Horses for Courses
– agil, klassisch, hybrid sinnvoll nutzen und orchestrieren – Erfahrungen und Erfolgsfaktoren aus der Praxis

Projektleiter-Community
Online, 5. Nov. 2021

Prof. Dr. Ayelt Komus
komus@hs-koblenz.de
linkedin.com/in/komus
xing.com/profile/Ayelt_Komus
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

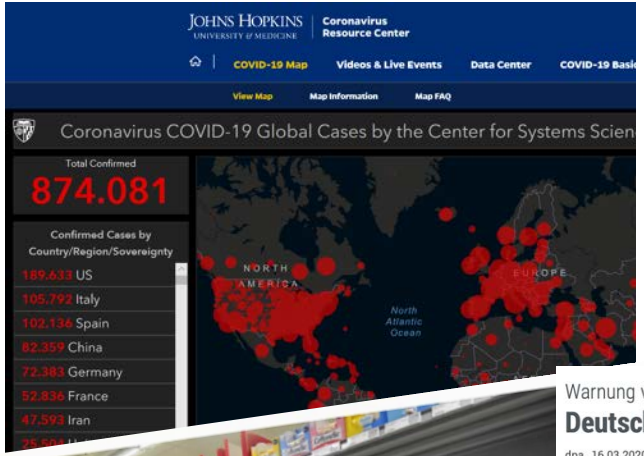
Horses for Courses

Englische Redensart
Unterschiedliche Lösungen sind für verschiedenartige Aufgaben unterschiedlich gut geeignet
und dies sollte bei der Auswahl berücksichtigt werden

Agil – Woher kommt die große Aufmerksamkeit?

User Stories
Spotify
Flat Hierachies
Kanban
Agile Project Management
Burndown Charts
Design Thinking
Nexus
Scrum
Transformational Leadership
Product Owner
Agile
SAFe
Effectutation
VUCA
Holocracy
Stand-up-Meetings
Flexibility
DevOps
Extreme Programming
Lean Management
Retrospectives
Spotify
LeSS
Sprints
Agile Manifesto

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.

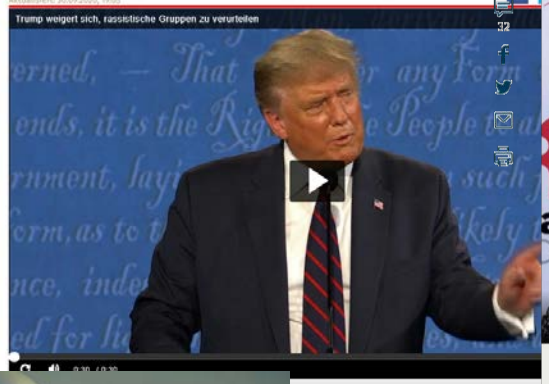
…oder struktureller Zeitenwandel?

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

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.

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 geglü

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-Techkonzerne liegen nahezu uneinholbar vorne. VON ROLF OBERTREIS

Der Softwarekonzern SAP ist Deutschlands wertvollstes Unternehmen. FOTO: UNE ANDRACHOVA

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 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 des Wirtschaftsministeriums zur

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

Alles wird gut, aber nie mehr...

Fakten einer Welt im Wandel

Telefon benötigte **70 Jahre** bis 100 Mio Nutzer – **Charli D'Amelio** brauchte für 100 Mio Follower auf TikTok nur 18 Monate

Größte Unternehmen in **Mobilität und Hotellerie** besitzen weder Autos noch Hotels

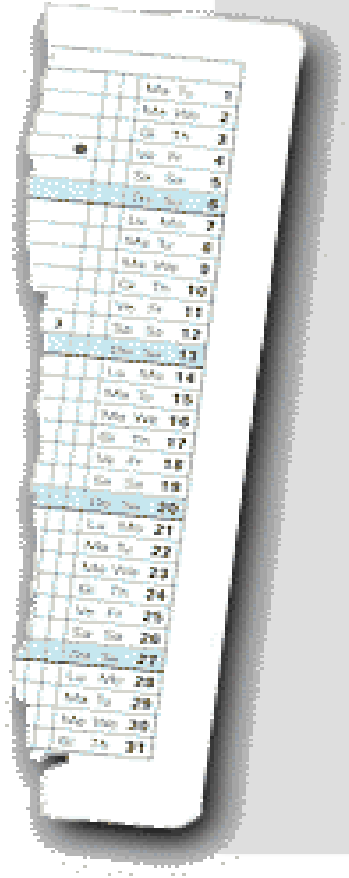
2021 werden 74 Zettabyte an Daten erzeugt. **(80% mehr als 2019)**

7 der 10 wertvollsten Unternehmen haben ein **digitales Geschäftsmodell**

Unternehmen wie ING sehen sich nicht mehr als Bank, sondern als **Tech Company mit Banklizenz**

* Domo – Data never sleeps 6.0

Inhalte



- ❒ Komplex versus kompliziert
- ❒ Agil in der Praxis (Studienergebnisse)
- ❒ Was bedeutet „agil“ für Sie?
- ❒ Hybride Gestaltung
- ❒ Führung und Ausbildung
- ❒ Wie vorgehen?
- ❒ Abschluss

Prof. Dr. Ayelt Komus

- Professor of Organizational Design and Information Systems
- Co-Initiator of „Modellfabrik Koblenz“ (Model factory Koblenz)
- Scientific advisory board Heupel Consultants
- Thought Leader for Management in Complex Contexts and Agile Methods
- Studies / Surveys like „Status Quo (Scaled) Agile“, „agile PMO“ (2012, 2014, 2016, 2020), „Status Quo PEP – lean and agile“, „CIO Today - Driving or driven?“
- 80+ publications,
  150+ keynotes/ lectures,
  150+ interviews/ media reports

Viele ausführlichere Darstellungen unter

www.komus.de/vortrag

www.process-and-project.net

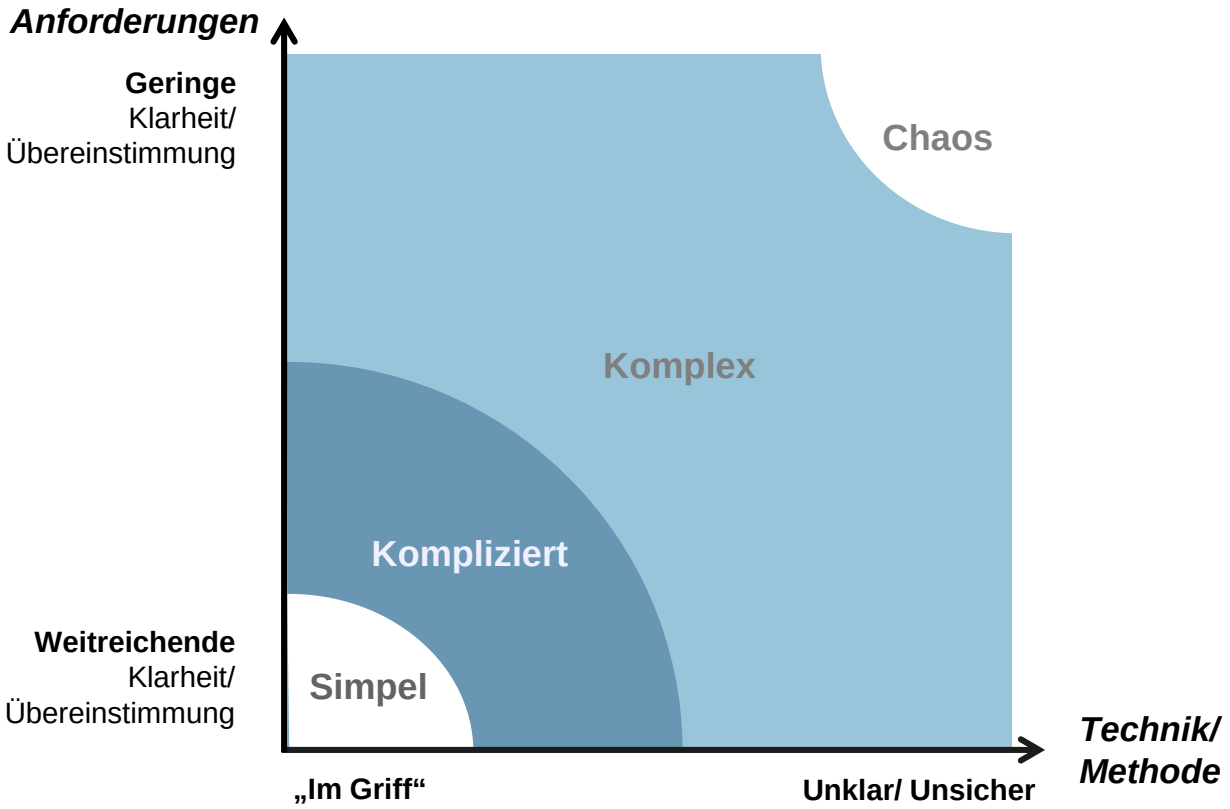
+

Further information, latest publications, keynotes… visit ***www.komus.de***

You can find me on:

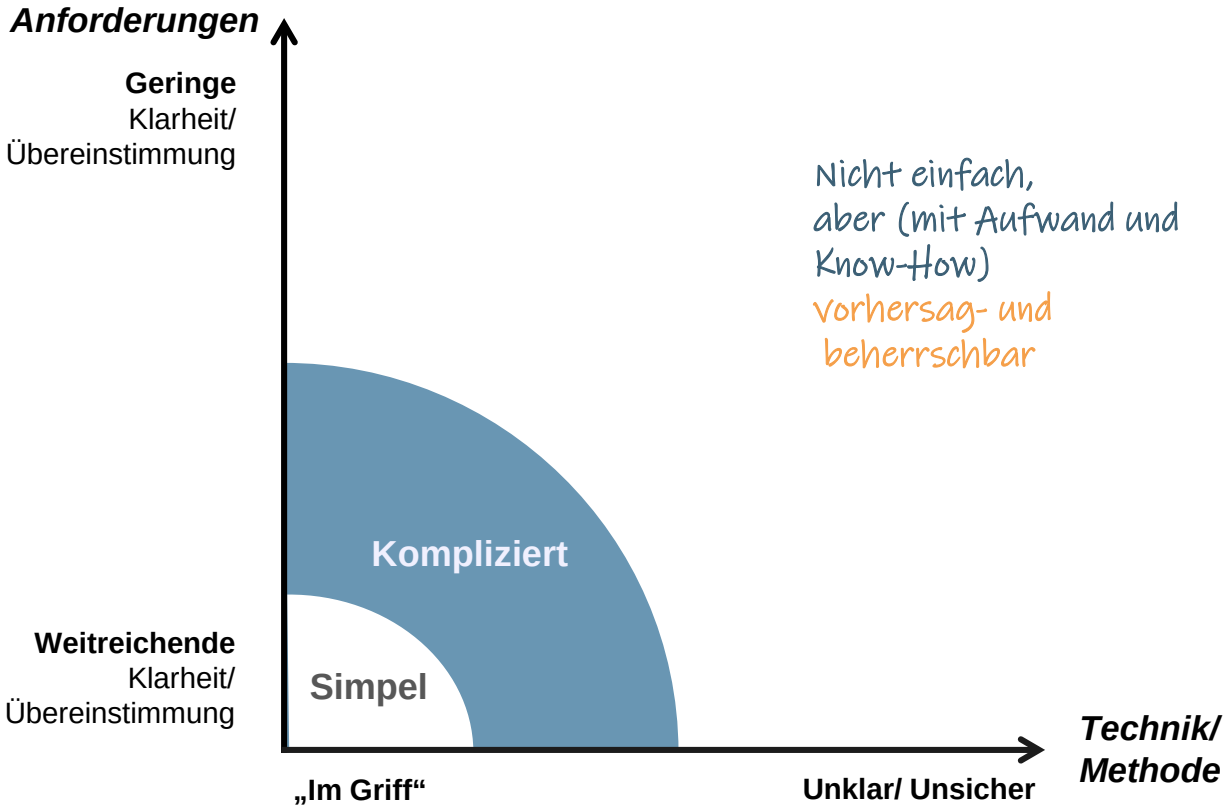
Komplex ist nicht kompliziert!
Warum agile Methoden so ein Thema sind

Simpel, Kompliziert, Komplex, Chaos (Stacey Map)



