

Agil nach dem Hype: Was geht wirklich? Was funktioniert? Eine Reflektion anhand von Praxisbeispielen



VOICE CIO-Erfahrungsaustausch

29.06.2022

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

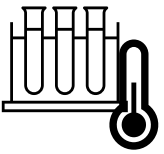
Wissens
ugget

VOICE
CIO Bundesverband der
IT-Anwender e.V.

Agil – gekommen um zu bleiben – aber auch kein Wundermittel

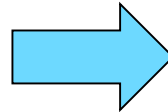
- Ca. 2010 begannen (recht kontroverse) Debatten, ob agil funktionieren kann
- Inzwischen breite Akzeptanz
- Erweiterung von Team- auf Organisations-/Portfolio-Ebene
- Gleichzeitig haben viele Unternehmen verstanden, dass das „Ausrufen“ von Scrum, SAFe und Co alleine kein Allheilmittel ist.

Praxisbeispiel E - Ausgangssituation und Ansatz



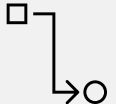
Ausgangssituation

- Global Leader, > 10.000 MA, Mechatronikprodukte, hoch entwickelten Digitalkomponenten inkl. Data Cloud
- Agil (nur) auf Teamebene mit Scrum oder Kanban, z.T. starke Abhängigkeiten zwischen den Teams und ihren Produkten
Gefühl von Unproduktivität, (interne) Lieferzusagen problematisch etc.
- 3 Managementebenen (Team, Abteilung, Entwicklungsbereich) über produktorientiert strukturierten Teams

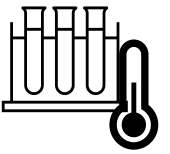


Ansatz

- Schaffung Transparenz und gemeinsames Bild (Gemeinsame Analyse; einfach, aber 3 Perspektiven)
- Realisierung einer Programmstruktur mit SAFe inkl. Aufbau Architektenrolle und gemeinsamen Product Backlog
- Entwicklung eines Anforderungsmanagementprozesses, Stakeholder-Anforderungen (interner Kunden) konsolidieren, konkretisieren und priorisieren



Praxisbeispiel E – Irrwege, Verlauf und Erfolge



Irrwege und Verlauf

Irrwege

- Unnötig komplexe Teamstruktur, ausgerichtet auf Standorte und Know-How der Teams
- Beibehaltung der 3 Managementebenen

Verlauf

- SAFe Ansatz führt zu Know How Transfer und Zusammenwachsen der örtlich verteilten Teams; später eher LeSS
- Reduktion der Kompetenzen der Teamleitungen auf Personalmanagement
- Reduktion auf 2 Ebenen
- Gemeinsames mit allen Stakeholdern abgestimmtes priorisiertes Product Backlog

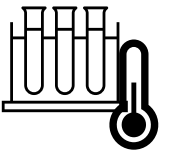


Erfolge

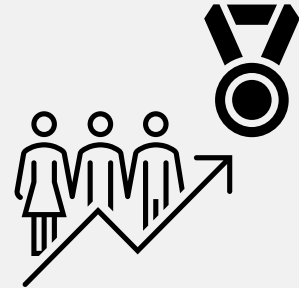
- Höhere Produktivität
- Verbesserte Planungssicherheit und Verlässlichkeit bei Zusagen
- Höhere Zufriedenheit, Nachhaltigkeit im Prozess



Praxisbeispiel E – Erfolgsfaktoren und Erkenntnisse



- Vom Management der Komplexität zur Reduzierung der Komplexität
- Die Implementierung eines Frameworks kann der Startpunkt einer wirklich agilen Lösung sein
- Verteilung der Entscheidungskompetenzen auf mehrere Köpfe (Produkt-, Prozess-, Architektur- und Personalmanagement)
- Das Linienmanagement muss sich am meisten weiterentwickeln
- Das Anforderungsmanagement spielt auch in agilen Organisationen eine wichtige Rolle und ist eine der zentralen Aufgaben der Product Owner

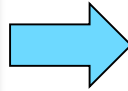


Praxisbeispiel S - Ausgangssituation und Ansatz



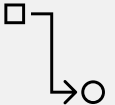
Ausgangssituation

- Finanz-Service-Dienstleister mit Sonderaufgabe – stark reguliert
- Alt-Systeme: Hohe Aufwände, Änderung kaum möglich → Kernsanierung
- Fehlerhäufigkeit, viele manuelle und Papierarbeiten
sehr relevante Reduktionspotenziale
- Extremer zeitlicher Verzug in Vielzahl von Projekten
- Tradierte Organisation (Kultur, Strukturen, ...)



