

Große Projekte & Programme erfolgreicher managen

Skalierte agile Methoden *smart* nutzen



#Strategiegipfel

IT & Information Management

Berlin, 26. Oktober 2021

Prof. Dr. Ayelt Komus

komus@hs-koblenz.de

 [linkedin.com/in/komus](https://www.linkedin.com/in/komus)

 [xing.com/profile/Ayelt_Komus](https://www.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

- 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:



Typisch identifizierte Herausforderungen bei Programmen/Projekten

Stolpersteine Transformation SAP S/4 (Erfahrungswerte Heupel Consultants)



- ▶ Kein konsistenter auf die spezifische Situation und Rahmenbedingungen ausgerichteter Projektierungsansatz
- ▶ Eine „Ex-Ante-Überplanung“ des Projektes ohne explizite Lern- und Adaptionen-mechanismen („Inspect & Adapt“)
- ▶ Überschätzung eigener Ressourcen & geringe Projektfähigkeit der eigenen „Mannschaft“
- ▶ Falsche Einschätzung Abdeckungsgrad des Lösungsangebotes der SAP
- ▶ Überschätzung der eigenen Disziplin „SAP-Standards“ einzuhalten
- ▶ Unterschätzung des Migrationsaufwandes
- ▶ Unterschätzung des Change-Managementaufwandes

Typisch identifizierte Herausforderungen

www.heupel-consultants.com

4

Mal ganz naiv gefragt...

...was war noch mal Ziel beim Managen, Planen, Tracken großer Projekte und Programme?

- Viele Tabellen, Formulare, Statusberichte
- Ein gutes Gefühl, dass viel gemanagt wird
- Führungskräfte und Experten, die das gute Gefühl haben, echte „Magie“ zu betreiben
- CYA



- Mehrwert- und Notwendigkeits-basierte Entscheidungen
- Frühzeitiges Erkennen von Schieflagen und Herausforderungen
- Optimales Zusammenspiel ermöglichen
- Nutzung des Wissens in der Organisation
- Echte Motivation aller Beteiligten
- Enablement und Vermittlung des „Why“, um selbständiges Entscheiden und Agieren auch auf Team-Ebene zu ermöglichen

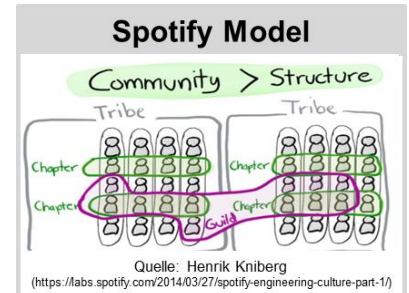
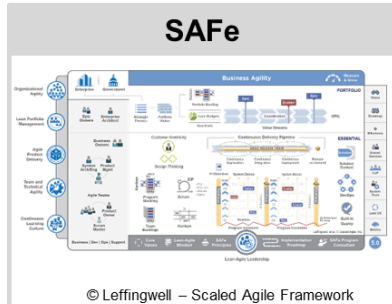
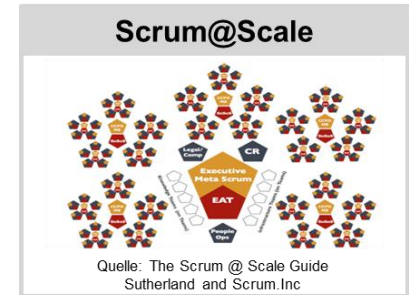
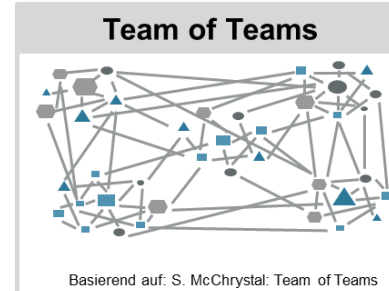
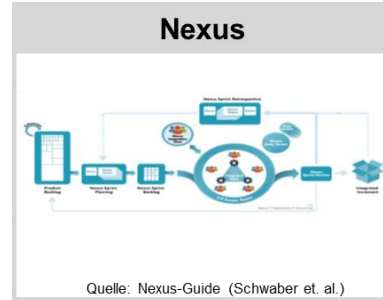
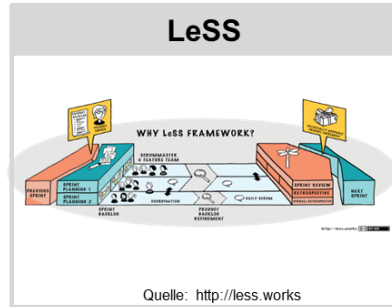


Agil auf Team-Ebene: Kinderteller

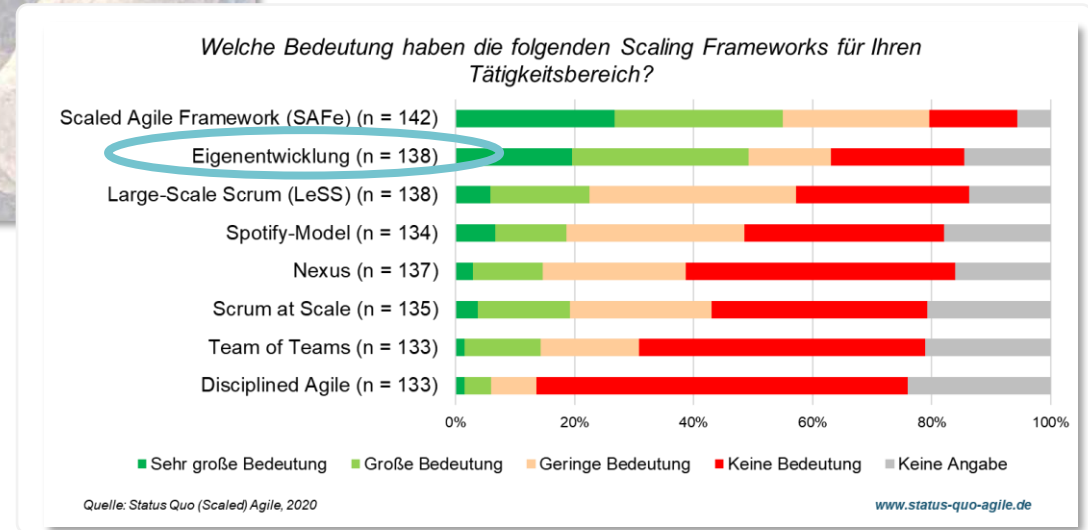
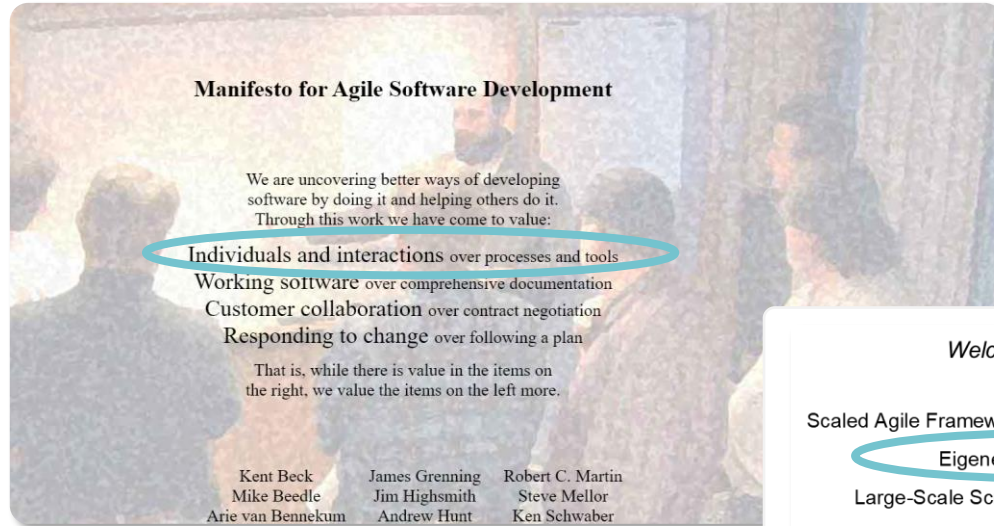


© M-image via Fotolia

Agile Skalierungsansätze bieten Reichtum an Ideen und Ansätzen



Agile Manifesto: People and Interactions over Processes ...



Was muss Programm-/Portfoliomanagement liefern?

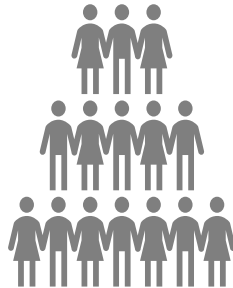


Vision, Strategie und Priorisierung

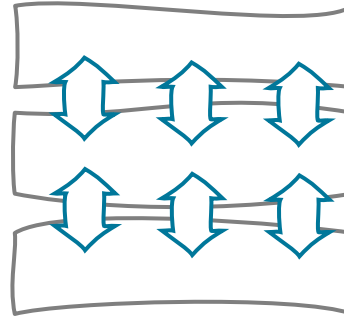
Gesamtheitliche
Produkt- bzw.
Lösungsarchitektur



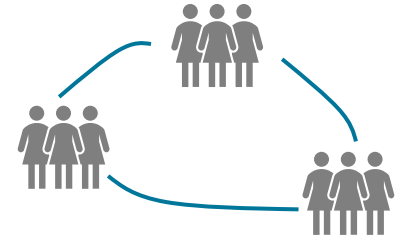
Rollen- und
Organisationskonzept



Planungsebenen, Taktung
& Synchronisation



Team- & Produktions-
Alignment



u.a. Koordination, Abhängigkeiten
managen, Konfigurationsmgmt.



Prinzipien & Strukturen der Prozessgestaltung und –weiterentwicklung

Was muss Programm-/Portfoliomanagement liefern?



