Kurzworkshop/Präsentation

Agiles Projektmanagement – Evidenzbasiertes Projektmanagement

Studienergebnisse und Entwicklungsansätze in der Produktentwicklung *(Automotive)*

24.7.2015

Prof. Dr. Ayelt Komus
www.komus.de
www.bpm-labor.de
www.status-quo-agile.de
@AyeltKomus
ayelt@komus.de

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

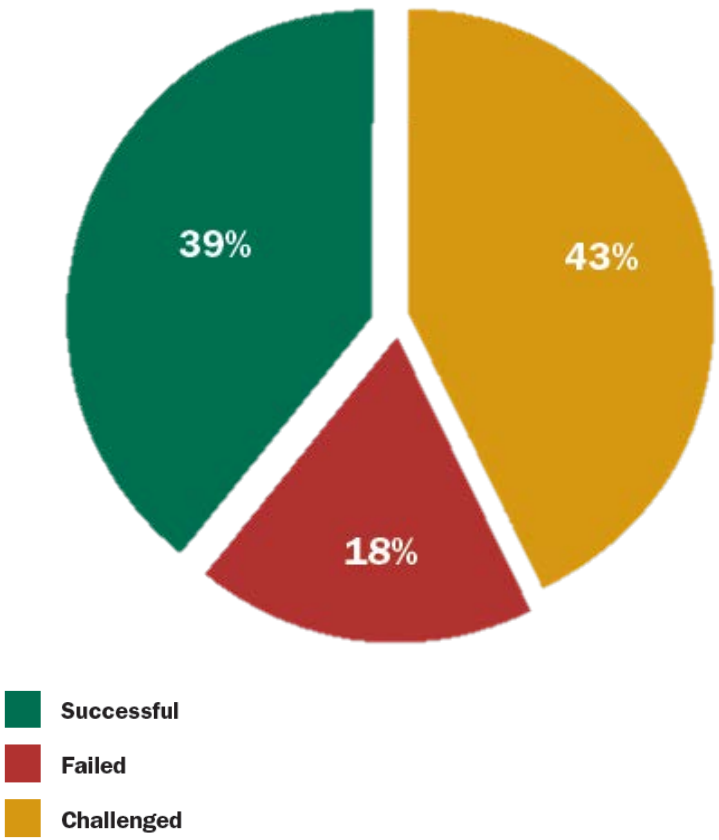
Projekte in den Medien

http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Flughafen_Willy_Brandt_%28Sch%C3%B6nefeld%29_Eingang.jpg
http://commons.wikimedia.org/wiki/File:TollCollectTerminal.jpg
http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Elektronische_Gesundheitskarte_2011.svg

Erfolgsquote mit agilen & klassischen Methoden

Nur ein geringer Prozentsatz der Projekte wird sicher und erfolgreich abgeschlossen.

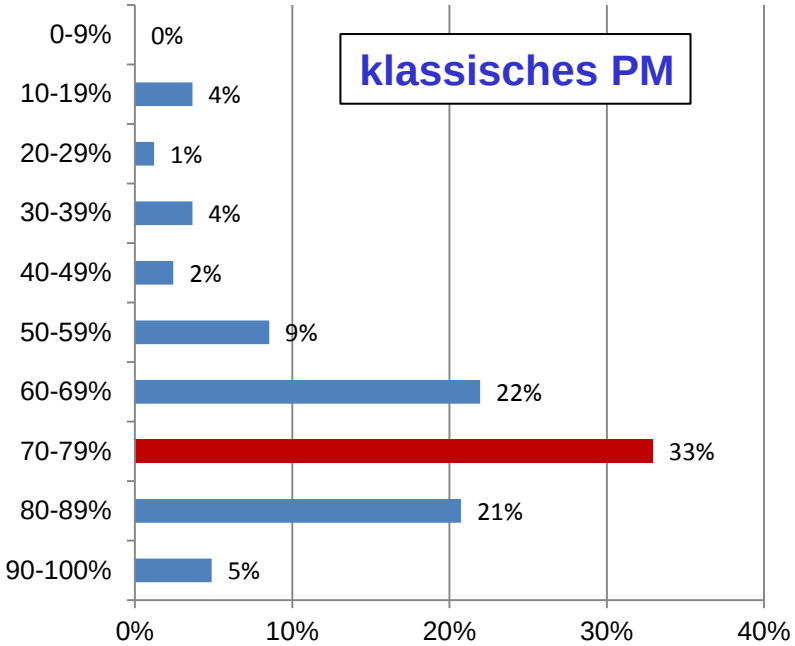
Chaos Report



Source: The Standish Group:
CHAOS MANIFESTO 2013 - Think Big, Act Small

Studie Hochschule Koblenz

Wie hoch würden Sie Ihre Erfolgsquote der mit klassischen Methoden durchgeführten Projekte/Entwicklungsprozesse einschätzen?



n=82 , Teilnehmer, die durchgängig klassische Methoden verwenden (Nur eine Antwort möglich)

Median

Quelle: Status Quo Agile 2014 www.status-quo-agile.de

3 Dinge…

3 Dinge, von den wir wünschen, sie wären wahr…

- Der Auftraggeber, weiß was er will
- Der Realisierer weiß, wie es zu erstellen ist
- Nichts ändert sich im Projektverlauf

