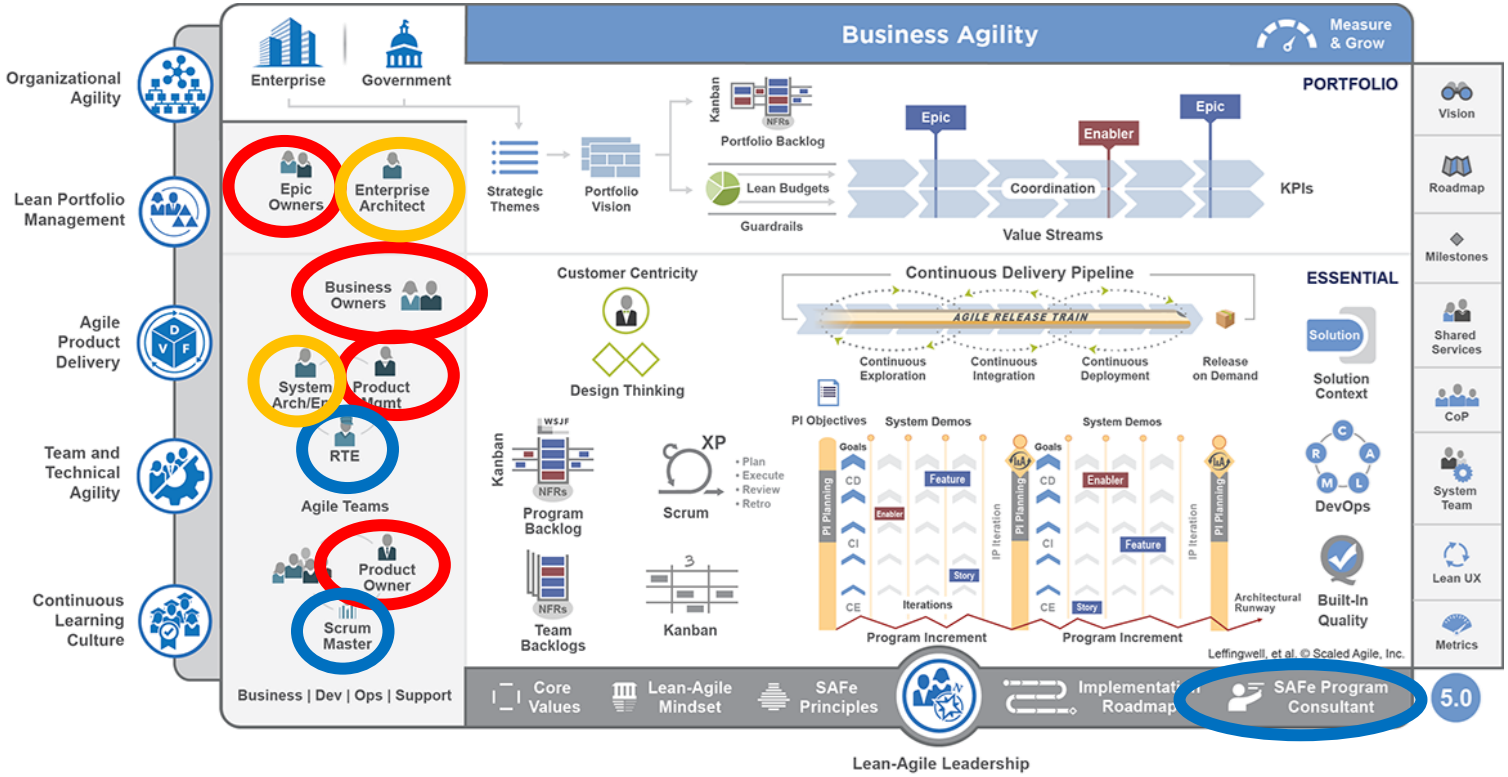
Portfoliosteuerung – „Heartbeat“ als zentrales Element



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

Klare Rollen auf allen Ebenen

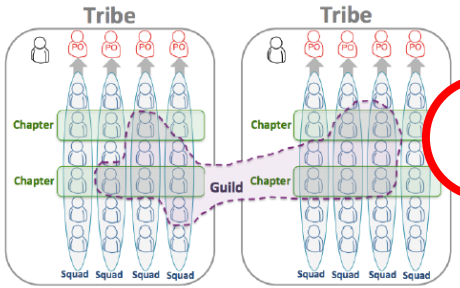
Methode und Moderation | **Product Ownership** | **Architektur**



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



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.

https://blog.crisp.se/wp-content/uploads/2012/11/SpotifyScaling.pdf

„Agile Transition nahezu abgeschlossen“

postbranche.de
DAS Portal rund um Brief, Paket, E-Mail & Co.

In über 10.000 Artikeln suchen...