Vision, Strategie und Priorisierung

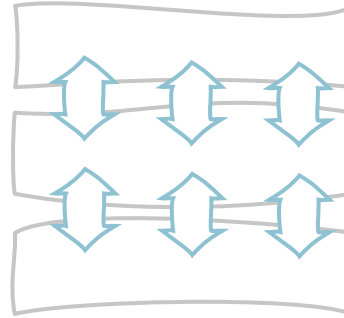
Gesamtheitliche
Produkt- bzw.
Lösungsarchitektur



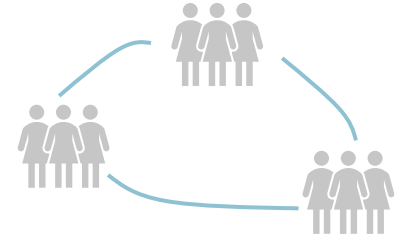
Rollen- und
Organisationskonzept



Planungsebenen, Taktung
& Synchronisation



Team- & Produktions-
Alignment



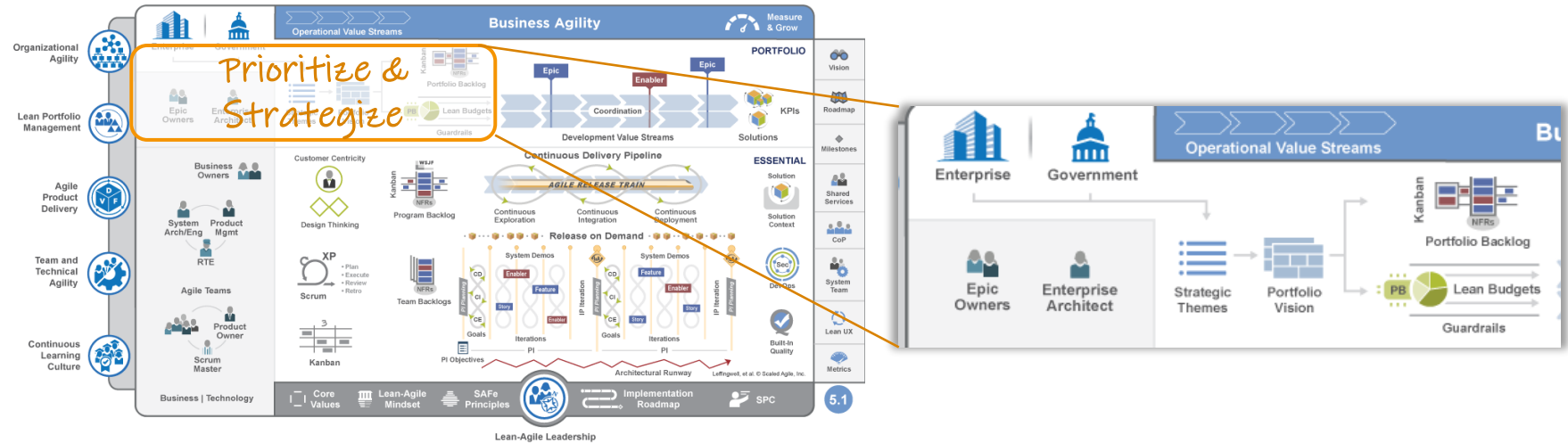
u.a. Koordination, Abhängigkeiten
managen, Konfigurationsmgmt.



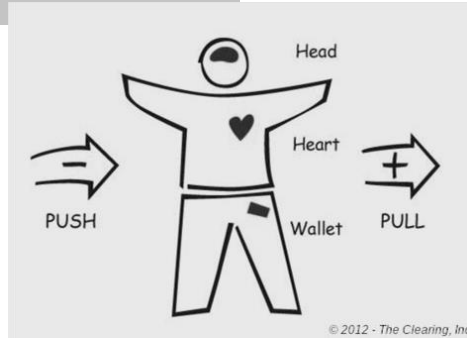
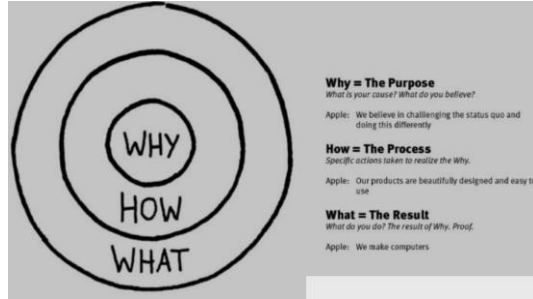
Prinzipien & Strukturen der Prozessgestaltung und –weiterentwicklung

Strategieprozess insbesondere bei SAFe umfassend ausgestaltet

- Jede Programm-Planung setzt einen Strategieentscheidung voraus
- Insbesondere bei SAFe ist der strategische Bereich explizit ausgeprägt



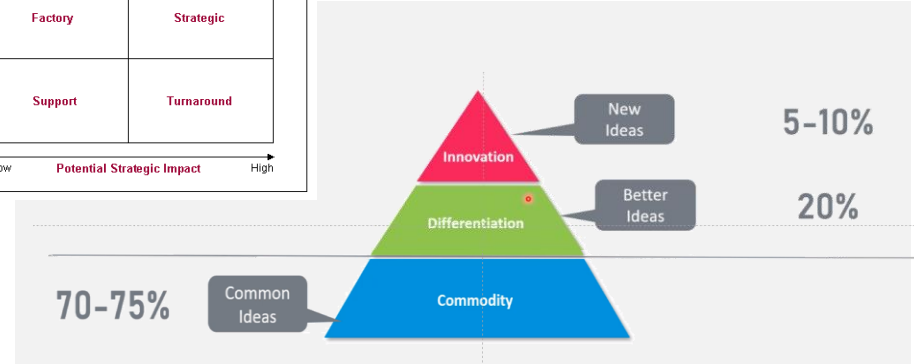
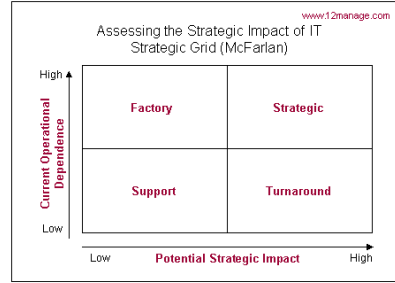
Werkzeuge, Elemente der Strategiediskussion



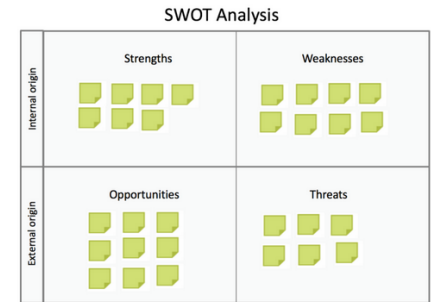
Objective	Key Results
Increase customer engagement in our community platform	Reduce membership churn from 20% to 5%
	Increase Net Promoter Score from 35 to 60
	Improve average weekly visits per active user from 5,000 to 20,000
	Increase non-paid (organic) traffic to from 1,500 to 5,000
	Improve engagement from 30% to 60%

© Scaled Agile, Inc.

Figure 4. Applying OKRs to define strategic themes



The Lean Canvas is adapted from The Business Model Canvas and is licensed under the Creative Commons Attribution-ShareAlike 3.0 license.



© Scaled Agile, Inc.

Figure 4. SWOT analysis

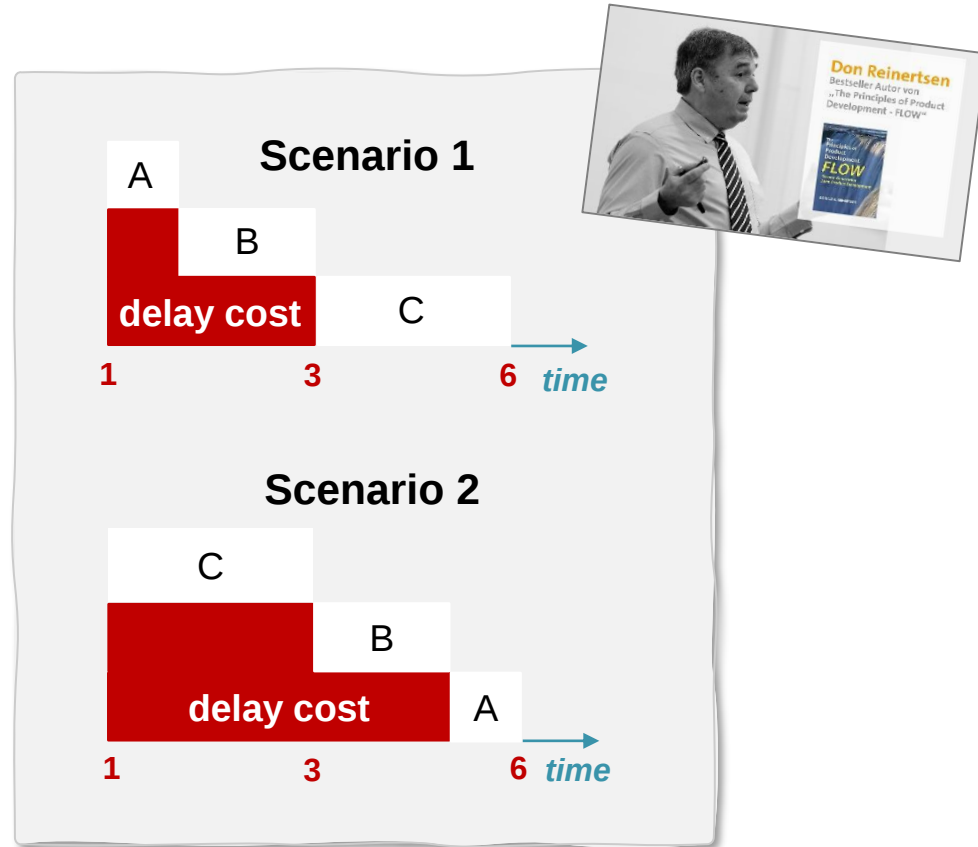
Don Reinertsen (Flow): Weighted Short Job First

$$\text{WSJF} = \frac{\text{Cost of Delay}}{\text{Job Duration (Job size)}}$$

*If effort and CoDs are different,
do the Weighted Shortest Job First!*

$$\text{Cost of Delay} = \text{User-Business Value} + \text{Time Criticality} + \text{Risk Reduction and/or Opportunity Enablement}$$

Nach Reinertsen, Don
Flow – The Principles of Product Development Flow



Was muss Programm-/Portfoliomanagement liefern?



Vision, Strategie und Priorisierung

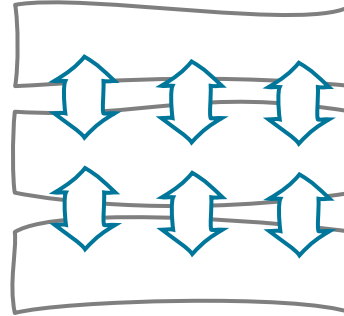
Gesamtheitliche
Produkt- bzw.
Lösungsarchitektur