3 Dinge, mit denen wir leben müssen…

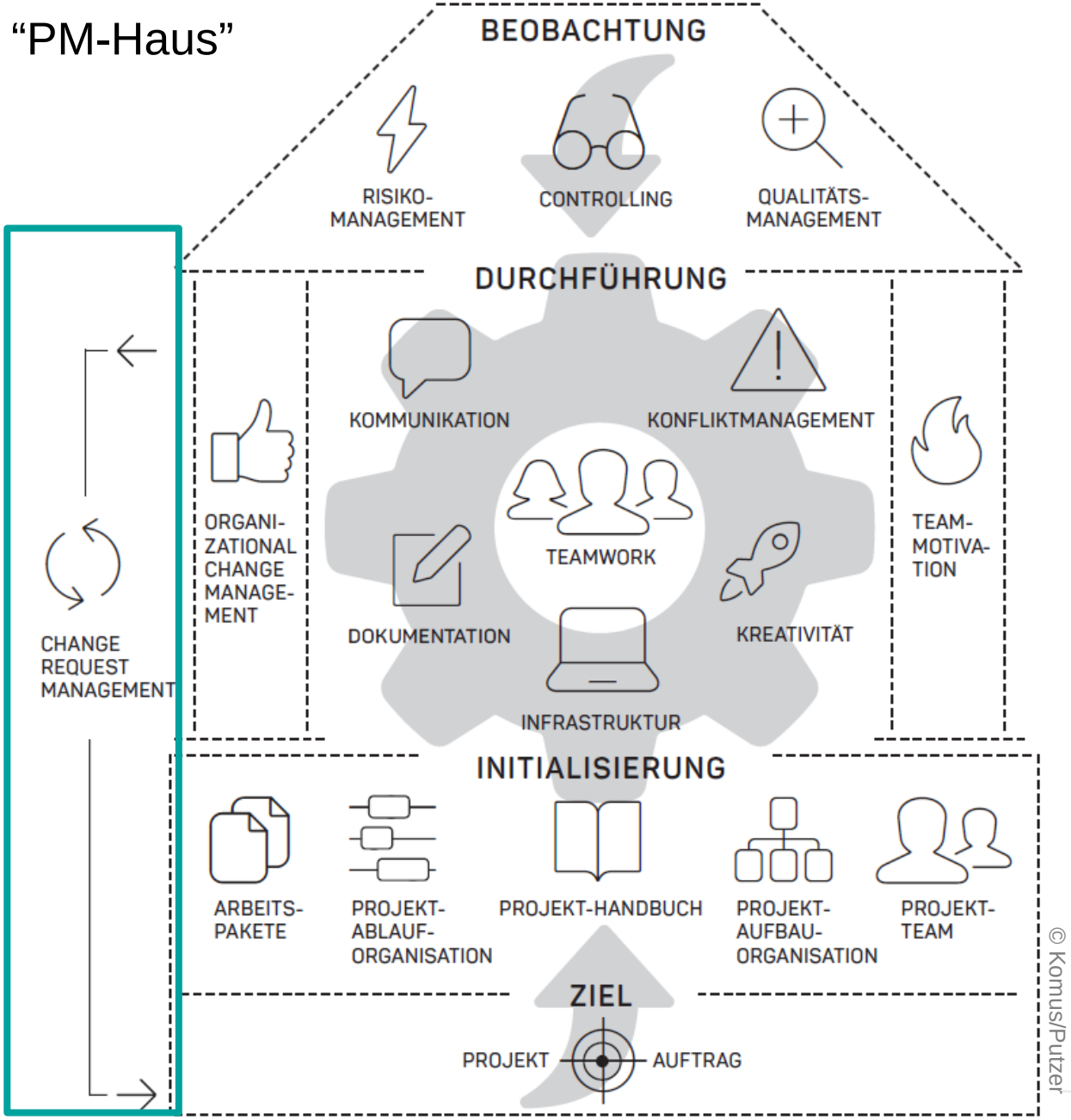
- Der Auftraggeber entdeckt erst, was er will bzw. benötigt
- Der Realisierer entdeckt erst, wie es zu erstellen ist
- Vieles ändert sich im Projektverlauf

http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Change.jpg?uselang=de

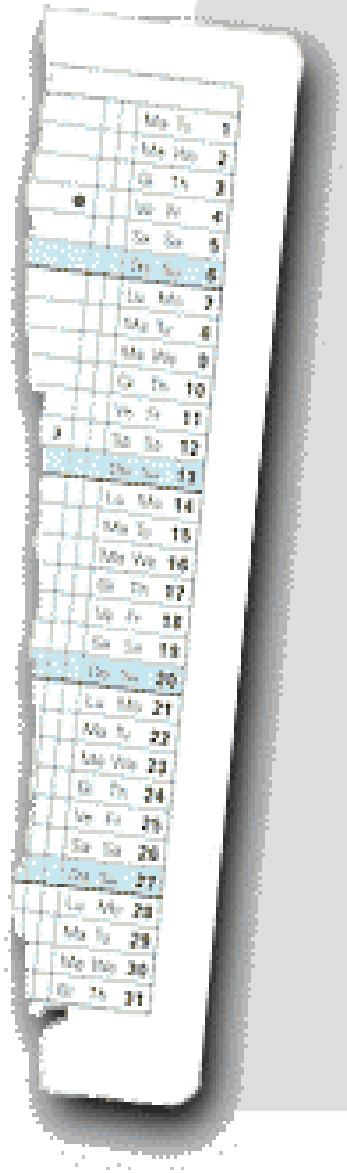
In Anlehung an Henrik Kniberg

Fremdkörper Change Request Management

Beispiel “PM-Haus”

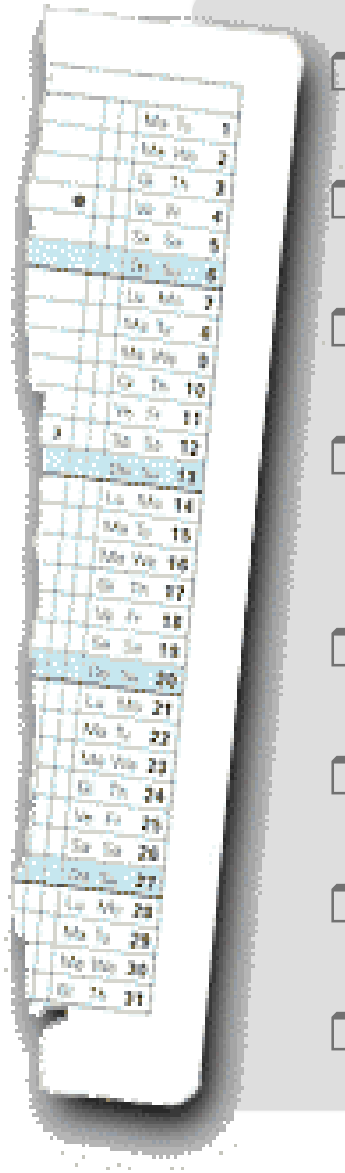


Inhalt



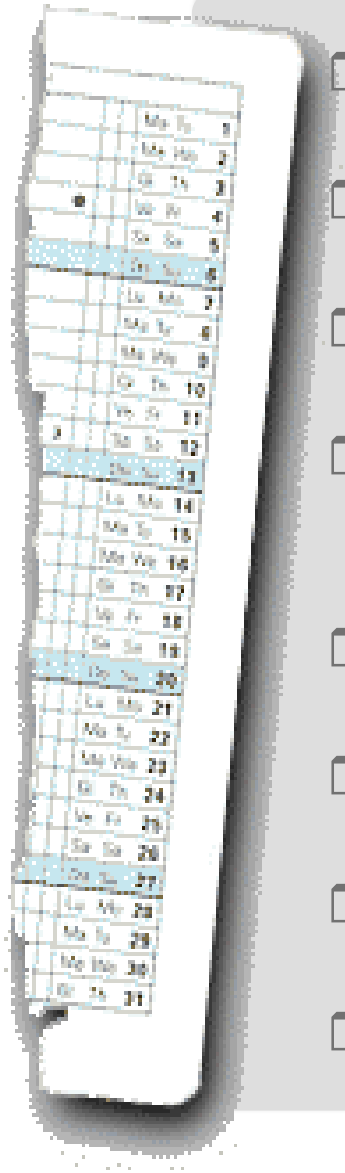
- ❒ **Einstieg**
- ❒ **Agile Methoden / Scrum**
- ❒ **Studie: *Status Quo Agile***
- ❒ **Evidenzbasiertes PM:**
  Erfolgsfaktoren im Projektmanagement
- ❒ ***Interaktion / „Durchlüften“***
- ❒ **Hybride und Non-IT-Anwendung**
- ❒ **Resultierende Überlegungen**
- ❒ **Diskussion**

