# Von der Projekt- zur Produktorganisation Perspektive und Steuerungsansatz für nachhaltigen und fokussierten Mehrwert







VOICE CIO-Erfahrungsaustausch 27. Oktober 2021

Prof. Dr. Ayelt Komus

komus@hs-koblenz.de

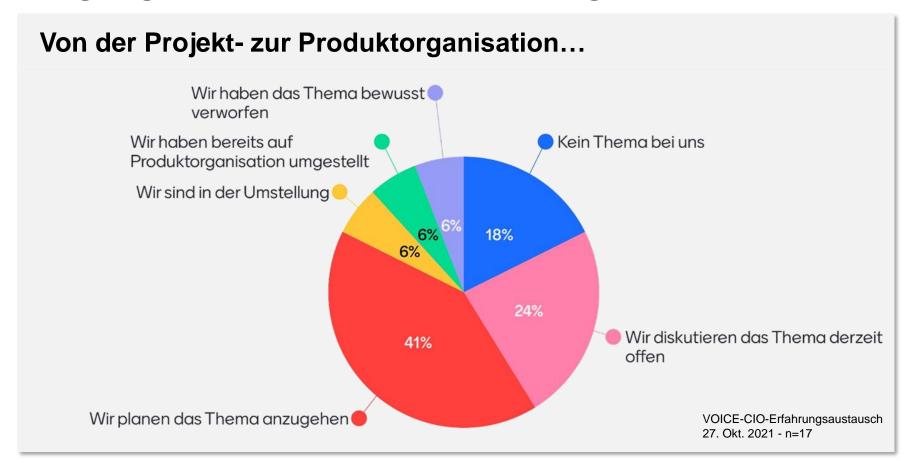
in linkedin.com/in/komus

xING × xing.com/profile/Ayelt\_Komus

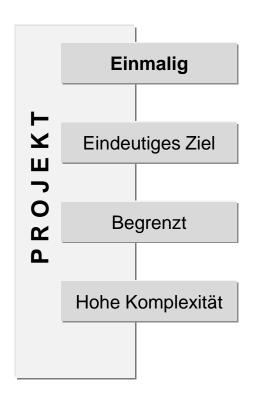
www.komus.de www.process-and-project.net www.praxisforum.net Wissens



# **Umfrageergebnis VOICE-CIOs: Über 4/5 sagen Thema relevant!**



## Was heißt Projekt?



Sind Genau deswegen Projektmanagement-Methoden!

Projektdefinition nach DIN 69901:

Ein Projekt ist ein Vorhaben, das im wesentlichen durch Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist, wie z. B.:

- Zielvorgabe,
- zeitliche, finanzielle, personelle oder andere Bedingungen,
- Abgrenzungen gegenüber anderen Vorhaben und
- projektspezifische Organisation.

### Inflation der Projekte und resultierende Probleme

"Projekt" und "Projektmanagement" füllten wichtige Lücke Heute: Inflation von Projektbegriff und Arbeit nach Projektmanagement-Prinzipien

#### **Resultierende Probleme:**

- Fehlende strategische Langfristsicht aus Perspektive der tatsächliche Wertschöpfung...
  - Denken nur bis Projektende
  - Projektportfolio-Management-Hektik an Stelle von nachhaltiger Strategierealisierung
- Unklare Verknüpfung zu Produktstrategie
- Projektsilos ergänzen Abteilungssilos
- Ungenügendes Verständnis für "Value Streams" als Ziel unternehmerischer Tätigkeit
- Projekt-Überfrachtung und ungeeignet große Chunks (alles muss rein; wer weiß wann das nächste Projekt kommt?)

• ...

