

Priorisierung

Von der formalen Übung zum echten gelebten Mehrwert!



VOICE CIO-Erfahrungsaustausch

1. September 2021

Prof. Dr. Ayelt Komus

komus@hs-koblenz.de

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

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

www.komus.de

www.process-and-project.net

www.praxisforum.net



Process and Project

Wissen^{ugget}

VOICE
CIO Bundesverband der
IT-Anwender e.V.

**„For every complex problem there is an answer
that is clear, simple,
and wrong.“**

Henry L. Mencken

Standardvorlesungsstoff

Grenzen und Manipulation verbreiteter Priorisierungsansätze-1

Beispiel Scoring Modell (Nutzwertanalyse)

Merkmal	Ge- wicht	Bewertung A	Summe A
Benutzer - freundlich - keit	20	3	60
Wart - barkeit	30	2	60
Zuverlässig - keit	50	1	50
Summe	100		170
Rang			

Bewertungs -Skala: 0,1,...,5 (0 = ...)

Quelle: Gadatsch, Andreas; Mayer, Elmar: Masterkurs IT-C

Möglichkeiten zur Beeinflussung / abweichende Ergebnisse

- Ergebnisse werden beeinflusst durch**
- Nachträgliche Anpassung des Scoring-Modells
 - Unterschiede in der Bewertung
 - Gewichtung (auch KO-Kriterien)
 - Unterschiede in der Werte-Skala, (Zwischenstufen)
 - Kriterien aufnehmen
 - Überschneidungen/mehrfache Berücksichtigung von Kriterien

Weitere typische Probleme

- Alles ist „Prio 1“
- Fehlendes Verständnis als Basis von Entscheidung (Abhängigkeiten)
- Fehlende Konsequenz
- Zuviel Multitasking
- Keine Change-, Motivations-Wirkung....

4 Fragen für erfolgreiche Priorisierung

- **Warum? (Why?)**
- **Was? (What?)**
- **Wer? (Who?)**
- **Wie? (How?)**

4 Fragen für erfolgreiche Priorisierung

- **Warum? (Why?)**
- Was? (What?)
- Wer? (Who?)
- Wie? (How?)

***„Niedrig priorisieren ist
Wegschmeißen für Feiglinge.“***

Start with a „Why“ – Warum und Wozu?

- Worauf kommt es an?
 - Der „Prozess“ des gemeinsamen Priorisierens (Gemeinsames Verständnis, Ausräumen von Missverständnissen, Know-Why als Basis für Ausgestaltung) oder „der Plan“
- Was mache ich mit dem Ergebnis?
 - Welche Form/Detaillierungsgrad benötige ich?
 - Wer wird es nutzen?
 - Wann wird es wie aktualisiert, überarbeitet?
 - Wie verbindlich ist es?



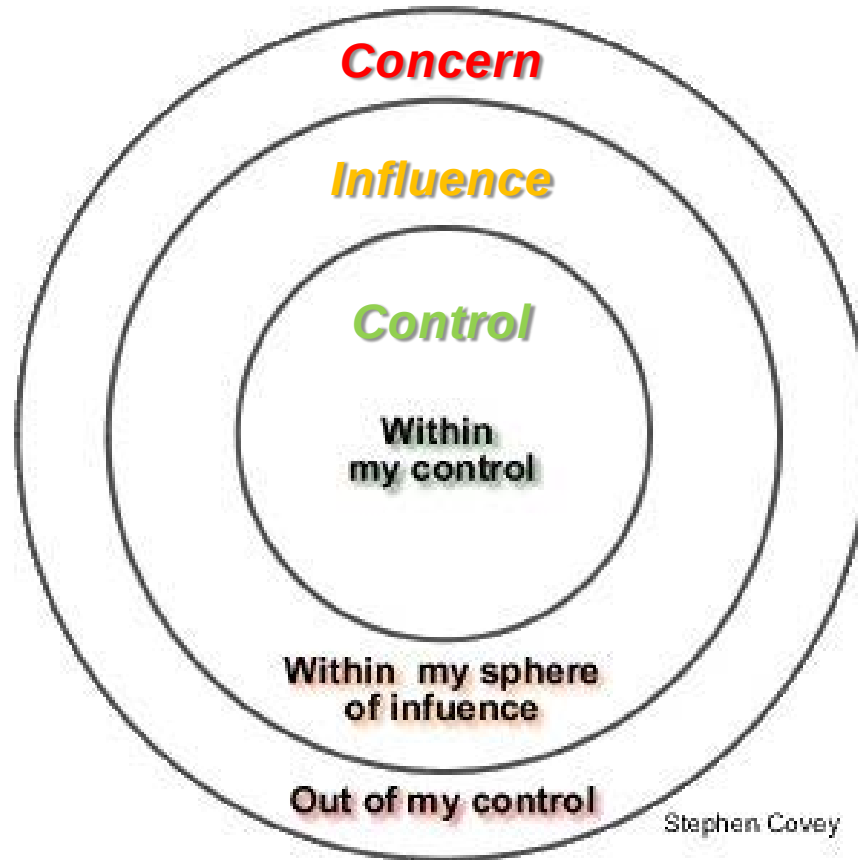
*„Plans are worthless,
but planning is everything.“
- Dwight D. Eisenhower*