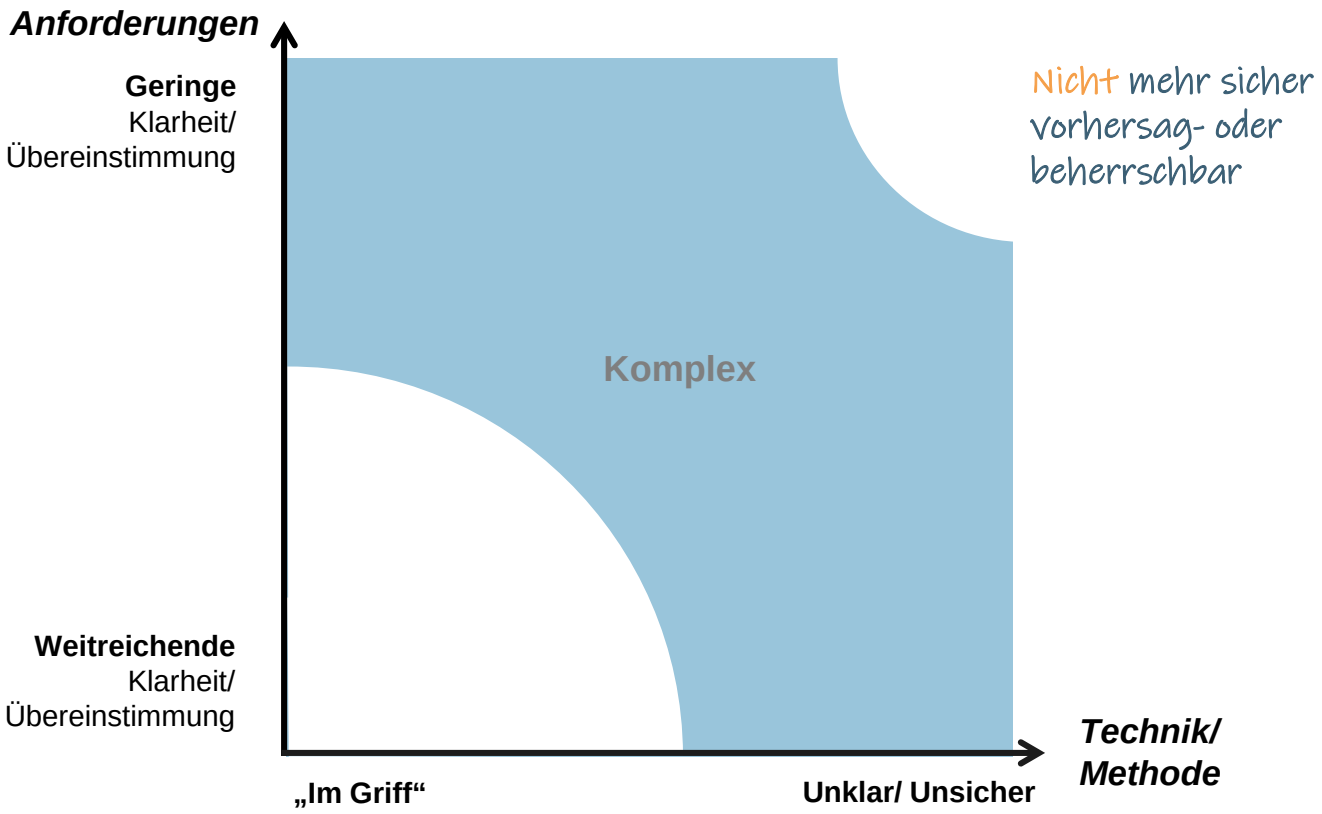
Komus, Ayelt und Heupel Consultants
Nach “Stacey-Matrix” und Dave Snowden “Cynefin Framework”

Komplizierter Kontext



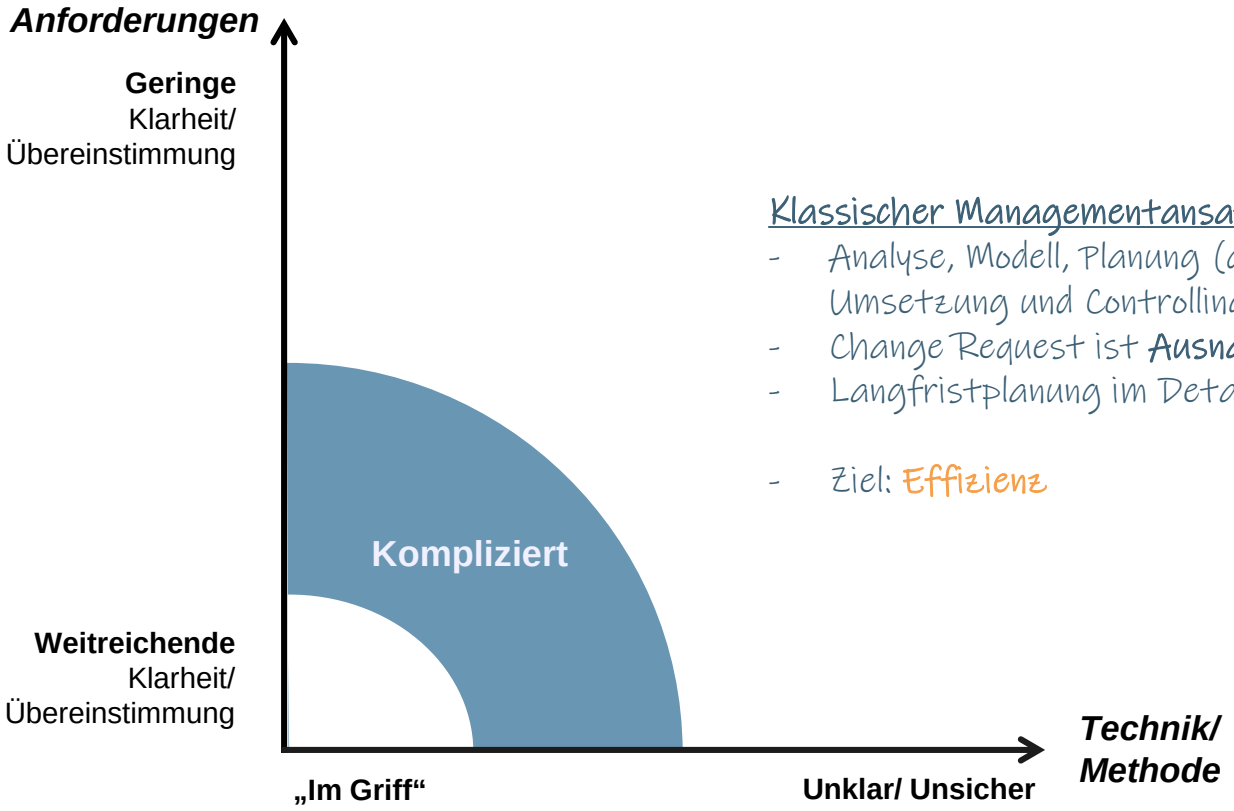
Komus, Ayelt und Heupel Consultants
Nach “Stacey-Matrix” und Dave Snowden “Cynefin Framework”

Komplexer Kontext



Komus, Ayelt und Heupel Consultants
Nach “Stacey-Matrix” und Dave Snowden “Cynefin Framework”

Normstrategien Kompliziert



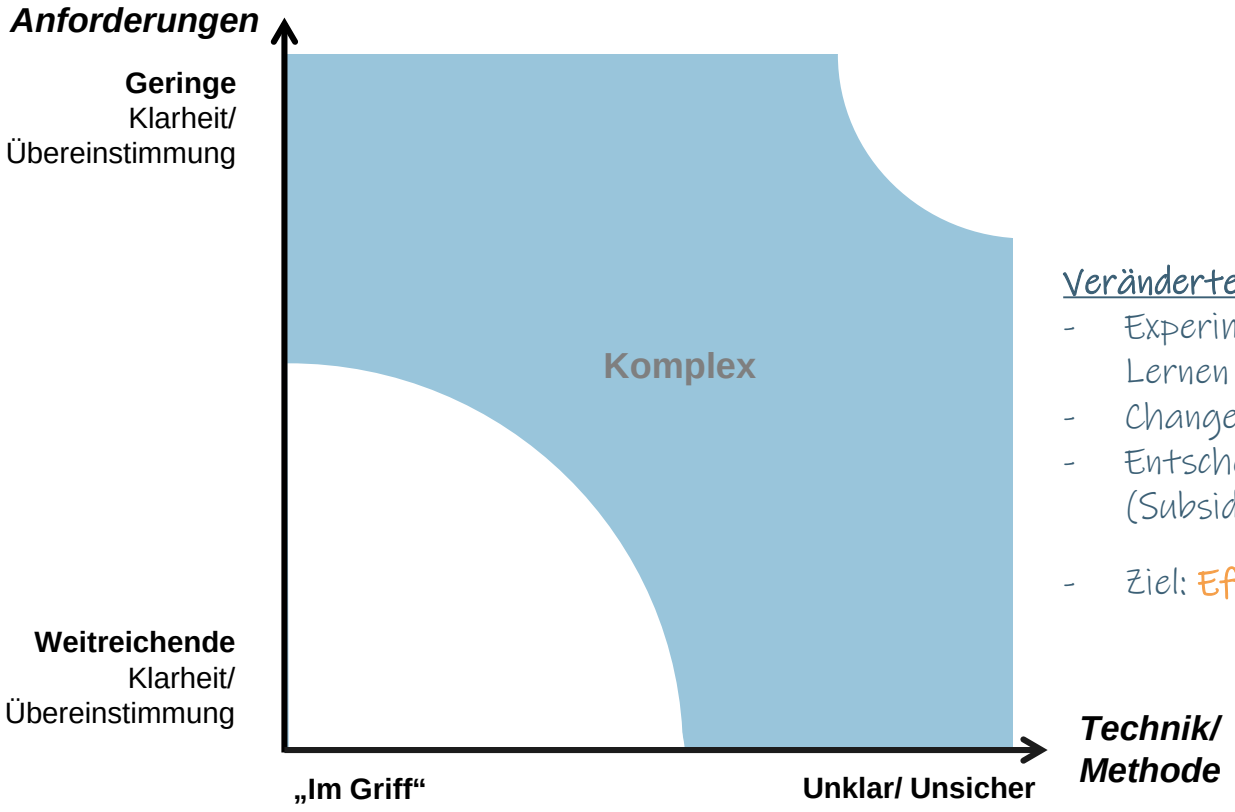
Klassischer Managementansatz:

- Analyse, Modell, Planung (detailliert-langfristig), Umsetzung und Controlling
- Change Request ist **Ausnahme**
- Langfristplanung im Detail sinnvoll

- Ziel: Effizienz

Komus, Ayelt und Heupel Consultants
Nach “Stacey-Matrix” und Dave Snowden “Cynefin Framework”

Normstrategien Komplex



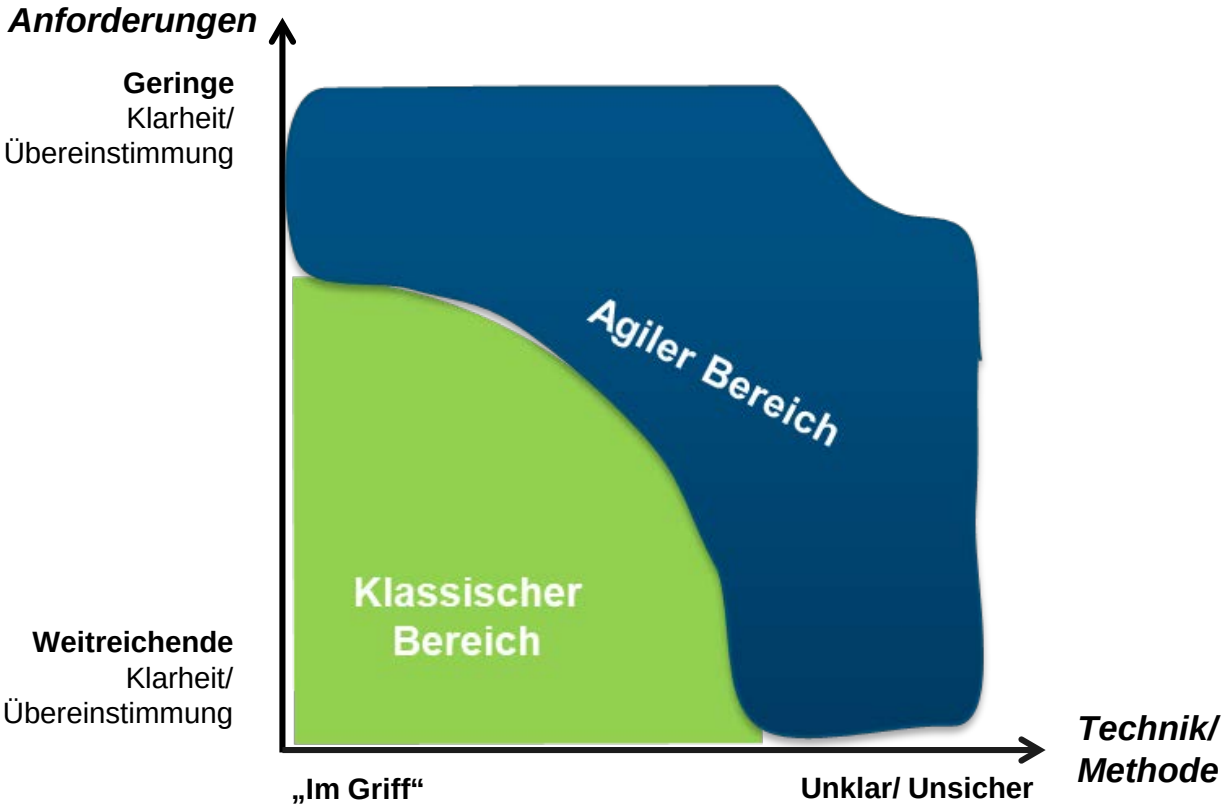
Veränderter Managementansatz

- Experimente, Schnelle Rückmeldungen, Lernen ist Ziel
- Change ist die Regel
- Entscheidungen am Ort des Geschehens (Subsidiarität)

