

Studie „agiles PMO“ - Studienbericht -



Prof. Dr. Ayelt Komus
BPM-Labor
Hochschule Koblenz

komus@hs-koblenz.de

 [@AyeltKomus](https://twitter.com/AyeltKomus)

www.komus.de

www.bpm-labor.de

www.process-and-project.net



Process and Project

Prof. Dr. Ayelt Komus
Hochschule Koblenz
University of Applied Sciences
BPM-Labor



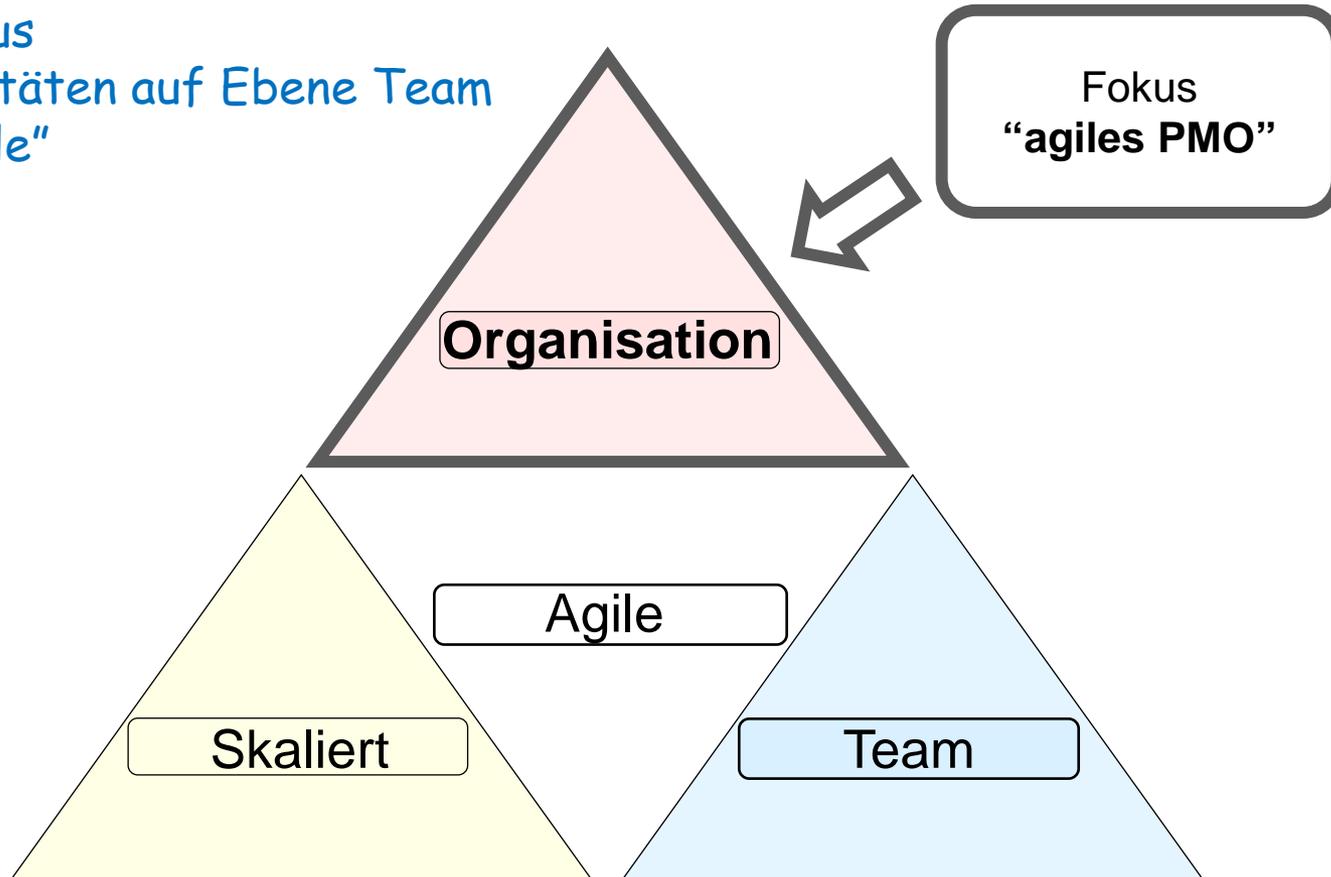
<u>Management Summary</u>	3
<u>Studien-Eckdaten</u>	10
<u>Teilnehmerstruktur</u>	13
<u>Status Quo PMOs und Agile Methoden</u>	22
<u>Weitere Eindrücke aus den Gesprächen</u>	39
<u>Eindrücke/Erkenntnisse in der Zusammenfassung</u>	50
<u>Danksagung</u>	53
<u>Weitere Informationen und Veranstaltungen</u>	54
<u>Kontakt</u>	55

MANAGEMENT SUMMARY

- *Welche Methodenelemente sind Praxis in Ihrer Organisation?*
- *Wie funktionieren **Auswahl** und **Tailoring** der geeigneten Methoden?*
- *Welche Form der Unterstützung gibt es?*
- *Wie verändern sich PMOs?*

Nicht im Fokus

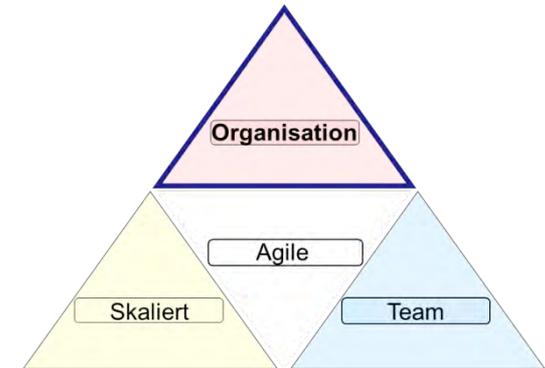
- Agile Aktivitäten auf Ebene Team
- "Scaled Agile"



Studie “agiles PMO”

▪ Studiendesign

- Semistrukturierte Interviews mit Vertretern von PMOs unabhängig von Kenntnisstand und bisherigen Maßnahmen bzgl. agiler Methoden.
- > 30 PMOs und Agile Center of Excellence
- Durchführung: 2. Halbjahr 2015



▪ Themen

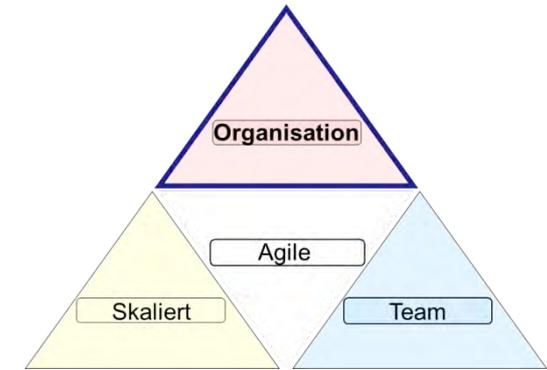
- Trainingsangebote
- Heuristiken / Readiness Checks / Methodenauswahl
- Transformation des PMO
- Risk Management

- *Klassische Methoden reichen nicht mehr*
- *Erhöhter Druck führt zur Nutzung agiler Methoden*
- *Agile Methoden sowohl im Entwicklungs- als auch im Standard-SW-Umfeld im Einsatz*
- *Scrum weit verbreitet (teilweise „undercover“ , hybrid)*
- *Kanban ebenfalls im Einsatz*
- *Aber: Agil ist auch kein Allheilmittel*
- *Kultur ist Hauptthema und Hauptherausforderung*
- *Agile Methoden polarisieren stärker als klassisches PM*
- *Hauptvorteil: mehr Kommunikation*
- *Überall da stark, wo besondere Nähe zum Kunden erforderlich ist*
- *Ziel des PMO: Standards, Unterstützung und Kriterien für den Einsatz von agilen Methoden*
- *Veränderung im Mindset benötigt Coaching, nicht nur Training*

- Shu-Ha-Ri
- Cynefin – Framework
- Stacey – Matrix
- Diverse “Readiness Checks”
- Nokia Test, Karlskrona Test, 42 points test
- AMMI – Agile Maturity Model Integration
- Schneider Culture Model
- Wardley Map
- Theory U →
"KanBan-ScrumBan-Scrum-
ScrumBan-KanBan“
- Broken-Window-Theory
- Water-Scrum-Fall

Studie “agiles PMO”

- Relevanz des Themas agile Methoden in Stichprobe breit erkannt.
- Vorgehen sehr unterschiedlich; meist opportunistisch, wenig strategisch.
- Größte Herausforderungen: Kultur, Nachhaltigkeit, Auftraggeber und Umfeld
- Coaching agiler Methoden wird noch stiefmütterlich behandelt.
- Kaum explizite Heuristiken zur Auswahl oder zum Tailoring von agilen Methoden. Wenn, dann vornehmlich “Readiness-Checks” oder Entscheidungshilfen, ob agil die geeignete Methodik ist. Auswahlhilfen, wann welche Methoden(-elemente) anzuwenden sind, nur Ausnahme.
- Keine expliziten Neuaufstellungen bzw. Reorganisation bestehender PMOs, um den strukturell neuen Aufgaben durch agile Methoden gerecht zu werden. Wohl aber zusätzliche Communities, z.T. “Centers of Excellence”.
- Praktische Erfahrungen zeigen, dass die Nutzung agiler Methoden auch in Feldern wie Einführung, Weiterentwicklung von Standardsoftware (SAP) und Hardware sehr nutzbringend funktioniert.



STUDIEN-ECKDATEN

Erhebung:

- 32 semistrukturierte Interviews (persönlich oder telefonisch)
- diverse weitere Gespräche im Vorfeld und parallel
- Zeitraum: 2. Halbjahr 2015

Teilnehmergewinnung:

- offener Aufruf zur Teilnahme an PMOs mit Unterstützung der Fachgruppe PMO der GPM/IPMA, Newsletter, Social Media, persönliche Kontakte...

■ **Methodischer Ansatz**

Bei der Entwicklung der Studienmethodik wurde zugrunde gelegt, dass die zunehmende Bedeutung und Berücksichtigung agiler Methoden über die Softwareentwicklung hinaus noch ein recht junges Phänomen ist.

Daher wurde auf eine breit angelegte Erhebung ausschließlich mittels strukturierter Erhebung („online Survey“) verzichtet.

Stattdessen wurde eine Durchführung in Form von Expertengesprächen in semistrukturierter Form genutzt. Als Experten wurden dabei Leiter oder Repräsentanten von PMOs eingestuft. Die Gespräche wurden mit der Dauer von ca. 30 Minuten durchgeführt. Zur Vorbereitung wurde einige strukturierte Fragen vorab per Online-Survey (Tool: Lime Survey) durchgeführt.

■ **Einschätzung der Ergebnisse**

Aufgrund der gewählten Methodik sind die Ergebnisse als, im statistischen Sinne, nicht repräsentativ und nicht signifikant einzustufen. Die Auswahl der Gesprächspartner war durch verschiedene Faktoren wie Form der Ansprache, etc. geprägt, die einen Bias in der Stichprobe wahrscheinlich machen. Die geringe Größe des Samples von 32 führt dazu, dass die Ergebnisse nicht sicher als statistisch signifikant eingestuft werden können.

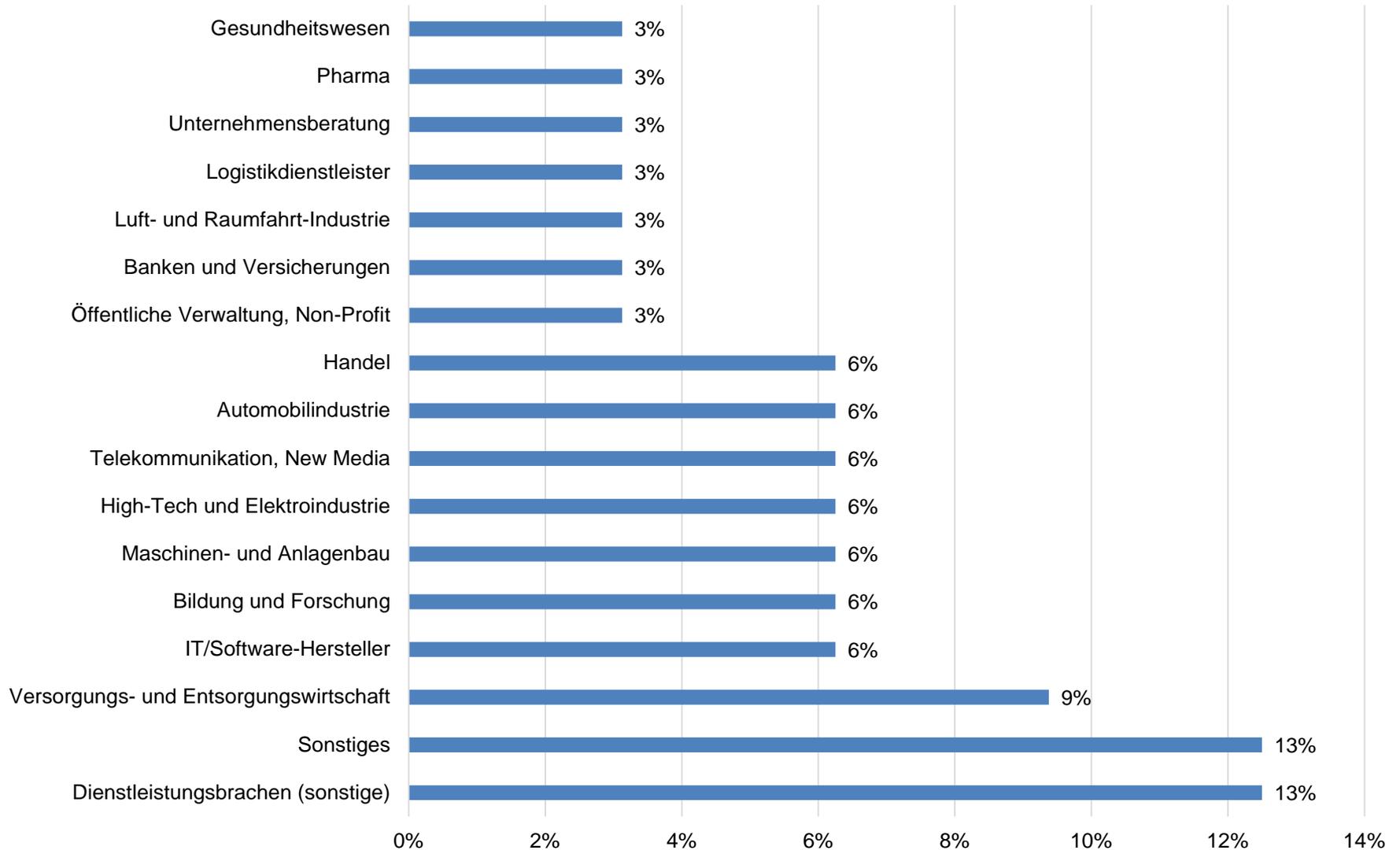
Gleichwohl können die Ergebnisse einzelfallbasiert Ideen vermitteln, wie Organisationen mit den Möglichkeiten und Herausforderungen durch agile Methoden umgehen und bei der Entwicklung eigener Ideen und Ansätze zur aktiven Berücksichtigung agiler Methoden in der eigenen Organisation geben.