Fragen vorab

Habe ich eine Wahl? Sind die notwendigen Freiheitsgrade gegeben?

- Keine Objekte aus Circle of Concern
- Objekte ausreichend klar (nicht detailliert)?
- Objekte sinnvoll geschnitten? (Schnelle Lernkurve. Flow!)
- Keine Priorisierung von Optionen ohne Umsetzungschance
- Wird das Management, das System die Priorisierung *leben*?
- Sind Konflikte wirklich gegeben, notwendig?
(bspw. kleinere Lieferobjekte, Abhängigkeiten)

Beeinflussbarkeit



*„The way we see the problem, is the problem.“
- Stephen Covey*

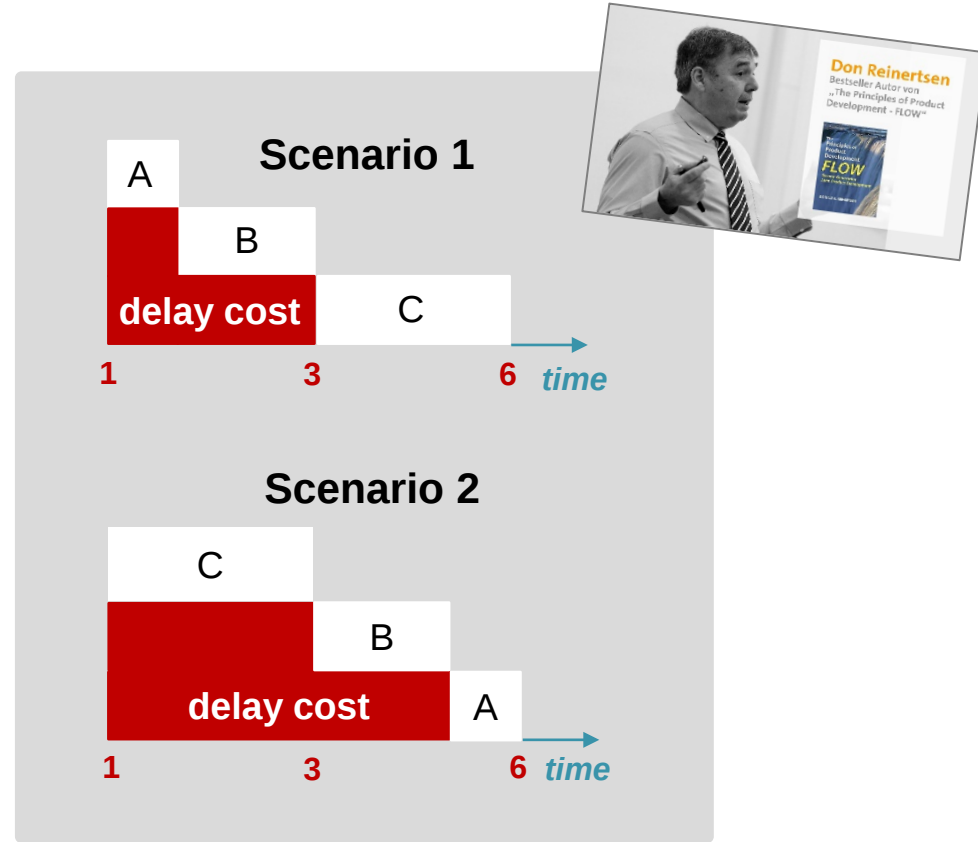
Don Reinertsen (Flow): Weighted Short Job First