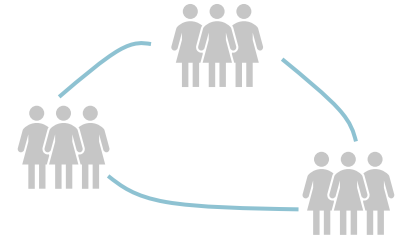
Rollen- und
Organisationskonzept



Planungsebenen, Taktung
& Synchronisation



Team- & Produktions-
Alignment

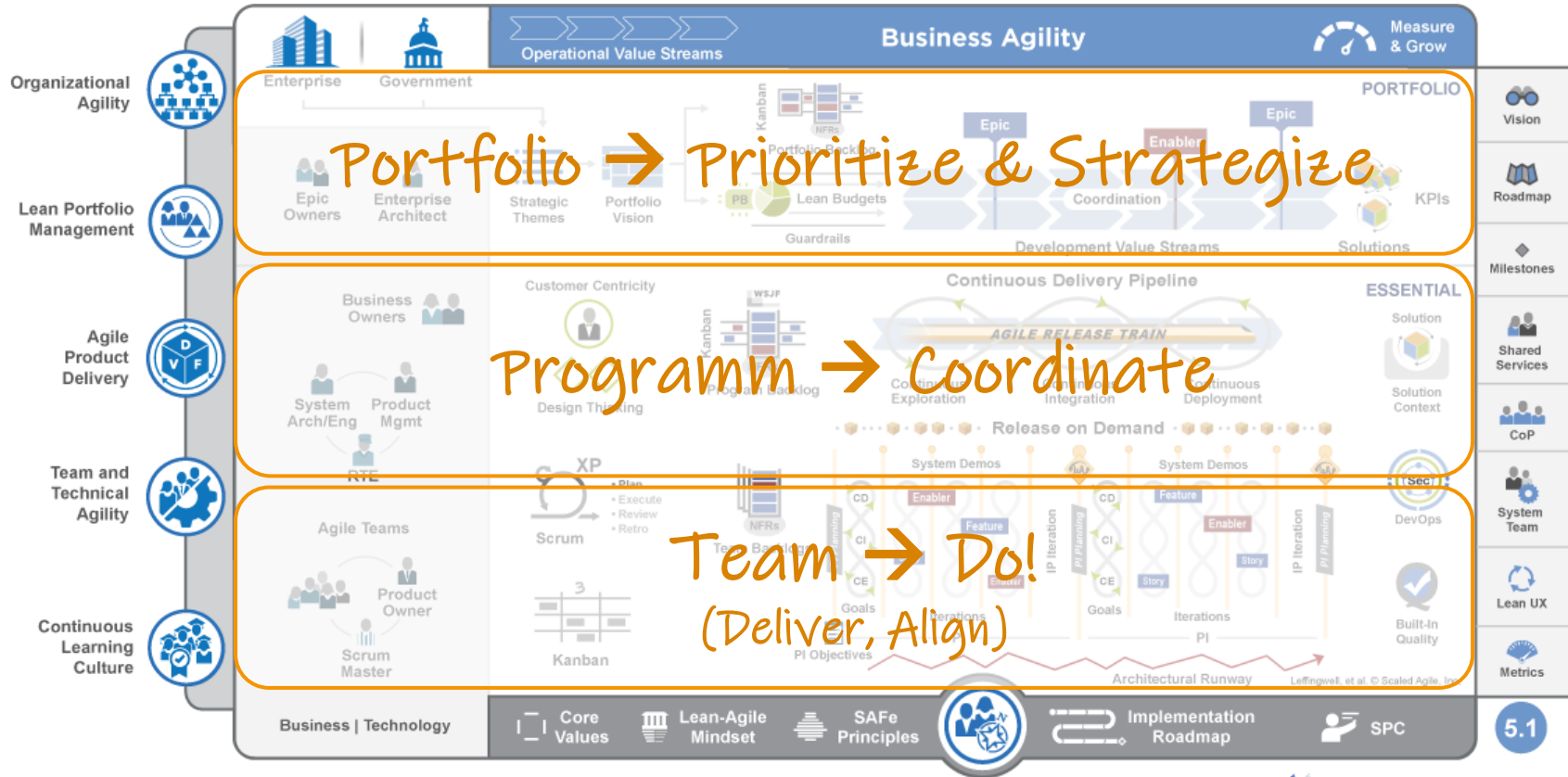


u.a. Koordination, Abhängigkeiten
managen, Konfigurationsmgmt.