Home | Kategorien | Company Channel | Branchenverzeichnis | Stellenangebote | Termine | Partner

Werbetrailer
VANDERLANDE
Video ansehen
Medienpartner von
White Label
6 & 7 MAY | MeSSe FRANKFURT
Werbung
Immer gut informiert sein
Mit dem kostenlosen postbranche.de Newsletter
TOP-

[redacted] hat agile Transition nahezu abgeschlossen

[redacted]

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 [redacted] in den letzten vier Jahren radial 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
spectos
RFID Tracking

DEU 09:22 29.02.2020

Phasen der skalierten Agilisierung

Team-Optimierung →

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

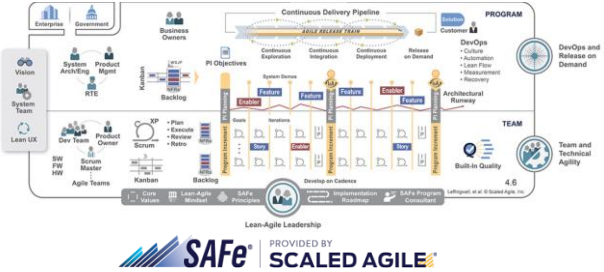
Scrum auf Teamebene

SCRUM

Programmstruktur →

- Standortspezifische Teams
- Hoher Kommunikationsaufwand
- Gut strukturiertes Anforderungs-management
- Bessere Performance und Motivation

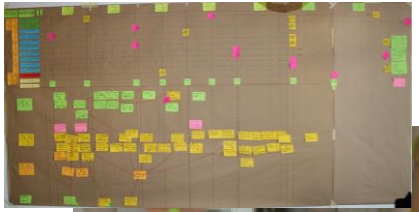
SAFe auf Programmebene

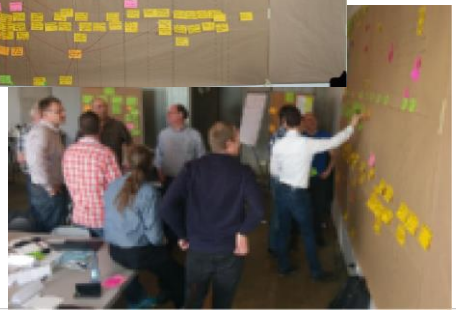


(free) Flow

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

Hybride Organisation mit minimierter Komplexität





Praxisbeispiel: Courtesy Heupel Consultants

Wie vorgehen?

3 + 1 Handlungsdimensionen der Nutzung agiler Methoden

Haltung

Hybrid

Allgemeine Einbindung agiler Methodenelemente

Werte

Selektiv

Nutzung einzelner Methoden wie Scrum, Kanban nach **Organisationseinheiten, Prozessen**

Fähigkeiten

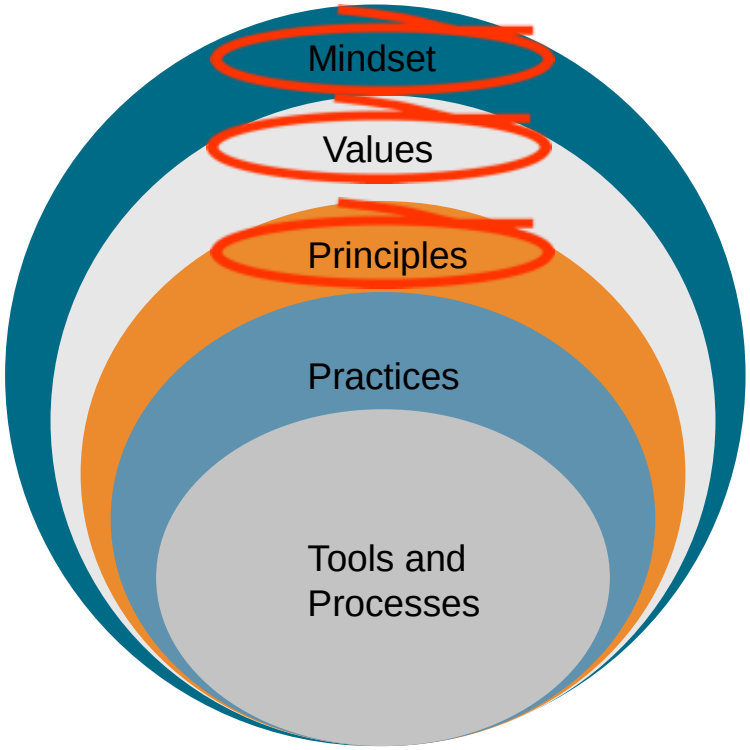
Scaled

Zusammenspiel der Aktivitäten (Portfolio- und Programm-Management)

Kultur

Noch wichtiger als die Methode: Mindset, Werte, Prinzipien

Less visible
- more powerful



More visible
- less powerful

More towards
learning organisation

Requires structural
and cultural change

Can be adopted
in command and
control

Agile Onion by AWA, Simon Powers

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

Lutz Ehrlich
@bumzack

Folge ich

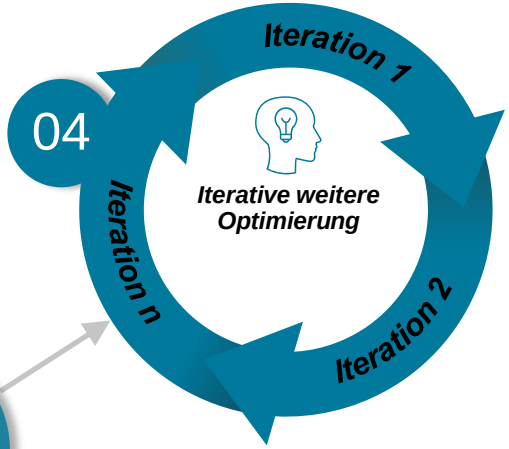
Appelle an den richtigen „agilen Mindset“ sind wie 8 Mal am Tag Zähneputzen bei Lungenentzündung. Kann man machen; gibt frischen Atem. Bringt halt nix.