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

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

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

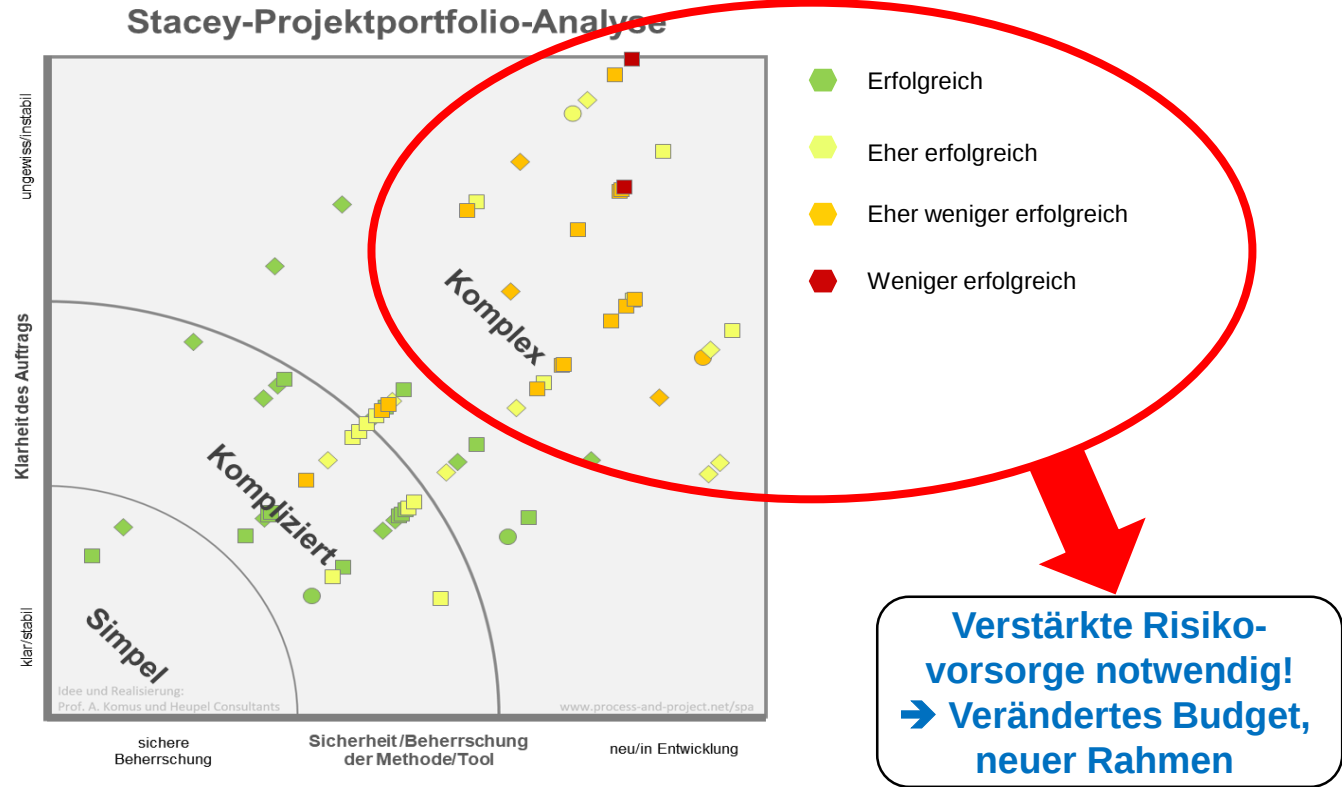
Nach Reinertsen, Don
Flow – The Principles of Product Development Flow



4 Fragen für erfolgreiche Priorisierung

- Warum? (Why?)
- **Was? (What?)**
- Wer? (Who?)
- Wie? (How?)