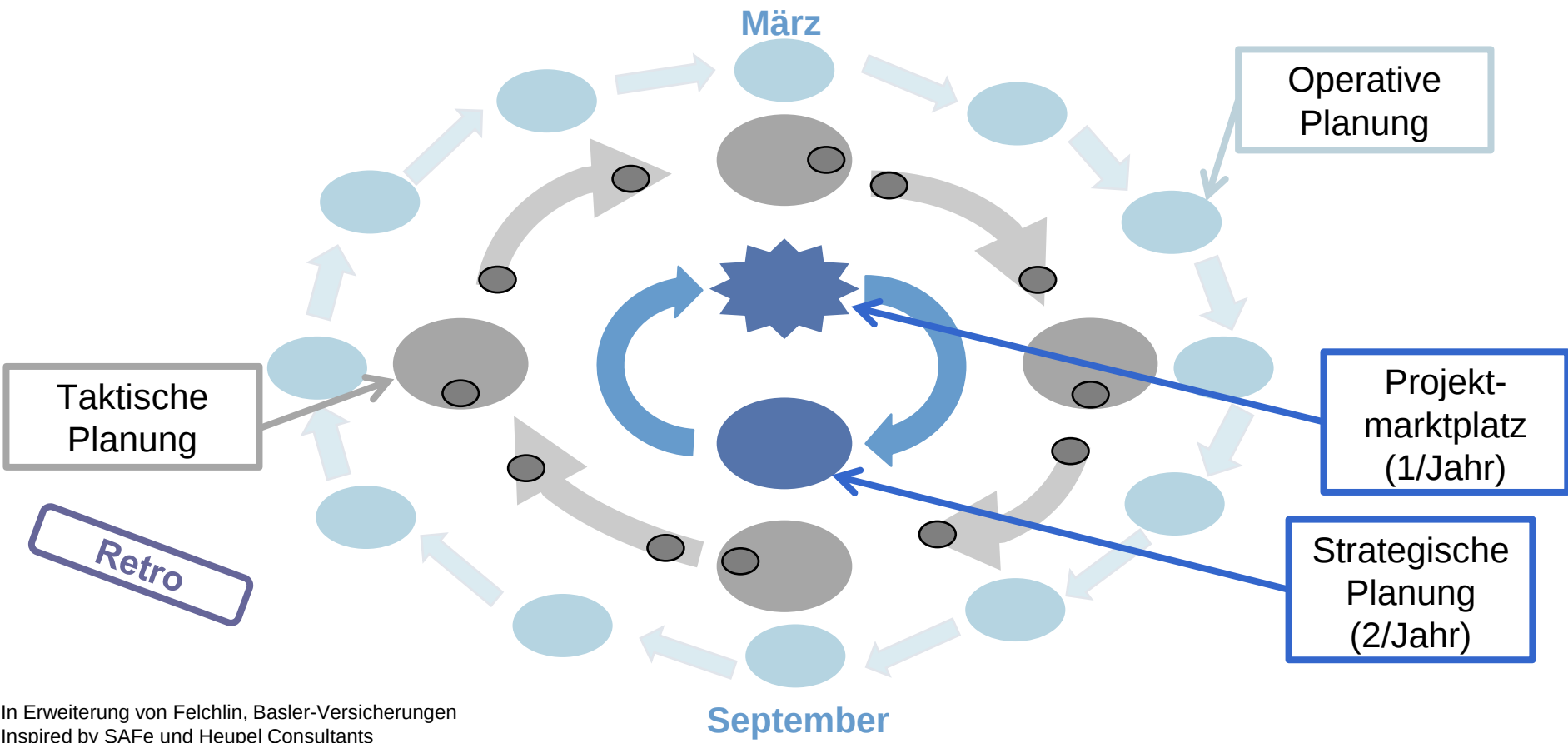


Prinzipien & Strukturen der Prozessgestaltung und –weiterentwicklung

Beispiel SAFe (Portfolio) – Ebenenkonzept der Planung

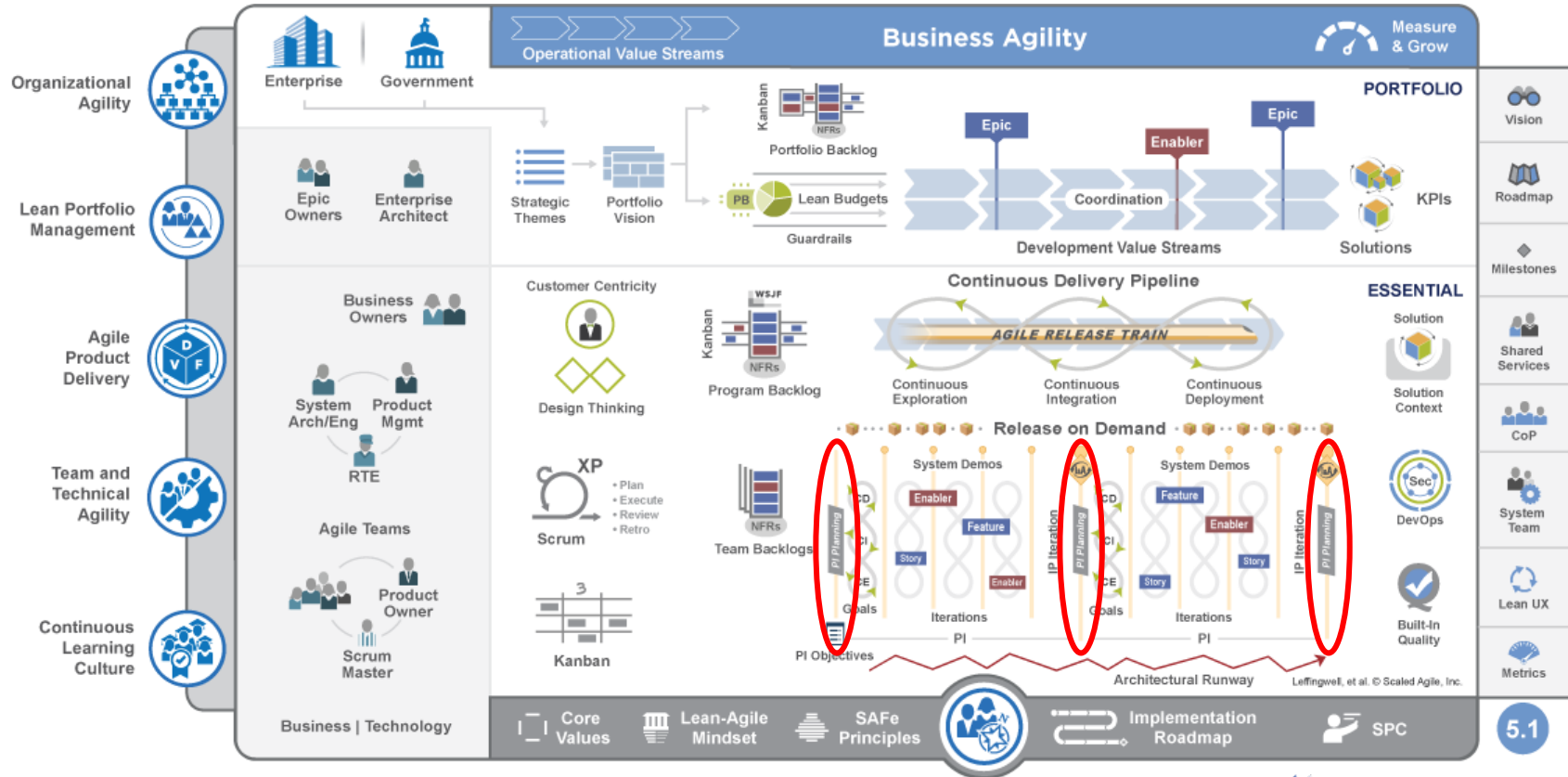


Portfoliosteuerung – „Heartbeat“ als zentrales Element

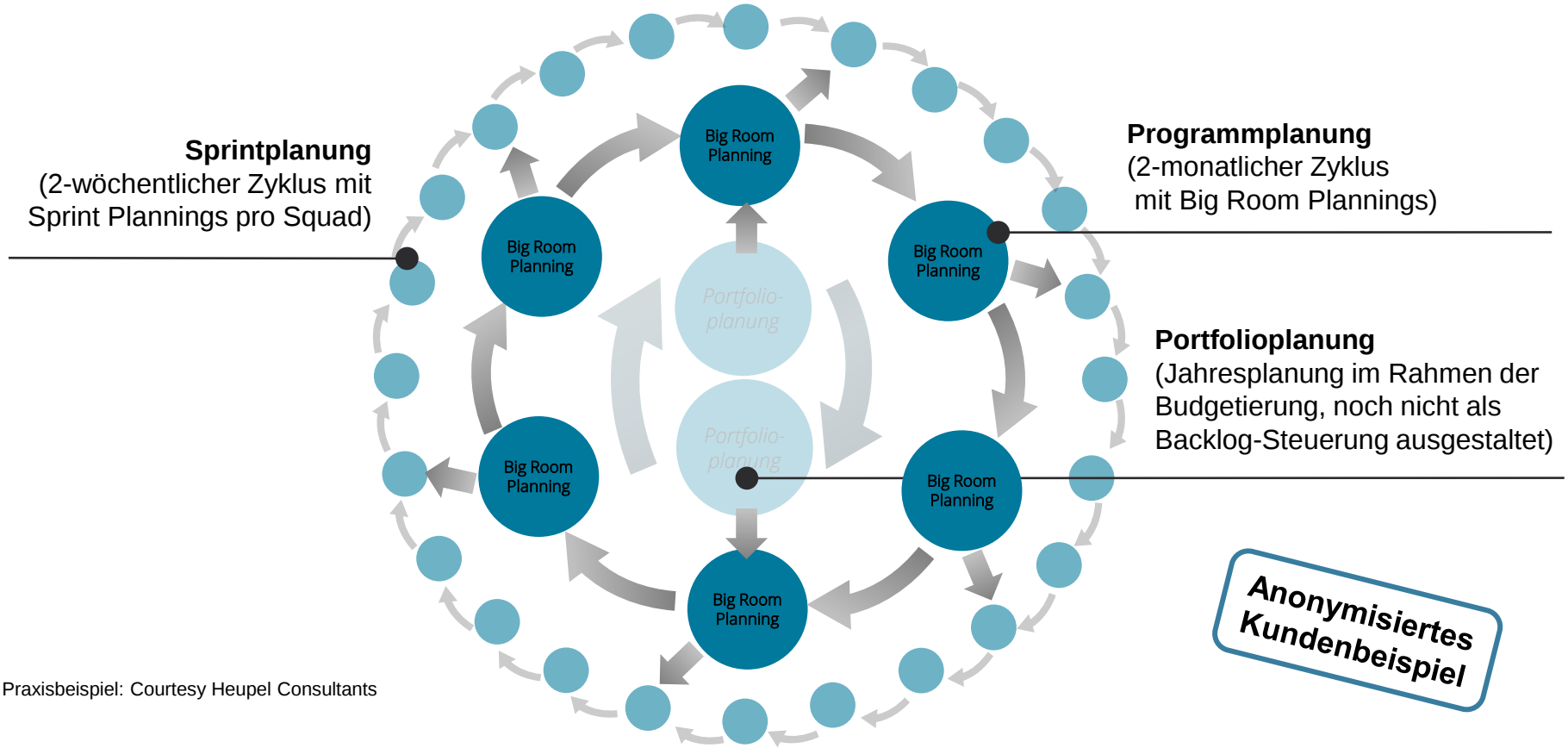


In Erweiterung von Felchlin, Basler-Versicherungen
Inspired by SAFe und Heupel Consultants

SAFe – Heartbeat (Programm Increment)



Praxisbeispiel High Tech Industry: Steuerungsebenen



Praxisbeispiel: Courtesy Heupel Consultants

Was muss Programm-/Portfoliomanagement liefern?

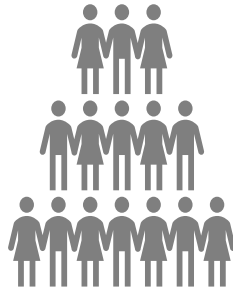


Vision, Strategie und Priorisierung

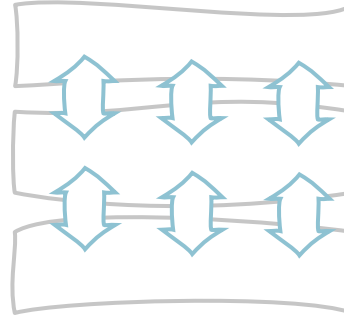
Gesamtheitliche
Produkt- bzw.
Lösungsarchitektur



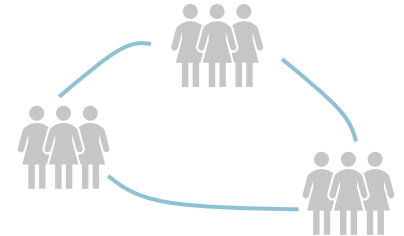
Rollen- und
Organisationskonzept



Planungsebenen, Taktung
& Synchronisation



Team- & Produktions-
Alignment

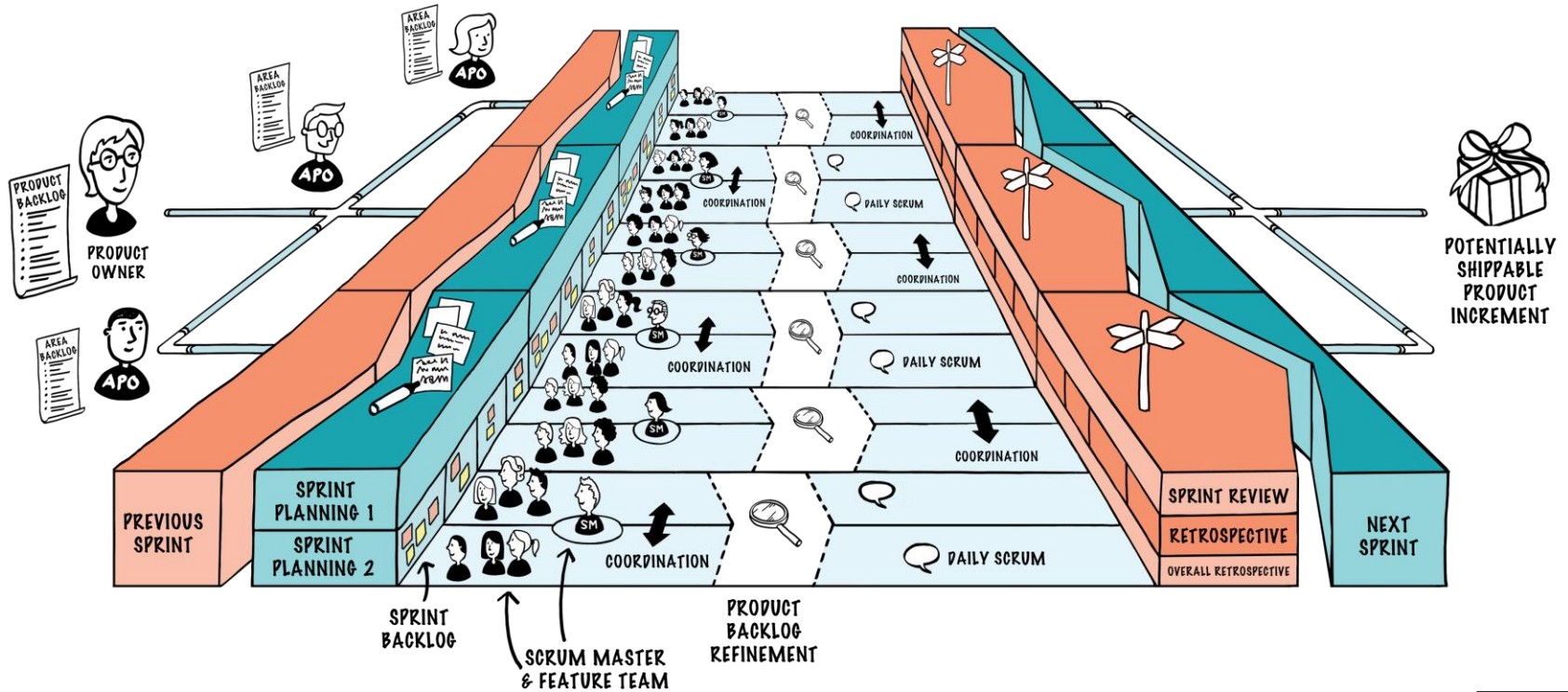


u.a. Koordination, Abhängigkeiten
managen, Konfigurationsmgmt.



Prinzipien & Strukturen der Prozessgestaltung und –weiterentwicklung

Struktur und Prinzipien „LeSS Huge“ (>8 Teams)