TEILNEHMERSTRUKTUR

Die Teilnehmer kommen aus sehr unterschiedlichen Branchen.

- Automobilindustrie
- Banken und Versicherungen
- Bildung und Forschung
- Dienstleistung (Industrial Services)
- Dienstleistung (IT / Web-Commerce)
- Dienstleistung (sonstige)
- Dienstleistung (Technology)
- E-Commerce/Print
- Gesundheitswesen
- Handel
- High-Tech und Elektroindustrie
- IT Consulting und Systemintegration
- IT/Software-Hersteller
- Landwirtschaft (Crop Science)
- Logistikdienstleister
- Luft- und Raumfahrt-Industrie
- Maschinen- und Anlagenbau
- Medien
- Öffentliche Verwaltung, Non-Profit
- Pharma
- Telekommunikation, New Media
- Unternehmensberatung
- Versorgungs- und Entsorgungswirtschaft

Welcher Branche ist Ihr Unternehmen zugehörig?

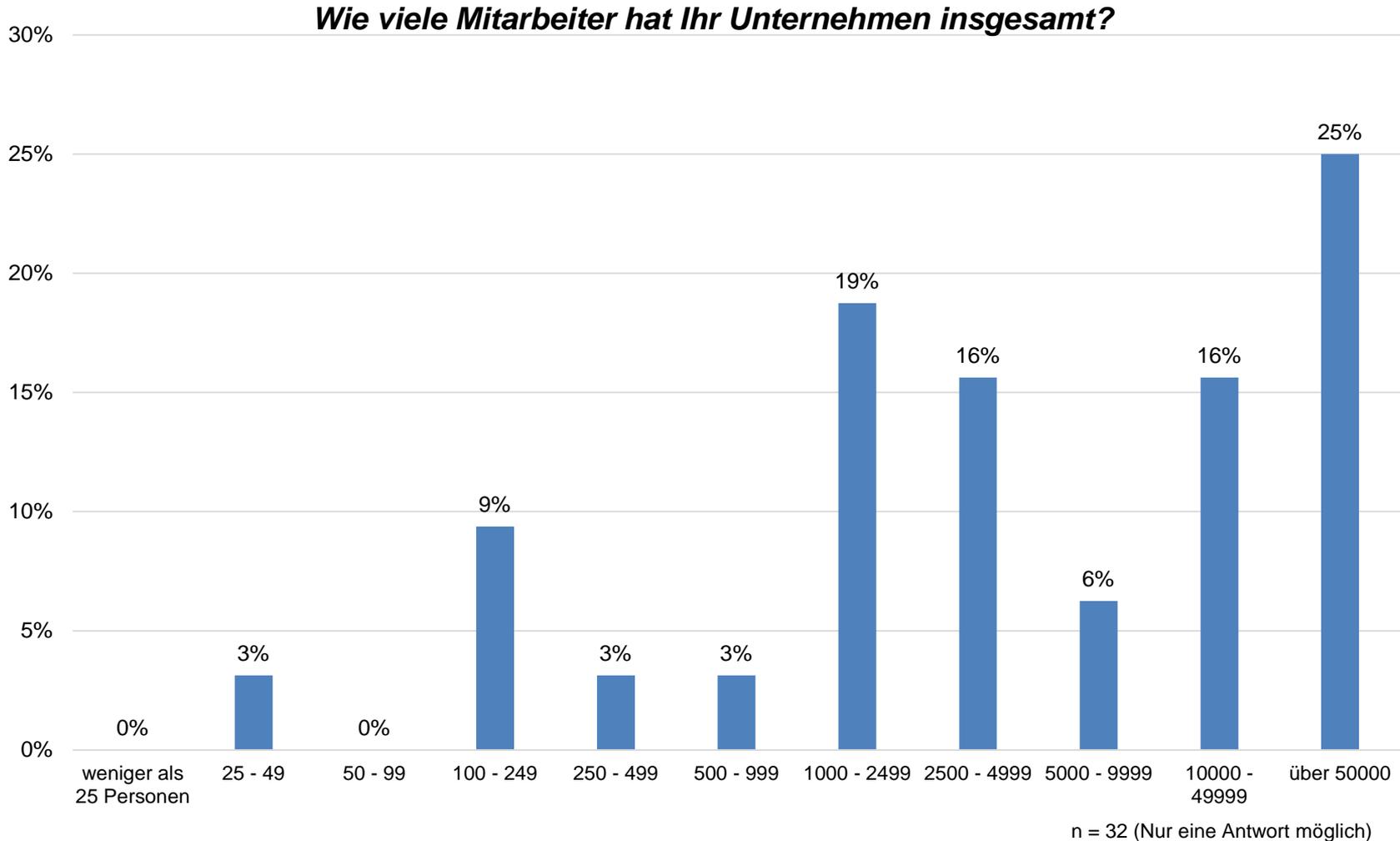


Quelle: Studie „agiles PMO“, A. Komus 2015/2016

n = 32 (Nur eine Antwort möglich)

Informationen zu PMO und Unternehmen

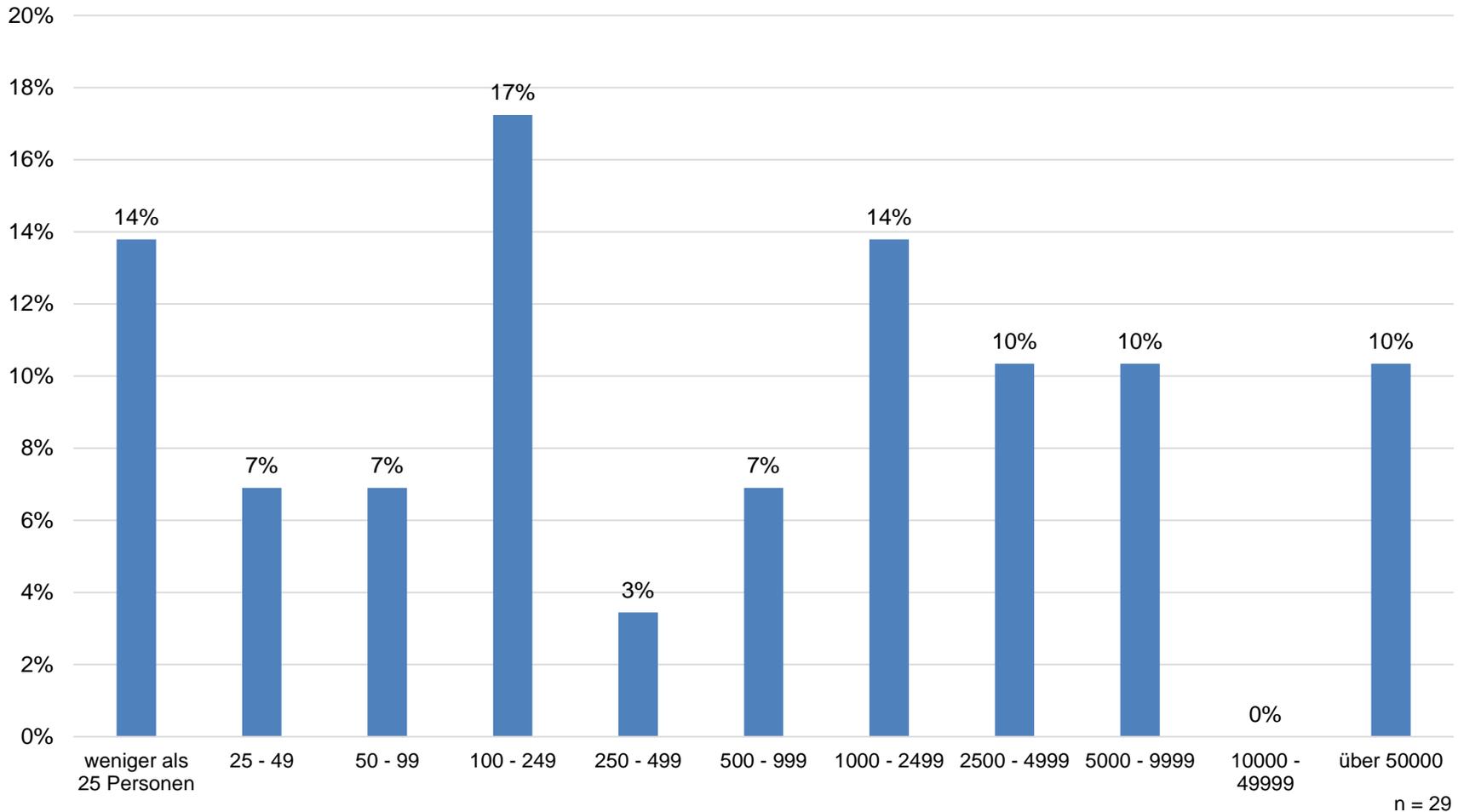
Über 60% der Befragten Interviewpartner sind in Unternehmen mit über 2.500 Mitarbeitern beschäftigt.



Quelle: Studie „agiles PMO“, A. Komus 2015/2016

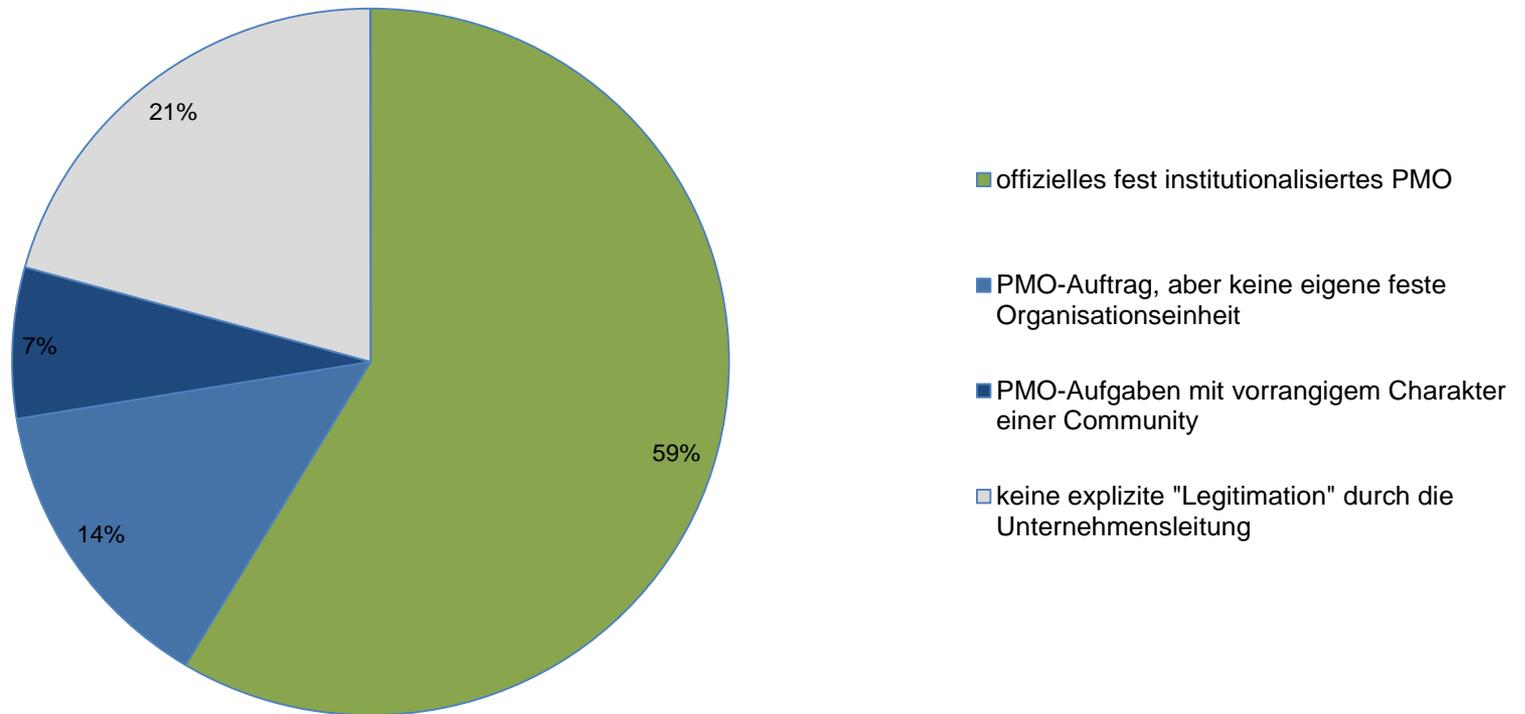
Ca. 70% der PMOs sind für weniger als 2.500 Mitarbeiter zuständig.

Wie viele Mitarbeiter hat der Bereich, für den Sie als PMO zuständig sind?



59% der Interviewpartner sprechen für offizielle fest institutionalisierte PMOs.

Was beschreibt die Rolle Ihrer "PMOs" am besten?