- Ziel: Effektivität

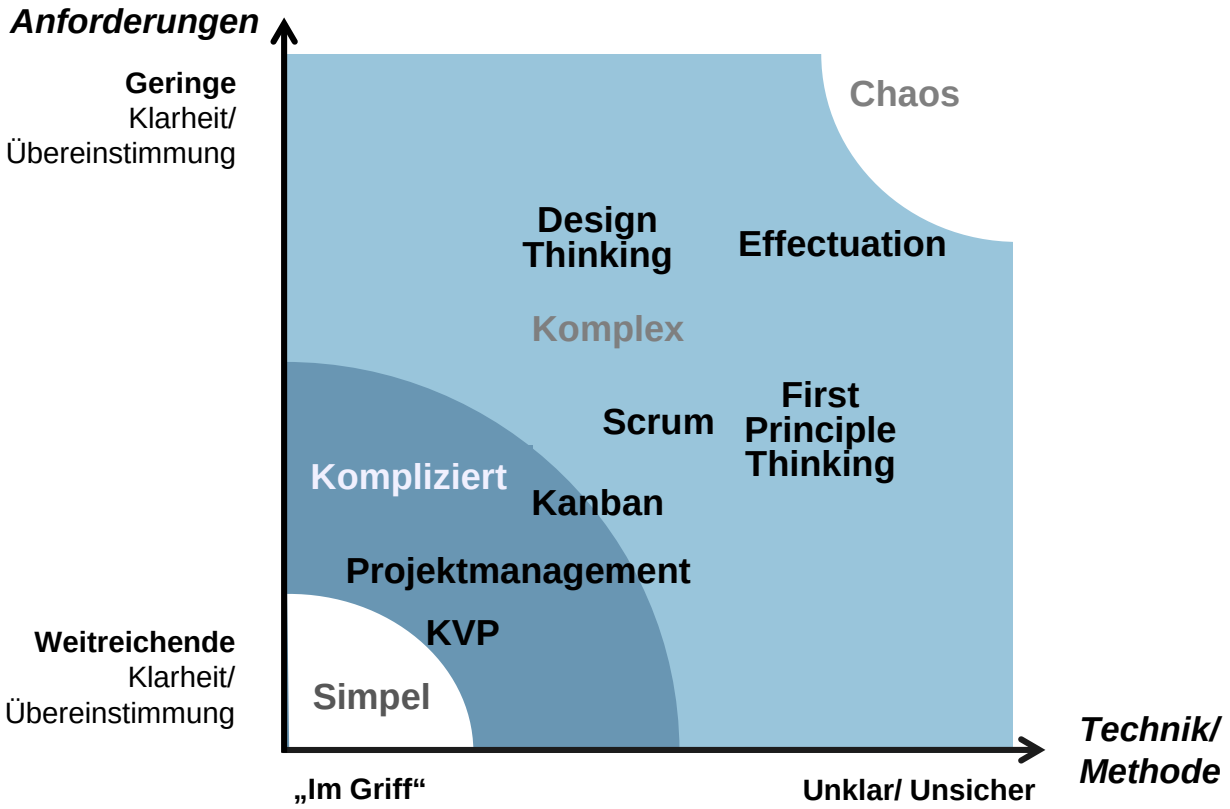
Komus, Ayelt und Heupel Consultants
Nach “Stacey-Matrix” und Dave Snowden “Cynefin Framework”

Agiler und Klasischer Bereich



Komus, Ayelt und Heupel Consultants
Nach “Stacey-Matrix” und Dave Snowden “Cynefin Framework”

Sinnvolle Methoden in Abhängigkeit von Kontext

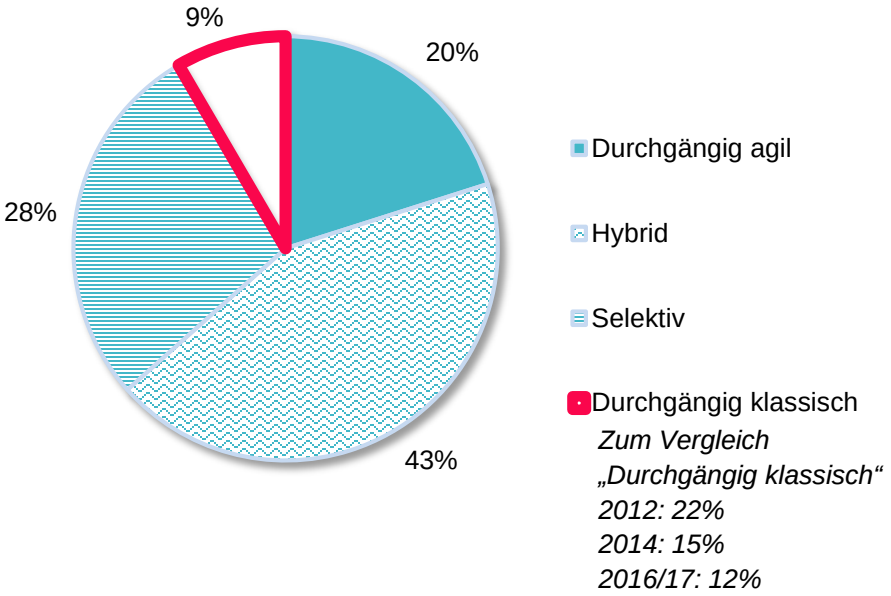


Komus, Ayelt und Heupel Consultants
Nach “Stacey-Matrix” und Dave Snowden “Cynefin Framework”

Was sagt die Empirie?

„Durchgängig klassisch“ auf dem Rückzug

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

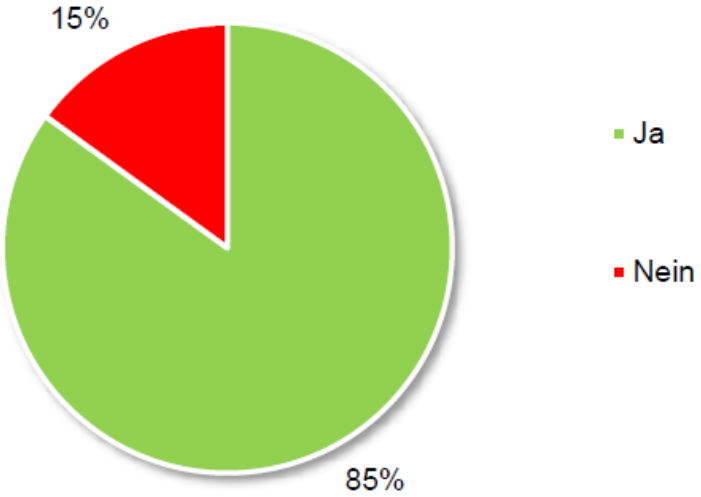


Quelle: Status Quo (Scaled) Agile, 2020

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?

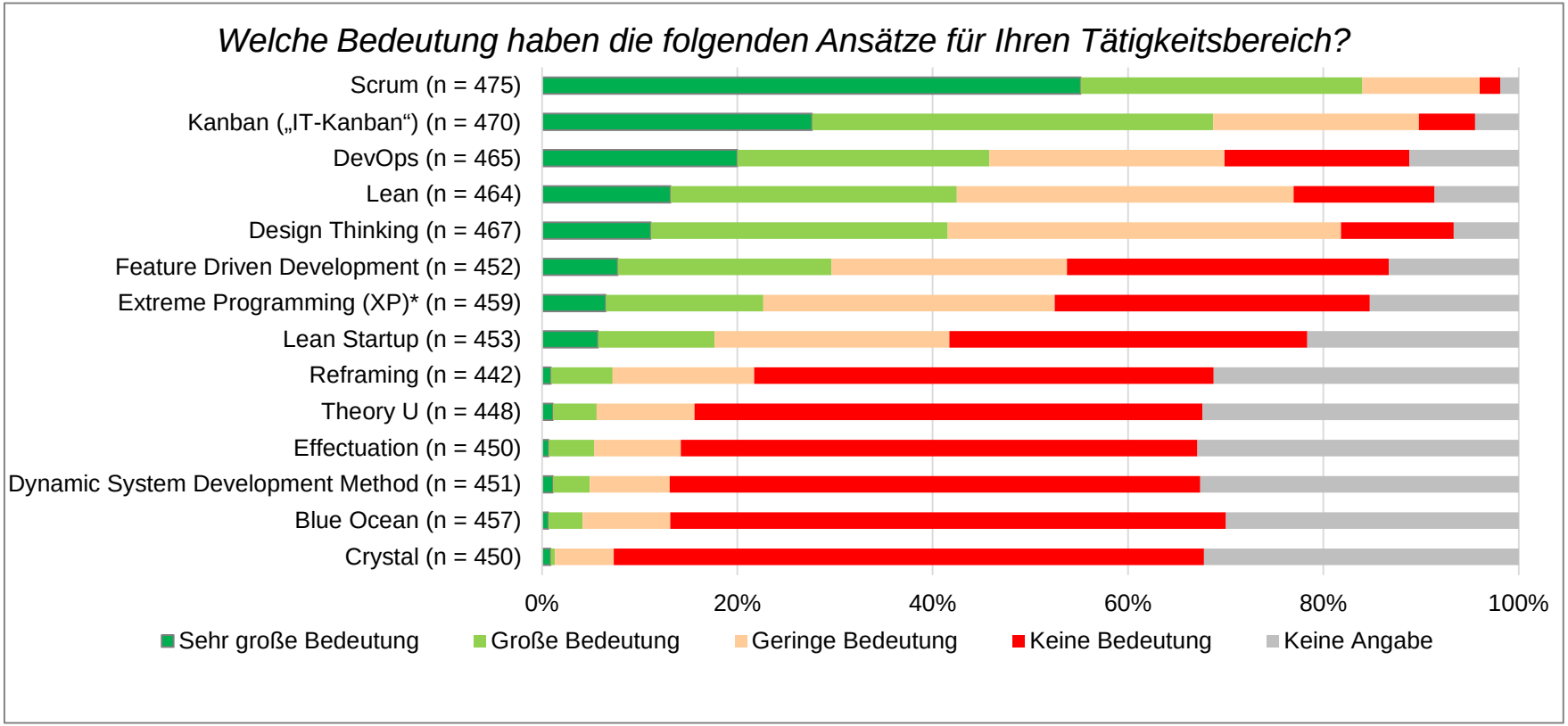


Single Choice, n = 486

Quelle: Status Quo (Scaled) Agile, 2020

www.status-quo-agile.de

Scrum und Kanban meistgenutzte Methoden



Quelle: Status Quo (Scaled) Agile, 2020

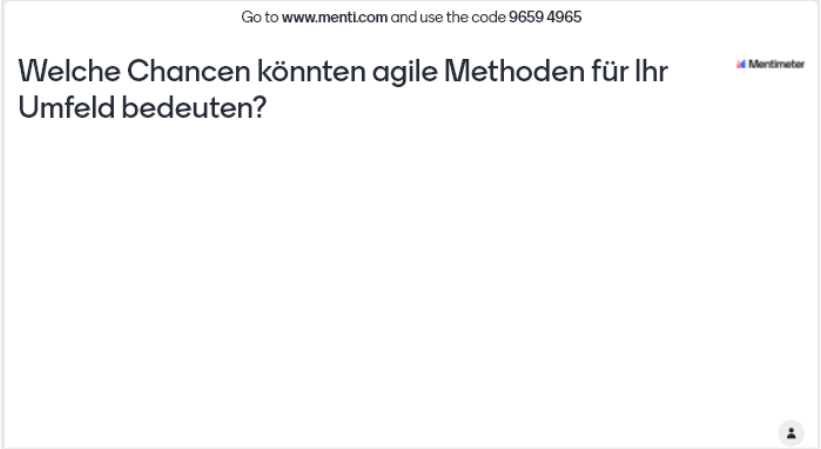
www.status-quo-agile.de

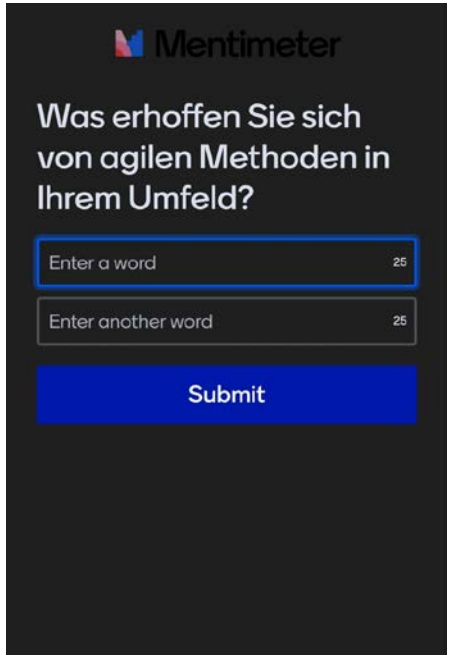
Was bedeutet „agil“ für Sie?