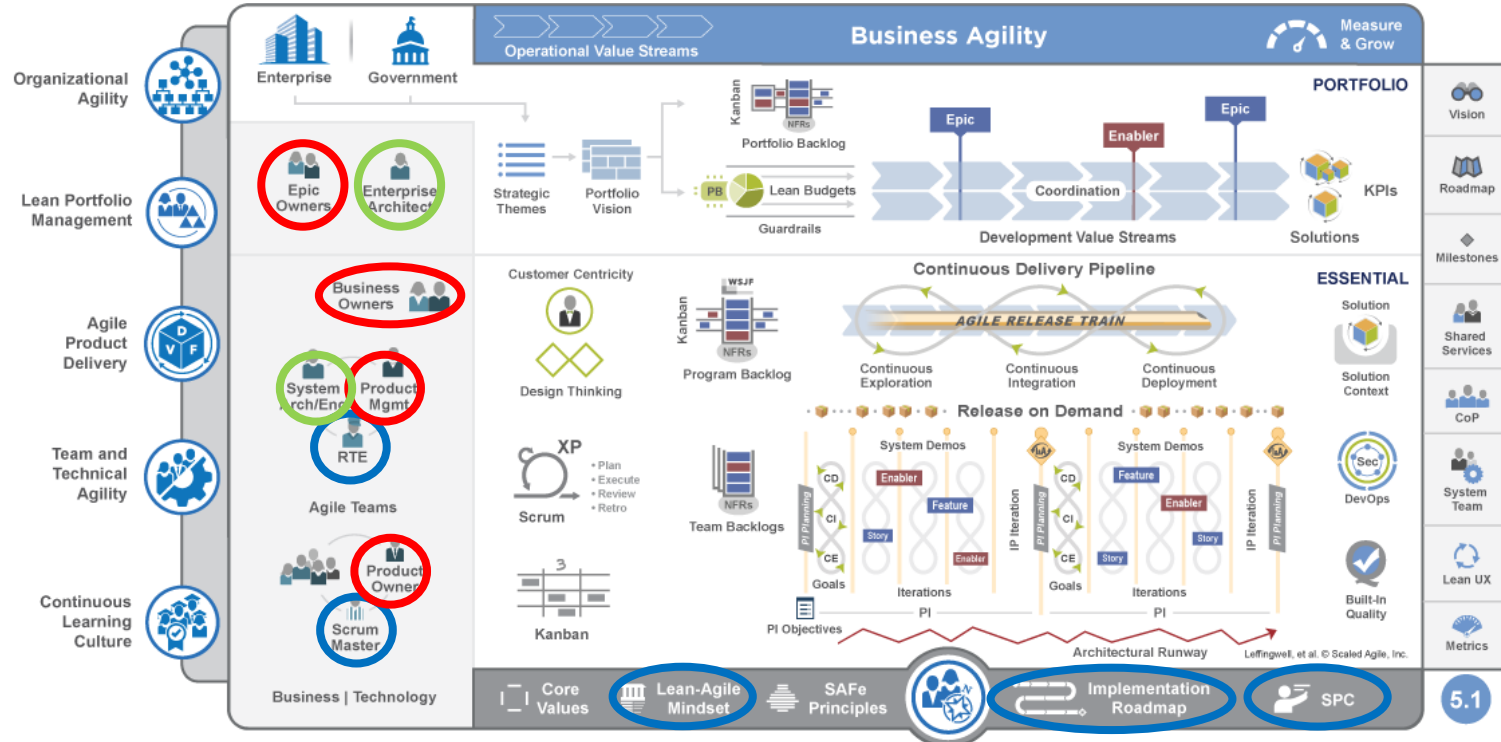
<http://less.works> CC BY-ND

Beispiel SAFe – Erweitertes Rollenset

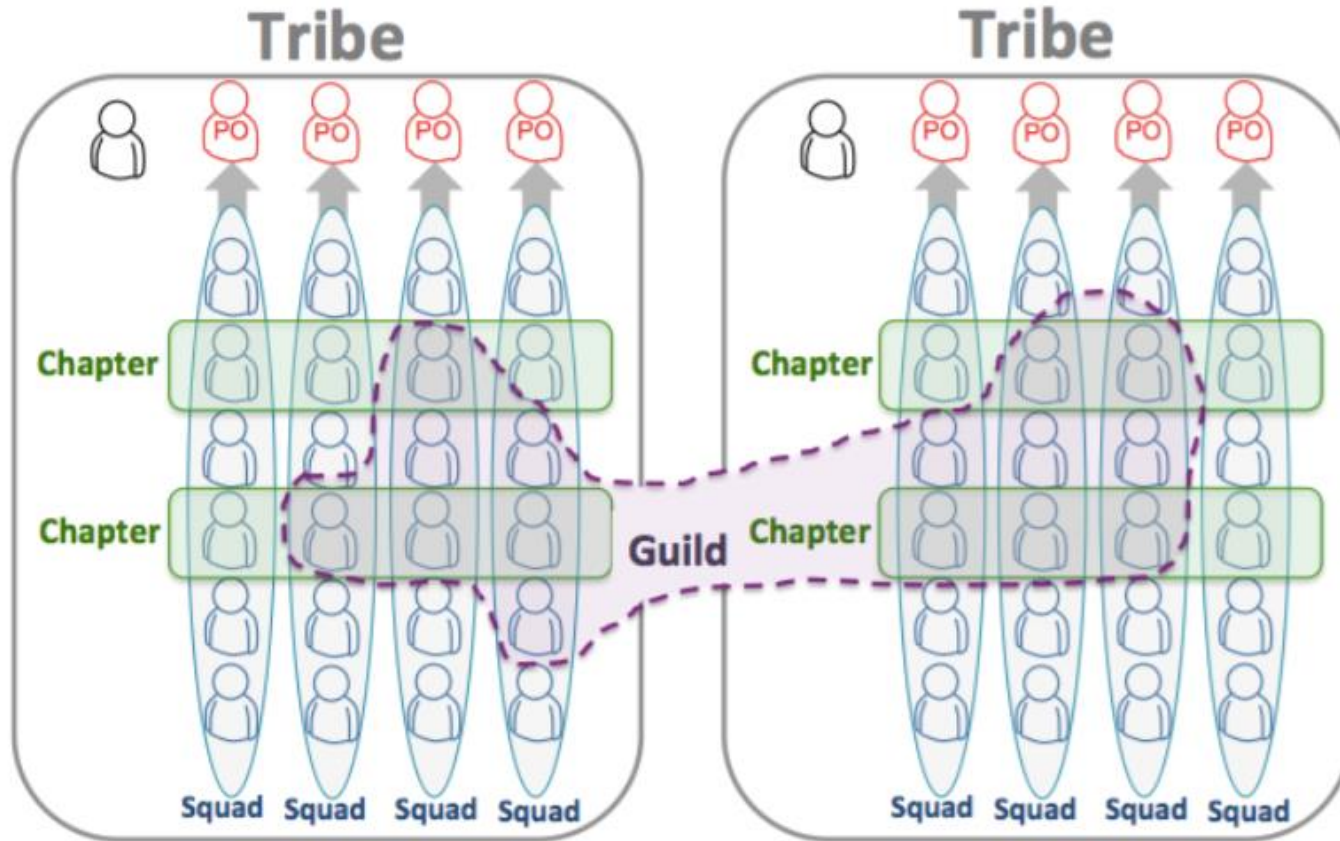
Methode und Moderation

Product Ownership

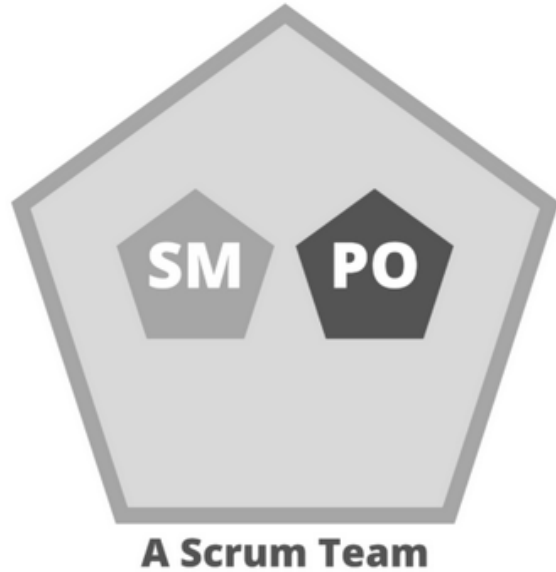
Architektur



Spotify Model – Gilden und Chapter



Scrum of Scrums (SoS) – Org-Struktur

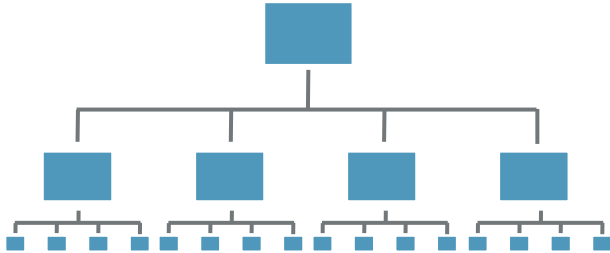


© 2021 Scrum Inc.
www.scrumatscale.com
education.scruminc.com

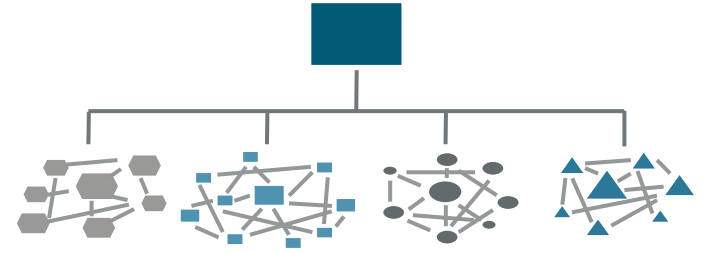
www.scrumatscale.com

Command, Command of Teams, Team of Teams

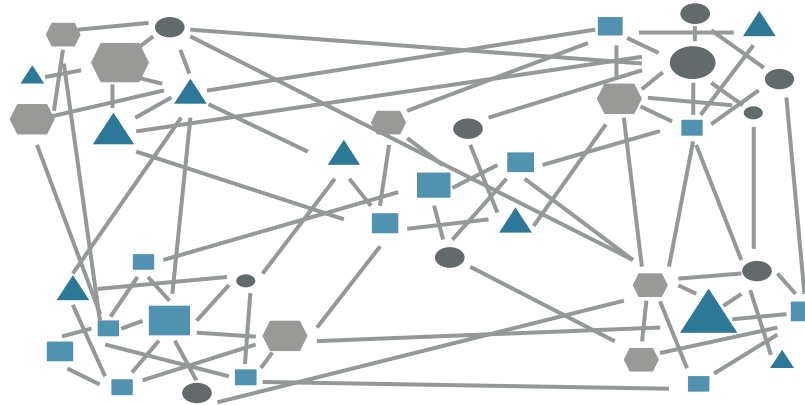
Command



Command of Teams



Team of Teams

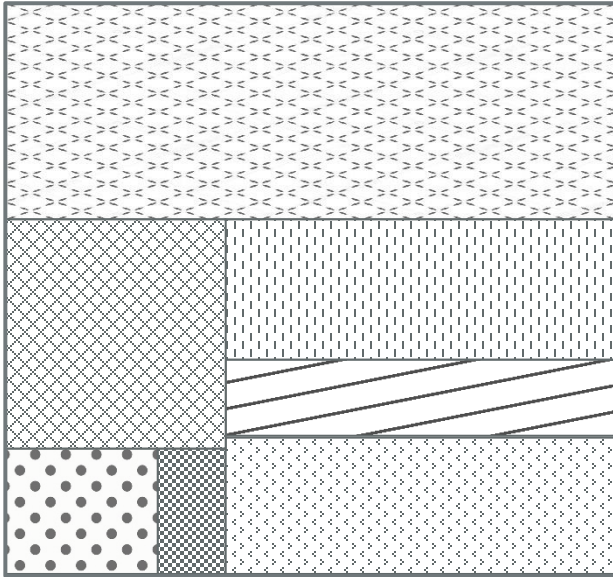


Source/based on: S. McChrystal: Team of Teams

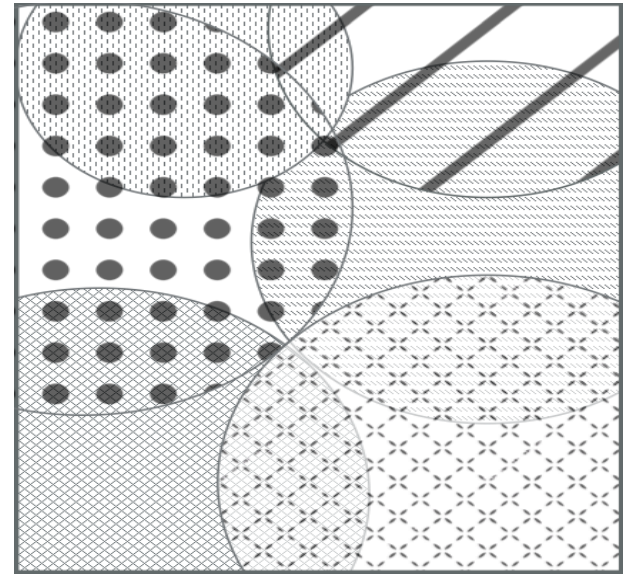
Gestaltungsprinzipien: Von MECE zu Non-MECE

Organisationsprinzip MECE: **M**utually **E**xclusive and **C**ollectively **E**xhaustive
~ überschneidungsfrei (disjunkt) und vollständig

MECE



Non-MECE



Source/based on: S. McChrystal: Team of Teams

Beispiel LeSS – Descaling over Scaling

LeSS BOOK CHAPTER 2:
INTRODUCTION



LEAN
THINKING



SYSTEMS
THINKING



PRINCIPLES



COACHING



ADOPTION



CONTINUOUS
IMPROVEMENT

Was ist Large Scale Scrum?