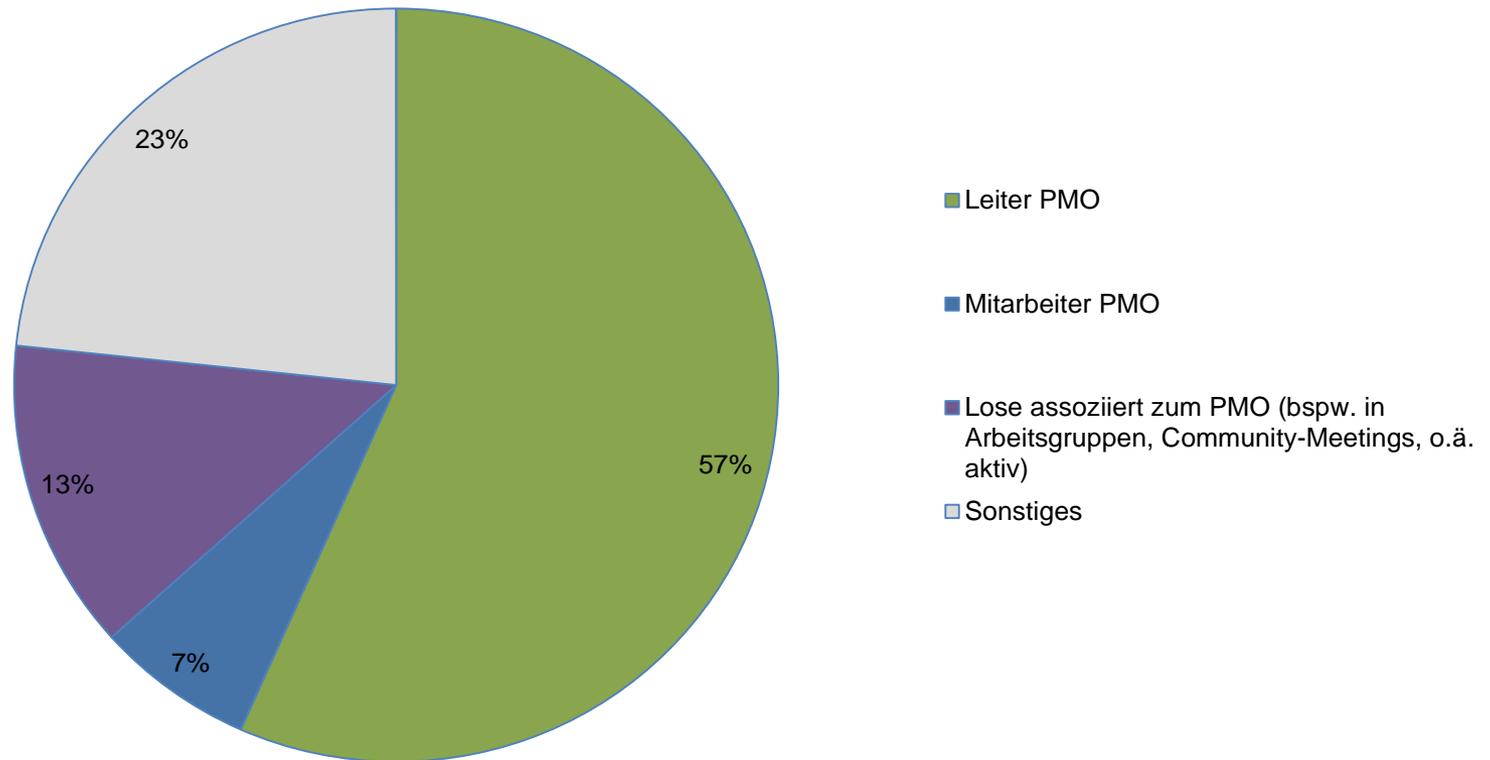


n = 29 (Nur eine Antwort möglich)

Quelle: Studie „agiles PMO“, A. Komus 2015/2016

Über die Hälfte der Interviewpartner sind Leiter des PMOs.

Was beschreibt Ihre persönliche Rolle bzgl. des PMOs am besten?

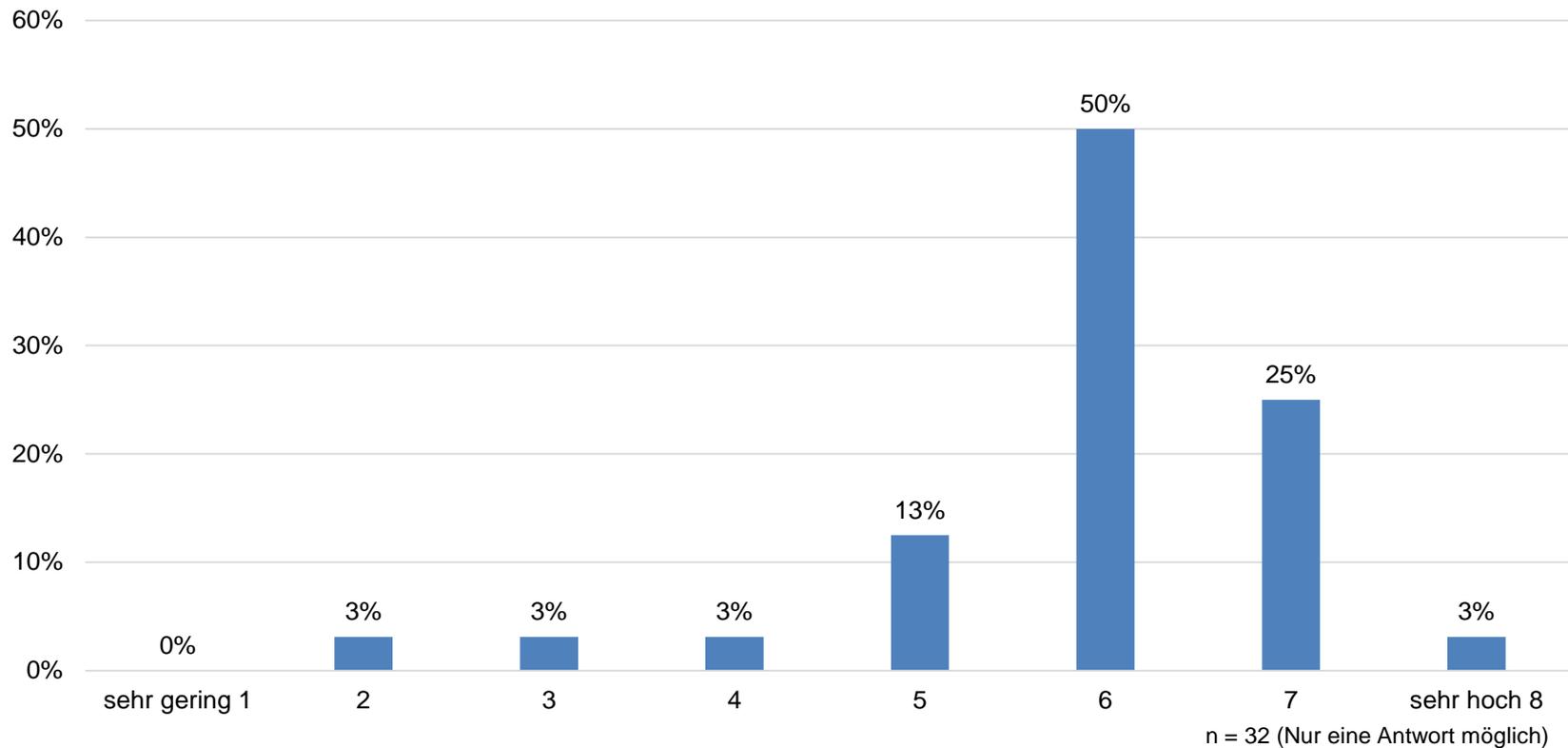


n = 30 (Nur eine Antwort möglich)

Zufriedenheit mit PMO im Unternehmen

78% der Interviewpartner sind zufrieden mit Ihrem PMO im Unternehmen. Eine differenzierte Auswertung nach agil, nicht-agil zeigt keinen erkennbaren Unterschied.

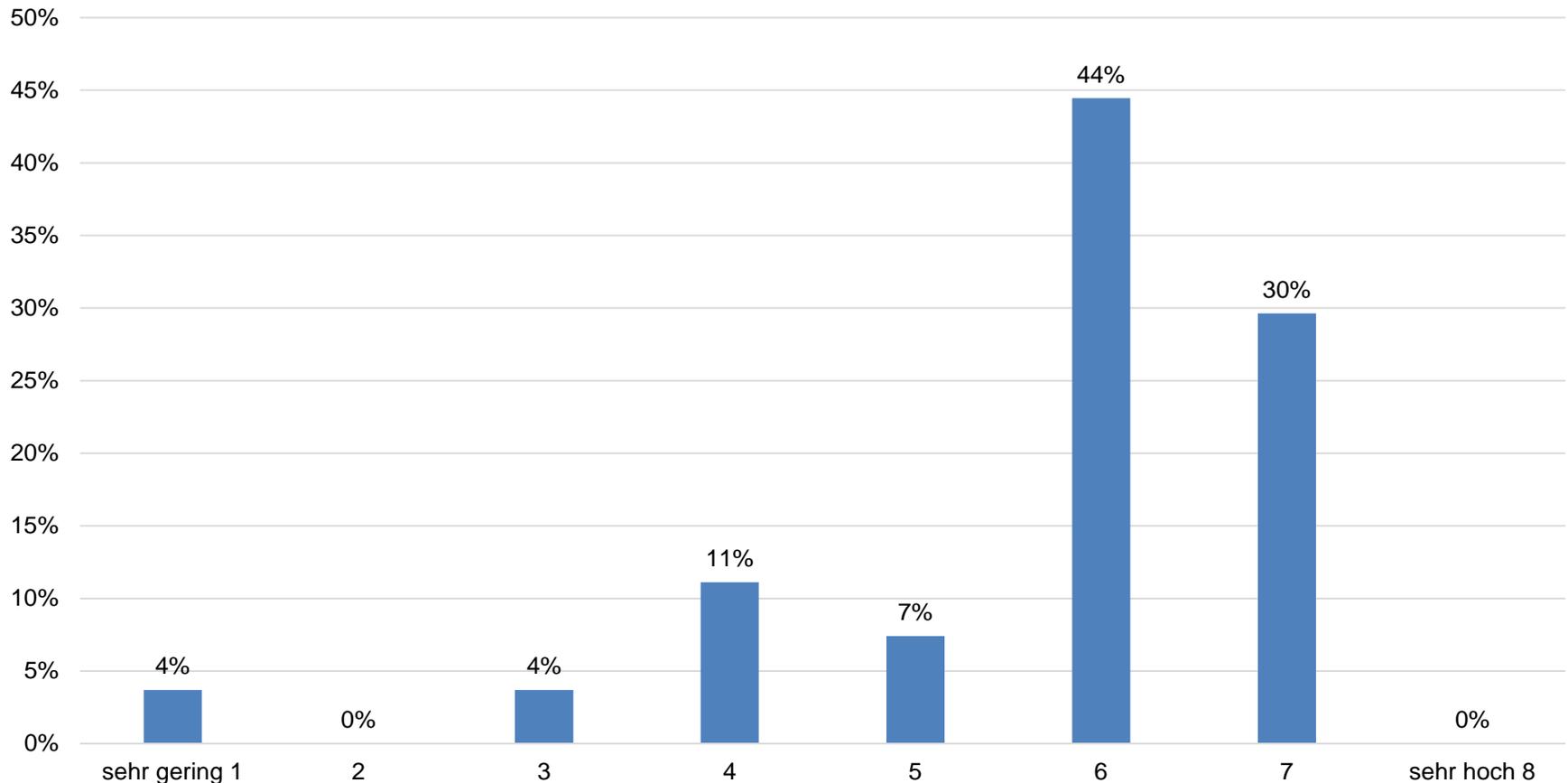
Wie bewerten Sie Zufriedenheit und Erfolg Ihres PMOs- [Zufriedenheit mit PMO im Unternehmen]



Quelle: Studie „agiles PMO“, A. Komus 2015/2016

74% der Interviewpartner schätzen den Erfolg Ihres PMOs als hoch ein. Eine differenzierte Auswertung nach agil, nicht-agil zeigte keinen erkennbaren Unterschied.

Wie bewerten Sie Zufriedenheit und Erfolg Ihres PMOs- [Erfolg]



Quelle: Studie „agiles PMO“, A. Komus 2015/2016

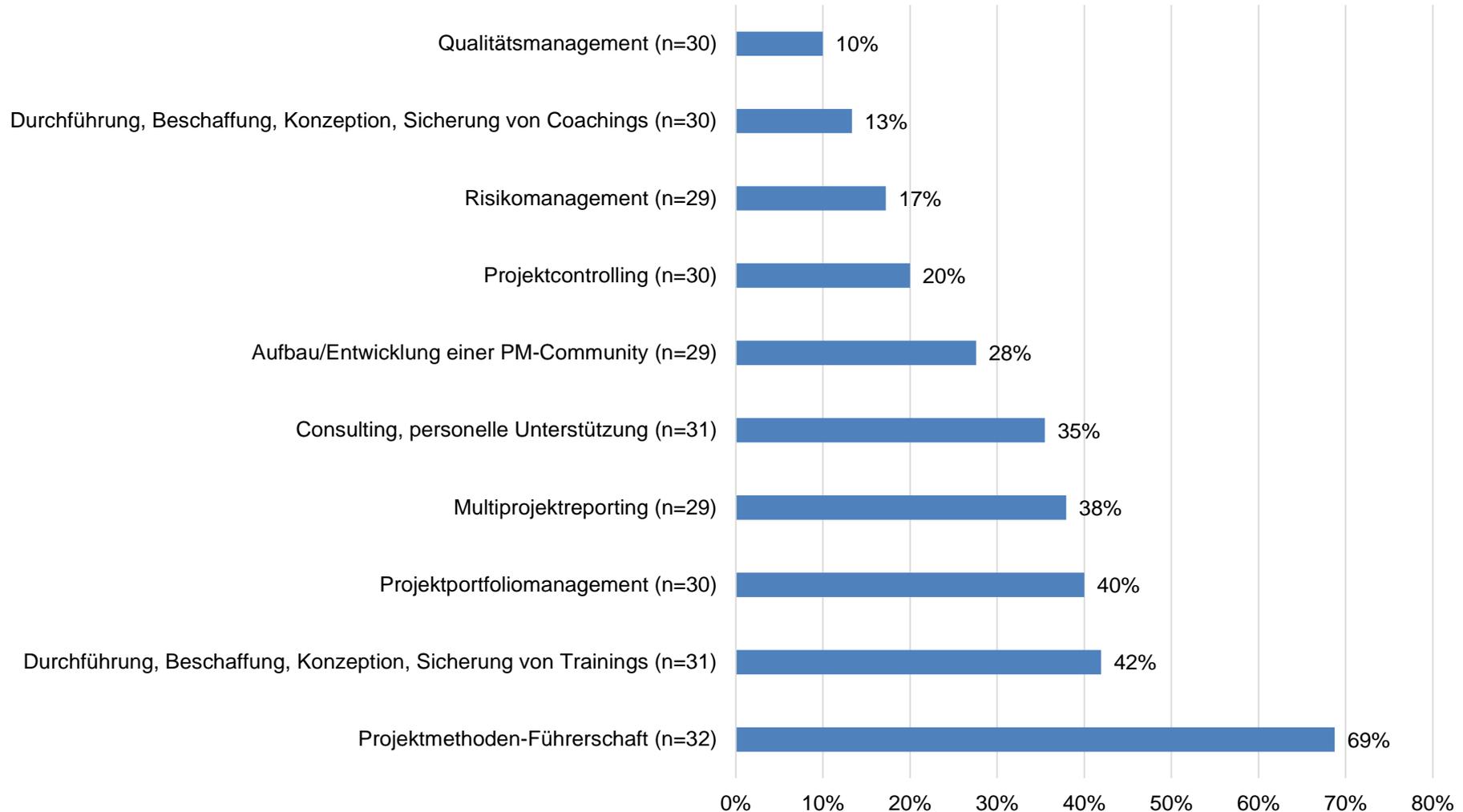
n = 27 (Nur eine Antwort möglich)

STATUS QUO PMOS UND AGILE METHODEN

Informationen zu PMO und Unternehmen (alle TN)

Fast 70% der Interviewpartner sehen in der Projektmethoden-Führerschaft ein Haupttätigkeitsfeld für das PMO.