Inhalt



- ❒ **Einstieg** *3*
- ❒ **Agile Methoden / Scrum** *5*
- ❒ **Studie: *Status Quo Agile*** *2*
- ❒ **Evidenzbasiertes PM: *Erfolgsfaktoren im Projektmanagement*** *2*
- ❒ ***Interaktion / „Durchlüften“*** *1*
- ❒ **Hybride und Non-IT-Anwendung** *2*
- ❒ **Resultierende Überlegungen** *2*
- ❒ **Diskussion** 3

Inhalt



❒ **Einstieg**	***3***	
❒ **Agile Methoden / Scrum**	***5***	***8***
❒ **Studie: *Status Quo Agile***	***2***	***10***
❒ **Evidenzbasiertes PM: *Erfolgsfaktoren im Projektmanagement***	***2***	***12***
❒ ***Interaktion / „Durchlüften“***	***1***	***13***
❒ **Hybride und Non-IT-Anwendung**	***2***	***15***
❒ **Resultierende Überlegungen**	***2***	***17***
❒ **Diskussion**	**3**	***20***

Prof. Dr. Ayelt Komus

- Professor für Organisation und Wirtschaftsinformatik
- Coach, Trainer, Consultant
- Langjährige Praxiserfahrung als Berater für SAP und BPM
- Leiter **des BPM-Labors für Prozessmanagement und Organizational Excellence**
- Mitinitiator der Modellfabrik Koblenz
- Wiss. **Leiter Rechenzentren der Hochschule Koblenz**
- Mitinitiator „**Praxisforum BPM & ERP**“/ **IT-Radar für BPM & ERP**
- Certified **ECM Master** (AIIM)
- Certified **Scrum Master** (3 Organisationen)
- Mitglied **Business Expert Circle** (Computerwoche)

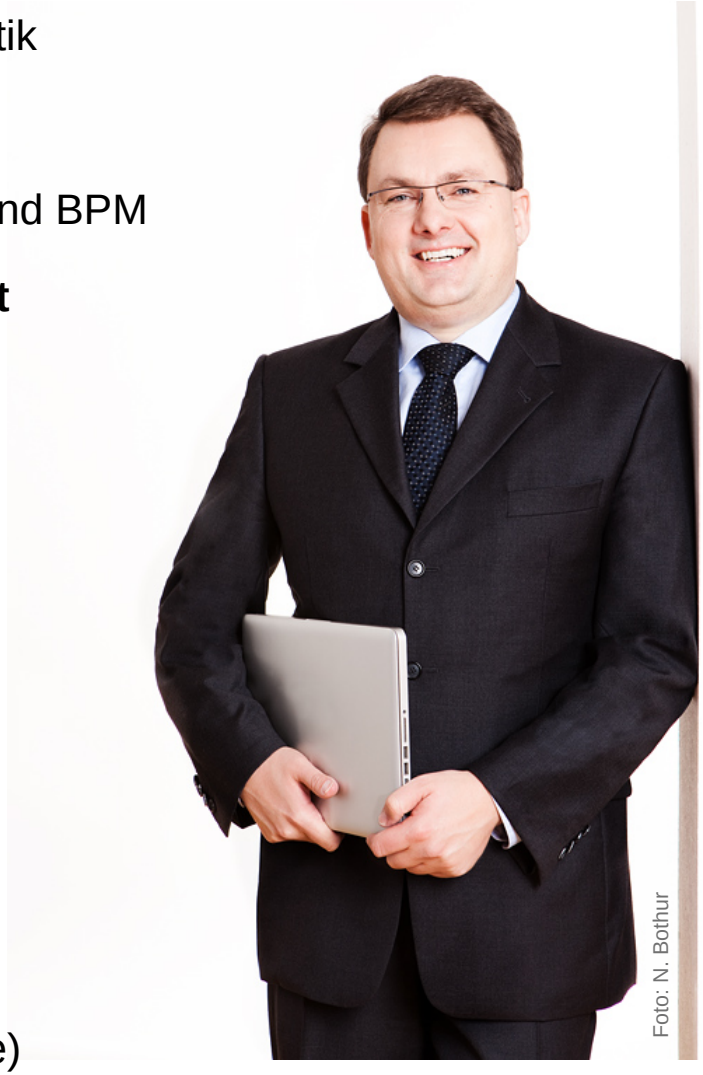


Foto: N. Bothur

Weitere Informationen, Werdegang, aktuelle Veröffentlichungen, Vorträge… unter ***www.komus.de***

Labor für Business Process Management und Organizational Excellence *(„BPM-Labor“)*

Agiles PMO

Erfolgsfaktoren-Projektmanagement.de

www. **Status-Quo-Chemie-Pharma** .de

www. **Status-Quo-Agile** .net

www. **BPM-Quintessenz** .de

COO-Studie

BPM Labor

BPM-Umfrage

Studie: BPM in KMU vs. GU

www. **BPM6Sigma.** de

Studie BPM und andere Methoden (Six Sigma)

BPM-Best Practice

Experten-gespräche mit Best Practice-Unternehmen

www. **Q-in-BPM** .info

Studie zum Qualitätsmgmt. *im* BPM

www. **IT-Radar** .info

Aktuelle und zukünftige Themen für BPM und SAP/ERP

Praxisforum BPM&ERP**

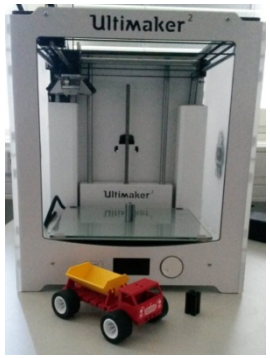
www.**BPM-ERP-Update**.de - **Trainings agiles Projektmanagement**

** Labor für Business Process Management und Organizational Excellence* *** www.bpmerp.de* **** Praxisworkshops Prof. Komus/Prof. Gadatsch*

Modellfabrik Koblenz

MODELLFABRIK KOBLENZ
Fachbereich Betriebswirtschaft

- Modellunternehmen ‚OptiTruck' mit *anfassbaren Produkten*
- *Flexible Fertigung* von 4 unterschiedlichen LKW auf Basis zweier Plattformen
- Beschaffung, Logistik, Produktion, Prozessmanagement, IT, Collaboration



www.modellfabrik-koblenz.de

HOCHSCHULE KOBLENZ
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Agile Methoden

Was ist agil?

Manifesto for Agile Software Development

We are uncovering better ways of developing
software by doing it and helping others do it.
Through this work we have come to value:

Individuals and interactions over processes and tools
Working software over comprehensive documentation
Customer collaboration over contract negotiation
Responding to change over following a plan

That is, while there is value in the items on
the right, we value the items on the left more.