Steuerungssicherheit - Stacey Map - Empirische Daten

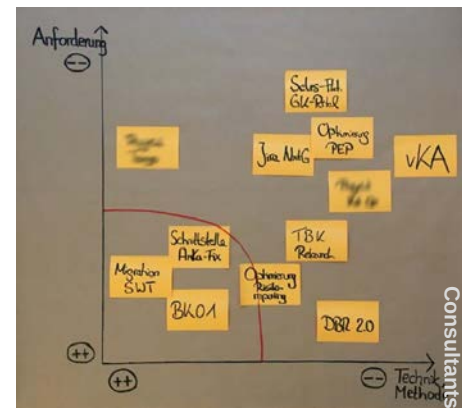
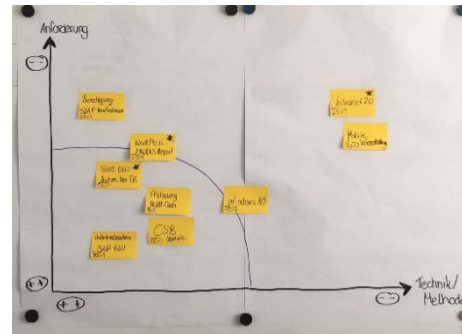


Basis: 77 Projekte aus 12 Unternehmen

www.process-and-project.net/spa

14

**Projektbeispiel
anonymisiert**



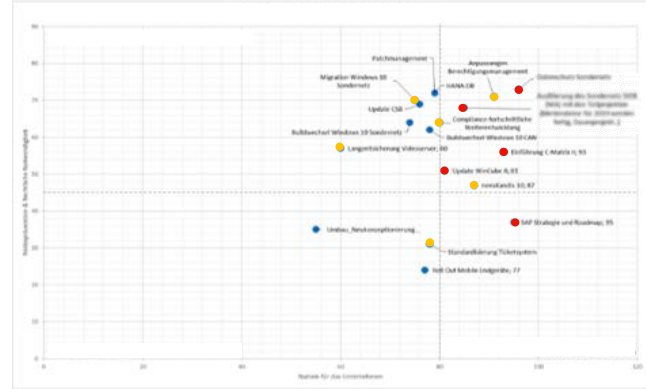
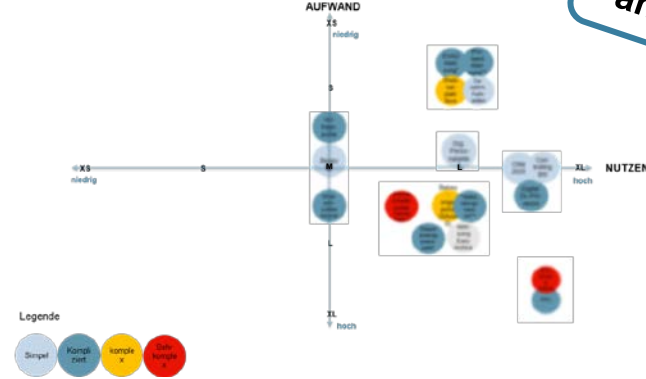
Komplexität als wichtiger Parameter in allen Aktivitäten

Laufendes Alignment (Heartbeat-PI)