Welches sind die Haupttätigkeitsfelder, die Ihre PMO-Organisation abdeckt?

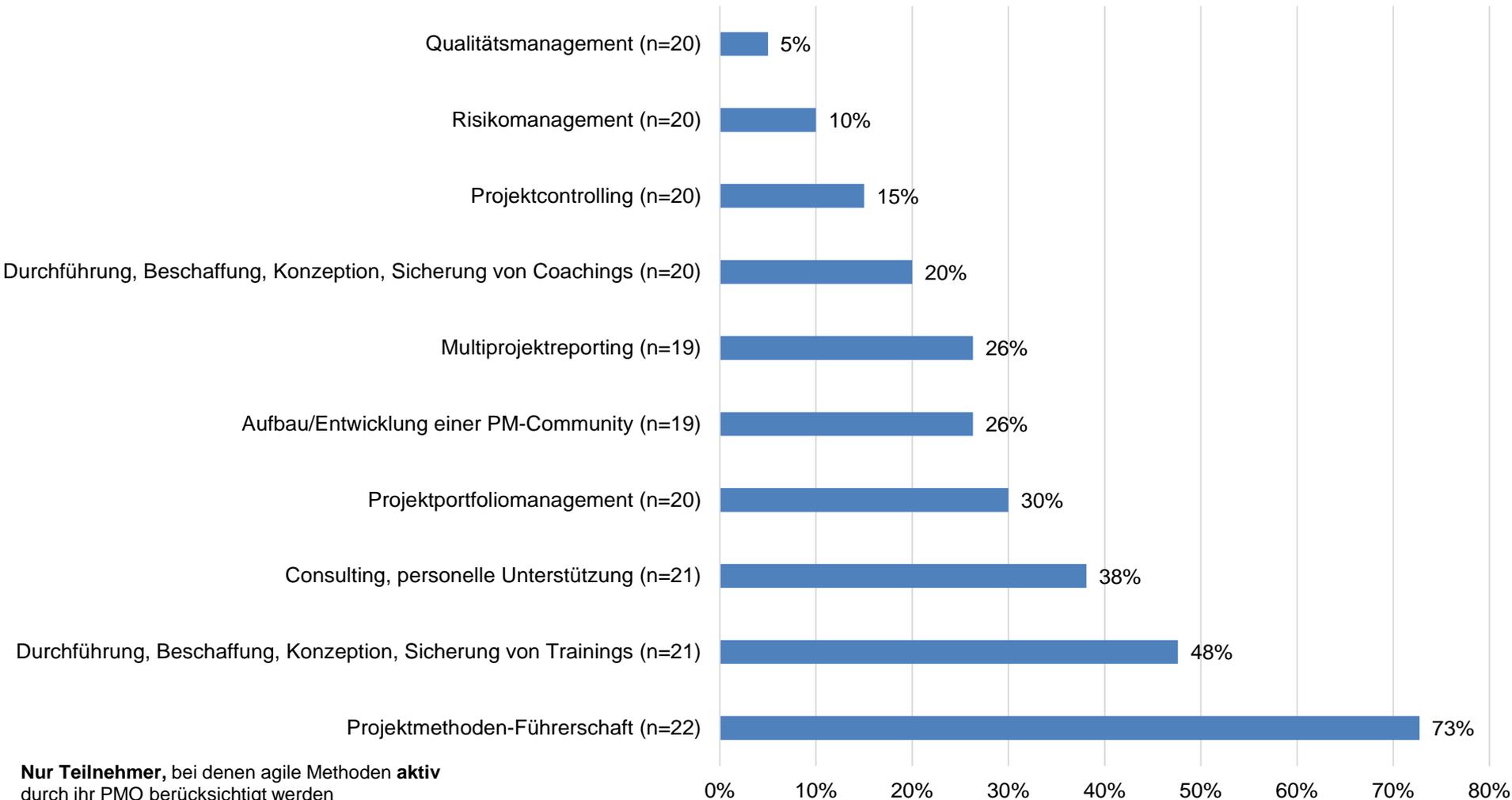


Quelle: Studie „agiles PMO“, A. Komus 2015/2016

Informationen zu PMO und Unternehmen (nur „agile“)

PMOs, die agile Methoden berücksichtigen sind leicht häufiger als Methodenführer aufgestellt und decken zu einem geringeren Teil das „Multiprojektreporting“ ab.

Welches sind die Haupttätigkeitsfelder, die Ihre PMO-Organisation abdeckt?

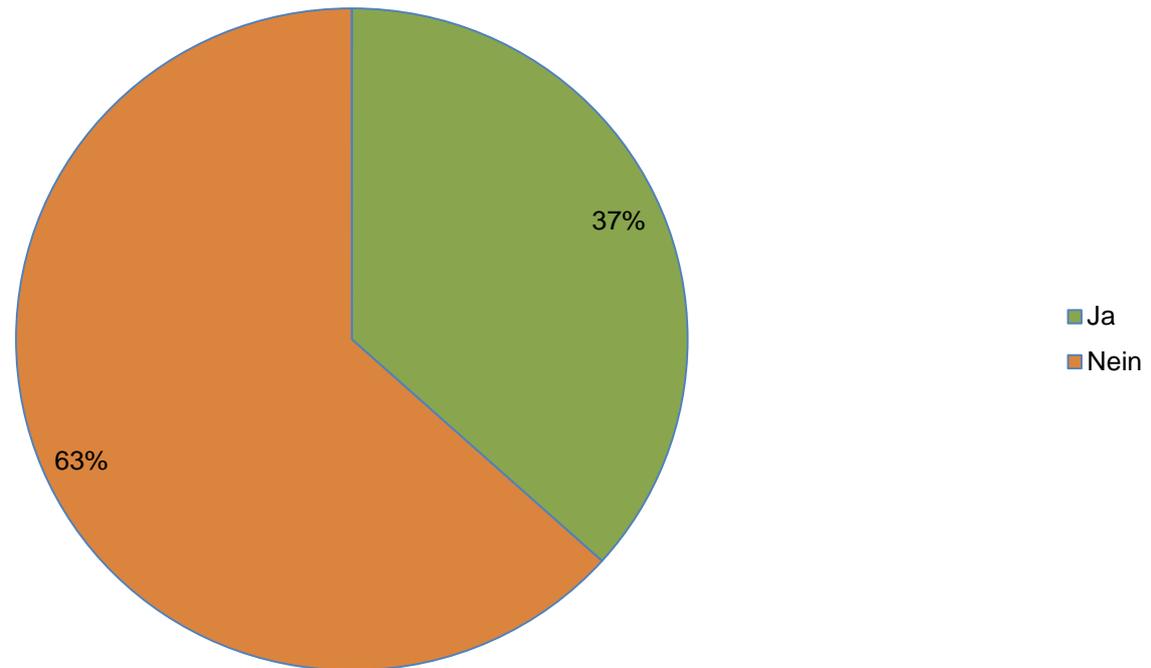


Nur Teilnehmer, bei denen agile Methoden **aktiv** durch ihr PMO berücksichtigt werden

Quelle: Studie „agiles PMO“, A. Komus 2015/2016

Ein Drittel der befragten PMOs ist zugleich auch Center of Excellence für andere Felder.

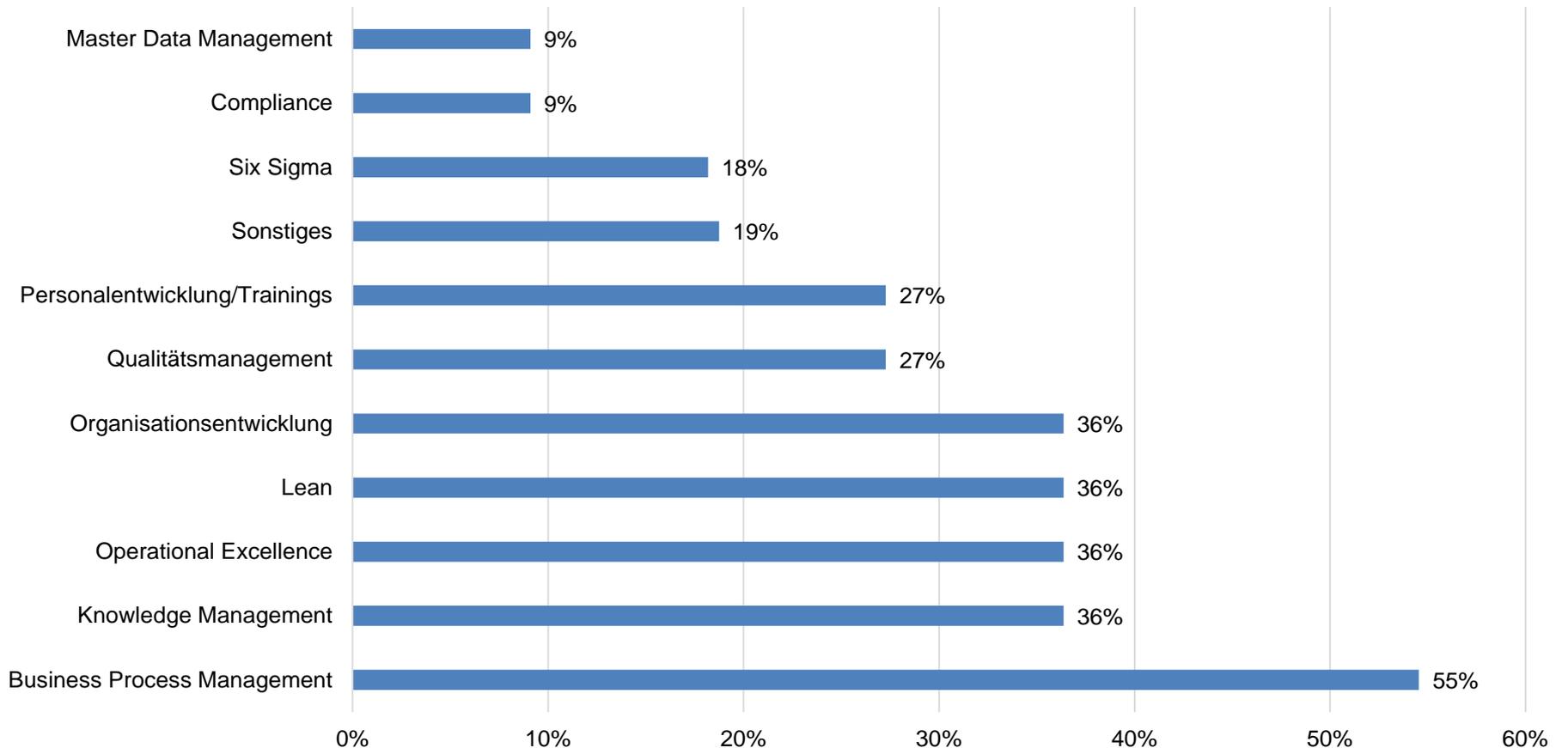
Sind in Ihrer PMO-Organisation weitere zentrale "Center-of-Excellence"-Aufgabenstellungen (analog PMO für Projektmanagement) zusammengeführt?



n = 30 (Nur eine Antwort möglich)

Bei 55% der Interviewpartnern ist das PMO zugleich auch Center-of-Excellence für Business Process Management.

Unser PMO ist zugleich auch Center-of-Excellence für...

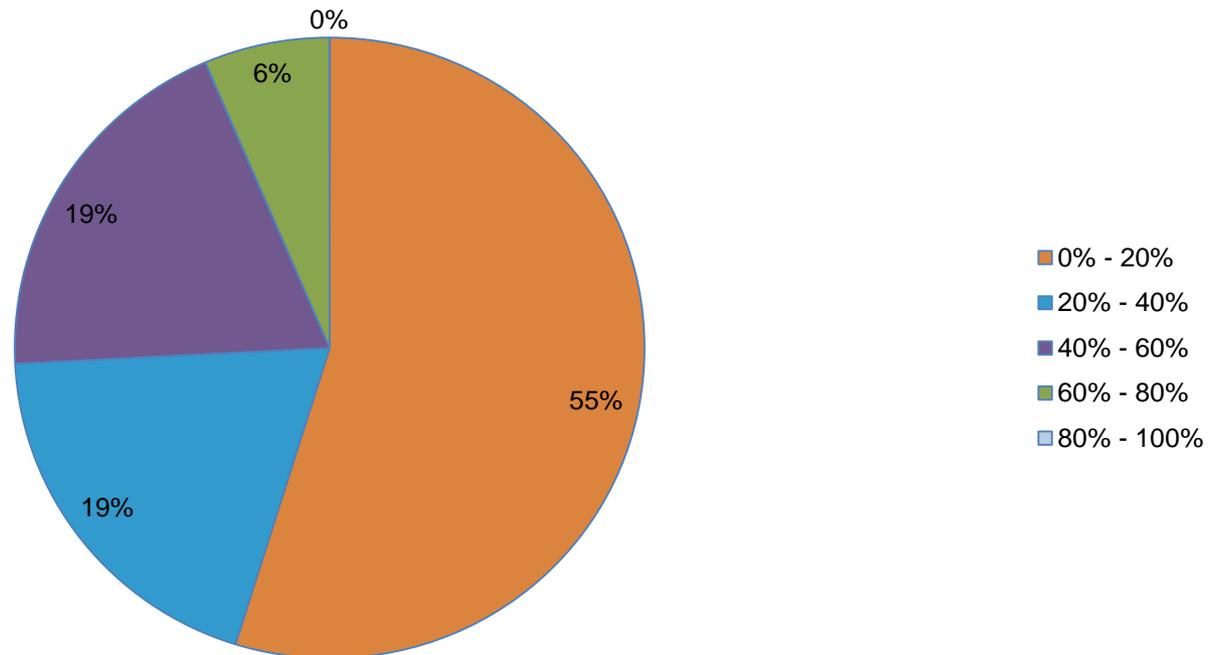


Quelle: Studie „agiles PMO“, A. Komus 2015/2016

n = 11 (Mehrfachantworten möglich)

55% der Interviewpartner schätzen ihren Anteil an agilen Projektaktivitäten auf lediglich bis zu 20% ein.

Können Sie grob abschätzen, welcher Anteil Ihrer Projektaktivitäten agil durchgeführt werden?