Ansatz

- Transparenz: „Big Picture“
Prozess-System-Projekt-„Landkarte“
- Abhängigkeiten im Aktivitäten-Portfolio sichtbar und erlebbar machen, gemeinsames Reduzieren („Descaling“)
- Produkt-übergreifende Priorisierung (weniger, aber richtig) mit hohem Involvement der Produkt-/Projektverantwortlichen
- Agil und klassisch; aber gekoppelt
- Sukzessive Überführung von projektgetriebener Organisation zur Produktorganisation
- Langfristige explizite Produktvision und klare Produkt-Ownership
- Heartbeat zur Synchronisation
- Planungshorizonte
(Committed (3M), Planned (6M), Inspired (9M))



Praxisbeispiel S – Irrwege, Verlauf und Erfolge



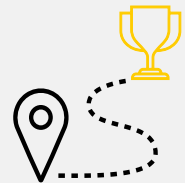
Irrwege

- Zuviel zu schnell (Fachlich und Change)
- Zu optimistisch bzgl. Geschwindigkeit Change



Erfolge

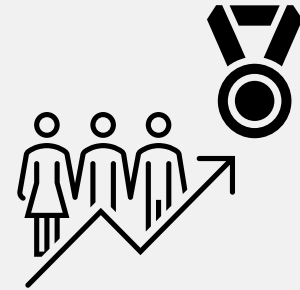
- Projektsilos aufgeweicht, Sensibilisierung und Miteinander verbessert
- Verantwortlichkeiten transparent und gelebt
- Realistischer, gelebter Produktfahrplan gibt Planungssicherheit und Orientierung
- Verbessertes, wirksames Risikomanagement; weniger böse Überraschungen
- Kultur-Entwicklung



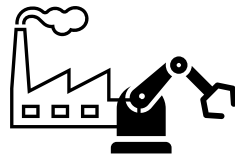
Praxisbeispiel S – Erfolgsfaktoren und Erkenntnisse



- Transparenz und gemeinsames Bild als Basis
- Abhängigkeiten reduzieren statt managen
- Schrittweise(!) Überführung zur Produktorganisation
- Teamgetriebenes nutzenorientiertes Cherry-Picking im Methodenangebot
- Synchronisation per Heartbeat

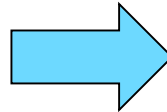


Praxisbeispiel F - Ausgangssituation und Ansatz



Ausgangssituation

- Sehr viele, zu viele Anforderungen
- Unklare, konfliktäre Priorisierungen
- Silo-Strukturen und Denke

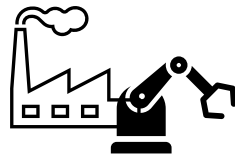


Ansatz

- Arbeit mit Fokus des beeinflussbaren Bereichs (wohlwollender Auftraggeber), keine Berücksichtigung aller Abhängigkeiten
- Vorgehen in kleinen Schritten (z.B. PO-Rolle, Sprint-Taktung, Backlog-Management, Strukturen der Priorisierung)
- Enge Zusammenarbeit mit dem Business
- Ansatz durch die Teams evolutionär entwickeln lassen, eigene Erfahrungen & Lernkurve in vorgegebenen Rahmen
- Marktplatz für Synchronisation, Erfahrungsaustausch, Harmonisierung der Arbeitsweise/ Strukturen



Praxisbeispiel F – Irrwege, Verlauf und Erfolge



Irrwege

- „Agilisierung“ nur von Rollen- und Meeting-Namen ohne Konsequenz
- Es muss nicht immer Scrum als Orientierung sein (sondern bspw. auch Kanban)
- „Schwierigste“ Team ist aktuell das erfolgreichste Team

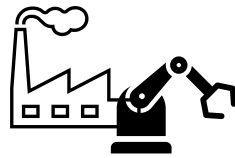


Erfolge

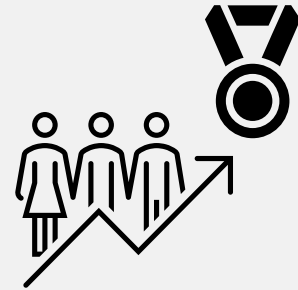
- Arbeitserleichterung / Motivationssteigerung durch Sprinttaktung
- Teamgedanke statt Einzelkämpfer
- Bessere Liefersicherheit
- Breitere Verteilung auf mehrere Schultern
- Stärkere Einbindung Business (Alignment und Workload Unterstützung durch Business (PO))



Praxisbeispiel F – Erfolgsfaktoren und Erkenntnisse



- Transparenz und gemeinsames Bild als Basis
- Fokus auf beeinflussbaren Bereich (Circle of Influence/Control)
- Verbesserung entwickelt durch Team – Plattform für Austausch
- Kleine Schritte
- Gemeinsames Vorgehen mit Business



Hier nicht genannte Transformationsprojekte

„Wir führen jetzt*“

- SAFe
- Spotify
- LeSS
- Nexus
- Disciplined Agile
- Scrum of Scrums
- ...

ein, damit wir auch agil sind.“

* Bitte eines auswählen

In a Nutshell: Agil nach dem Hype

- Start with why
Transparenz und gemeinsames Bild herstellen
- Never „pure play“ – kein Patentrezept wird unsere Herausforderung lösen
- „Trust them to get the job done – give them the environment and support they need“
- „Circle of Control“ und „Circle of Influence“ nutzen
- Ausdauer! (Langfristiger Blick in Rückspiegel)



*Build projects around motivated individuals.
Give them the environment and support they need,
and trust them to get the job done.*



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.praxisforum.net