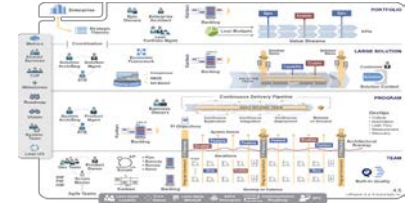
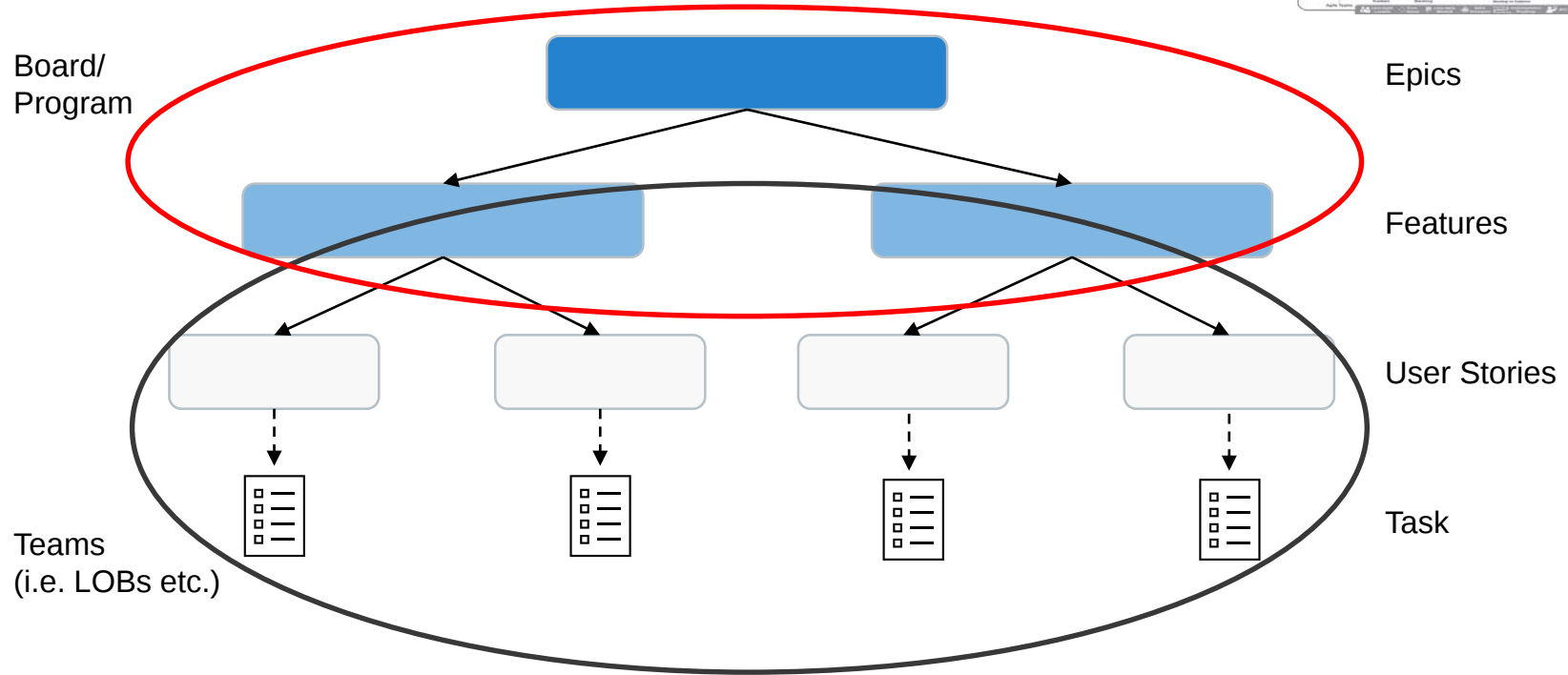