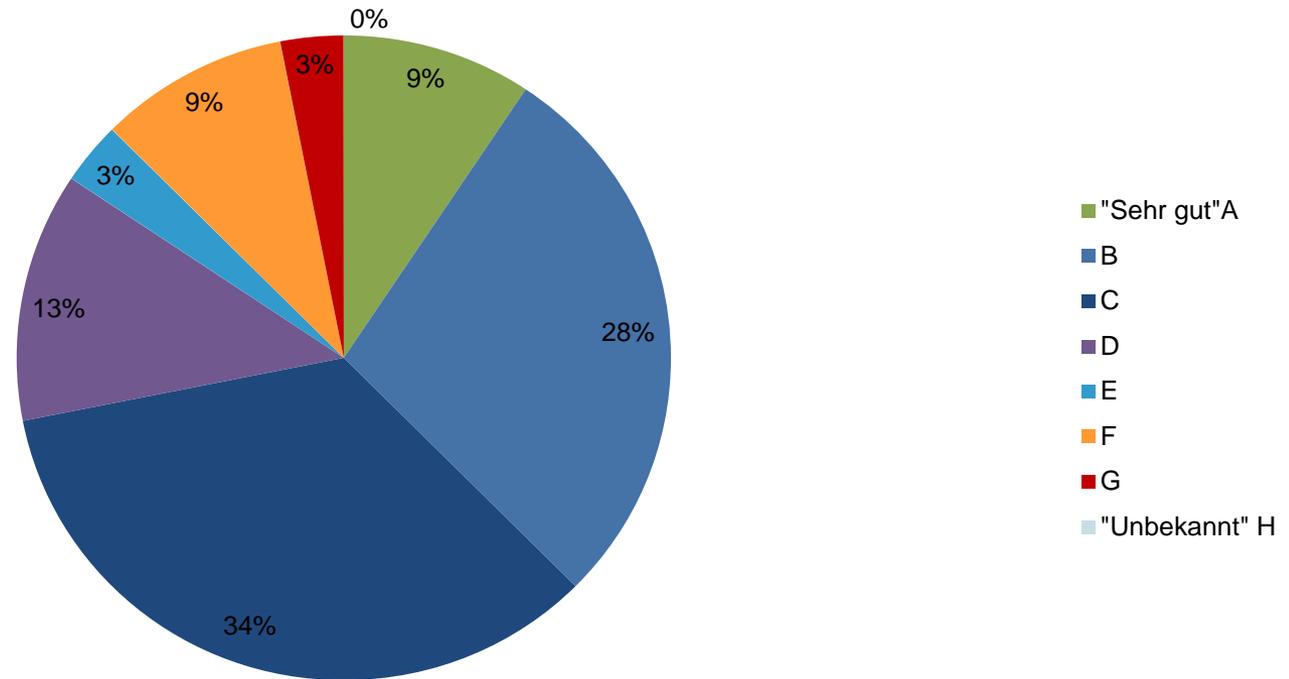


n = 31 (Nur eine Antwort möglich)

Persönliche Kenntnis agile Methoden

Allen Gesprächspartnern sind agile Methoden bekannt.
Der deutlichen Mehrzahl der Interviewpartner sind agile Methoden
(sehr) gut bekannt.

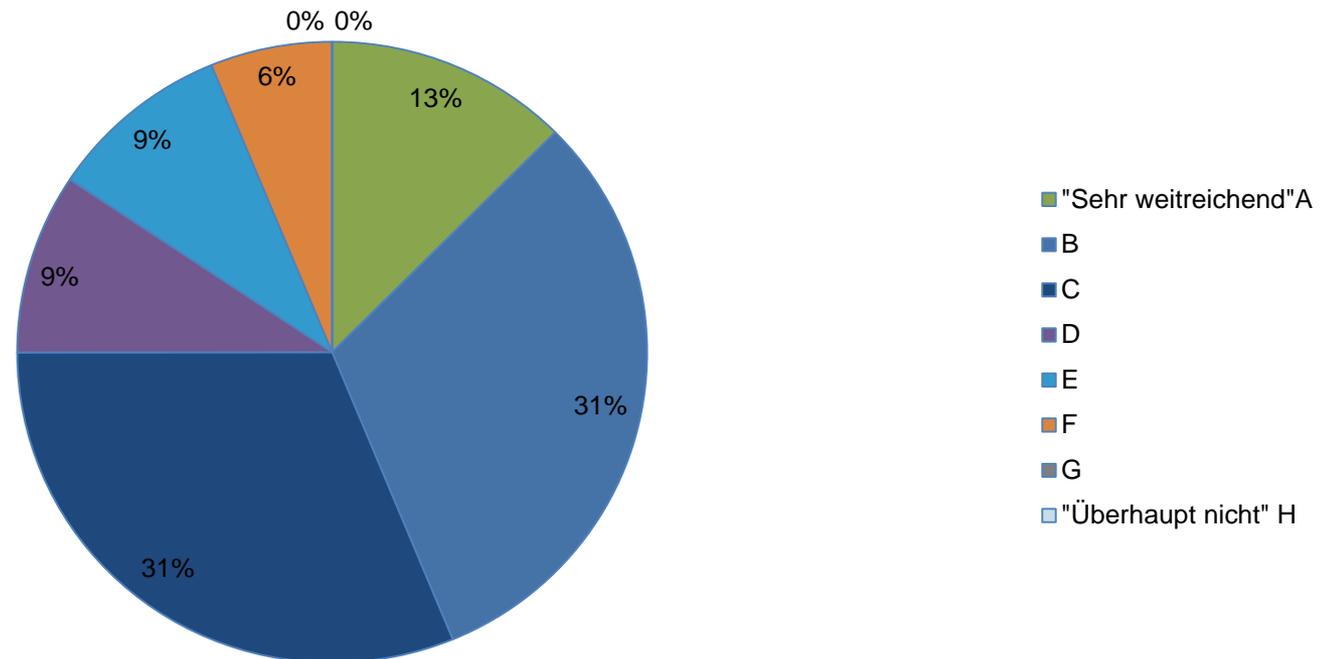
Wie gut sind Ihnen persönlich agile Methoden bekannt?



n = 32 (Nur eine Antwort möglich)

Die deutliche Mehrzahl der Interviewpartner geht davon aus, dass agile Methoden mittel- bis langfristig (sehr) hohen Einfluss auf die Arbeit des PMO haben werden.

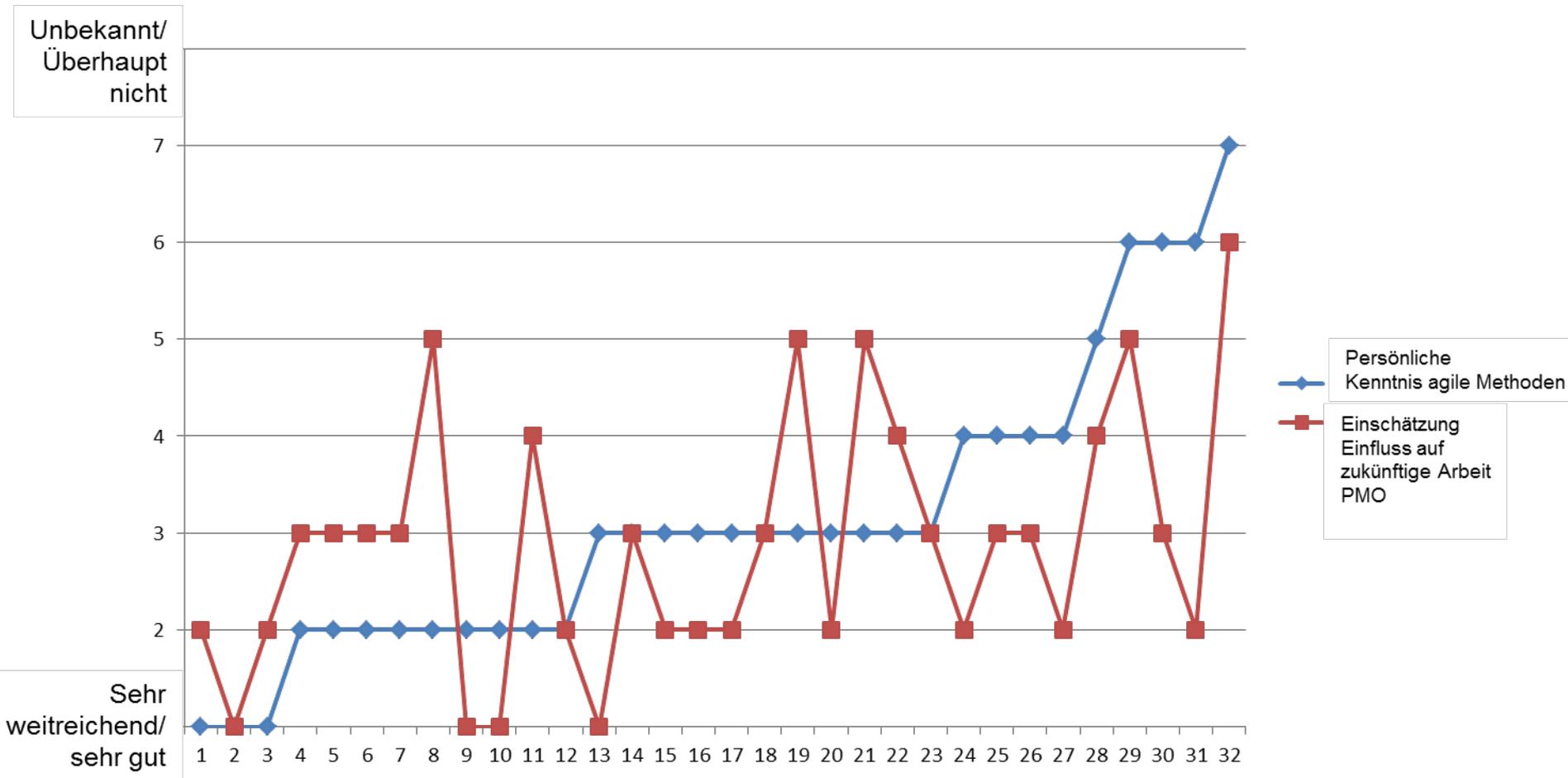
Wie weitreichend werden agile Methoden nach Ihrer Einschätzung die Arbeit Ihres PMOs mittel- bis langfristig beeinflussen?



n = 32 (Nur eine Antwort möglich)

Zusammenhang Kenntnis und Einschätzung agiler Methoden

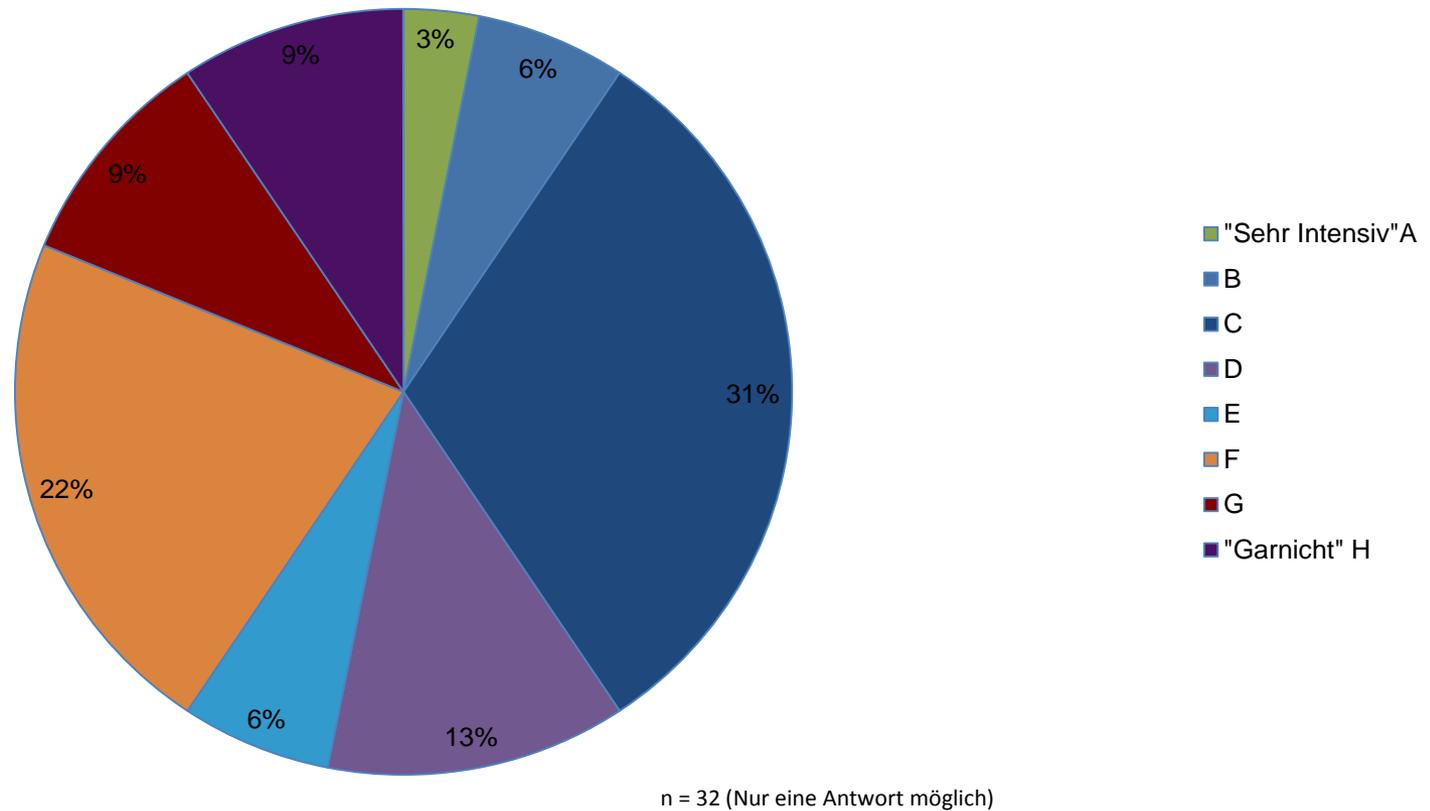
Kenntnisse und Einschätzung der Bedeutung agiler Methoden für das PMO korrelieren mit mittlerem Zusammenhang positiv miteinander.*



* Korrelationskoeffizient (Pearson): 0,412; $p=0,02$

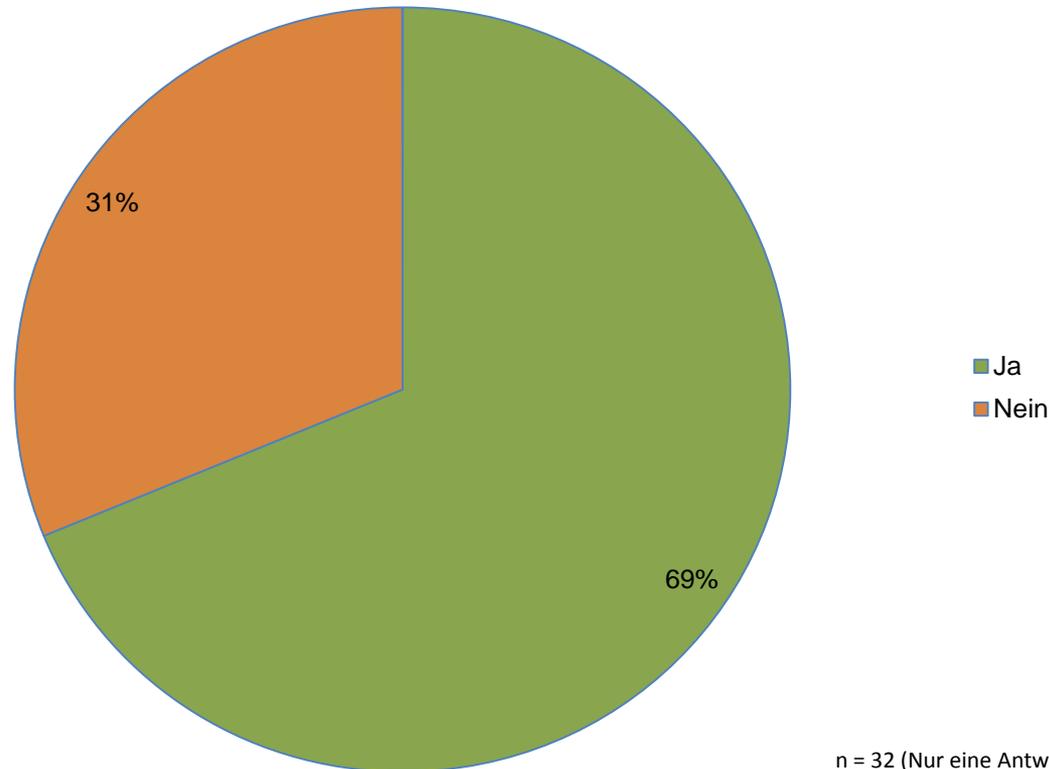
Knapp über die Hälfte der befragten Unternehmen setzen agile Methoden intensiv ein.