Ihre Sicht auf agile Methoden

menti.com 9659 4965

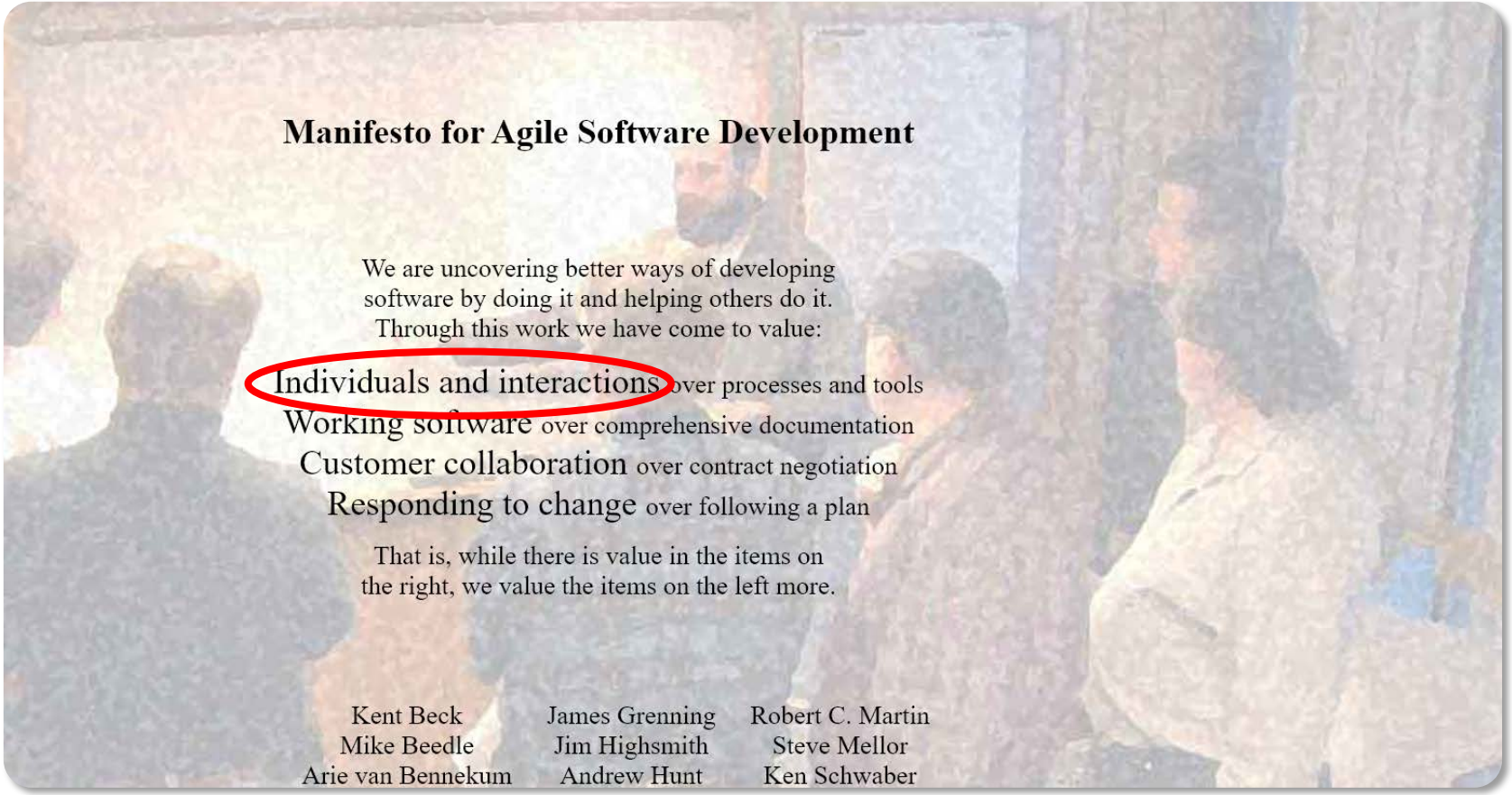
https://www.menti.com/8io5i3knfc





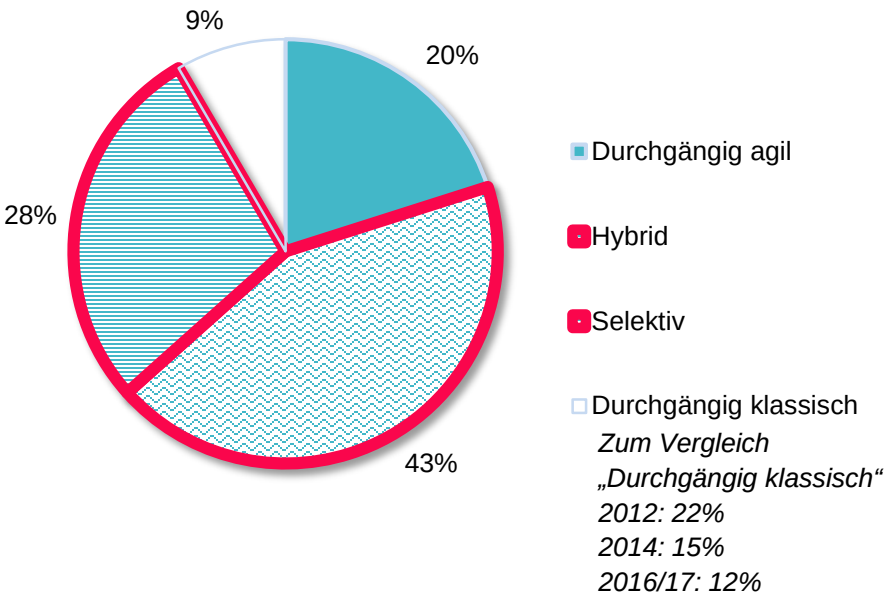
Hybrid, klassisch und agil sinnvoll kombinieren und gestalten

Agile Manifesto: People and Interactions over Processes …



Die Praxis der agilen Methoden heißt „hybrid“ oder „selektiv“

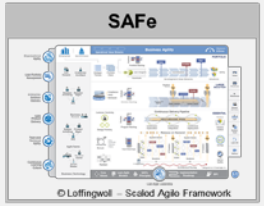
In welcher Form setzen Sie agile Ansätze in Ihrem Tätigkeitsbereich bei der Durchführung und Planung von Projekten/Entwicklungsprozessen ein?

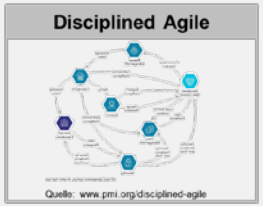


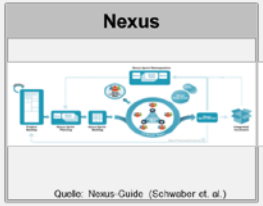
Quelle: Status Quo (Scaled) Agile, 2020

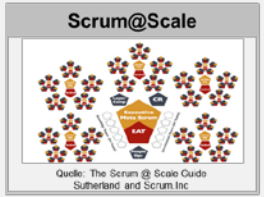
www.status-quo-agile.de

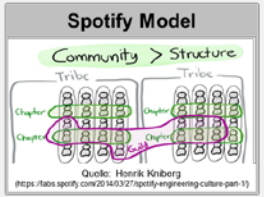
Königsdisziplin? Komplexe Wertschöpfungsnetzwerke managen

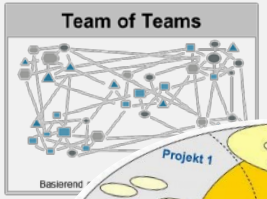


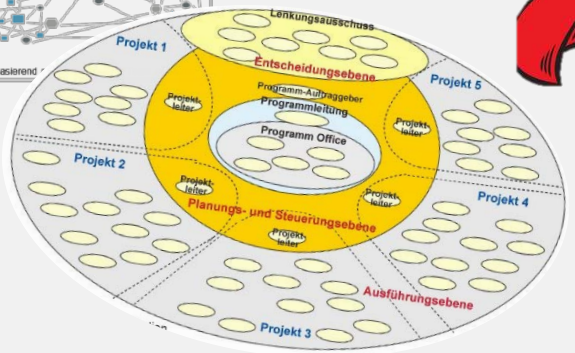






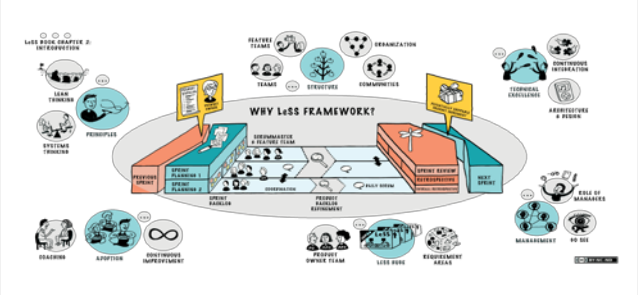






© ianrward – via fotolia
Pavlik - https://dieprojektmanager.com/

7 Design Principles to Descale Organizations

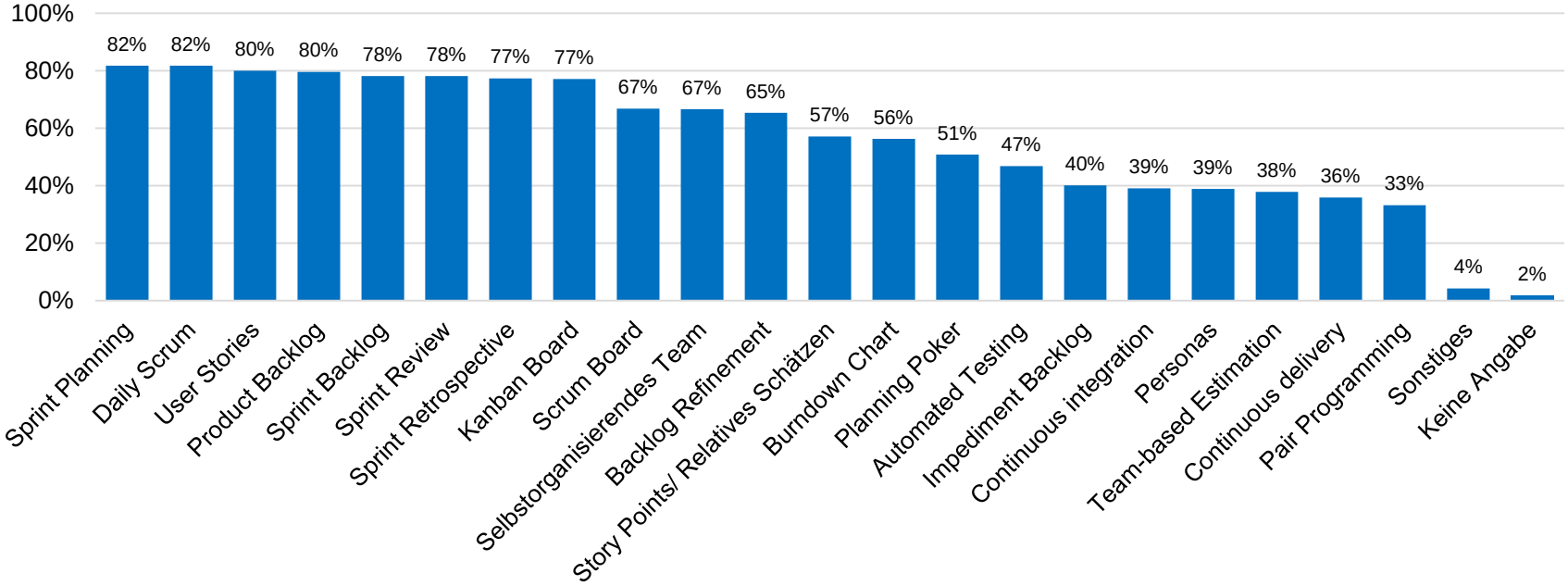


1. From *Specialist Roles* to ***Teams***
2. From *Resource-Thinking* to ***People-Thinking***
3. From *Organizing around Technology* to ***Organizing around Customer Value***
4. From *Independent Teams* to ***Continuous Cross-team Cooperation***
5. From *Coordinate to Integrate* to ***Coordination through Integration***
6. From *Projects* to ***Products***
7. From *Many Small Products* to *a* ***Few Broad Products***

Bas Vodde and Craig Larman: More with LeSS - Simplifying Organizations with 7 Design Principles
https://less.works/blog/2020/03/02/more-with-less-seven-tools-for-simplifying-organizations.html , 3.3.2020, Hervorhebungen Ayelt Komus

Agil nach dem Cafeteria-Prinzip

Welche agilen Praktiken wenden Sie an?