IT-Projektportfolio

Projektbeispiel anonymisiert



Level-Architecture



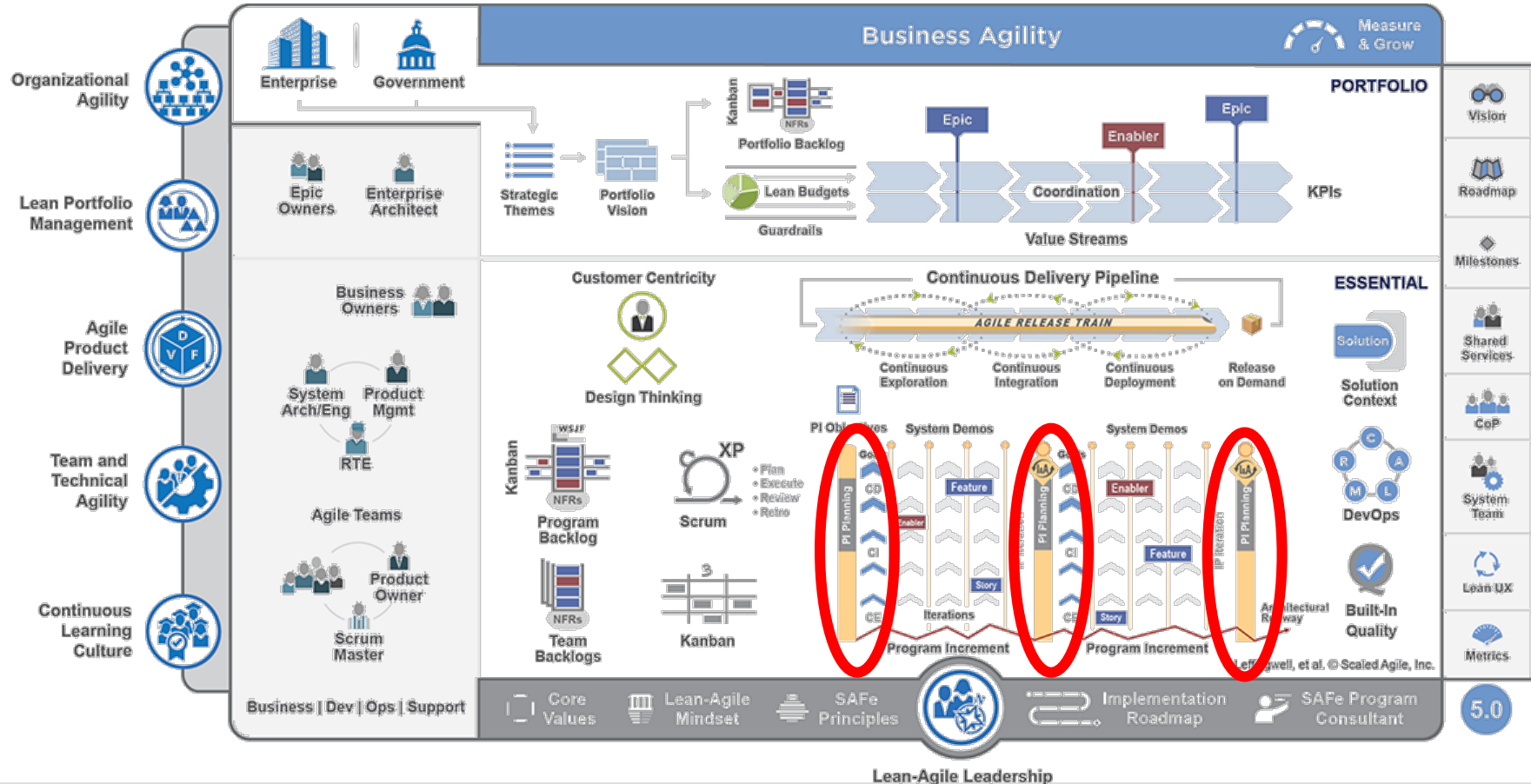
**Projektbeispiel
anonymisiert**

4 Fragen für erfolgreiche Priorisierung

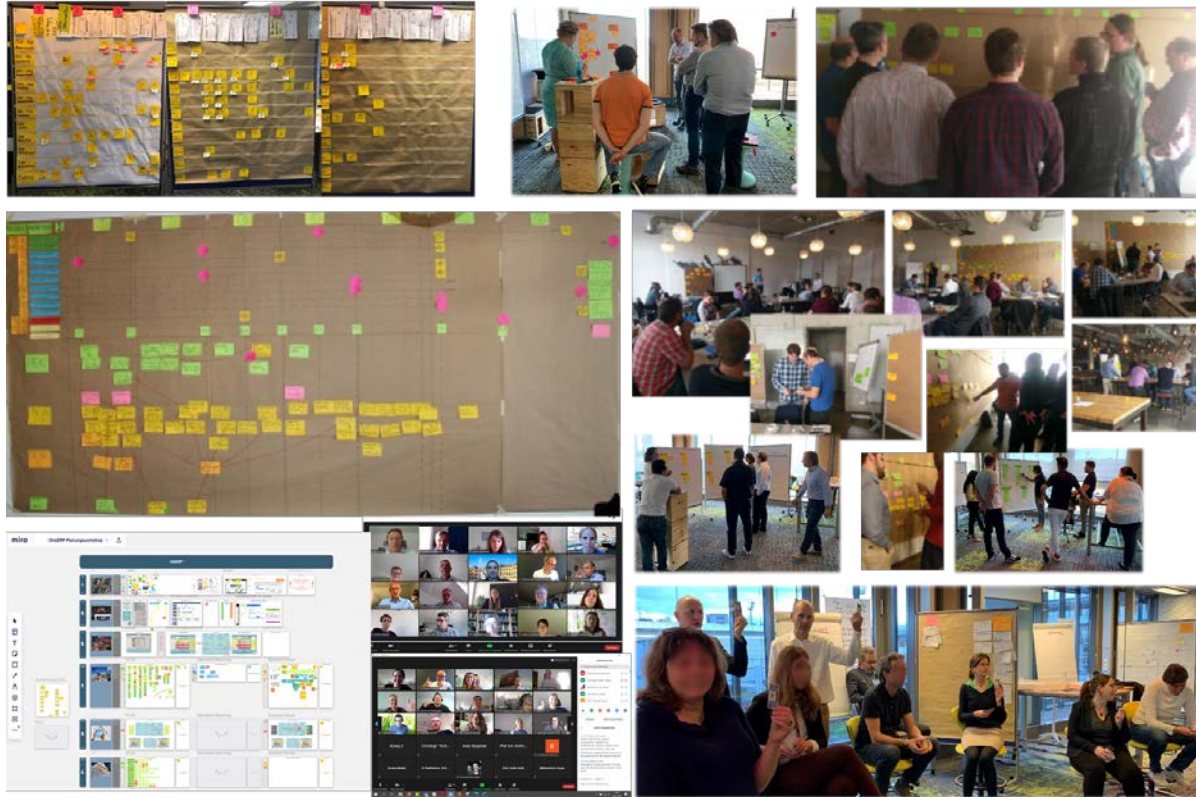
- Warum? (Why?)
- Was? (What?)
- **Wer? (Who?)**
- Wie? (How?)