RETWEET

Wie mache ich eine Organisation agil?

Agil!

Vorgehen – Agile Transition als fortwährender Prozess



Fortlaufend Weiterentwicklung
Weiterentwicklung des System, Aktivitäten, Schulung, Coaching und übergreifende Maßnahmen

03

Pilotierung und weitergehende Schulungen
Inspect & Adapt, Coaching-Maßnahmen

02

Methodenkonfiguration & erste Schulungsmaßnahmen

- Entwicklung des spezifischen agilen Ansatzes
- Planung der Team-Ausbildung
- Kommunikation auf Managementebene

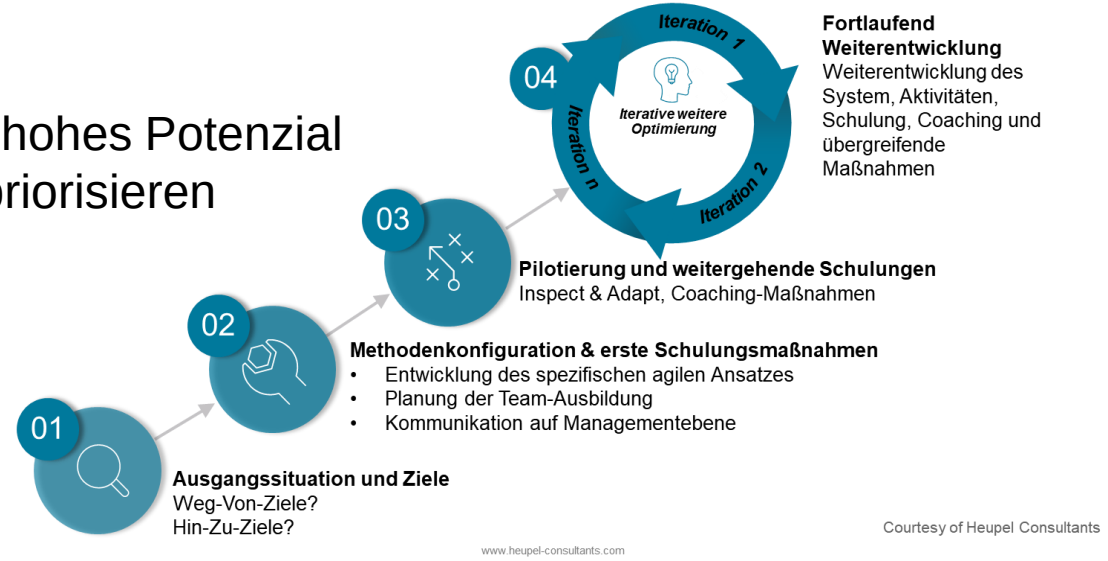
01

Ausgangssituation und Ziele
Weg-Von-Ziele?
Hin-Zu-Ziele?

Courtesy of Heupel Consultants

Agile Transition – Grundprinzipien und Erfolgsfaktoren

- Gestaltung organisatorischer Veränderungen als kontinuierlicher Prozess
- Zusammenspiel von Coaching – Training- Konzeption sowie von Hard und Soft
- Erwartungsmanagement
- Freundliches Umfeld und hohes Potenzial und vertretbarem Risiko priorisieren
- Zweifler durch erste Erfolge gewinnen



Beispiel - Vorgehen agile Transition

1. Handlungsbedarf ermitteln

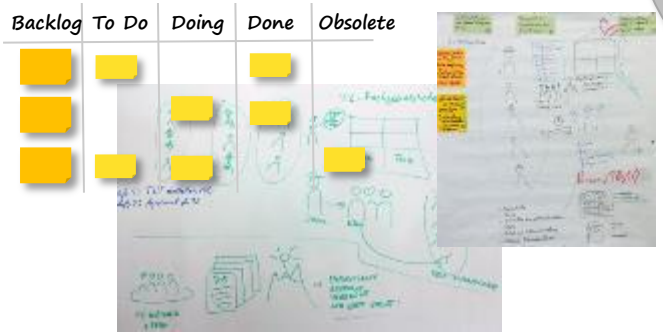
- Agile Assessment
- Sichtweise Transition Team
- Externe Einschätzung

2. Zielvorstellungen erarbeiten & abstimmen

3. Phasenplanung erstellen & abstimmen

I			II	
1	2	3	1	2

4. Sprintplanung erstellen



Courtesy of Heupel Consultants

Denn fast immer gilt…

Wir haben kein Erkenntnis-Problem, wir haben ein Umsetzungsproblem

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

Icon made by Vectors Market from www.flaticon.com