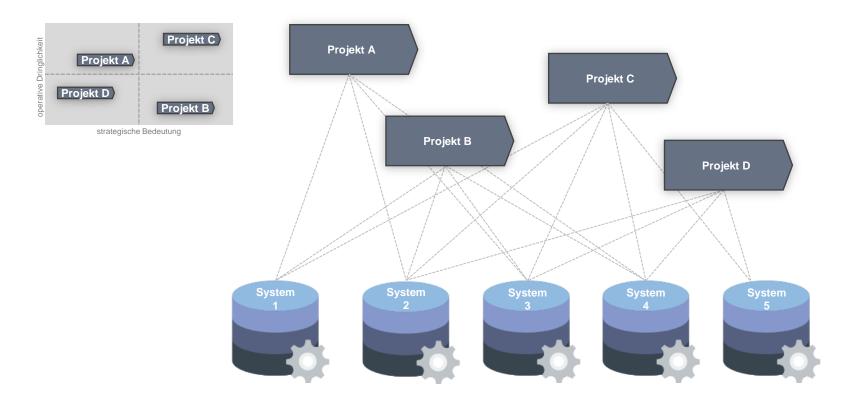
#### Value Streams nach SAFe

Value Streams represent the series of steps that an organization uses to build Solutions that provide a continuous flow of value to a Customer.

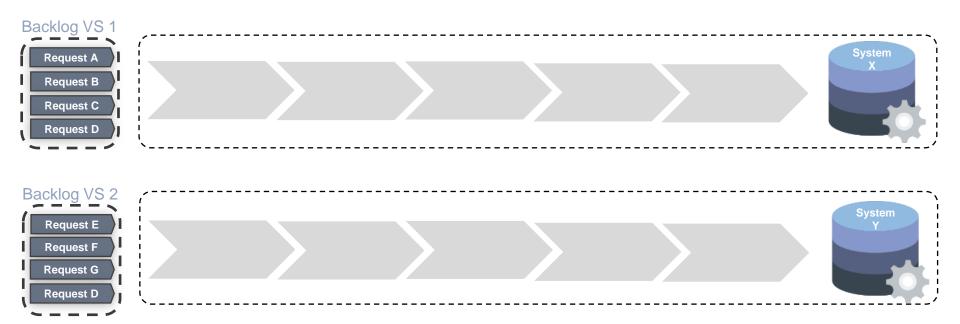
https://www.scaledagileframework.com/value-streams/



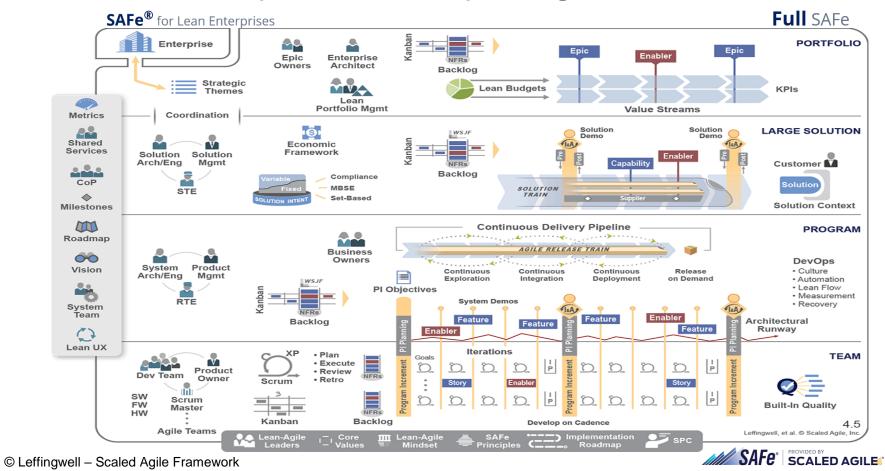
# **Fokus auf Projekte**



# Fokus auf Wertströme ("Produkte") – Ideal-Szenario



### SAFe – Produkte (Value Streams) als Agile Release Trains

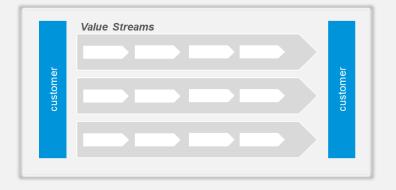


© Prof. Dr. Ayelt Komus www.praxisforum.net www.komus.de www.process-and-project.net

### From project to product organization

#### **Principles and success factors (selection):**

- Building few broad products (customer-centric value streams)
- Subsidiarity
- Decentralized decision-making
- Clear product vision and strong product owner role



**Away from** a "project perspective" with fixed start/end date, clear scope, fixed budgets and resources to "continuous value streams" with clear purpose.