„Wer Menschen einzäunt, bekommt Schafe.“

Priorisierung als regelmäßiges Event



Big Room Planning - Impressionen



Alle Bilder: Heupel Consultants

Big Room Planning – Identifikation und Abstimmung Prioritäten



Courtesy of Heupel Consultants

4 Fragen für erfolgreiche Priorisierung

- Warum? (Why?)
- Was? (What?)
- Wer? (Who?)
- **Wie? (How?)**

Not An Estimation Problem – An Underestimation Problem

“It supports the conclusion that
the software industry
doesn't have
a neutral estimation problem;
**it has an underestimation
problem.”**

Steve McConnell

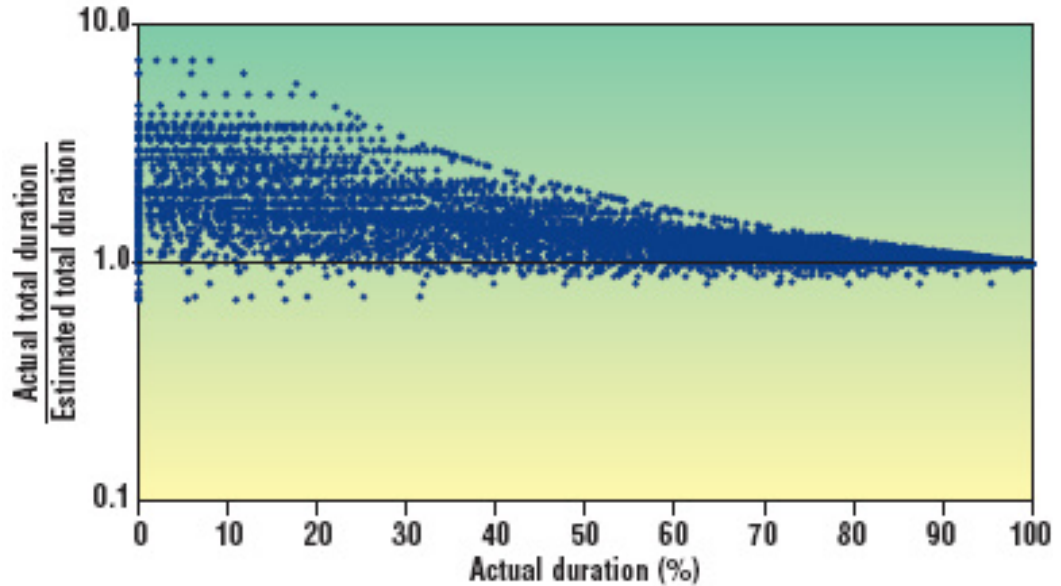
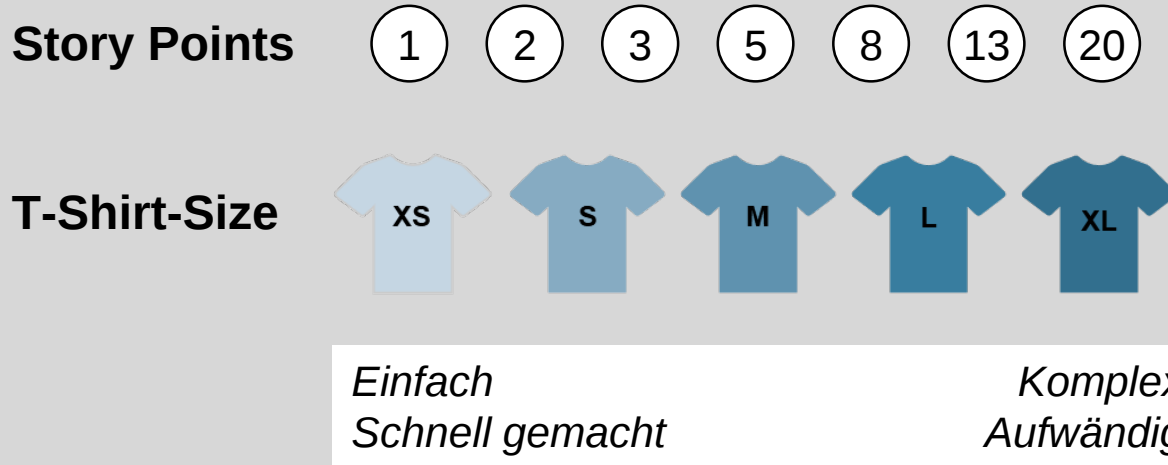