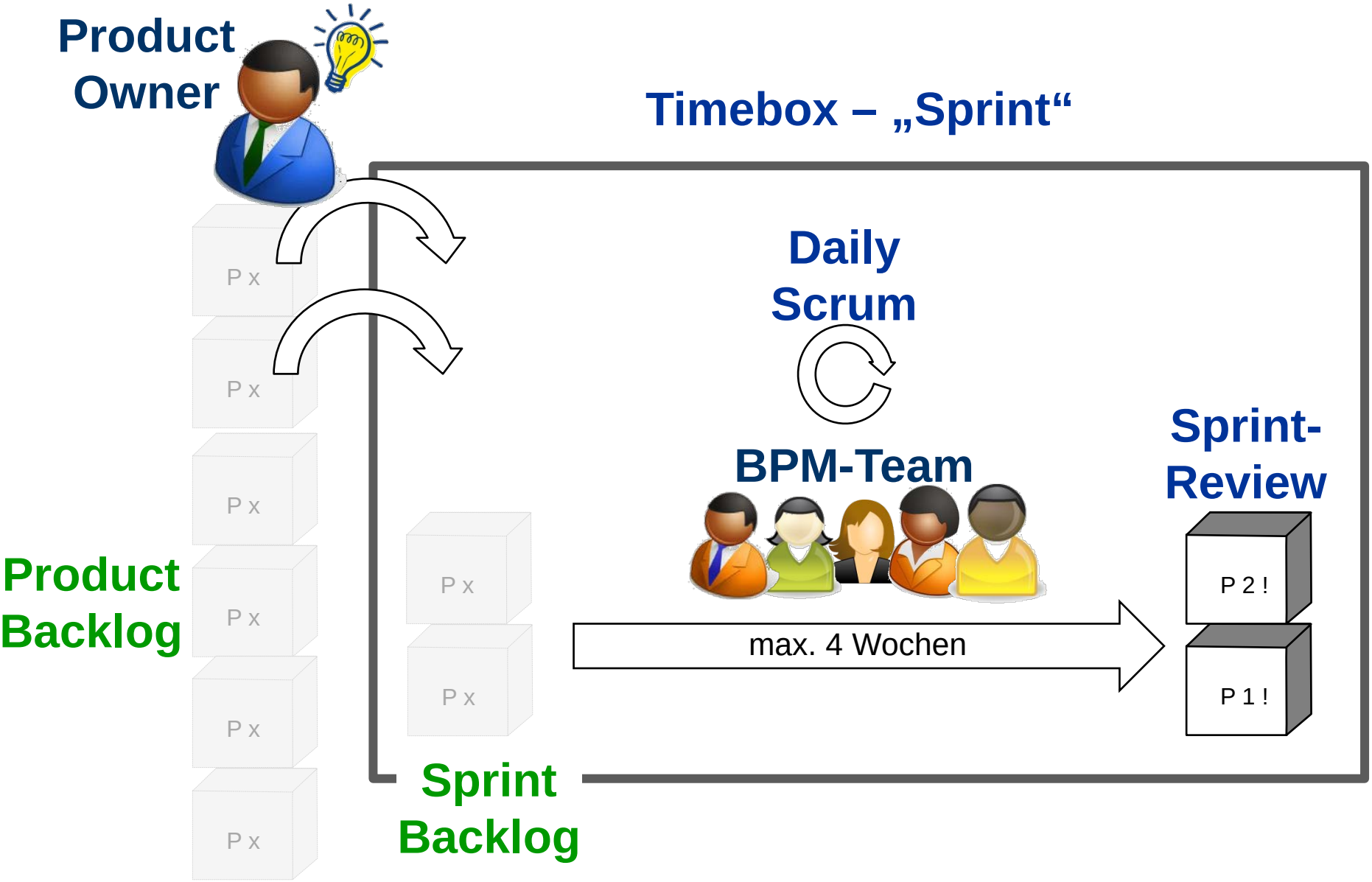
Kent Beck	James Grenning	Robert C. Martin
Mike Beedle	Jim Highsmith	Steve Mellor
Arie van Bennekum	Andrew Hunt	Ken Schwaber
Alistair Cockburn	Ron Jeffries	Jeff Sutherland
Ward Cunningham	Jon Kern	Dave Thomas
Martin Fowler	Brian Marick	

Quelle: http://agilemanifesto.org/, abg. 11.3.11

© 2001, the above authors
this declaration may be freely copied in any form,
but only in its entirety through this notice.

Verbreitung von Scrum

Timeboxing mit Scrum



Kernelemente Scrum

- Selbstorganisation – Verantwortung im Team
- Time-Boxing (statt Scope-Boxing)
- Unmittelbarer Nutzen
- Kurzfristige flexible Planung (- langfristige Vision)
- Laufende Überprüfung der Ziele (Product Backlog)
- Wartungs-Philosophie schlägt Entwicklungs-Ansatz
- Einfach, stringent, klar

http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Gnome-mime-text-x-readme.png

Studie
„Status Quo Agile“

Verursachen offene Regenschirme Regen?

Kausalität / Korrelation

„Kasa0078" Lizenziert unter Public domain über Wikimedia Commons
http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Kasa0078.jpg#mediaviewer/File:Kasa0078.jpg

„*Schalke 04 ist ein <u>nicht ganz so toller</u> Fußballverein*“

100% Zustimmung, statistisch signifikant, Stichprobe > 20.000

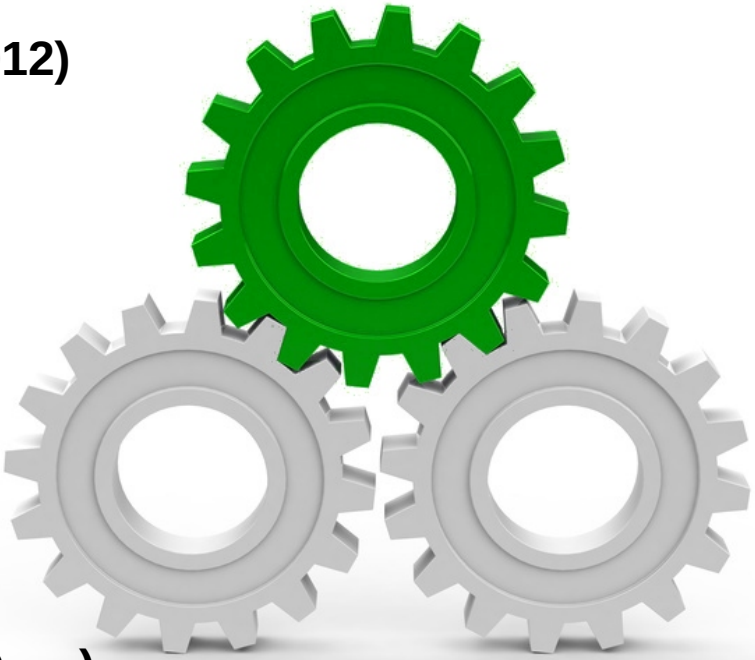
aber **<u>repräsentativ?</u>**

Markus Unger - CC BY 2.0 via Wikimedia Commons

Studie „Status Quo Agile“

GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V.