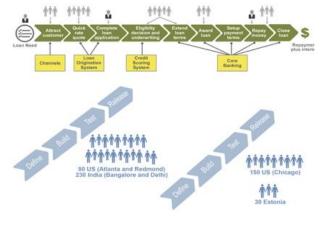
Changes that affect several value streams still need **overarching structures** to manage dependencies!

### Resultierende Konsequenzen

- Organisation nach Wertströmen (im SAFe: "Agile Release Trains")
- Entwicklung der IT-Architektur
  Abwägung Vorteile Integration vs. optimale Unterstützung Value Streams
- Management der neuen Schnittstellen
  - VS-übergreifende fachliche Projekte und Aktivitäten
  - VS-übergreifende IT-Systeme

### So einfach ist das aber auch nicht – nicht einmal in SAFe

### Operational und Development Value Streams



https://www.scaledagileframework.com/identify-value-streams-and-arts/24.10.2021

#### Weg des Value Streams in SAFe

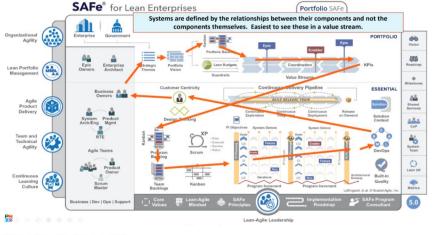


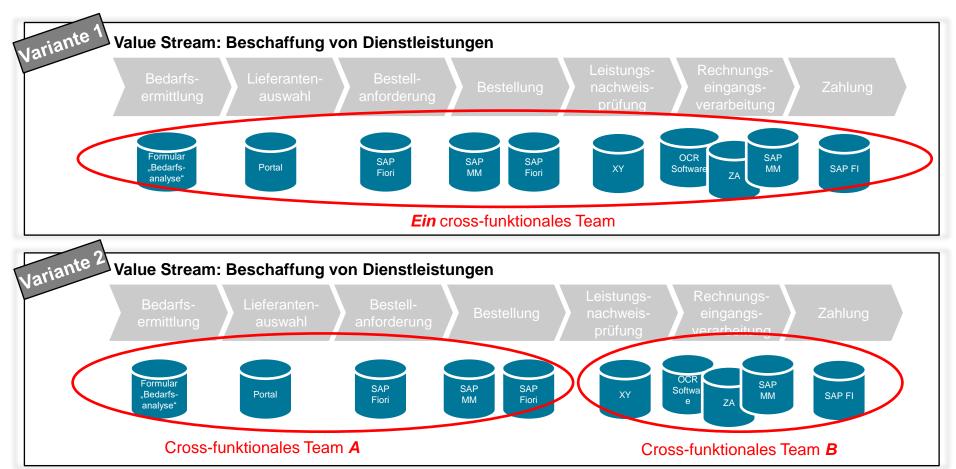
Figure 1: The value stream in SAFe

https://www.pmi.org/disciplined-agile/da-flex-toc/safe-from-a-value-stream-perspective; 24.10.2021