~~Wie kann ich agile Methoden in meiner großen,
komplexen Organisation implementieren?~~

Wie können wir unnötig große und komplexe Strukturen
in der Organisation vereinfachen ?
- „agil sein“ statt „agil tun“ -

LARGE SCALE – Don't!
MULTISITE – Don't!
OFFSHORE – Don't!



CONTINUOUS
INTEGRATION



ARCHITECTURE
& DESIGN



ROLE OF
MANAGERS



MANAGEMENT



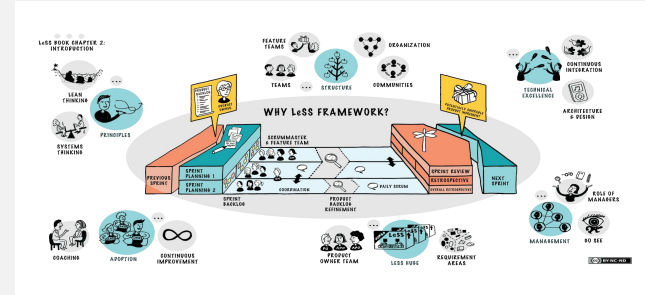
GO SEE



<https://less.works/en>

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**



* LeSS – Design Principle by Craig Larman and Bas Vodde

<https://less.works/blog/2020/03/02/more-with-less-seven-tools-for-simplifying-organizations.html> , 3.3.2020

Was muss Programm-/Portfoliomanagement liefern?



Vision, Strategie und Priorisierung

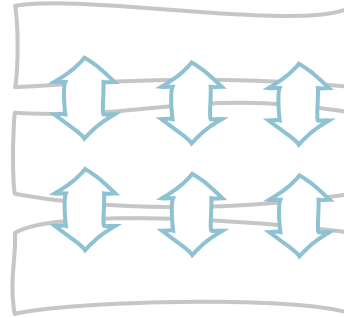
Gesamtheitliche
Produkt- bzw.
Lösungsarchitektur



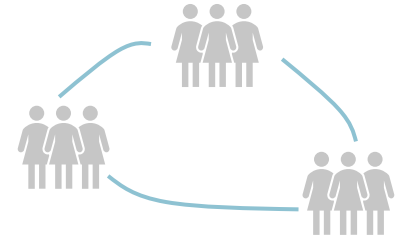
Rollen- und
Organisationskonzept



Planungsebenen, Taktung
& Synchronisation



Team- & Produktions-
Alignment

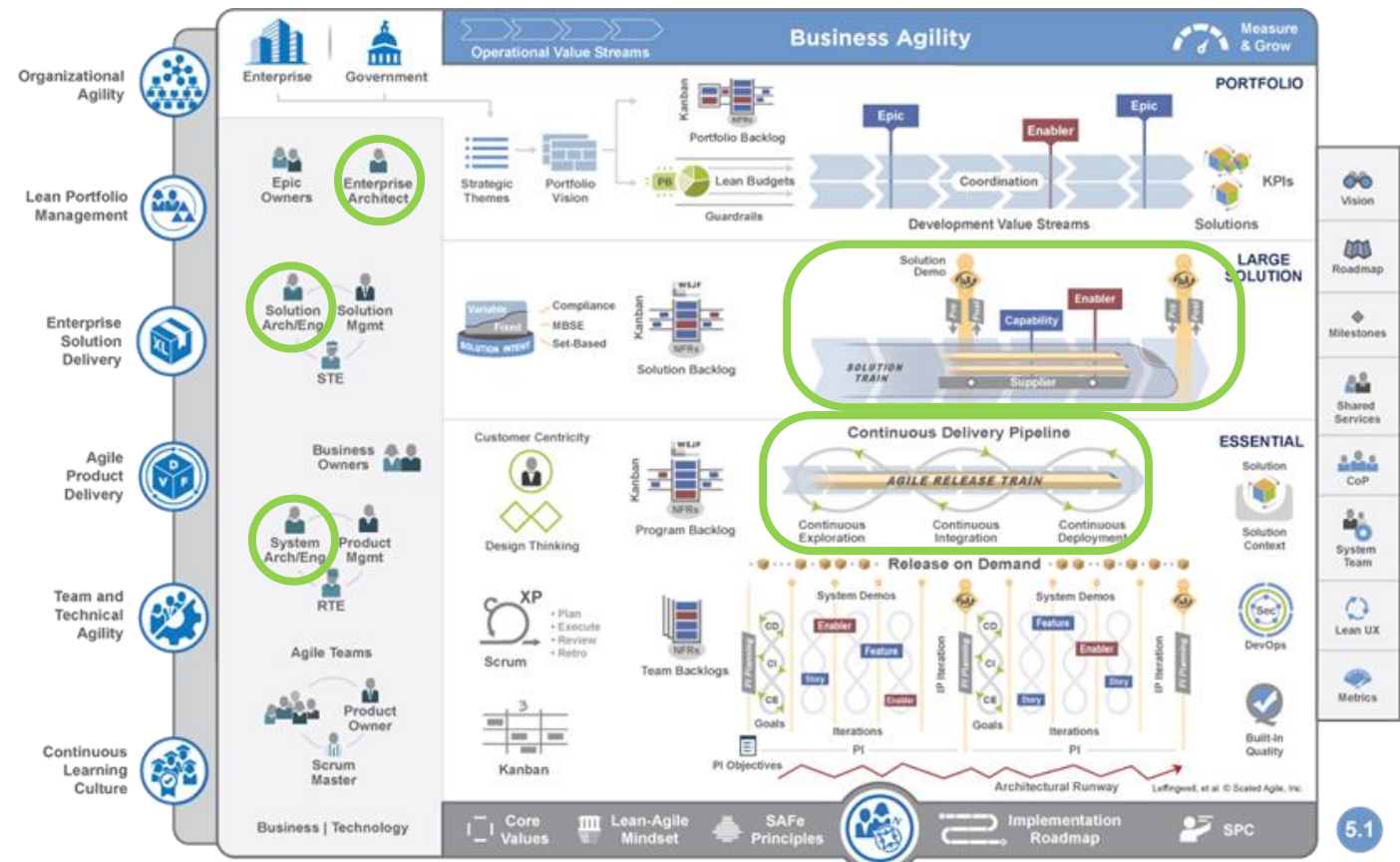


u.a. Koordination, Abhängigkeiten
managen, Konfigurationsmngt.