- Zweite Studie zu Verbreitung und Nutzen agiler Methoden
- Erhebungszeitraum Q2 2014 (davor 2012)
- Englisch und Deutsch
- Kooperation mit GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement/ IPMA
- > 600 TN, > 30 Ländern
- Umfassende Resonanz in Medien (CIO, …)



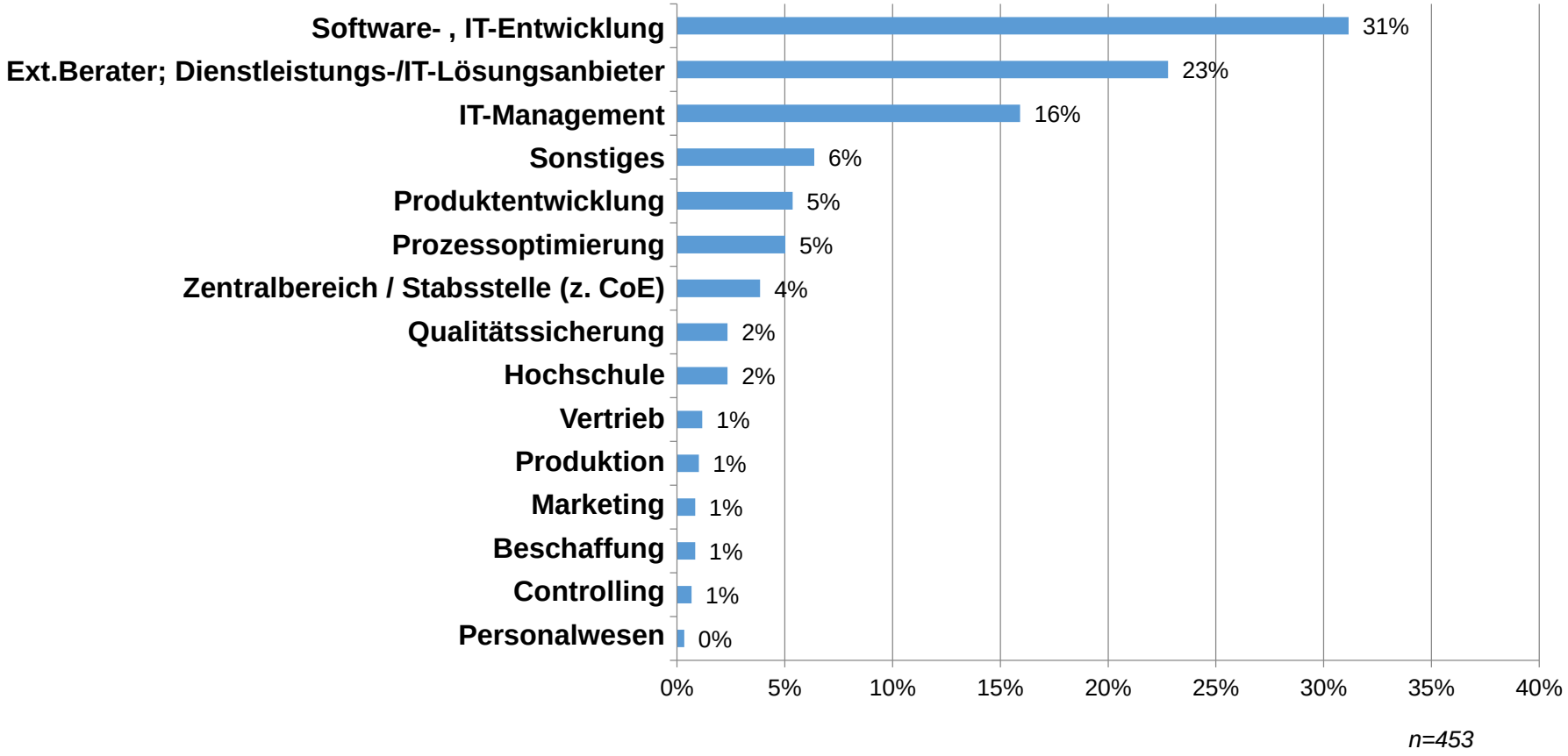
© beermedia via Fotolia.com

www.status-quo-agile.de

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

Branchenverteilung

In welchem Unternehmensbereich sind Sie für Ihr Unternehmen tätig?



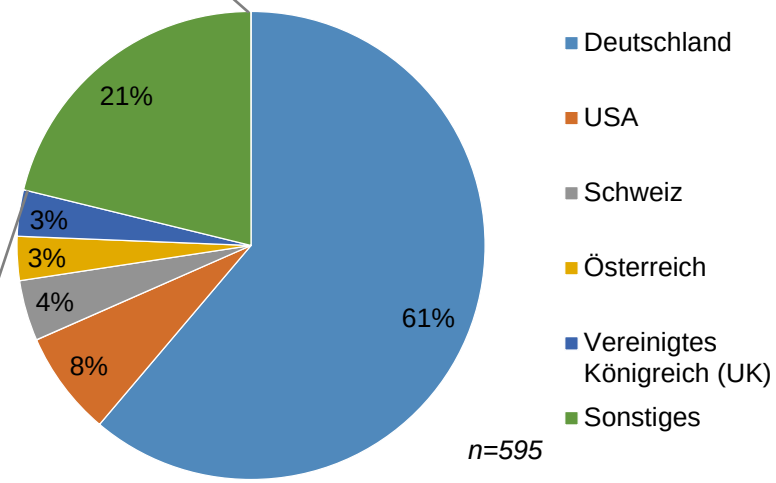
Quelle: Status Quo Agile 2014

www.status-quo-agile.de

Herkunftsländer

In welchem Land befindet sich der Unternehmensbereich für den Sie tätig sind?

Kanada	12,7%
Guatemala	10,3%
Nicht zuordenbar	8,7%
Dänemark	7,1%
Indien	5,6%
Tschechien	5,6%
Niederlande	4,8%
Russland	4,8%
Italien	4,0%
Litauen	4,0%
Mexiko	4,0%
Brasilien	3,2%
Belgien	2,4%
Frankreich	2,4%
Luxemburg	2,4%
Chile	1,6%
Neuseeland	1,6%
Polen	1,6%
Schweden	1,6%
Spanien	1,6%
Südafrika	1,6%
Argentinien	0,8%
Australien	0,8%
Island	0,8%
Liechtenstein	0,8%
Norwegen	0,8%
Peru	0,8%
Slowakei	0,8%
Ukraine	0,8%
Ungarn	0,8%
Uruguay	0,8%
VAE	0,8%