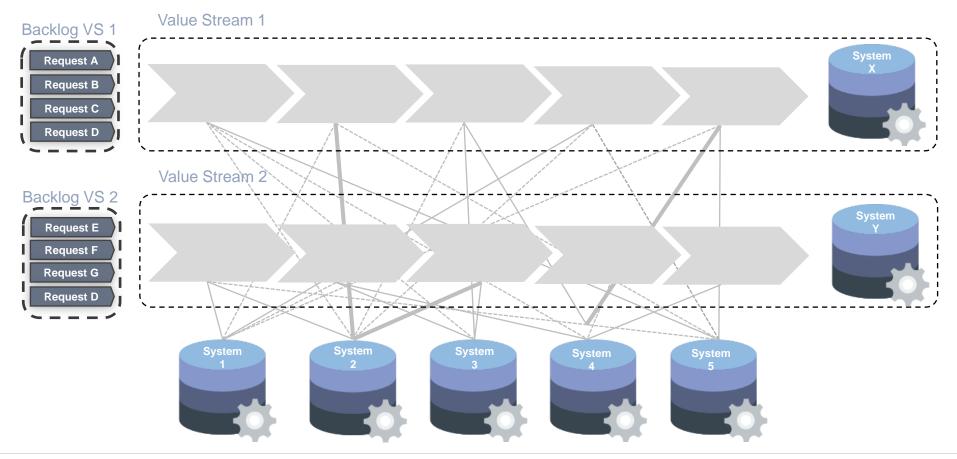
12

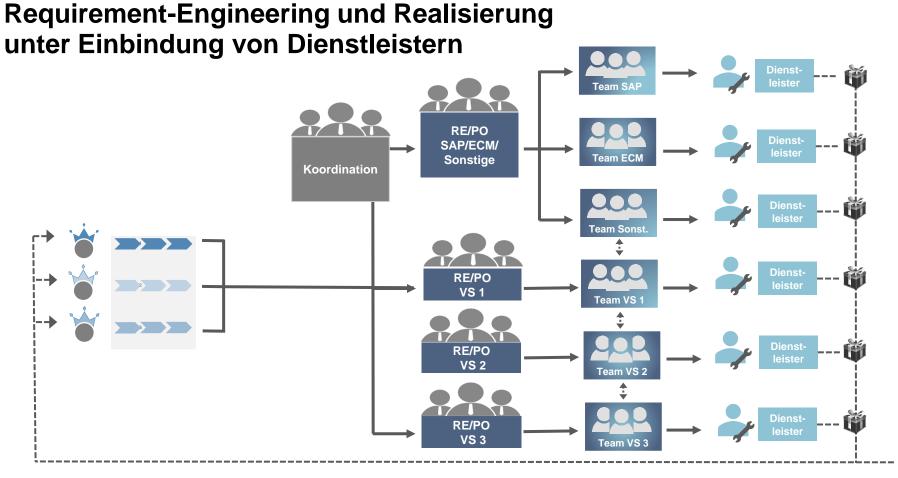
© Prof. Dr. Ayelt Komus www.praxisforum.net www.komus.de www.process-and-project.net

# Fokus auf Wertströme ("Produkte") – Häufige Realität – Variante 1



# Fokus auf Wertströme ("Produkte") – Häufige Realität – Variante 2





Courtesy of Heupel Consultants

# Neue Lösung – neue Probleme

#### Stärken:

- Strategie kann über Budgets heruntergebrochen werden
- Hohe Autonomie in Value Streams...
- Produktkostentransparenz
- Chance zur Hinterfragung Integration vs. suboptimale Produkt-Unterstützung
- Entwicklung in Richtung Produktmanagement (mit Steuerungshoheit) und Produkt-Kostentransparenz

#### Herausforderungen:

- IT-Systeme sind oft Value-Stream-übergreifend
- Tendenz gegen Integration; Governance herausfordernder
- Es gibt weiterhin Projekte (bspw. Plattform-Renovierung, S/4HANA)
  - --> Nicht alles ist Value Stream
- Es muss weiter neben den Value Streams ein Portfolio-Management mit Ressourcen-Konflikten und Abhängigkeiten geben...
- Umstellungsaufwand erheblich (auch Change...)





"For every complex problem there is an answer that is clear, simple, and wrong."



Henry L. Mencken

### In a Nutshell: Von der Projekt- zur Produkt-Organisation

 Projekt-Begriff und –Managementansatz werden oft inflationär und kontraproduktiv genutzt

Produkt-Orientierung ist etwas anderes als IT-System-Orientierung

- Entwicklung und Ressourcenpriorisierung sollten produktorientiert sein
- Die Umstellung auf eine reine Produktorganisation ist nicht einfach und oft auch nicht sinnvoll
- Individuelle organisatorische Lösungen schaffen passende Lösungen, die die Nachteile der Projektorganisation mindern und Vorteile der Produktorganisation heben

### Let's connect!

XING 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.praxisforum.net