Werden in Ihrem Unternehmen agile Methoden genutzt?



69% der Interviewpartner gaben an, dass agile Methoden aktiv durch Ihr PMO berücksichtigt wurden.

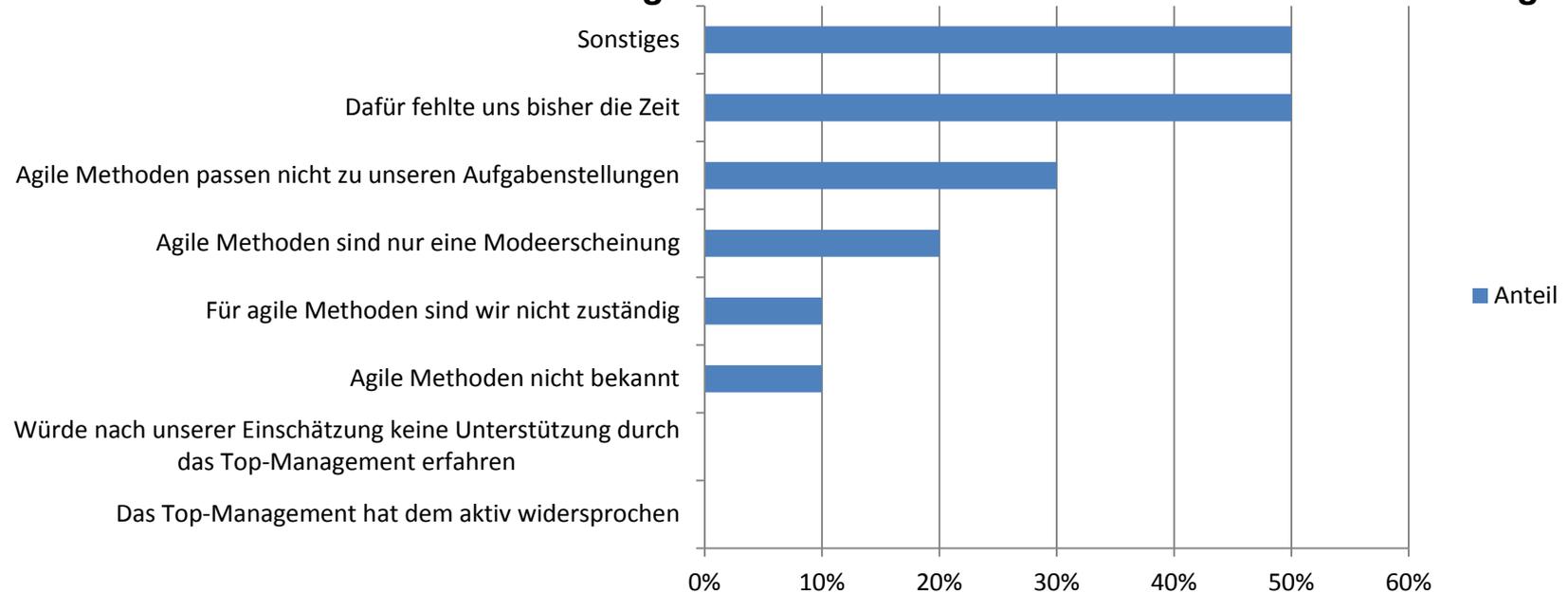
Werden/wurden agile Methoden durch Ihr PMO aktiv berücksichtigt?



Gründe für Nicht-Nutzung agiler Methoden

Fehlende Zeit ist der Hauptgrund warum agile Methoden bisher noch nicht aktiv berücksichtigt wurden.

Aus welchen Gründen wurden agilen Methoden bisher noch nicht aktiv berücksichtigt?



Genannte Gründe „Sonstiges“:

- Die passenden Methoden für unsere Unternehmenskultur sind uns noch nicht begegnet. Es würde viel Aufwand und Überzeugungsarbeit erfordern, neue Methoden und Tools einzuführen und die Akzeptanz dafür zu schaffen.
- PMO Thema neu und im Aufbau
- Überbewerteter Hype; ist kein Persilschein ohne PM-Methode auszukommen; starkes Regelwerk muss implementiert werden
- Noch keine Idee, wie das Konzept gesamtheitlich aussehen würde und welche Methoden wie Sinn machen.
- agile Methoden werden angewendet, Projektverantwortliche sind zum Thema agiles PM geschult; Treiber ist nicht das "PMO"
- Muss sich entwickeln

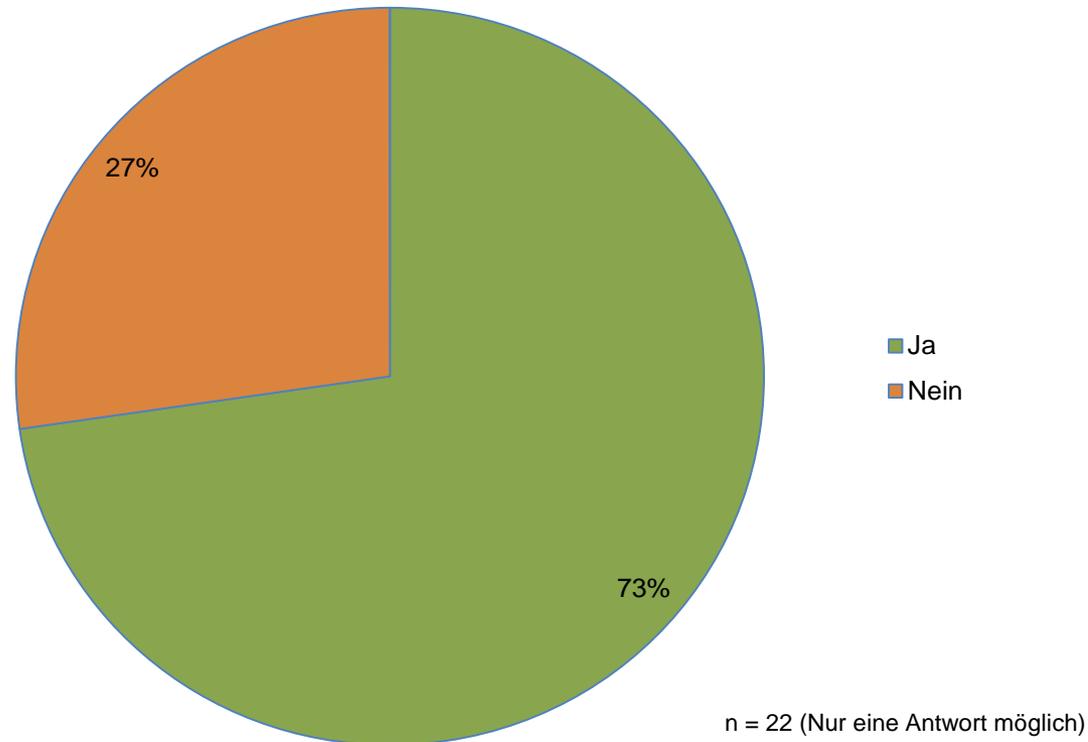
n=10; Mehrfachnennungen möglich

nur Teilnehmer, bei denen agile Methoden nicht aktiv durch ihr PMO berücksichtigt werden.

Quelle: Studie „agiles PMO“, A. Komus 2015/2016

73% der Interviewpartner, die agile Methoden aktiv berücksichtigen, haben agile Methoden in ihrem Trainings-/Coaching-Angebot.

Haben Sie agile Methoden in Ihrem Trainings-/Coaching-Angebot berücksichtigt?



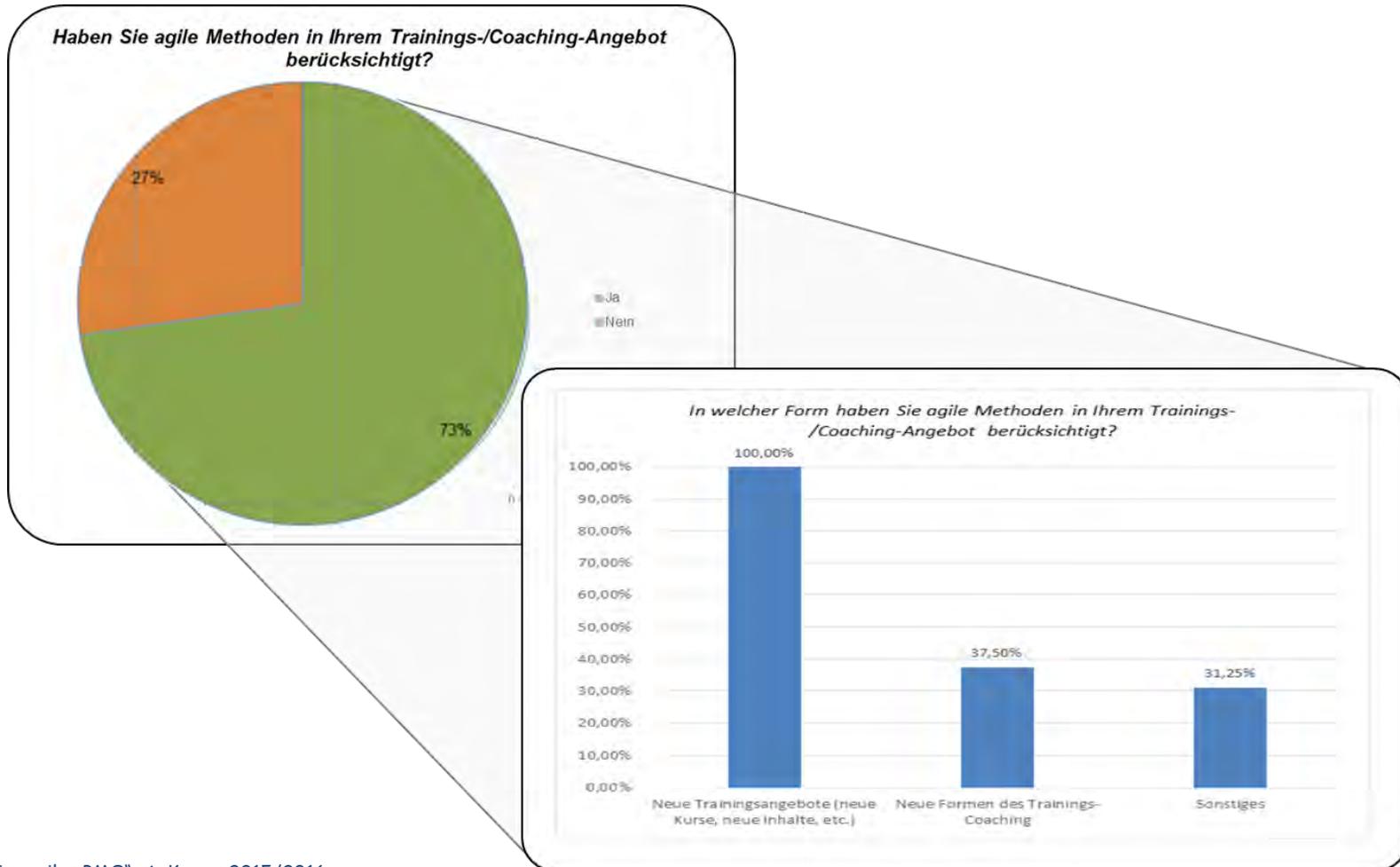
Nur Teilnehmer, bei denen agile Methoden aktiv durch ihr PMO berücksichtigt werden.

Quelle: Studie „agiles PMO“, A. Komus 2015/2016

Nur ca. 1 Drittel bietet Coaching-Unterstützung

73% der Interviewpartner, die agile Methoden aktiv berücksichtigen, haben agile Methoden in Ihrem Trainings-/Coaching-Angebot.

Davon bieten aber nur ca. 37% auch neue Formate wie Coaching an.