Multiple Choice, n = 476

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

Quelle: Status Quo (Scaled) Agile, 2020

www.status-quo-agile.de

Was heißt agil? – (Rück-)Besinnung auf Grundprinzipien

Empirismus und Einfachheit

Prozesse, Ergebnisse und Erkenntnisse visibel machen, laufend reflektieren und anpassen (Transparency, Inspect & Adapt)

Priorisierung & Verbindlichkeit

Einfache Visualisierung, robuste Planung und Konsequenz, „Done means Done“, Multitasking und schädliches Frontloading vermeiden

Delphin-Strategie & inkrementeller Fortschritt

Vorgehen in kleinen Schritten mit unmittelbarem Mehrwert, Lieferung tatsächlicher Ergebnisse – in kleinen Inkrementen

Interdisziplinäre Teams

Ganzheitliche Teams (breites Wissen, multiperspektivisch)

Klare, *nicht* detaillierte Vision

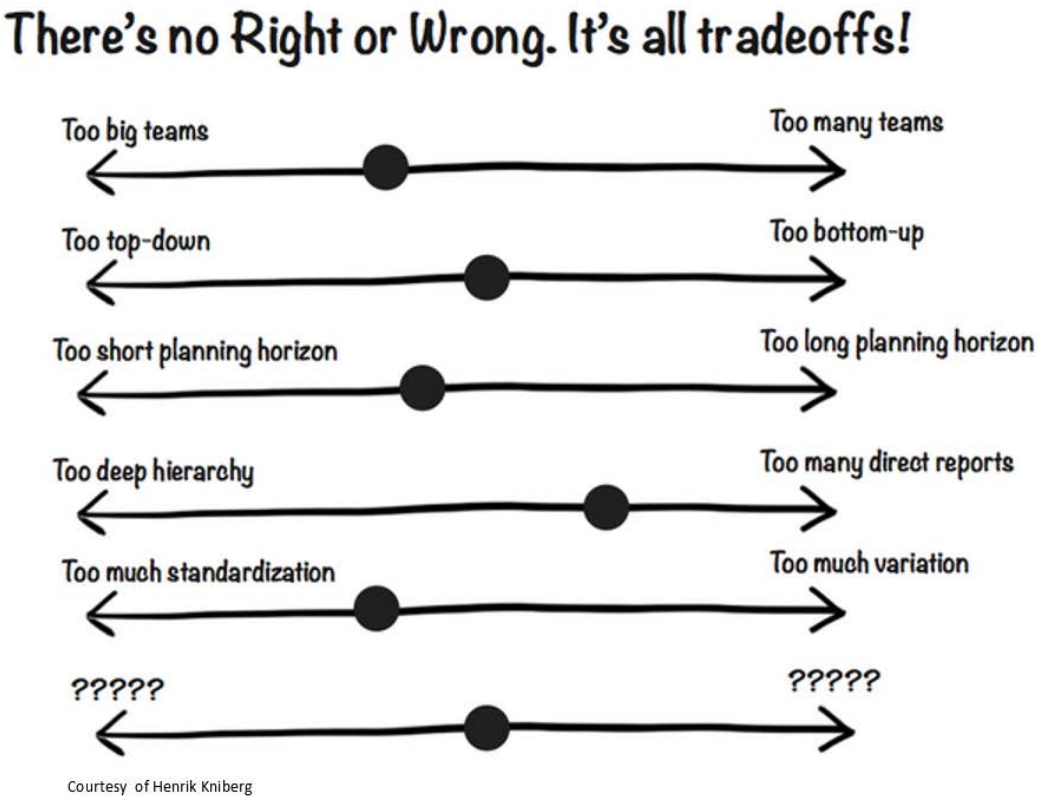
Klare Vision,
keine *Langfrist*planung im Detail.
Aktiver Umgang mit Unsicherheit

Subsidiarität

Eigenorganisation und Eigenverantwortung in klar definierten Grenzen (Why und What-Vorgabe; aber nicht How), Enge Abstimmung, Fokus

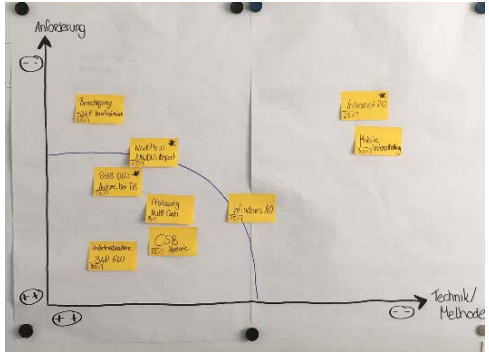
www.heupel-consultants.com

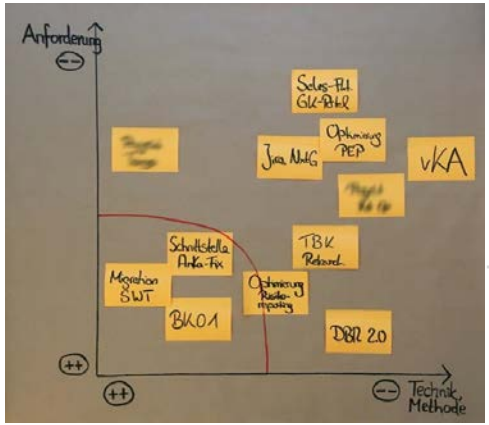
It‘s all tradeoffs



Praxistipp – Regelmäßige Verortung von Projekten/Aktivitäten

Courtesy of Heupel Consultants





Courtesy of Heupel Consultants

CC BY-SA A. Komus/Heupel Consultants

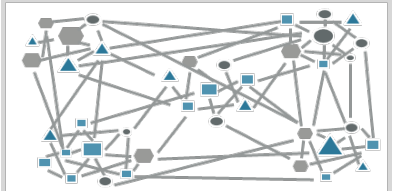
Vgl: Komus, Schmidt (2018): *www.projektmagazin.de/artikel/mit-der-stacey-matrix-zur-richtigen-pm-methode_1128468*

Agile Skalierungsansätze bieten Reichtum an Ideen und Ansätzen

Nexus

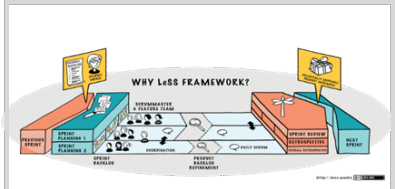
Quelle: Nexus-Guide (Schwaber et. al.)

Team of Teams



Basierend auf: S. McChrystal: Team of Teams

LeSS

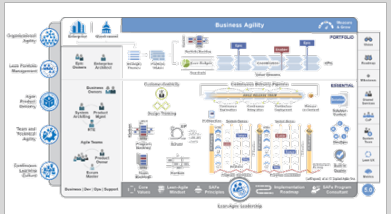


Quelle: http://less.works

Scrum@Scale

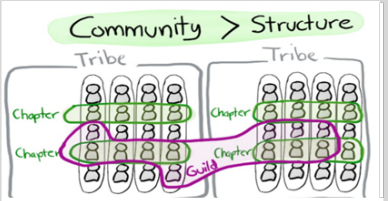
Quelle: The Scrum @ Scale Guide
Sutherland and Scrum.Inc

SAFe



© Leffingwell – Scaled Agile Framework

Spotify Model



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

Was muss Programm-/Portfoliomanagement liefern?

Vision, Strategie und Priorisierung

Gesamtheitliche Produkt- bzw. Lösungsarchitektur

Rollen- und Organisationskonzept

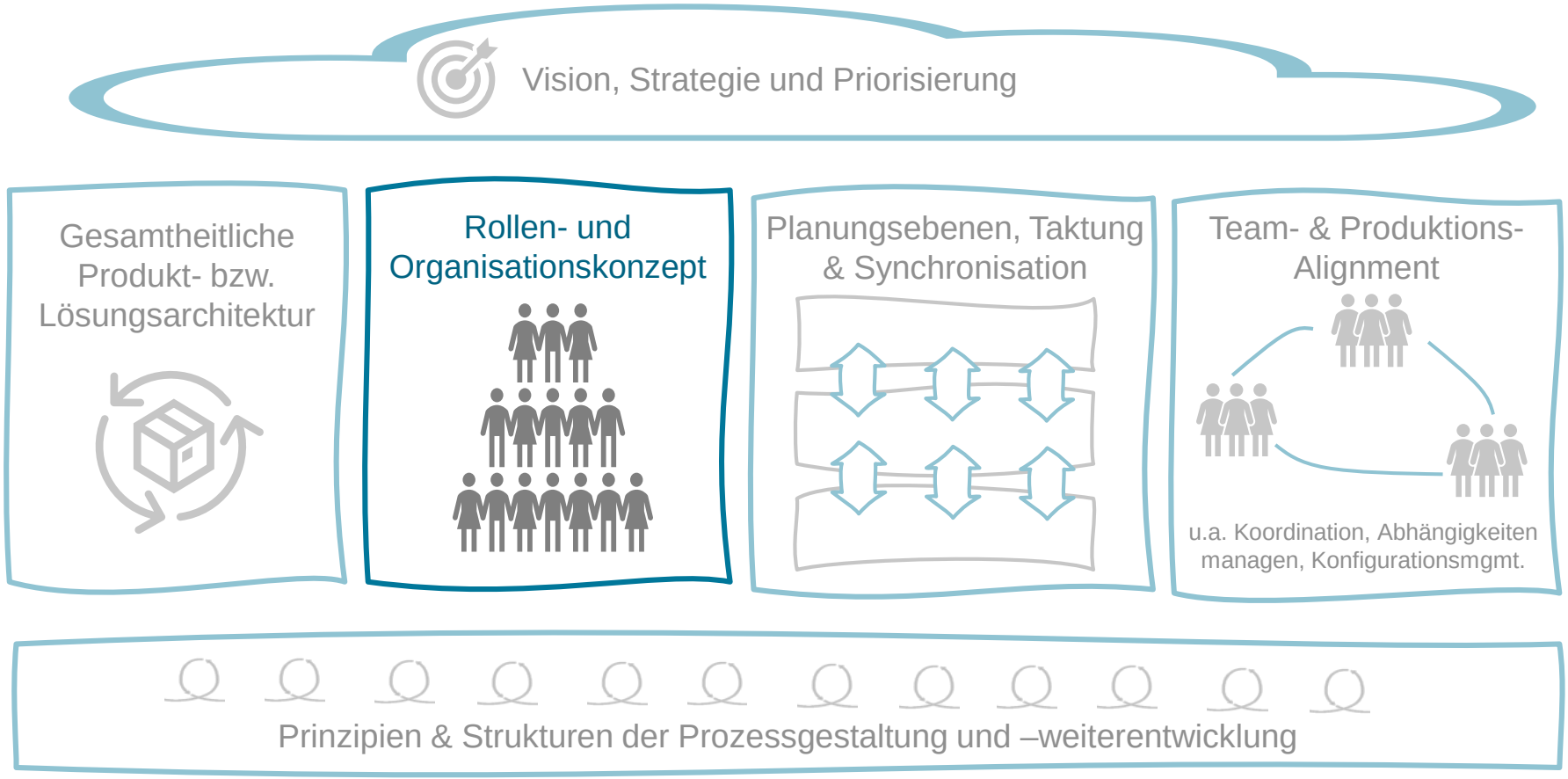
Planungsebenen, Taktung & Synchronisation

Team- & Produktions-Alignment

u.a. Koordination, Abhängigkeiten managen, Konfigurationsmgmt.