Englischsprachig: 32%
Deutsch: 68%

Quelle: Status Quo Agile 2014

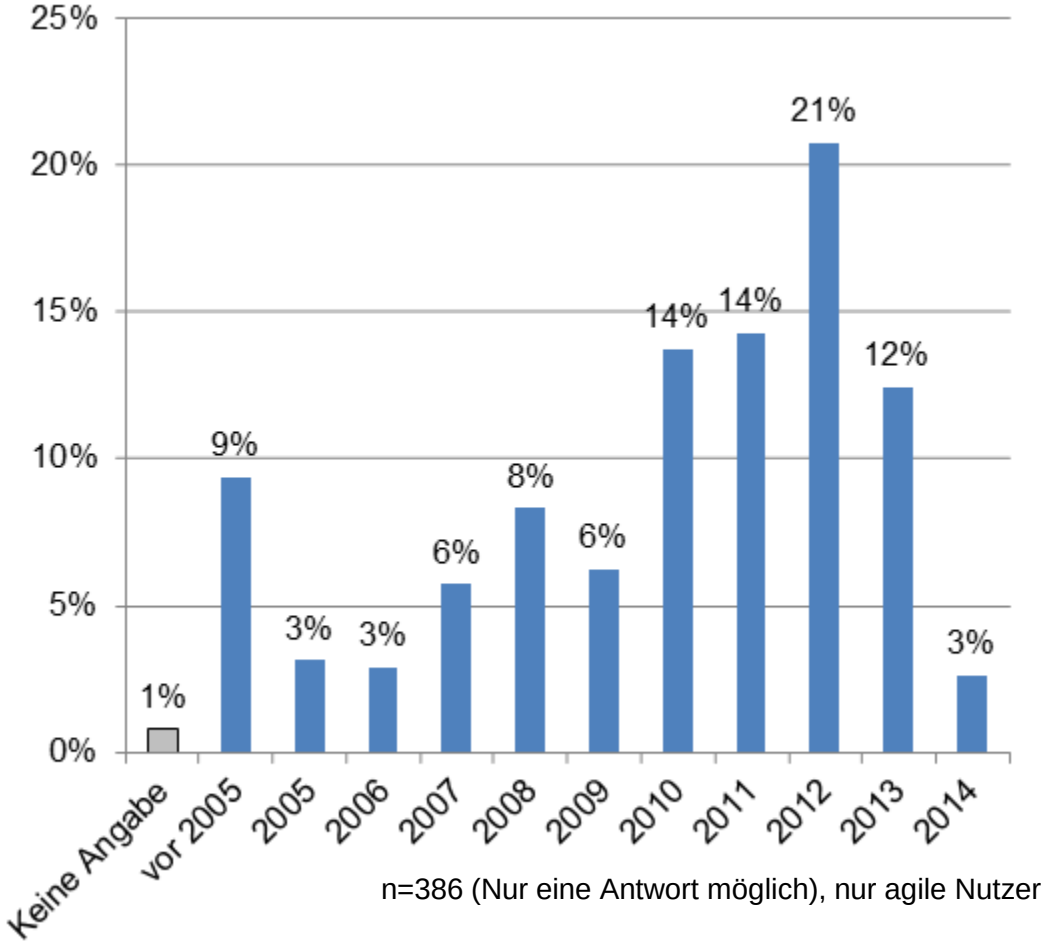
www.status-quo-agile.de

Seit wann und wofür werden welche agilen Methoden genutzt?

Persönliche Nutzung agile Methoden

Die meisten Nutzer sind erst vor wenigen Jahren mit agilen Methoden in Berührung gekommen

Seit wann nutzen Sie persönlich agile Methoden? (2014)



n=386 (Nur eine Antwort möglich), nur agile Nutzer

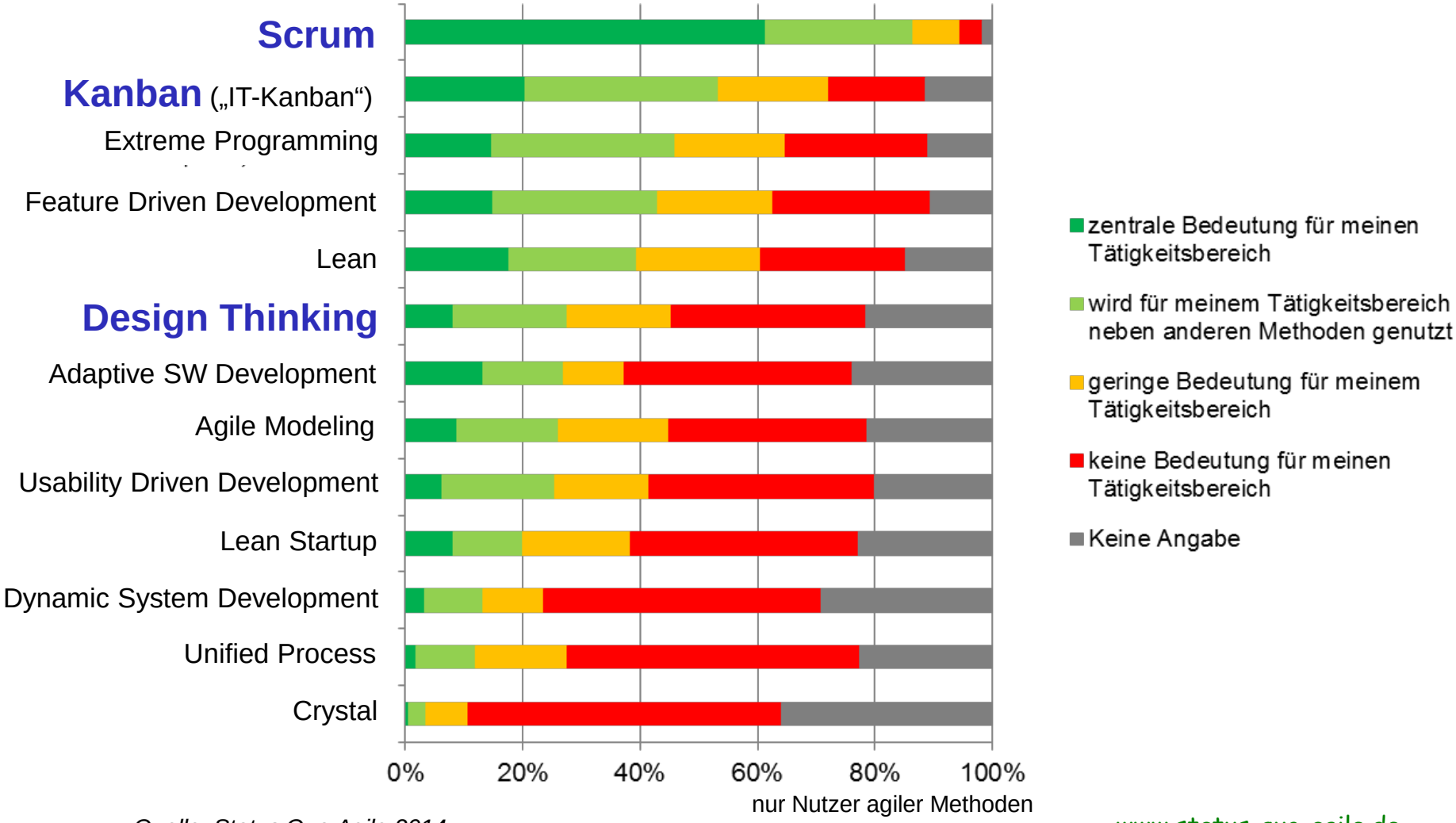
Quelle: Status Quo Agile 2014

www.status-quo-agile.de

Meistgenutzte agile Methoden

Scrum und IT-Kanban meistgenutzte agile Methoden

Welche Bedeutung haben die jeweiligen Methoden für Ihren Bereich?