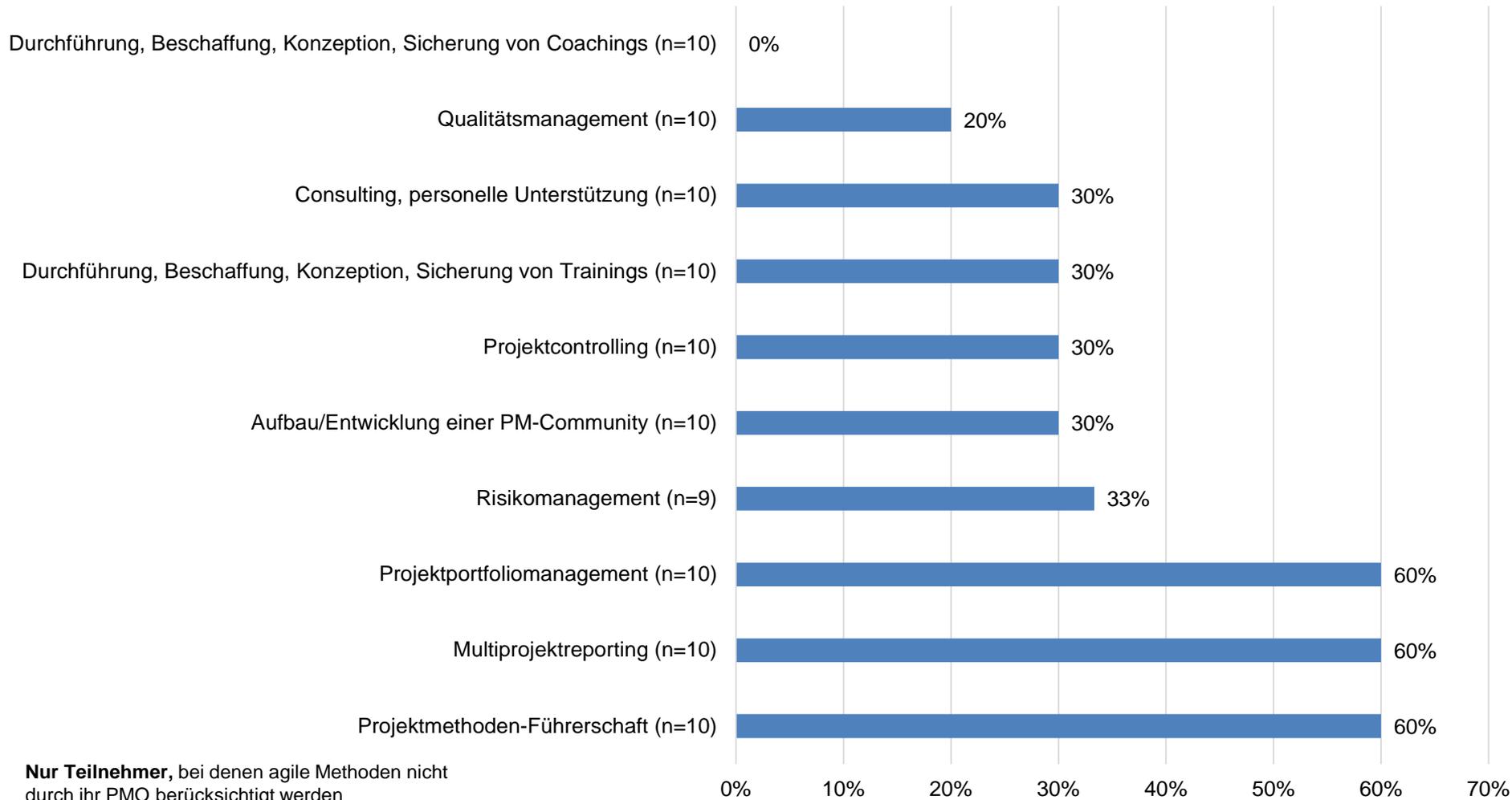


Quelle: Studie „agiles PMO“, A. Komus 2015/2016

Haupttätigkeitsfelder „nicht-agile“ PMOs

PMOs die keine agilen Methoden anwenden, führen *überhaupt keine* Coaching-Maßnahmen durch.

Welches sind die Haupttätigkeitsfelder, die Ihre PMO-Organisation abdeckt?

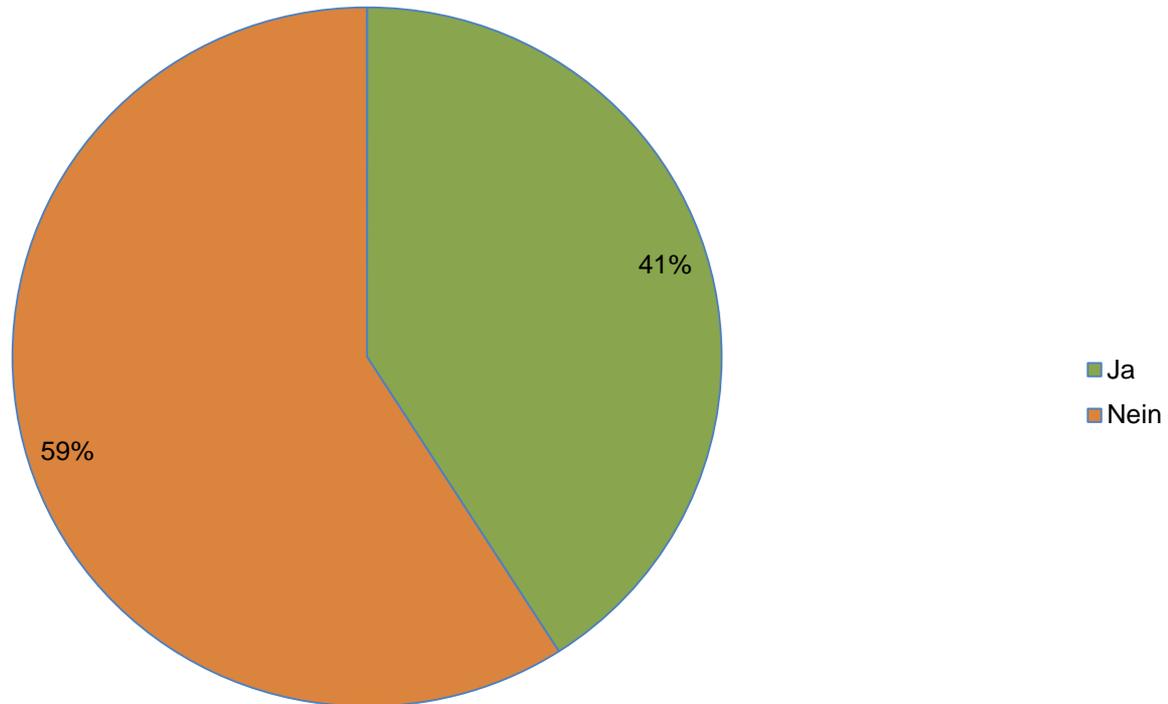


Nur Teilnehmer, bei denen agile Methoden nicht durch ihr PMO berücksichtigt werden

Quelle: Studie „agiles PMO“, A. Komus 2015/2016

Weniger als die Hälfte der Interviewpartner setzen methodische Anleitungen zur Eignung agiler Methoden in einem Projekt ein.

Haben Sie aktuell methodische Anleitungen in Entwicklung oder im Einsatz, um die Eignung eines Projektes / Projektkontextes für agile Methoden allgemein zu bewerten?
(bspw. Checkliste/Fragebogen o.ä. auf dessen Basis die Eignung des Projektes bewertet wird)



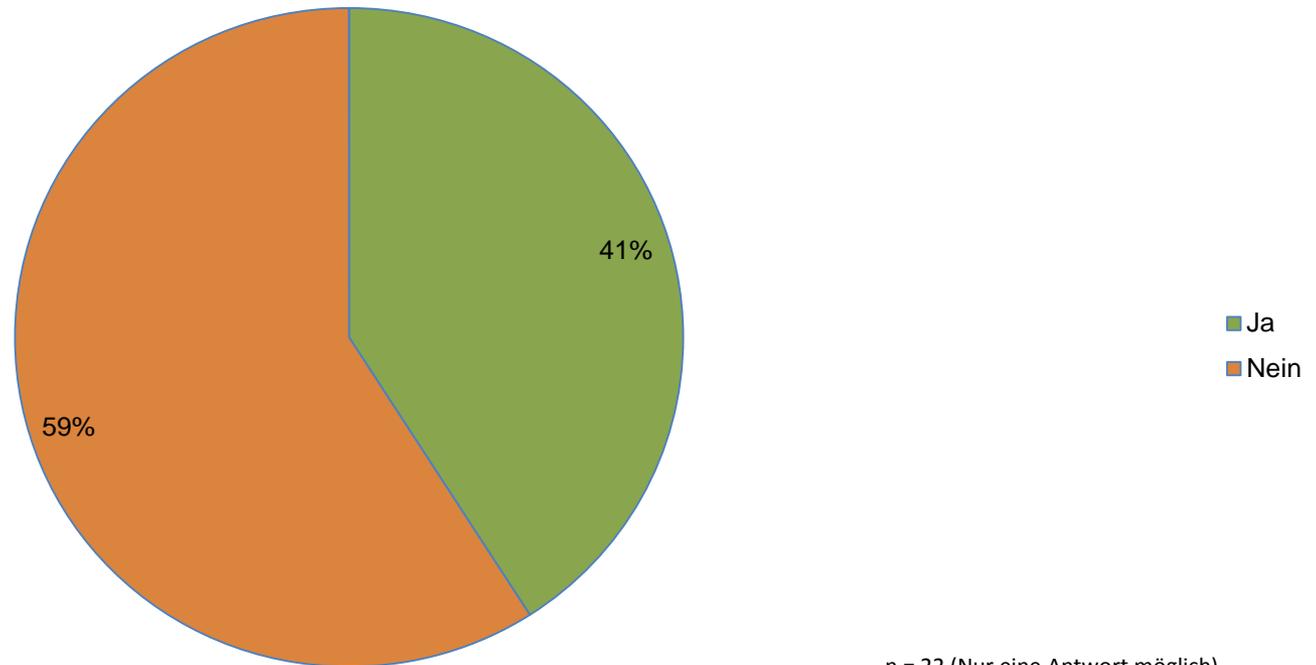
Nur Teilnehmer, bei denen agile Methoden aktiv durch ihr PMO berücksichtigt werden.

n = 22 (Nur eine Antwort möglich)

Strukturelle Veränderung PMO

Ebenfalls weniger als die Hälfte der Interviewpartner plant derzeit aufgrund der zunehmenden Bedeutung agiler Methoden eine Neuaufstellung des PMOs.

Verfolgen/entwickeln Sie aktuell Pläne, das PMO grundlegend neu aufzustellen, um den Wandel bei den Anforderungen, der durch die zunehmende Bedeutung agiler Methoden entsteht, gerecht zu werden?



Nur Teilnehmer, bei denen agile Methoden aktiv durch ihr PMO berücksichtigt werden.

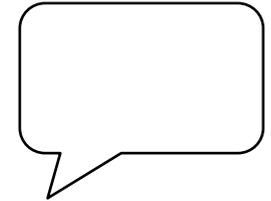
WEITERE EINDRÜCKE AUS DEN GESPRÄCHEN

Eindrücke und Erkenntnisse aus den Interviews (1/10)

(z.T. direkte Aussagen der Gesprächspartner)

Überlegungen aus der Perspektive Programmmanagement

- Agilität durchgängig auf Ebene des Programmmanagement (periodische Hinterfragung, Überprüfung von „Tranchen“).
- Schlüsselfrage bei Projekten: Was ist kontinuierlich?
Was hat Einmaligkeitscharakter?
- Die zentrale Frage bleibt in der Methodendiskussion oft unbeantwortet:
 - Was wofür?
 - Was wofür nicht?
 - Was sind die Trade-Offs?
- Scrum dominierende agile Methode
- Zielsetzung: agile Methoden im Zusammenspiel mit der Hermes-Methode
- Tendenz: Kundenverträge eher agil
- Kritische Erfolgsfaktoren für erfolgreiche agile Methoden
 - PO nicht nebenher
 - Trennung der Rollen
 - Deployment, Tests
 - Pflege Backlog (Refinement)
- PMO Neuaufstellung in Diskussion, aber noch nicht konkret
- Heuristiken zur Methodik-Auswahl: nichts Schriftliches
- Audits zur Begleitung



Eindrücke und Erkenntnisse aus den Interviews (2/10)

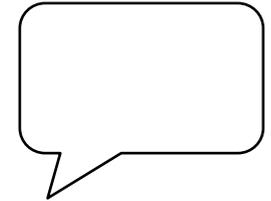
(z.T. direkte Aussagen der Gesprächspartner)

Allgemeines Interesse und positive Erwartungen, aber bisher noch keine Erfahrungen

- Ansatz: „In die Vorlage gehen“ und dann über Erfolge Akzeptanz gewinnen
- Strategie von „Water-Scrum-Fall“ über Erfolge zu „echtem“ agile
- „Betriebswirtschaftlichen POs“ löste bisherige PM-Abteilung ab

- Agile Professional Center als (zusätzliche) Community im Aufbau
- Trainingsangebote (Scrum Master, PO) – Coaching eher nicht, aber Austausch über Agile Professional Center
- Methodenauswahl oft durch Kunden beeinflusst
- Kunden fordern Festpreis UND agil

- Checkliste „Thema für agile Methoden geeignet?“
 - Projektthema
 - Inkremente sinnvoll
 - Änderungsraten/Stabilität
 - Umfeld
 - Management
 - Ressourcen (Teamerfahrungen agil)



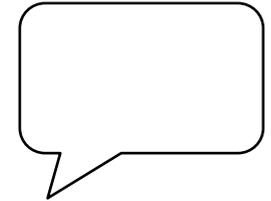
Eindrücke und Erkenntnisse aus den Interviews (3/10)

(z.T. direkte Aussagen der Gesprächspartner)

- Transfer agile Methoden nur bei SW richtig interessant
Grundsätzlich sind agile Methoden auch übertragbar, aber kein empfundener dringender Handlungsbedarf
- Nächste „Welle fängt an zu rollen“ (für SW)
- Gewisse Verbesserungen realisiert
 - Zusammenarbeit mit Kunden
 - Reduktion Wassermelonen-Effekt
- Einzelne Elemente schon etabliert (Daily, Kundenorientierung); jetzt Qualität (DoD)

- Erste Anfänge bei agilen Methoden
- „Einfach angefangen“; Projekt war ohnehin gerade „Thema“
Nutzung Scrum Board und Daily
- Weitere Entwicklung noch offen; Schritt für Schritt

- Bisher noch keine Aktivitäten, weil PMO noch im Aufbau
- Aktuell Begleitung eines agilen Projekts (Scrum) – Lernen am Objekt
- Differenzierung „must haves“
- Wahrnehmung: Zusammenarbeit besser
- parallel: Tracking nach Scrum und Abarbeitungsgrad/Budgetkontrolle



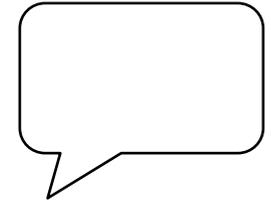
Eindrücke und Erkenntnisse aus den Interviews (4/10)

(z.T. direkte Aussagen der Gesprächspartner)



- Klassische Methoden reichen nicht mehr
- Freigabe im Projektportfolioprozess zukünftig mit Methodenempfehlung (agile/klassisch)
- Akzeptanz für agile Methoden an sich eher positiv
- Diskussion voraussichtlich erst später, wenn verstanden wird, was agile Methoden bedeuten (auch für Auftraggeber/Umfeld)
- Bisher noch keine Überlegungen bzgl. Reporting, Planung bei hybrid bzw. agil
- Readiness Kriterien-Katlog: Erstellung geplant
- Es sollen keine „Parallelwelten“ klassisch/agile entstehen

- Agile Denkweise kommt langsam durch (Web-Projekte, Prozessoptimierung, Effizienzprojekte)
- PMO – Dinge müssen sich aufbauen
- Gefahr: Modeerscheinung; Thema verbrennt
- Im Vordergrund: Denkweise
- „Da müssen die Auftraggeber ran.“
- Kleine Projekte, aber richtig durchdenken. Positive Reaktionen 2 Jahres-Projekte → 1 Jahres-Projekte
- IT mit höherer Geschwindigkeit; Non-IT noch sehr vorsichtig
- Das Spannende: Was passt zum Unternehmen?