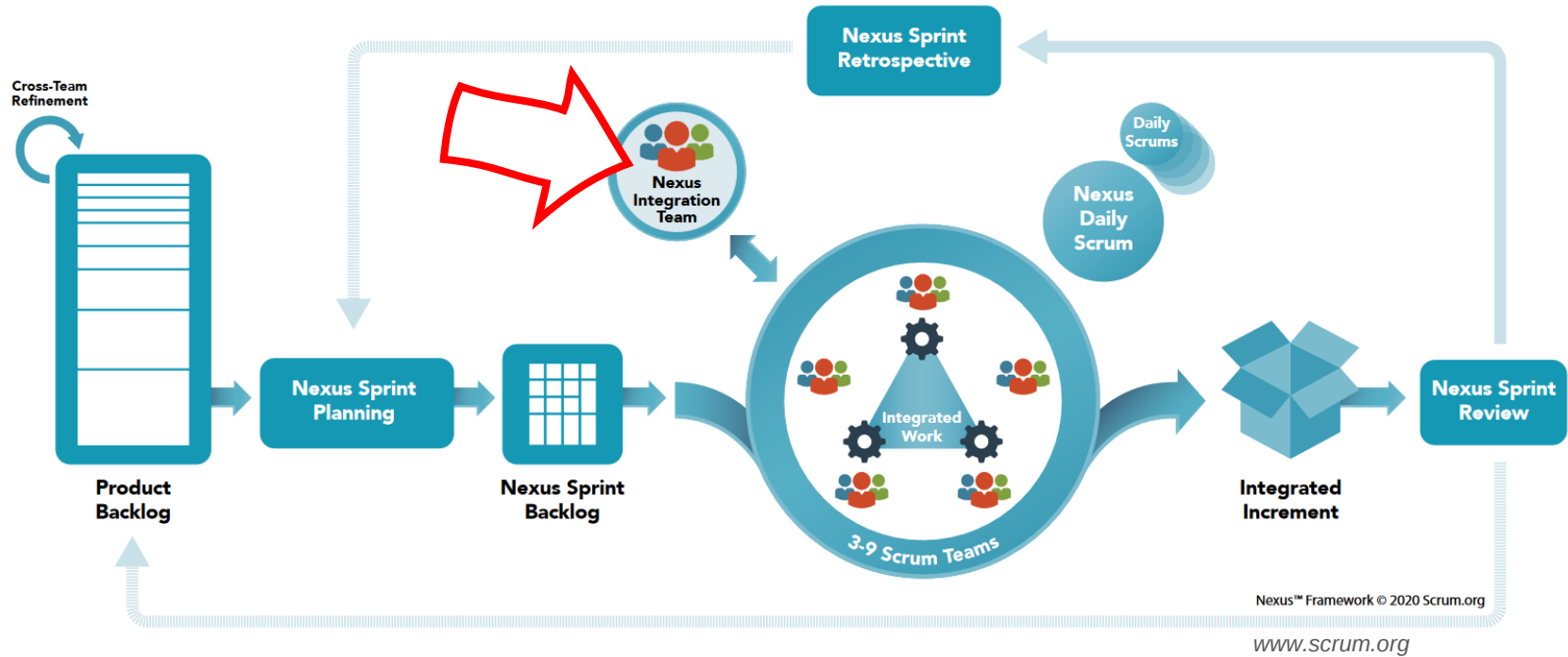


Prinzipien & Strukturen der Prozessgestaltung und –weiterentwicklung

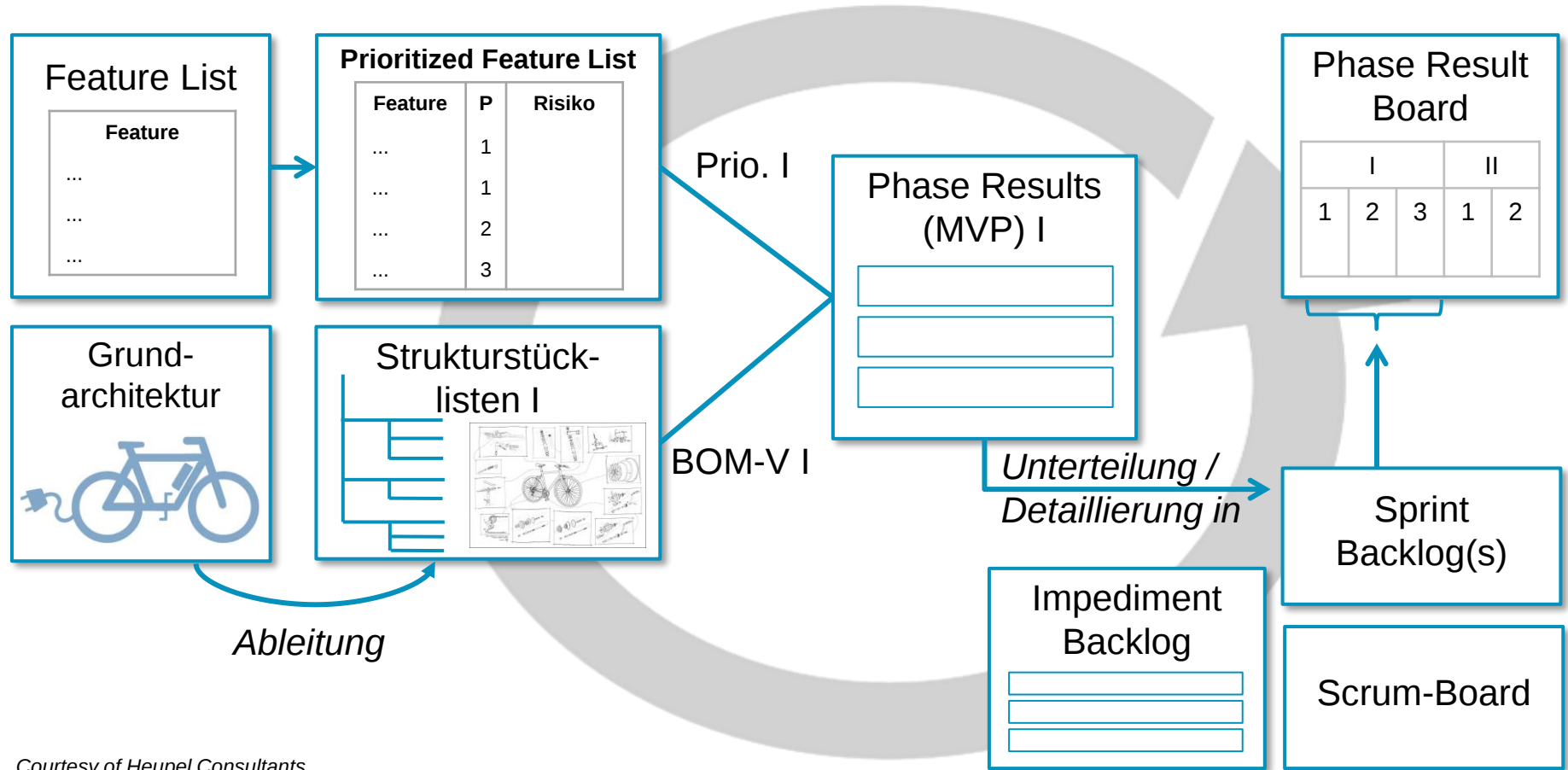
Beispiel SAFe – Architekten-Rolle und Artefakte



Nexus



Artefakte



Courtesy of Heupel Consultants

Was muss Programm-/Portfoliomanagement liefern?



Vision, Strategie und Priorisierung

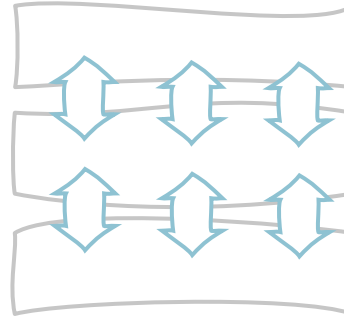
Gesamtheitliche
Produkt- bzw.
Lösungsarchitektur



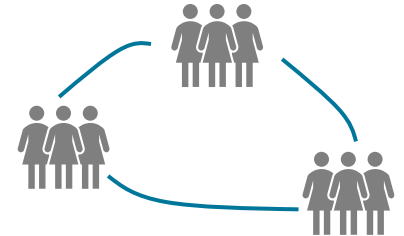
Rollen- und
Organisationskonzept



Planungsebenen, Taktung
& Synchronisation



Team- & Produktions-
Alignment

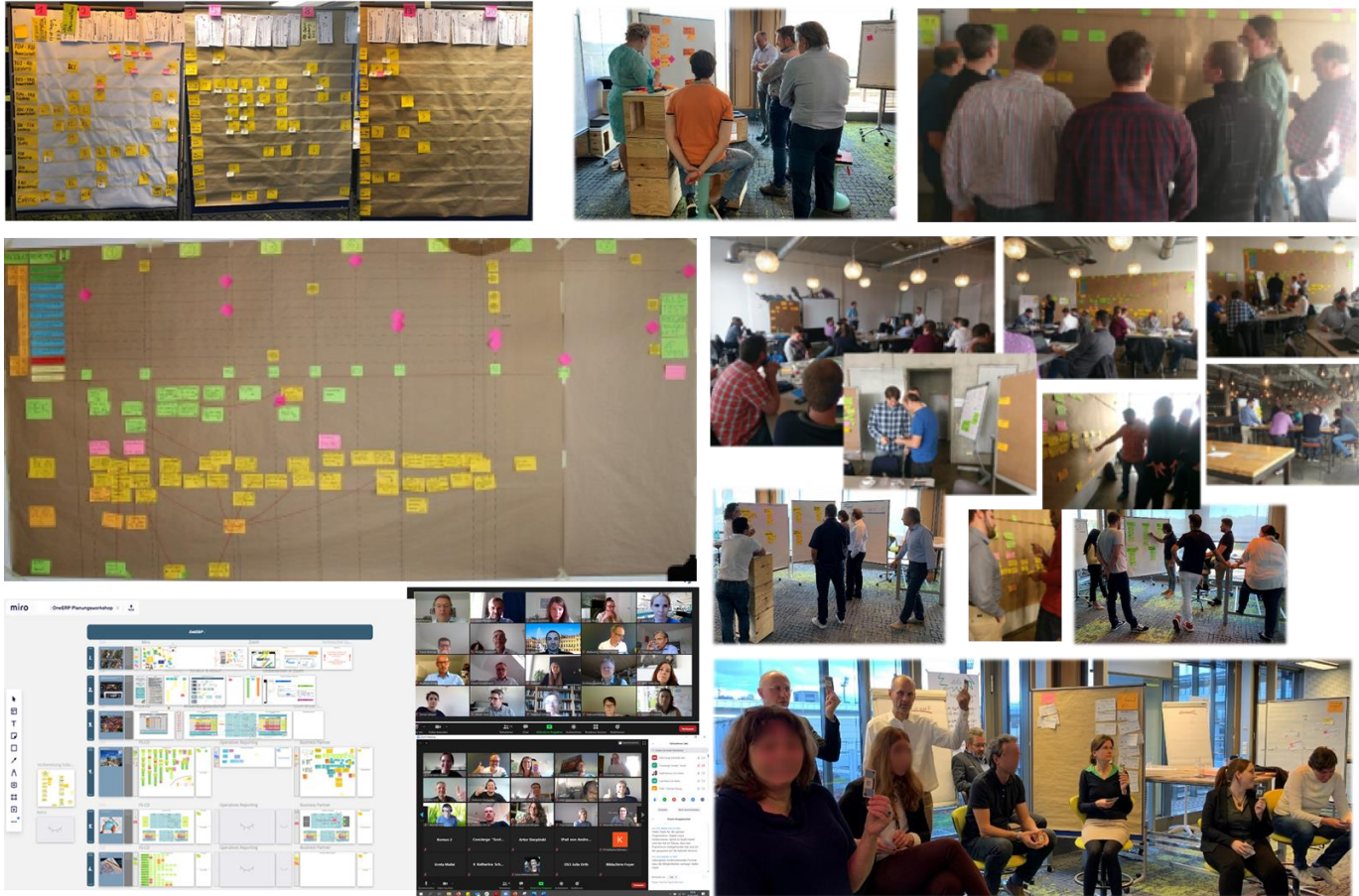


u.a. Koordination, Abhängigkeiten
managen, Konfigurationsmgmt.



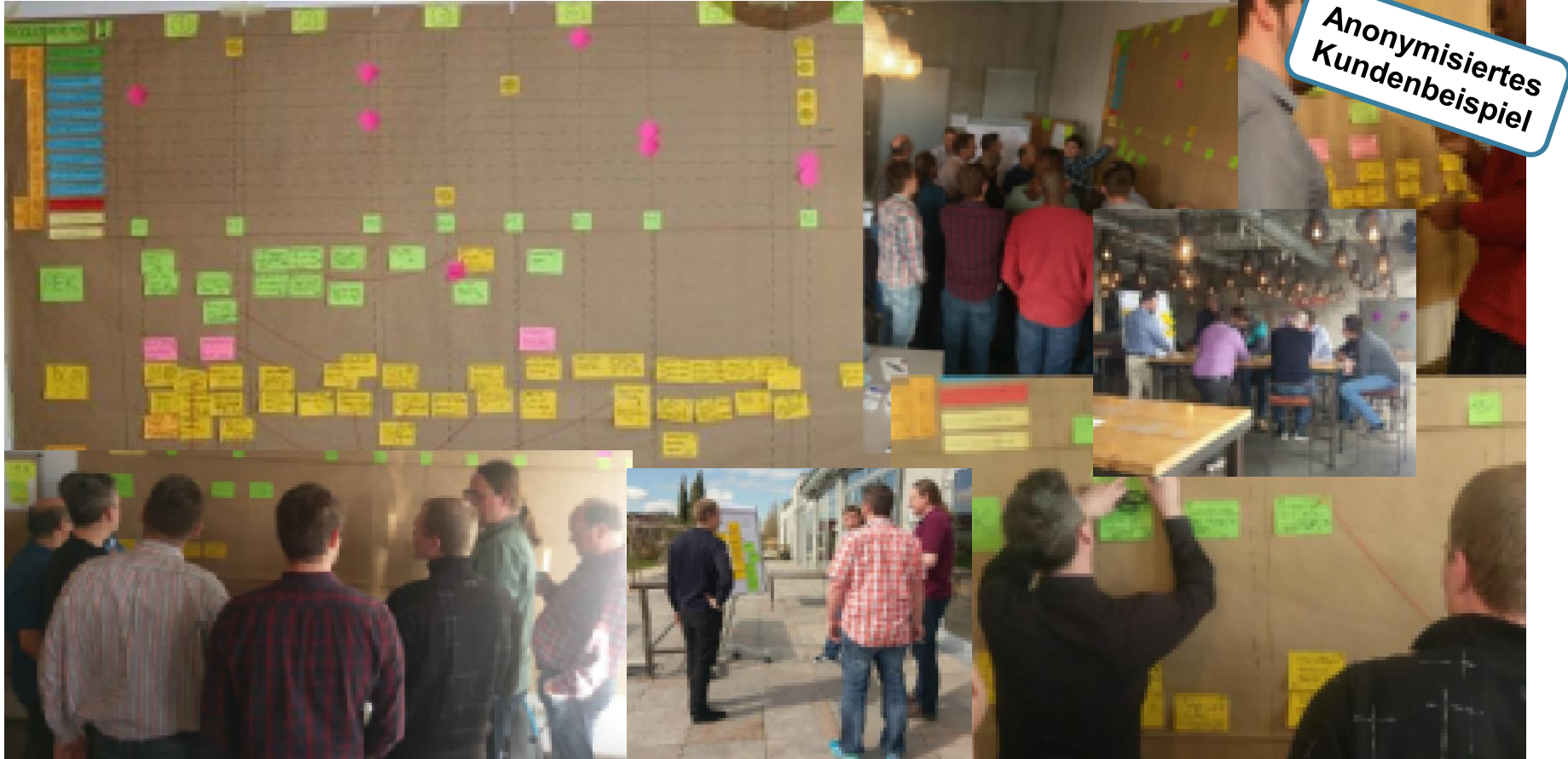
Prinzipien & Strukturen der Prozessgestaltung und –weiterentwicklung