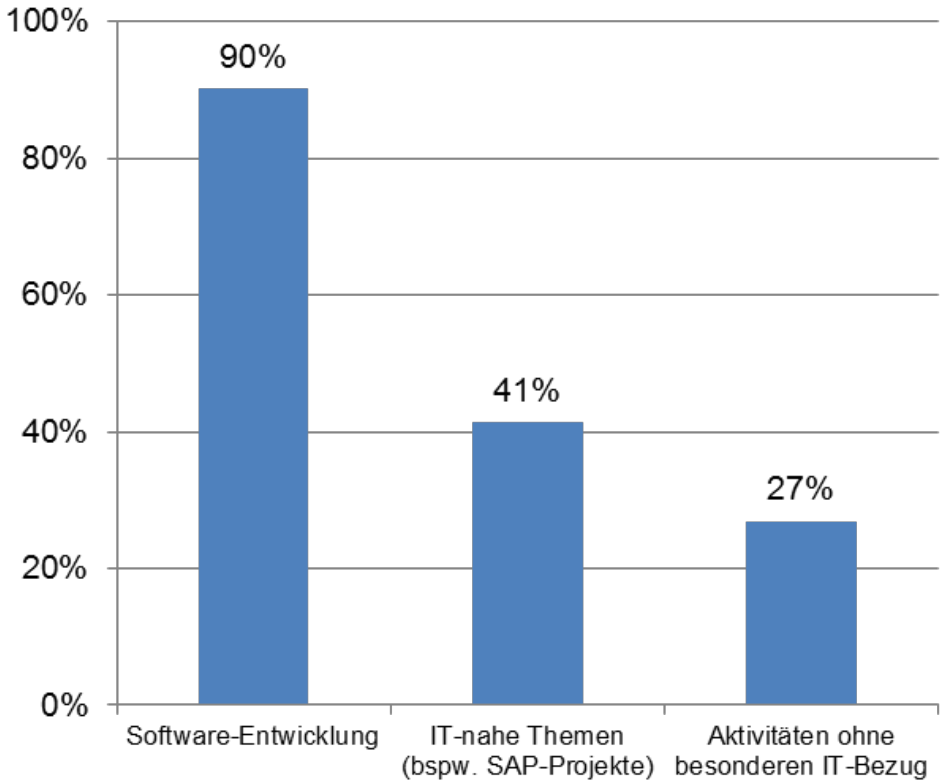
Quelle: Status Quo Agile 2014

www.status-quo-agile.de

Anwendungsbereiche agiler Methoden

Agile Methoden werden inzwischen in den unterschiedlichsten Bereichen eingesetzt

In welchen Themenbereichen nutzen Sie agile Methoden bzw. agiles Projektmanagement?



n=387 (Mehrfachantworten möglich), Nutzer agiler Methoden

Quelle: Status Quo Agile 2014

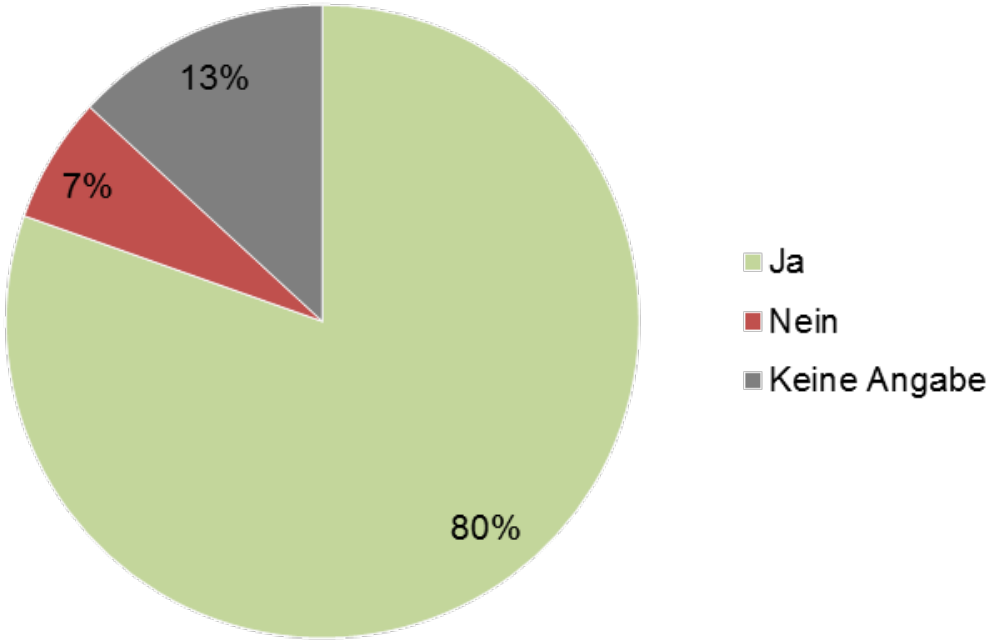
www.status-quo-agile.de

Wie erfolgreich sind
agile Methoden?

Verbesserungen durch agile Methoden

Vier Fünftel sehen Verbesserungen durch agile Methoden

Sind durch die Anwendung von agilen Methoden Verbesserungen bei Ergebnissen und Effizienz realisiert worden?