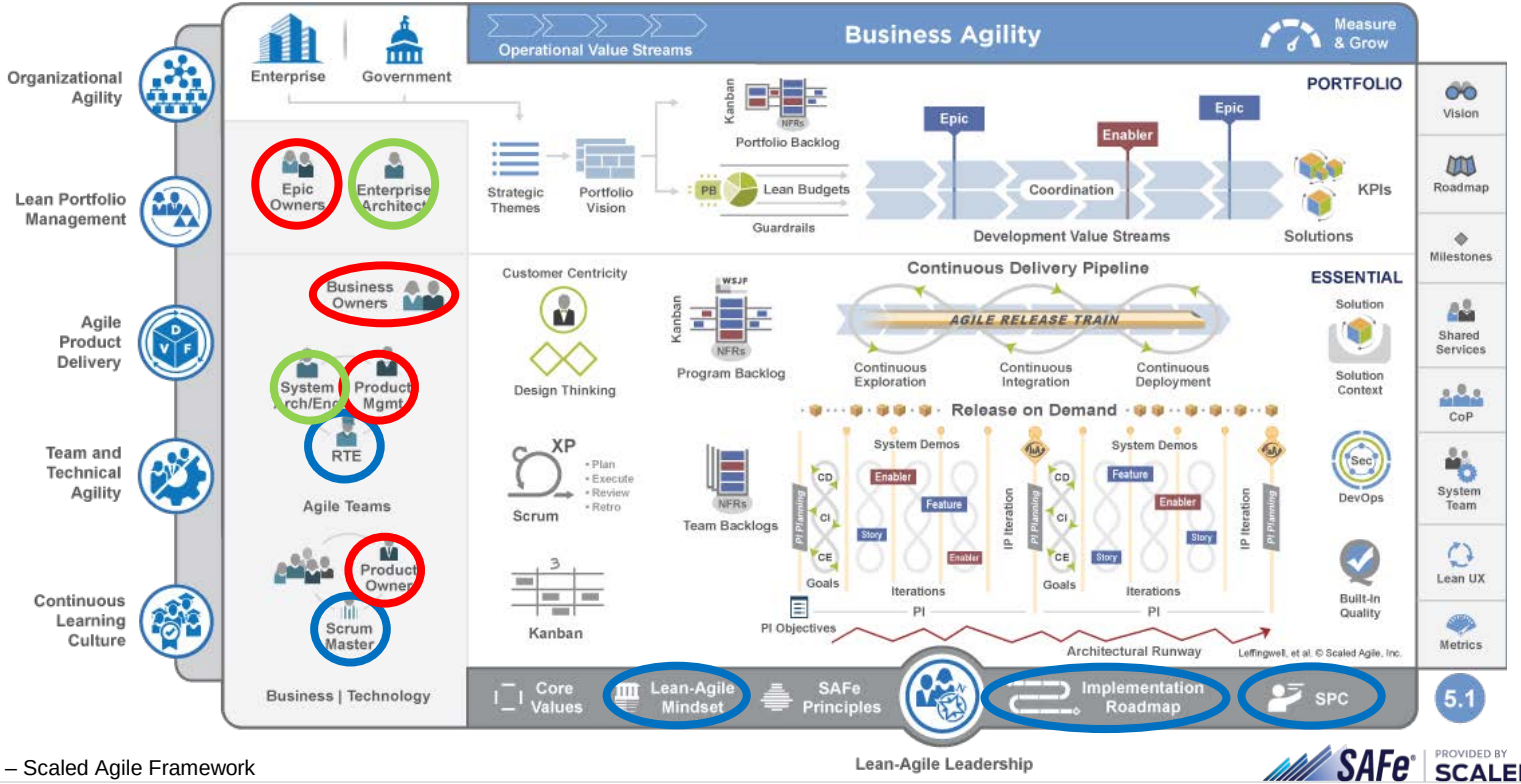
Prinzipien & Strukturen der Prozessgestaltung und –weiterentwicklung

Was muss Programm-/Portfoliomanagement liefern?



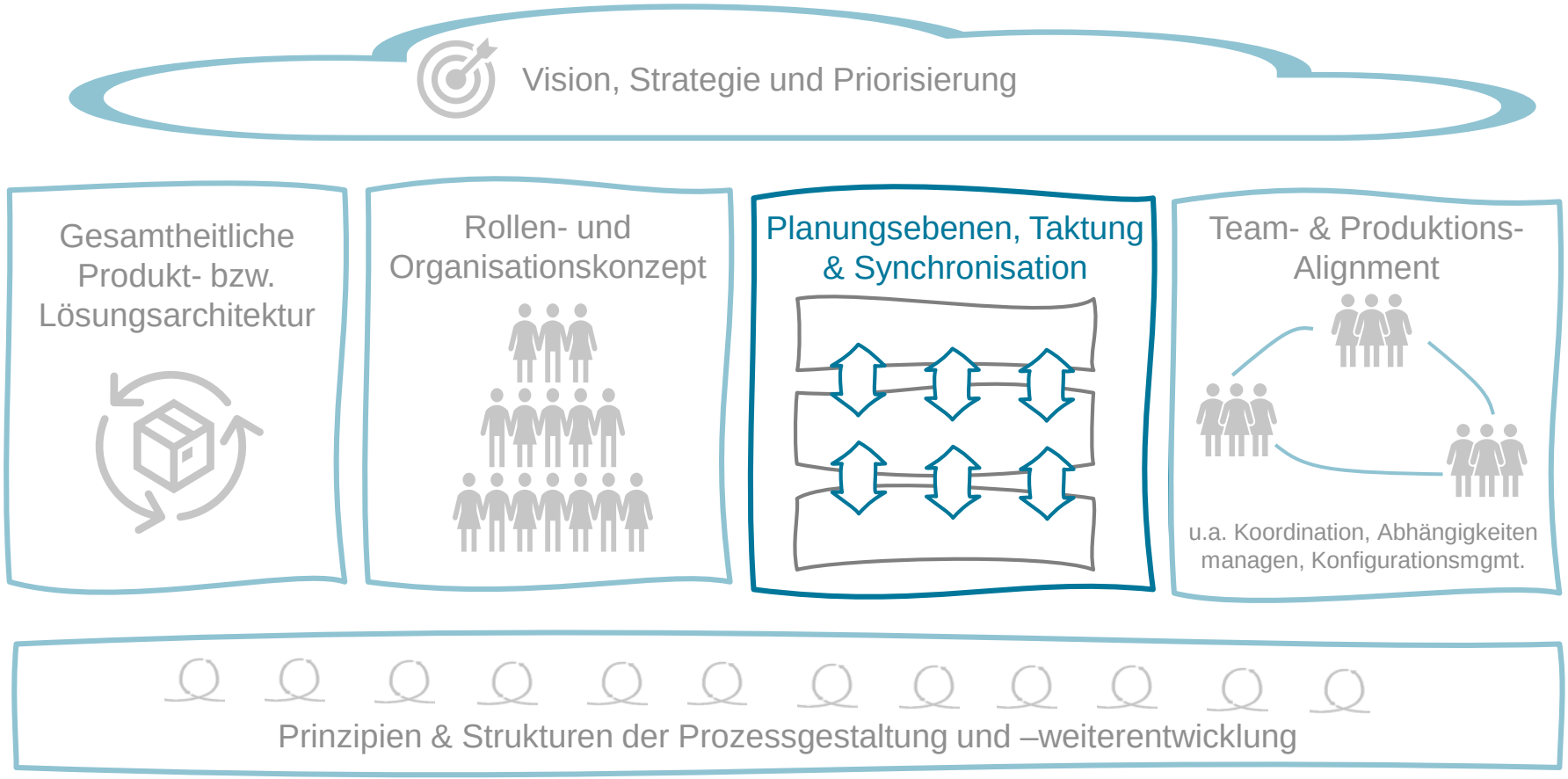
Beispiel SAFe – Erweitertes Rollenset

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

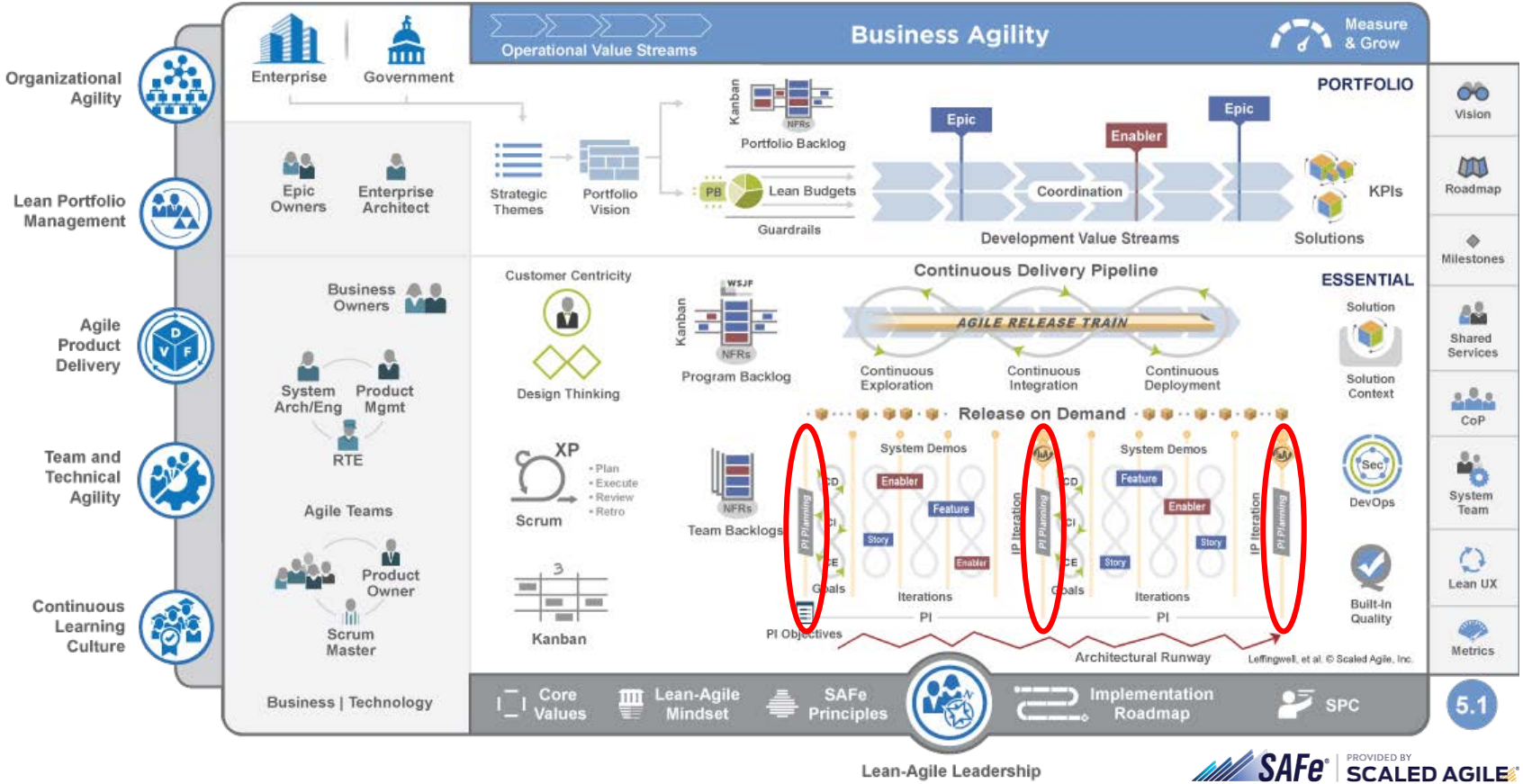


© Leffingwell – Scaled Agile Framework

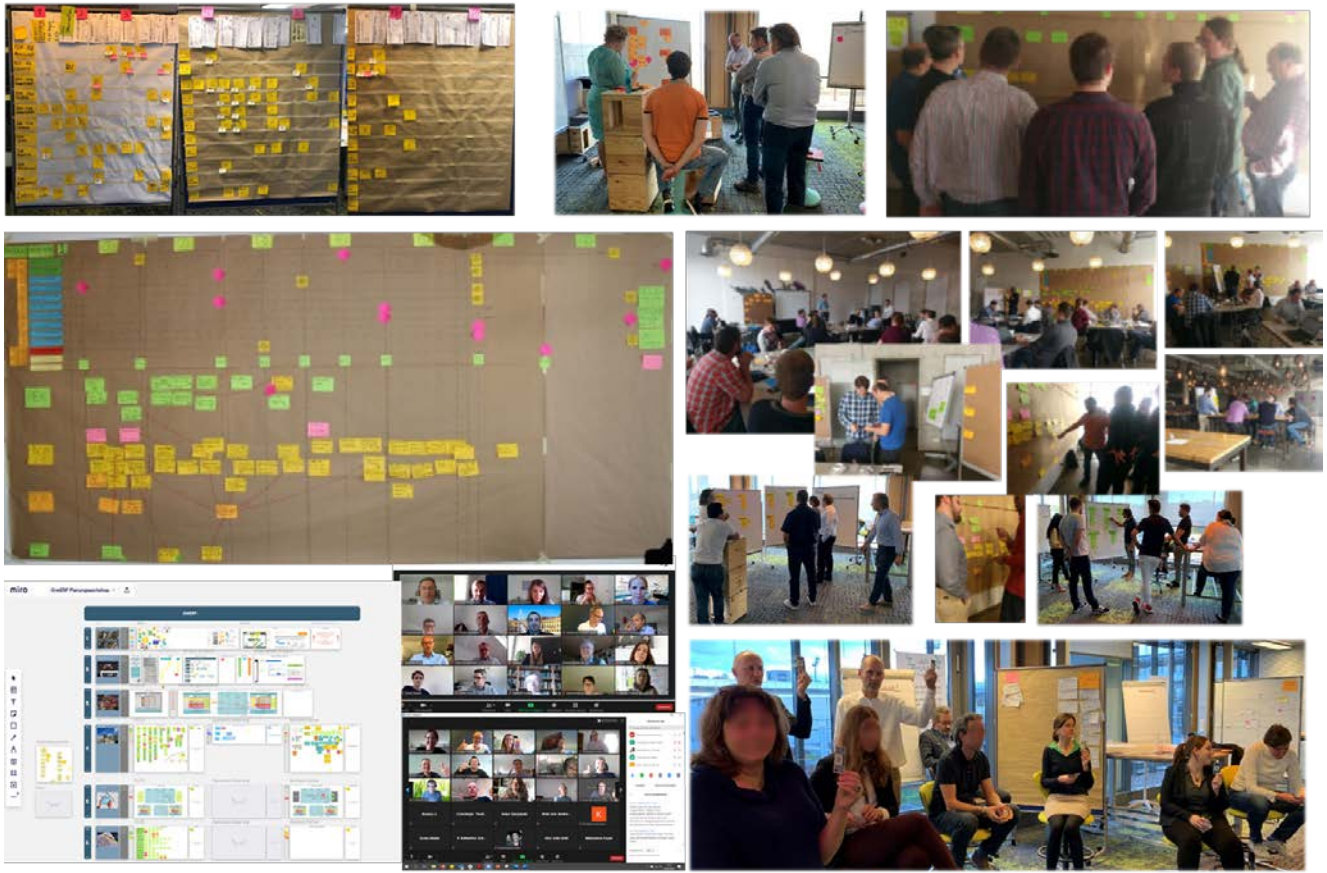
Was muss Programm-/Portfoliomanagement liefern?