Big Room Planning - Impressionen

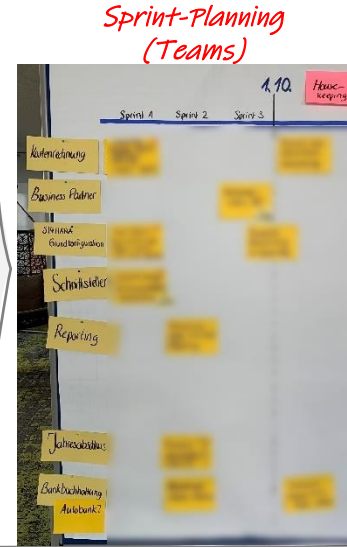
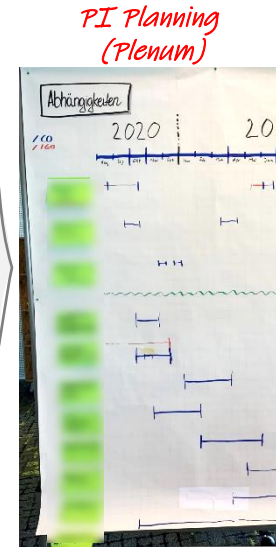
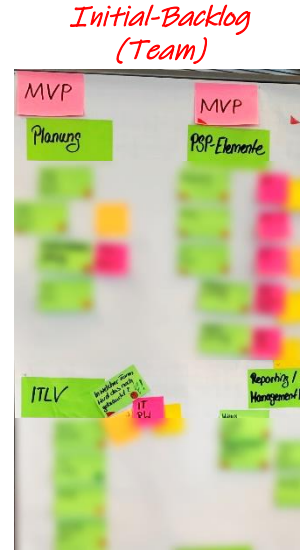
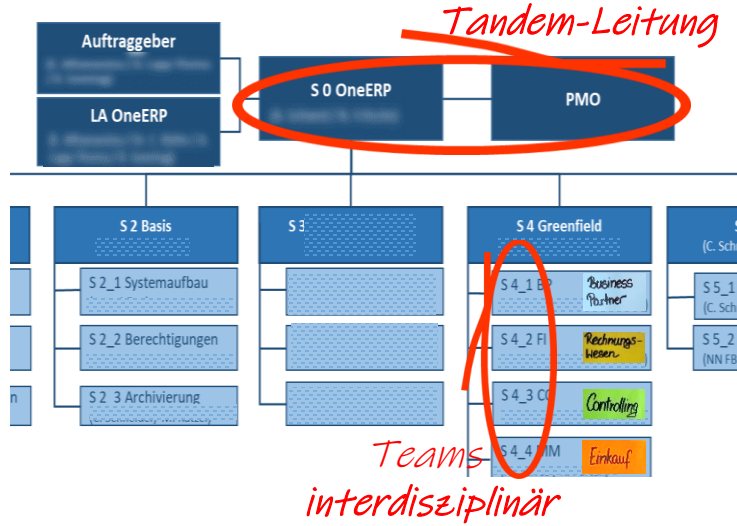


Alle Bilder: Heupel Consultants

Beispiel Big Room Planning - Dependency Board

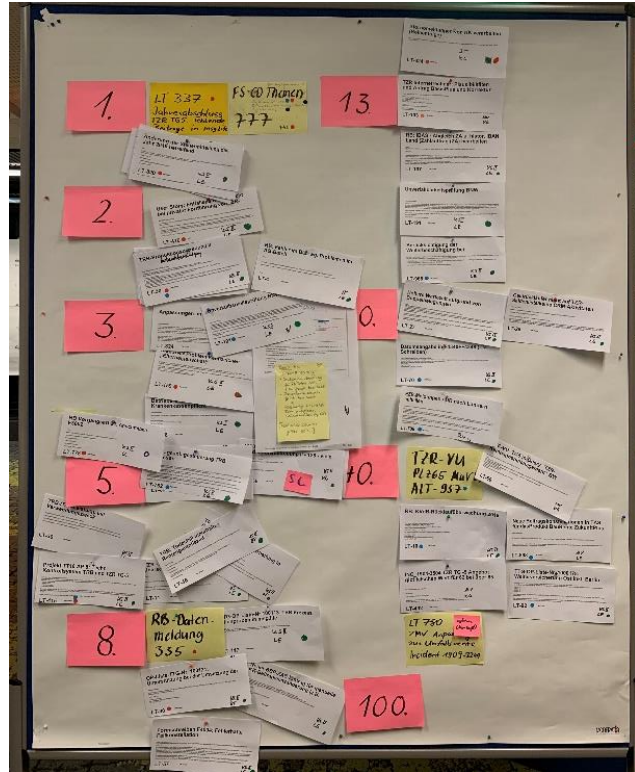


Planung auf Basis Team-Intelligenz – Beispiel „OneERP“



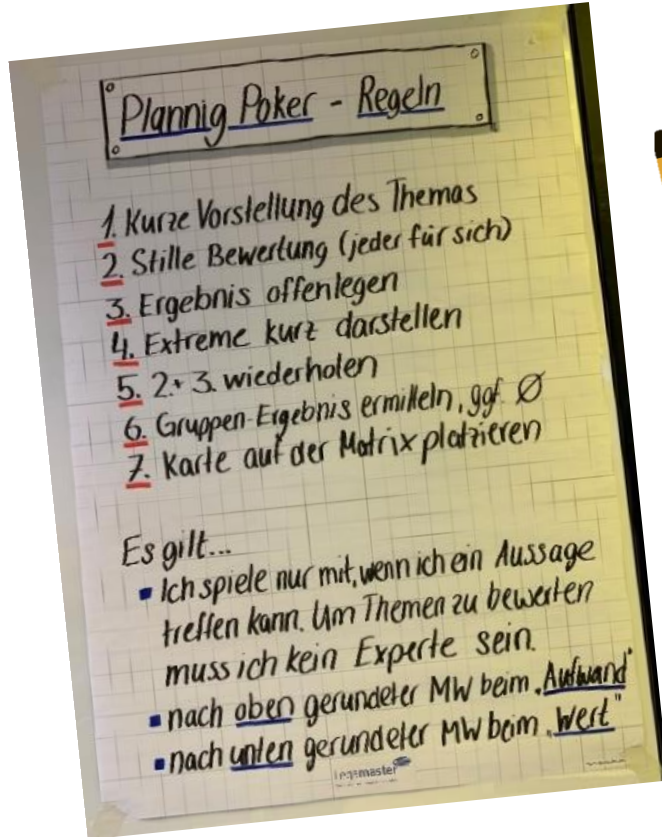
Courtesy of Heupel Consultants

Beispiel Big Room Planning - Kapazitäten und Prioritäten



Courtesy of Heupel Consultants

Relatives Schätzen mit Planning Poker als zentrales Element



Big Room Planning im Online Format mit Zoom und Miro

miro | OneERP Planungsworkshop ☆ ↗

ONEERP PLANUNGSWORKSHOP: TAG 1 UND TAG 2

Ziel Miro Zoom Technischer Su...

Workshop... Struktur & Ablauf ... Umbenennen in Zoom

Prozesse Anwendungslandschaft Zoom Break-O...

FS-CD Operatives Reporting Business Partner

Vorbereitung Folio...

Retro

FS-CD Operatives Reporting Business Partner

FS-CD Operatives Reporting Business Partner

Anonymisiertes Kundenbeispiel

Was muss Programm-/Portfoliomanagement liefern?



Vision, Strategie und Priorisierung

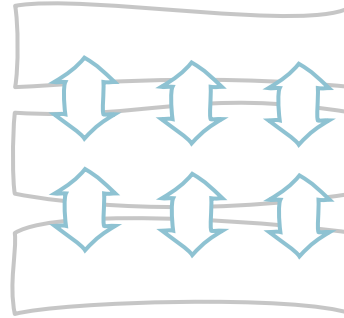
Gesamtheitliche
Produkt- bzw.
Lösungsarchitektur



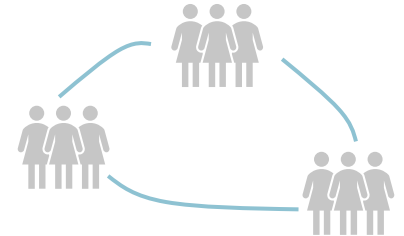
Rollen- und
Organisationskonzept



Planungsebenen, Taktung
& Synchronisation



Team- & Produktions-
Alignment



u.a. Koordination, Abhängigkeiten
managen, Konfigurationsmgmt.



Prinzipien & Strukturen der Prozessgestaltung und -weiterentwicklung

Lean-Prinzipien als Basis



Wert aus Kundensicht



Wertstrom verstehen



Flow



Pull



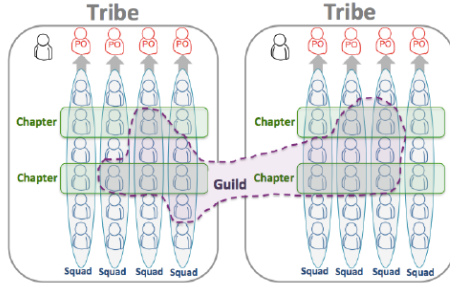
Perfektion

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

By the time you read this...

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

Henrik Kniberg & Anders Ivarsson
Oct 2012



Dealing with multiple teams in a

One of the most impressive e
having scaled to over 30 tea

Spotify is a fascinating compa
years and already has over 15
likened to "a magical music playe

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.

Lernen: Retrospektive als ein Schlüsselelement

Projektbeispiel
anonymisiert

"Wenn Du alles weglassen kannst,
die Retro nicht!"



<https://t2informatik.de/wissen-kompakt/scrum-retrospektive/>

Gutes Programm- und Portfolio-Management

Gutes Programm- und Portfoliomanagement
bedeutet

nicht, die besten Experten und Entscheidungen,

sondern,
den geeigneten *Rahmen und Freiraum* schaffen

Let's Connect!



Xing: www.xing.com/profile/Ayelt_Komus



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



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



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