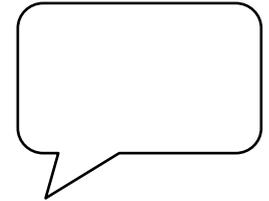


Eindrücke und Erkenntnisse aus den Interviews (5/10)

(z.T. direkte Aussagen der Gesprächspartner)

- Management will Projekt-Scope
- Wie Projekte zu Funktionalitäten kommen ist egal; aber Rahmenwerk (Baseline, Scope, Budget) muss stehen
- Auch sehr viel Unsinn
 - kein Persilschein
 - „dem Missbrauch einen Riegel vorzuschieben, ist auch Aufgabe des PMO“
 - Scrum lebt von strengen Regeln

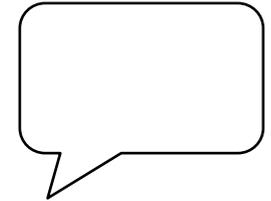
- Kleinteilige Festpreis-Vergabe ist Mentalitätsfrage
- Auftraggeber oft mit sehr spezifischen Vorgaben
- Auftraggeber muss mitbringen
 - Spezielle Teamfähigkeit
 - Bereitschaft zu zunächst kleinen, begrenzten Lösungen
 - Disziplin und Entscheidungsfähigkeit
- Oft sind agile Methoden Bemäntelung von Unzulänglichkeiten
- Keine vorgegebene Methodiken;
Tailoring im Projekt nach (Objekt, Team, Auftraggeber)
- SAP schwieriger (insbesondere im Bestand); bei Individual-Software mit Kern anfangen
- Berücksichtigung in PM-Standards: Derzeit nur ein Kapitel, Tendenz eher wachsend



Eindrücke und Erkenntnisse aus den Interviews (6/10)

(z.T. direkte Aussagen der Gesprächspartner)

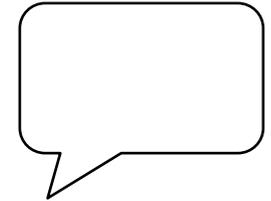
- Heuristik: Ansatz, eine Heuristik zu finden, wurde nach Versuchen bewusst beendet
- Bekanntmachung diverser Ansätze zur Reflektion (Stacey-Matrix, Cynefin, Agile-Lean, Wardley Maps, 4 Flavors of Agile)
- Sehr frühe Phase
- „Muss in die Köpfe des Managements hinein“
- Keine Detailplanung bis in die weite Zukunft
- Agile Methoden noch an vielen anderen Stellen im Konzern ein Thema
- PMO allgemein in einer Phase des Etablierens
- Agile Community angedacht
- Größte Herausforderung: Haltungsänderung
- Am Ball bleiben – Zug drin halten



Eindrücke und Erkenntnisse aus den Interviews (7/10)

(z.T. direkte Aussagen der Gesprächspartner)

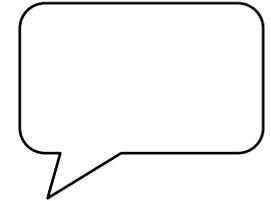
- Programm: Wechsel zu agilen Methoden;
- Ziele
 - Transparenz der Ergebnisse und Ressourcen
 - Pflege der bisherigen Tools zu langsam
 - Starke Vereinfachung
 - Operatives Doing statt Management Overload; nur noch Hi-Level Projektplan (10-15 „Balken“)
- Entscheidung für Kanban
 - übergreifend ein Board
 - an einzelnen Standorten Detail-Level-Boards
- EAM und PMO integriert
- Checkliste „Eignung agiler Methoden“
- Wer will, der darf
- Scrum Trainings werden angeboten, Coaching „noch am Start“
- Inhaltsfreies PM ist unrealistisch. Es gibt kein content-freies Management.
- Agile Methoden [derzeit in diesem Unternehmen] nur in der SW-Entwicklung (nicht SAP...)
- Agile Methoden immer da stark, wo Nähe zum Kunden wichtig (Kunden hat Schwierigkeiten zu spezifizieren)
- Agile Methoden in der HW-/Produktentwicklung zunehmend interessant (Schnelles Build, Möglichkeit Erstelltes zu verwerfen)



Eindrücke und Erkenntnisse aus den Interviews (8/10)

(z.T. direkte Aussagen der Gesprächspartner)

Agile Methoden funktionieren nachweislich auch im SAP-Umfeld sehr gut; aber nur bei eingeführtem SAP-System, das erweitert, optimiert, stabilisiert wird.



- Agile Methoden noch nicht für Unternehmen definiert
- Erfahrung: Bestehende Methoden funktionieren nicht so gut

- Ausbreitung/ umfassender Erfolg agiler Methoden in der Gesamtorganisation wird durch Reorganisationen erschwert
- Guideline ist da, aber nur optional
- Veränderung im Mindset benötigt Coaching, nicht nur Training (Gefahr: „Ich erlebe nie die mögliche Leistungsfähigkeit“)
- Bewertung von Projekten nach Komplexität, Risiken, Business Case, Skills auf oberen Reifegrad-Ebene
- „Wenn der Schwächste sagt: ‚Ich bin anderer Meinung‘, dann habe ich ein Team“
- Hauptvorteil Scrum: Kommunikation

- Kriterien agile ja/nein
 - Teamgröße (> 5 MA?)
 - Budgethöhe (eher groß)
 - Laufzeit (eher lang)
 - Projektstandorte, Auslandsanteil (eher gering)

Eindrücke und Erkenntnisse aus den Interviews (9/10)

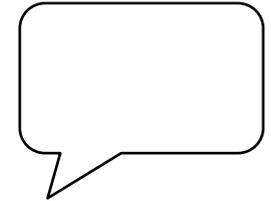
(z.T. direkte Aussagen der Gesprächspartner)

- Aktuell andere Themen mit Top Priorität
- Agil wird auch zukünftig nicht überall das Top-Thema/Allheilmittel sein
→ Habe ich es im Griff? Hat die Aufgabe Neuigkeitscharakter?
- Ziel (PMO): gewisse Standards, Unterstützung

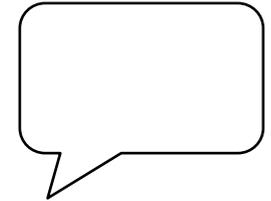
- IT der 2 Geschwindigkeiten
 - langsam: jährliches Release
 - schnell: Apps
- Allgemein: Ziel Value Best Management (Ziel: kein unnötiger Overhead)

- Bisheriger Ansatz bereits: lieber nur 80%, dafür maximale Projektlaufzeit 80%
- Erhöhter Druck führt eher dazu, dass agile Elemente bzw. Kultur genutzt werden (bspw. Taks Forces, kleinteiligere Aufgaben-Zuschnitte; Erbringung von Einzelelementen)

- Agile Methoden in der SAP-Systempflege und -entwicklung seit vielen Jahren erfolgreich im Einsatz
- Agile Methoden nur für bestimmte Aktivitäten
- Agile Methoden polarisieren stärker als klassisches PM
- Sehr nüchterne Vorgehensweise. Wird nicht als grundlegende Veränderung auf Systemebene verstanden bzw. gemanagt. (Auch wenn die Qualität der Methoden durch gesehen/erlebt wird.)



- Agile Methoden (Scrum) sollen im Prozessmanagement gelebt /ausprobiert werden; aber ohne Bezeichnung „Scrum“ („Undercover“)
- Product Owner des Veränderungsprozesses ist der zukünftige Prozess Owner
- Zielplanung für Prozessoptimierung auf 3 Jahre besteht
Zeitplanung für Agilisierung besteht noch nicht (kein „Fahrplan“, aber Vision)
- Checkliste:
Fragen, die immer gestellt werden sollten: „Wen betrifft das? ...“)
- Sehr unterschiedliche Vorgehensweise:
Agil für/beim Kunden mit sehr positivem Erfolg, aber keine grundlegende Veränderung nach innen, das kein Handlungsdruck
- Erst neue Praktiken einführen und Erfolge realisieren, dann erst Methoden benamen
- Anfangs Prozess- und Methoden-orientiert; später Prinzipien im Vordergrund (Shu-Ha-Ri)
- Es gibt kein (techn./sachliches) Argument, warum agile Methoden nicht genauso bei Einführung bzw. Entwicklung von Standard-Software genutzt werden sollten. (Es gibt auch genügend positive Erfolgsbeispiele)
Kultur ist das Hauptthema/Haupt-Herausforderung – oft auch Politik
- PO-Organisation verfügt über Budget – Linie stellt Team-Personal

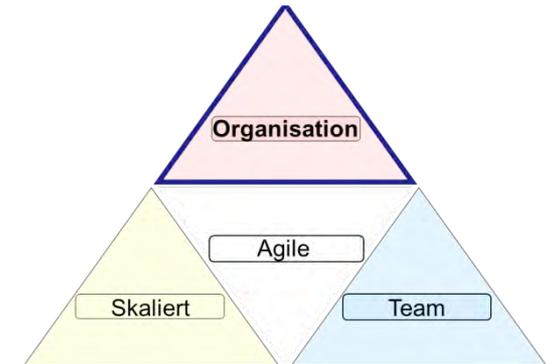


EINDRÜCKE/ERKENNTNISSE IN DER ZUSAMMENFÜHRUNG

Studie “agiles PMO”

▪ Allgemein

- Vorgehen sehr unterschiedlich, aber agile Methoden sind überall **relevant**
- Steuerungsansatz:
 - teilweise **opportunistisch**
 - selten **strategisch**
(bspw. Geschäftsführer als Chief Product Owner)



▪ Training-Coaching

- Training verbreitet (ca. 3/4)
- Coaching **selten** (nur ca. 1/4)

▪ Heuristiken

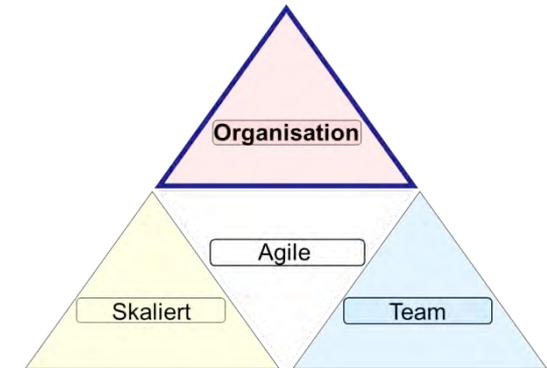
- Zusatzangebot “agile” (“agile Framework” vs. “Classic Framework”)
- Verschiedene “Readiness Checks” bzw. “Agile-Fit-Checks”
- Hybride Nutzung verbreitet – aber meist ohne systematische Heuristiken

▪ (Neu-)Aufstellung PMOs

- Meist **ergänzend** als Communities

Studie “agiles PMO”

- Relevanz des Themas agile Methoden in Stichprobe breit erkannt.
- Vorgehen sehr unterschiedlich; meist opportunistisch, wenig strategisch.
- Größte Herausforderungen: Kultur, Nachhaltigkeit, Auftraggeber und Umfeld
- Coaching agiler Methoden wird noch stiefmütterlich behandelt.
- Kaum explizite Heuristiken zur Auswahl oder zum Tailoring von agilen Methoden. Wenn, dann vornehmlich “Readiness-Checks” oder Entscheidungshilfen, ob agil die geeignete Methodik ist. Auswahlhilfen, wann welche Methoden(-elemente) anzuwenden sind, nur Ausnahme.
- Keine expliziten Neuaufstellungen bzw. Reorganisation bestehender PMOs, um den strukturell neuen Aufgaben durch agile Methoden gerecht zu werden. Wohl aber zusätzliche Communities, z.T. “Centers of Excellence”.
- Praktische Erfahrungen zeigen, dass die Nutzung agiler Methoden auch in Feldern wie Einführung, Weiterentwicklung von Standardsoftware (SAP) und Hardware sehr nutzbringend funktioniert.



Vielen Dank an alle, die die Studie möglich gemacht und unterstützt haben.

Unser Dank geht an

die GPM-Gesellschaft für Projektmanagement e.V. – Fachgruppe PMO, Dr. W. von Schneyder; Projekt Magazin; Prof. Dr. Claus Hüsselmann, Technische Hochschule Mittelhessen; Thomas Heupel, Heupel Consultants GmbH & CoKG; Sabine Komus; Ursula Oestreich; Moritz Kuberg, Hochschule Koblenz – BPM-Labor.

Unser besonderer Dank geht an die Studienteilnehmer für Ihr Engagement und Ihre interessanten Überlegungen und Einblicke.



Weitere Informationen und Aktivitäten

- **Newsletter *Process and Project***

Laufend aktuelle Informationen zu Studien, Publikationen und Veranstaltungen zu agilen Methoden und zum Prozess-, Projekt- und IT-Management von Prof. Dr. Ayelt Komus (Hochschule Koblenz), Prof. Dr. Andreas Gadatsch (Hochschule Bonn-Rhein-Sieg) und Prof. Dr. Jan Mendling (Wirtschaftsuniversität Wien)

Aktueller Newsletter (online-Version): www.process-and-project.net/aktuell

Anmeldung: www.process-and-project.net/newsletter

(u.a. mit laufenden Informationen zur anstehenden

3. Studie „Status Quo Agile“ mit der GPM und Scrum.org)

- **Intensiv-Workshop:
Agile Methoden in die Organisation tragen –
Agiles PMO und Agile Center of Excellence**

Ein 1-Tages-Workshop mit Prof. Dr. Ayelt Komus

Informationen und Anmeldung:

Nächster Termin: 14. September 2016 www.process-and-project.net/agilesPMO

(kombinierbar mit Workshop „agile Methoden im Projektmanagement“ am 13. Juni 2016)

- **10. Praxisforum Prozess- und IT-Management, 30. Mai 2017**

www.praxisforum.eu

- **2. „Praxiswerkstatt Agilität und Digitalisierung, 31. Mai 2017**

www.praxiswerkstatt.eu

Hochschule Koblenz

BPM-Labor

Prof. Dr. Ayelt Komus

komus@hs-koblenz.de

Konrad-Zuse-Str. 1
56075 Koblenz

Twitter: [@AyeltKomus](https://twitter.com/AyeltKomus)

Telefon: +49-172-6868 697

www.komus.de

www.bpm-labor.de

www.process-and-project.net