SAFe – Heartbeat (Programm Increment)



Big Room Planning, Dependency Board → <u>Mein „</u>Baby“

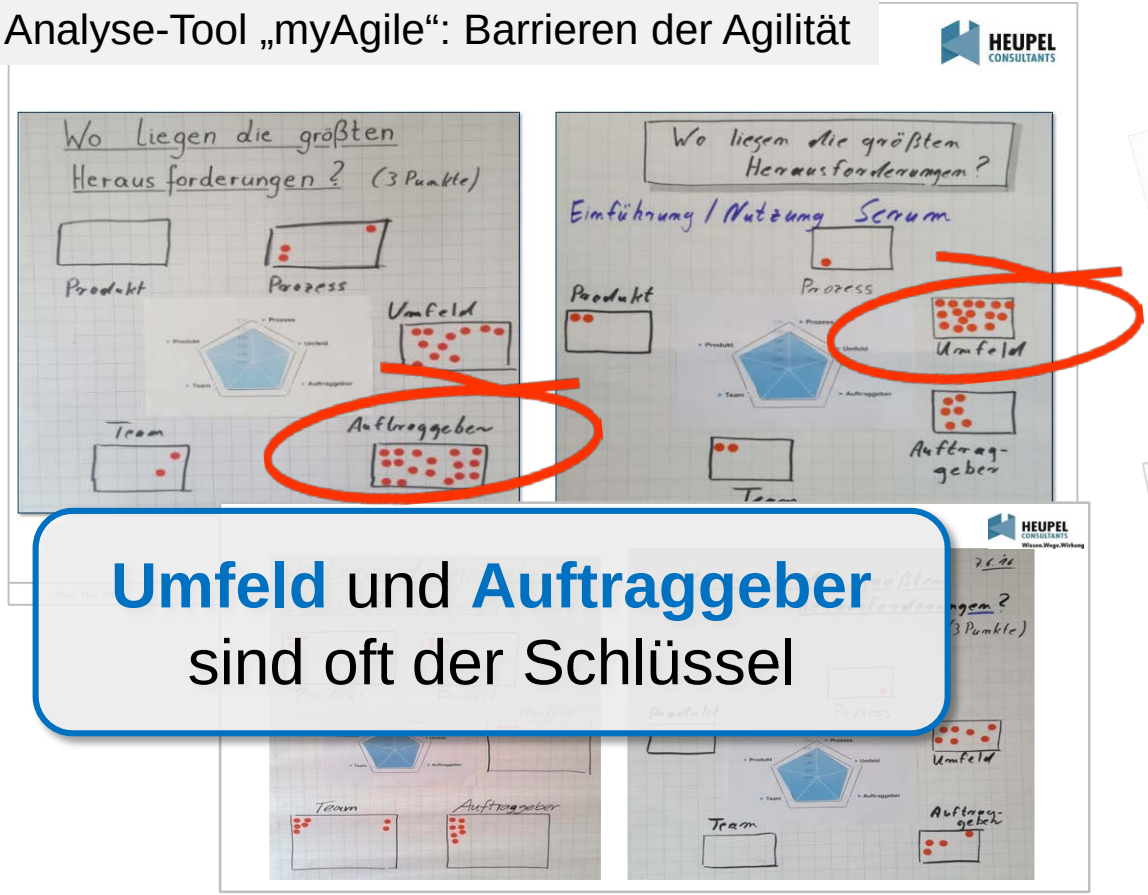


Alle Bilder: Heupel Consultants

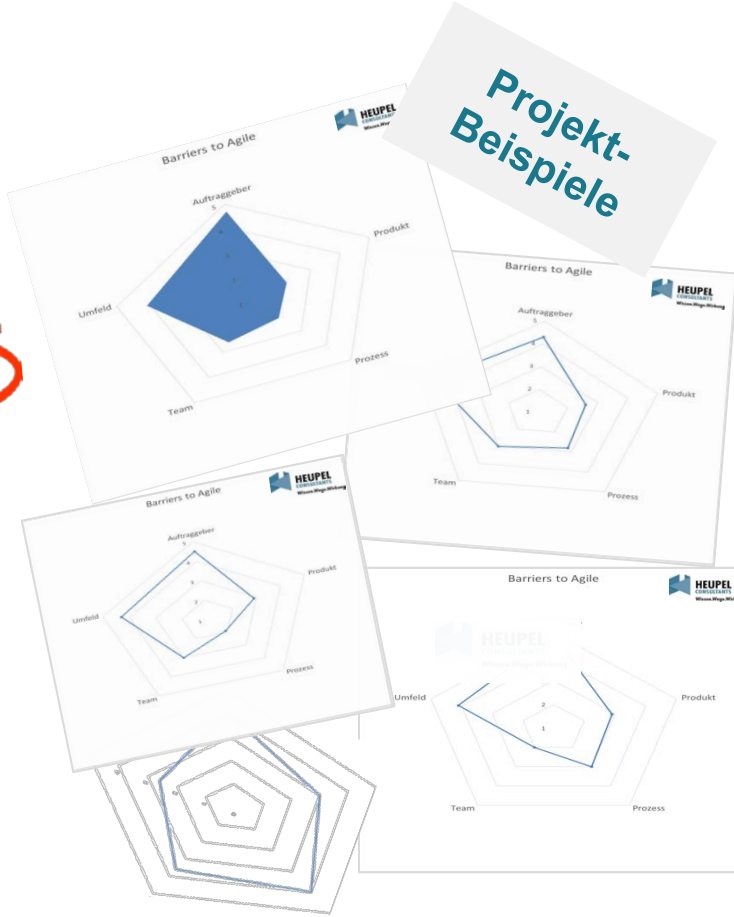
Führung und Ausbildung

Wo liegen die „Barrieren“

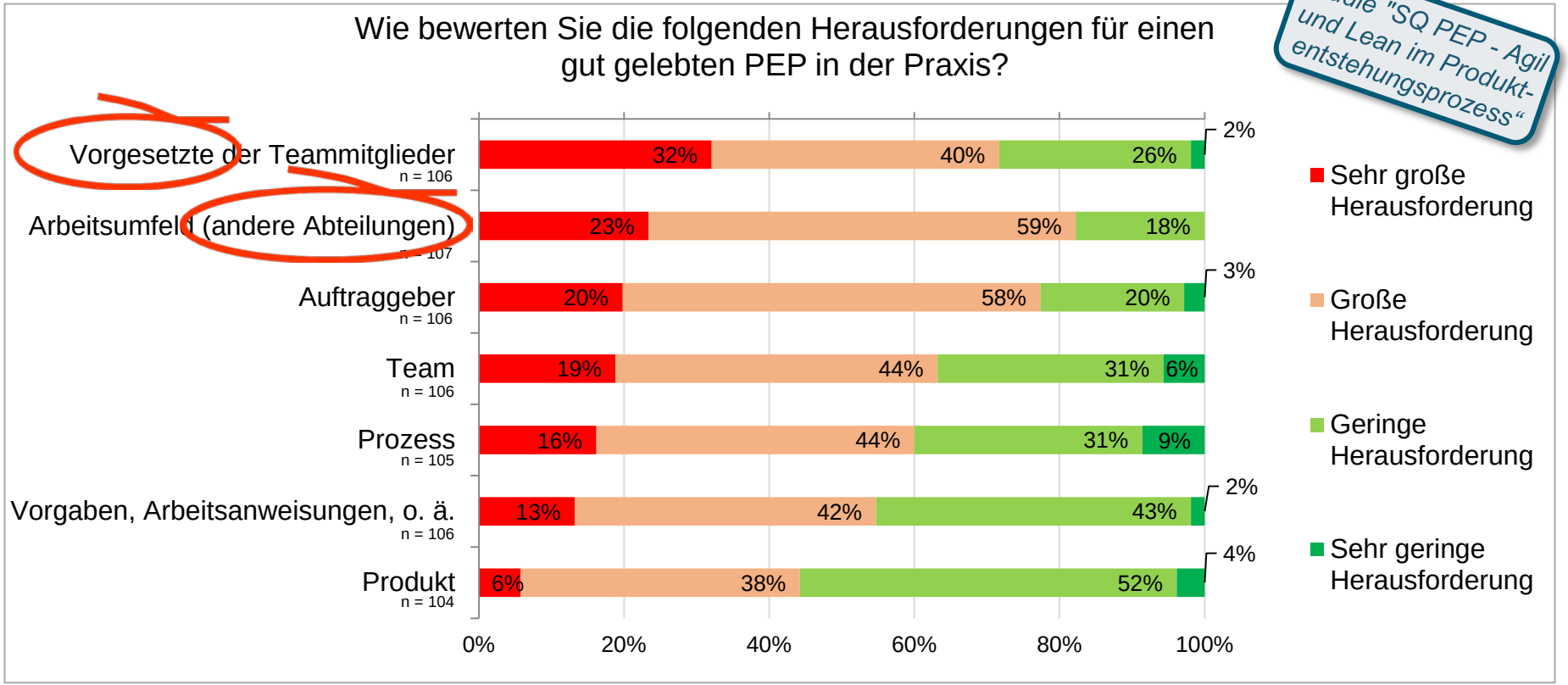
Analyse-Tool „myAgile“: Barrieren der Agilität



Umfeld und **Auftraggeber** sind oft der Schlüssel



Die wirklichen Herausforderungen: Vorgesetzte



Studie "SQ PEP - Agil und Lean im Produkt-entstehungsprozess"

(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

Führung im agilen Kontext

Sind Führungskräfte noch wichtig?
…Ergebnis: **Führungskräfte spielen eine große Rolle!**

Google‘s Oxygene-Studie

1. Ist ein guter Coach
2. Fördert das Team und setzt nicht auf Mikromanagement
3. Schafft ein integratives Team-Umfeld und trägt Sorge für Erfolg und Wohlergehen
4. Ist produktiv und ergebnisorientiert
5. Ist ein guter Kommunikator
6. Hilft anderen bei der Entwicklung in ihrer Karriere und diskutiert deren Performance
7. Hat eine klare Vision und Strategie für das Team
8. Besitzt wichtige technische Fertigkeiten, um das Team zu beraten
9. Lebt die unternehmensweite Zusammenarbeit im Arbeitsalltag
10. Ist ein starker Entscheider

Psychologische Sicherheit ist der **Schlüssel für effektive Teams!**

Google‘s „Project Aristotle“

Quellen: https://hbr.org/2013/12/how-google-sold-its-engineers-on-management
https://rework.withgoogle.com/blog/the-evolution-of-project-oxygen/
https://rework.withgoogle.com/print/guides/5721312655835136/