Figure 5 from "Schedule Estimation and Uncertainty Surrounding the Cone of Uncertainty." [May/June 2006 issue of IEEE Software]
<http://blogs.construx.com/blogs/stevemcc/archive/2007/05/23/update-on-the-cone-of-uncertainty.aspx>, abg. 11.11.12

Relatives Schätzen

Bewusste Vermeidung eines direkten Bezugs zu Euro, Tagen, Stunden etc.

Relative Schätzung mit Bezug zu früheren Stories (Referenz-Stories)



Estimation: Aufwand und Nutzen mittels relativem Schätzen und Planning Poker

Planning Poker - Regeln

1. Kurze Vorstellung des Themas
2. Stille Bewertung (jeder für sich)
3. Ergebnis offenlegen
4. Extreme kurz darstellen
5. 2.+3. wiederholen
6. Gruppen-Ergebnis ermitteln, ggf. Ø
7. Karte auf der Matrix platzieren

Es gilt...

- Ich spiele nur mit, wenn ich eine Aussage treffen kann. Um Themen zu bewerten muss ich kein Experte sein.
- nach oben gerundeter MW beim „Aufwand“
- nach unten gerundeter MW beim „Wert“

Legamaster



Schätzen lebt von Lernkurven

Priorisierung für Sprint-Planning

Product Backlog unpriorisiert

Item	Value	Effort	WE
1. Kundenportal	4	7	0,57
2. Angebotskatalog	6	15	0,4
3. Angebotskatalog	10	12	0,83
4. Kundenportal	7	8	0,88

Priorisierung

Priorisiertes Product Backlog

Item	Value	Effort	WE
3. Angebotskatalog	10	12	0,83
4. Kundenportal	7	8	0,88
1. Kundenportal	4	7	0,57
2. Angebotskatalog	6	15	0,4

*Effort = Aufwand, Value = Relevanz, Wert

Max. Sprint-Effort: 15!

Sprint Backlog 1

Item	Value	Effort	WE
1.1 (3)	7	8	0,88
2.1 (3)	4	7	0,57

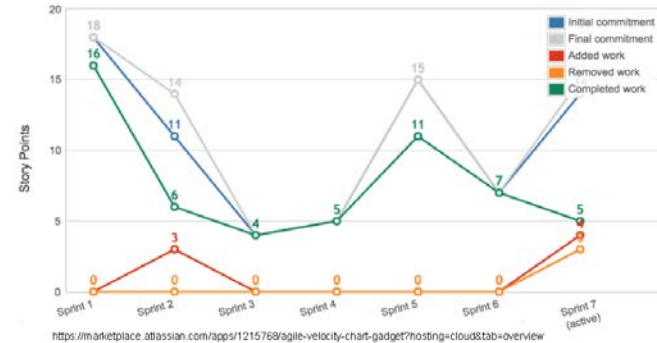
Sprint Backlog 2

Item	Value	Effort	WE
1.1 (2)	10	12	0,83

Sprint Backlog 3

Item	Value	Effort	WE
4.1 (4)	6	15	0,4

Velocity – Story Points je Sprint (Jira)



Nutzen- und Aufwand-Schätzung als Basis für S/4-HANA-Programmstrukturierung



4 Fragen für erfolgreiche Priorisierung

- Warum? (Why?)
- Was? (What?)
- Wer? (Who?)
- Wie? (How?)

Fazit

In a Nutshell: Priorisierung?

- Why und Spielregeln klären!
- Keine Paralyse durch Analyse
- Der Prozess ist wichtiger als das Ergebnis
- Das Ziel bestimmt die sinnvolle Form der Priorisierung



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.praxisforum.net