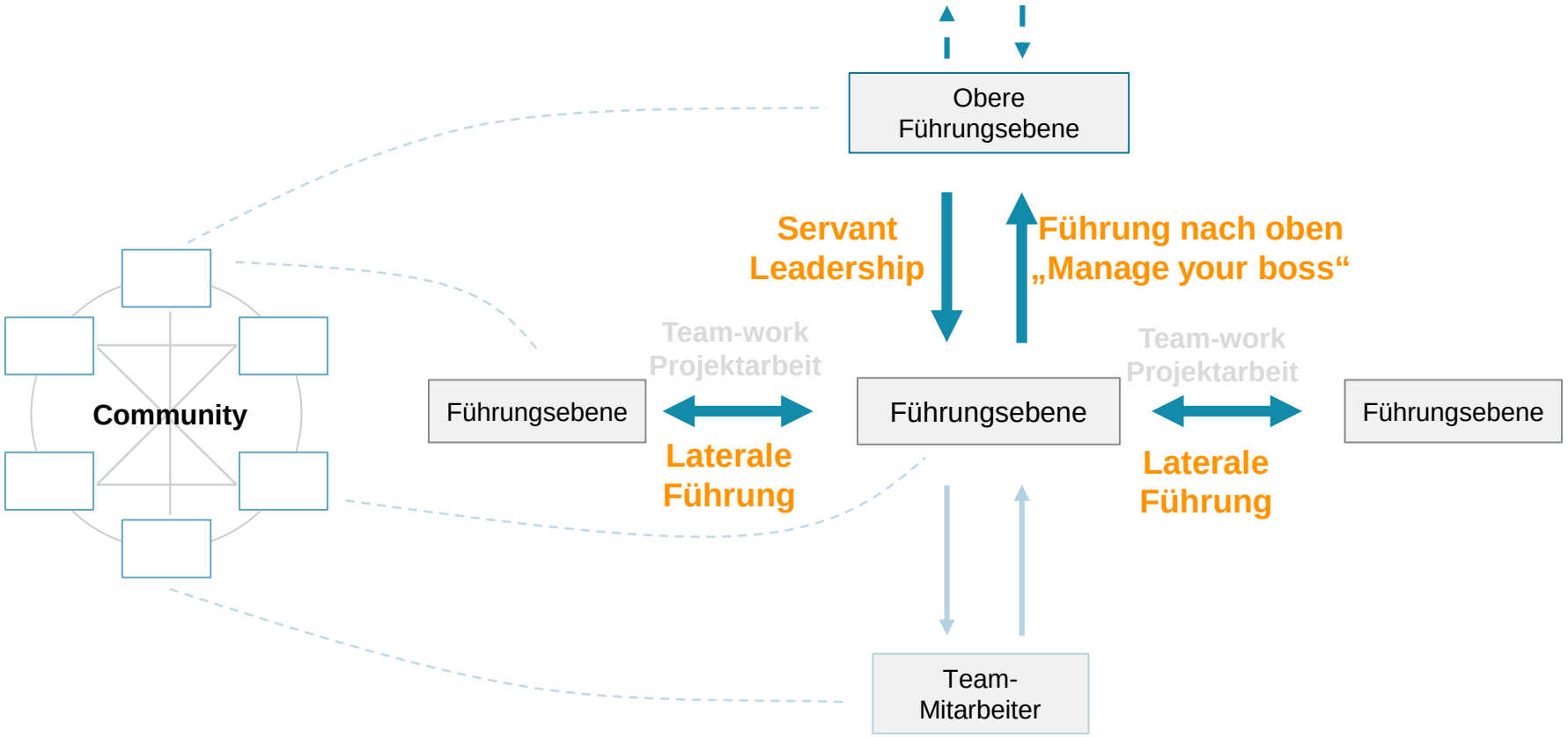
From Management to Leadership

Management		(Servant) Leadership
How and When	→	What and Why
Command and Control	→	Guidance and Support
Micro-Management	→	Provide Vision
Carrot and Stick	→	Empower and Inspire Trust
Manage Subordinates	→	Leadership
Bonuses, Rules, Specs	→	Purpose, Autonomy, Mastery

Understanding My New Role

Source: Foto Heupel Consultants; Idee S. Waschk

Führung – nicht nur von oben nach unten!

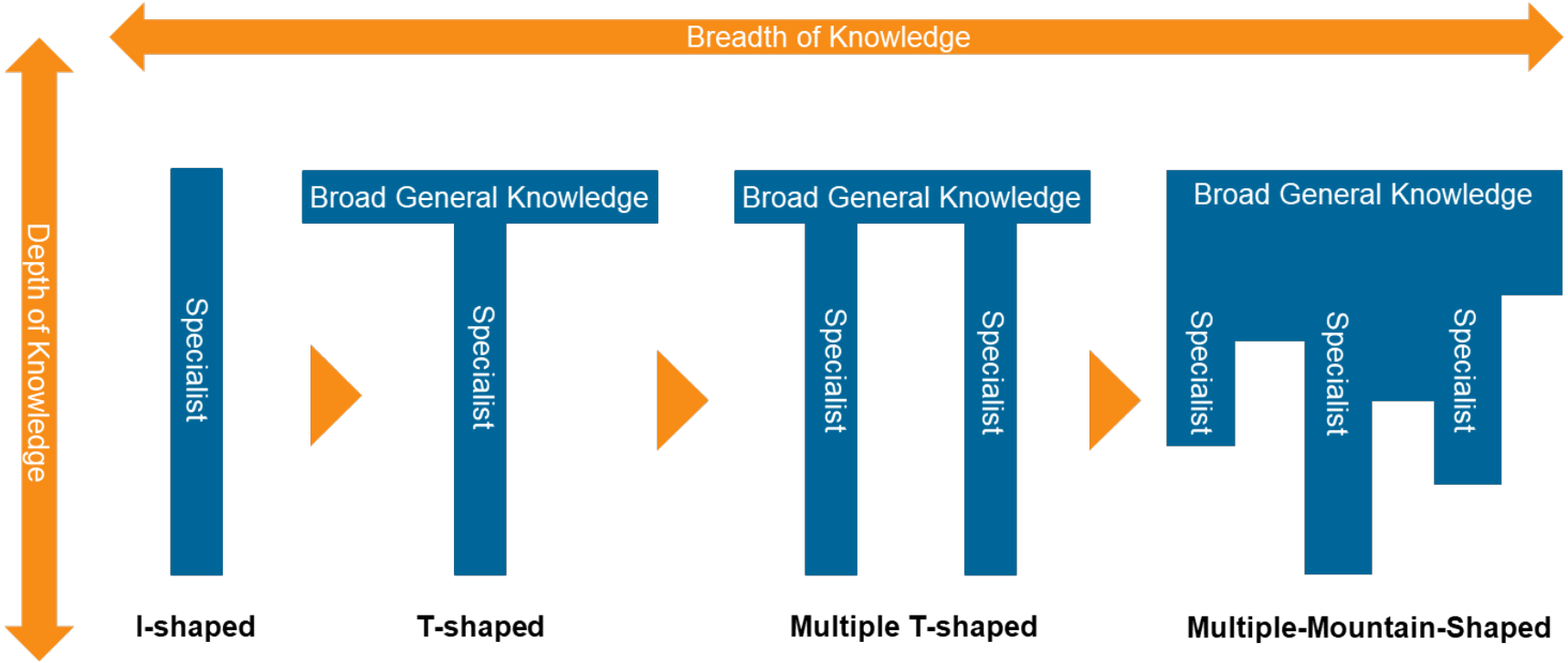


Du bist die Veränderung – Führung nach oben lernen

„Veränderung beginnt bei mir selbst“

- Fehlende Empathie für Führungsebenen
- Skills für „Führung von unten“ (oft auch hard skills)
- Ausruhen im „Kinder-Ich“
- Ansätze wie Holocracy (durchaus interessant!) als „Organisations-Bullerbü“ verstehen

Schlüsselfaktor – Skill-Profil und Aufgabenverständnis



Wie vorgehen?

Wie mache ich eine Organisation agil?

Agil!

Grundsätze der Transformation

Praxisbeispiel Heupel Consultants

Folgende Grundsätze leiten uns:

- **Keine Paralyse durch Analyse**
- **Eigene Ansätze entwickeln**
- **Keine Best Practice und kein fixer Zielzustand**
- **Veränderung benötigt Zeit**
- **kein Vorwärtskommen ohne Orientierung**
- **Iteratives Vorgehen**

Courtesy of Heupel Consultants

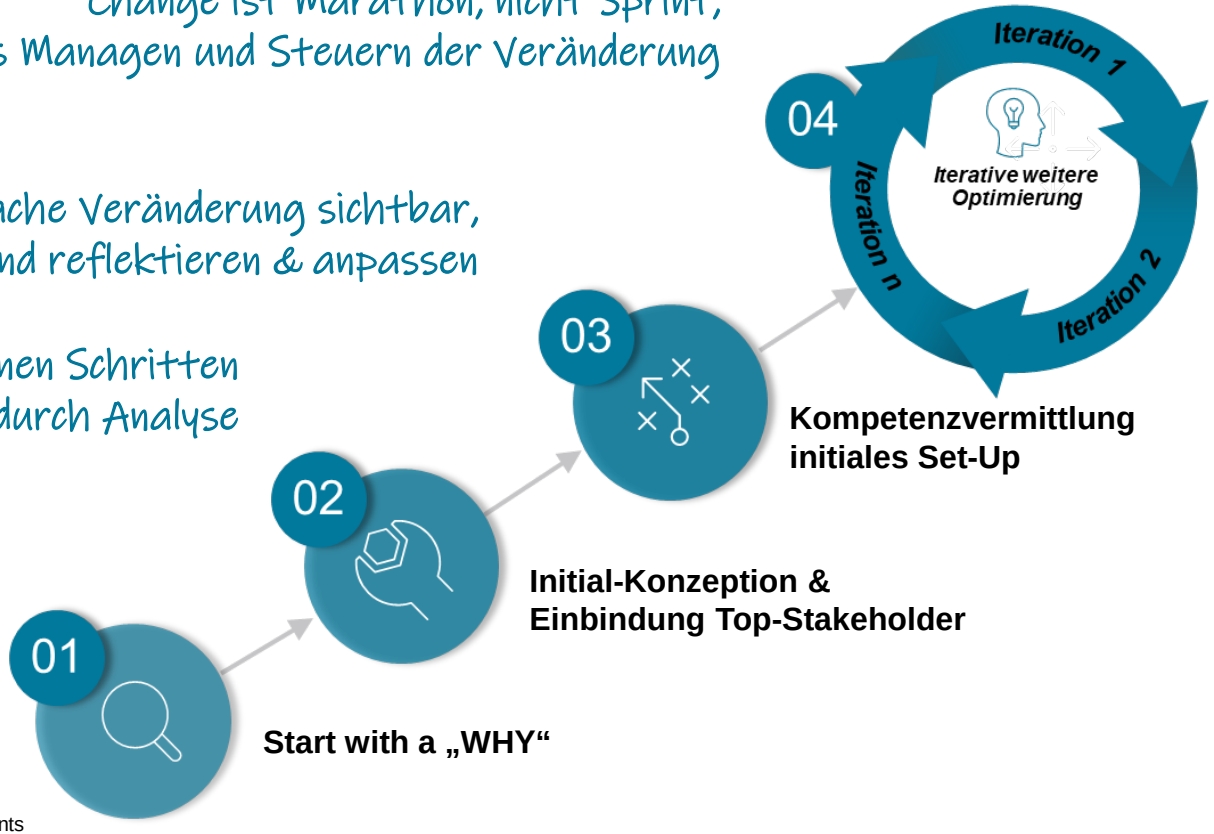
Vorgehen zur Einführung und Weiterentwicklung agiler Methoden

Change ist Marathon, nicht Sprint,
Aktives Managen und Steuern der Veränderung

Mache Veränderung sichtbar,
laufend reflektieren & anpassen

Vorgehen in kleinen Schritten
Keine Paralyse durch Analyse

Starte dort,
wo Du stehst



Agiler „Betrieb“
Enable, Entwickle, Kommuniziere, …

Kompetenzvermittlung
initiales Set-Up

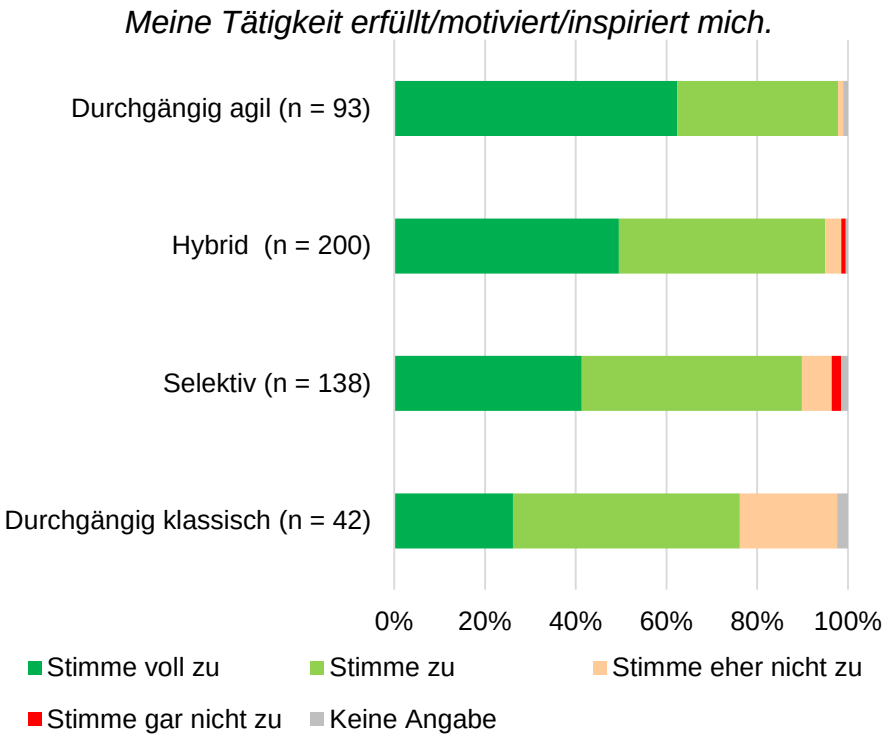
Initial-Konzeption &
Einbindung Top-Stakeholder

Start with a „WHY“

Courtesy of Heupel Consultants

Lohnt sich all die Mühe?

Motivierter, Erfüllter, Inspirierter – Attraktiv als Arbeitgeber



Quelle: Status Quo (Scaled) Agile, 2020

www.status-quo-agile.de

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
www.praxisforum.net