n=388 (Nur eine Antwort möglich), nur Anwender agiler Methoden

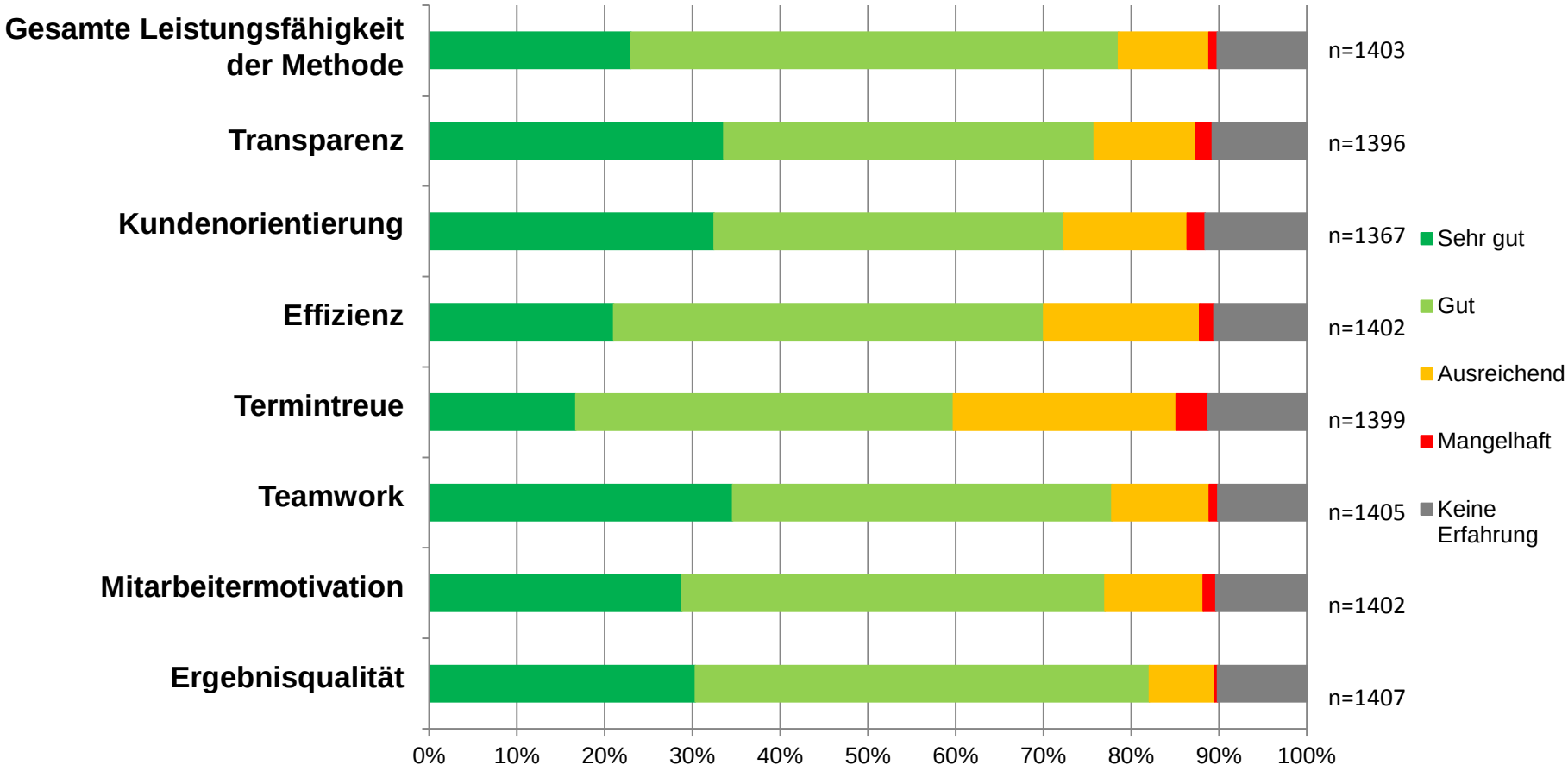
Quelle: Status Quo Agile 2014

www.status-quo-agile.de

Bewertung von praktizierten agilen Methoden

Gesamtbild agile Anwendergruppen: sehr gute oder gute Ergebnisse

Bewertung der gesamten agilen Methoden anhand folgender Kriterien:



Antworten aus den Gruppen “durchgängig agil”, “hybrid” und “selektiv”; nur eine Antwort möglich

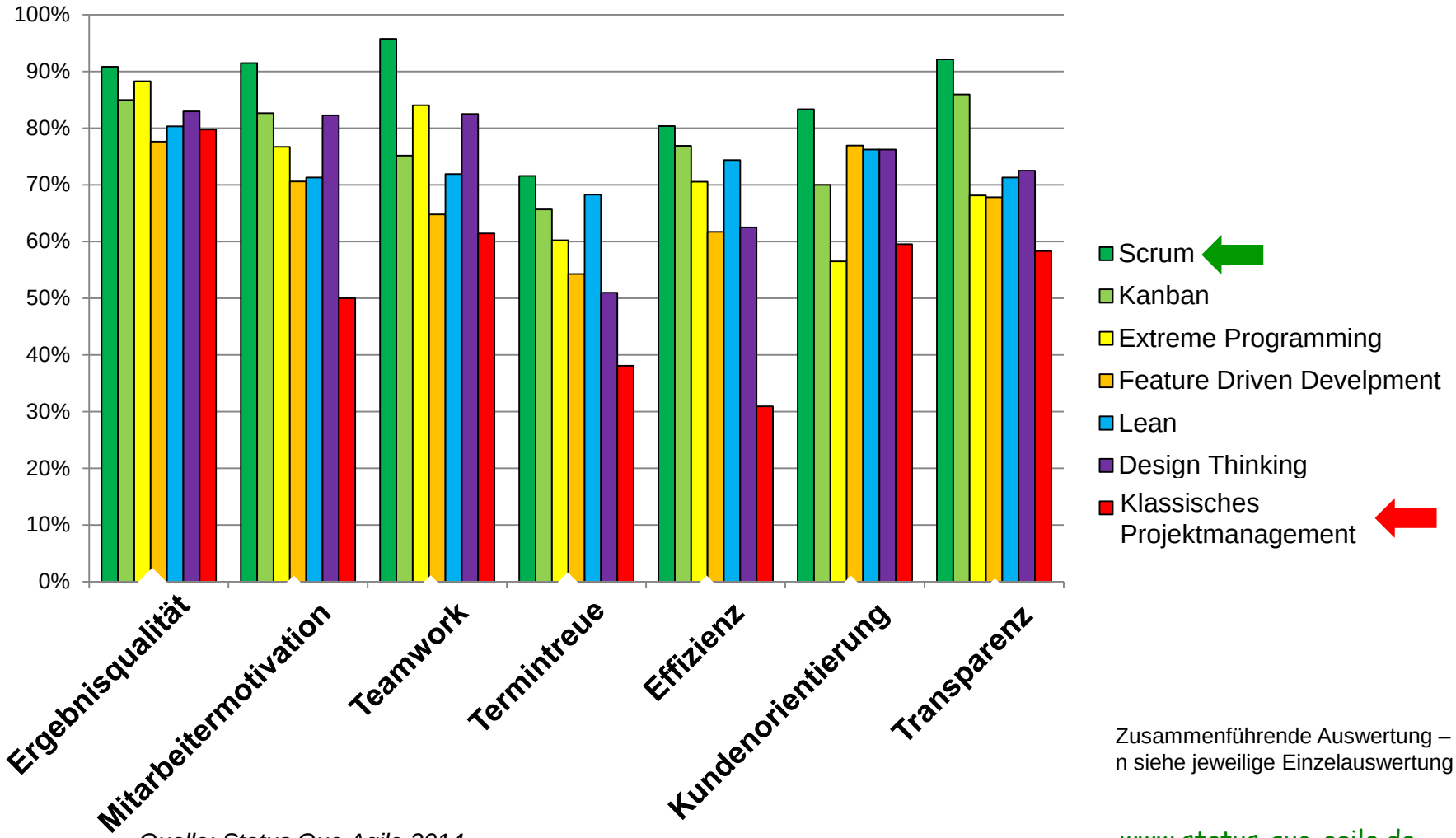
Source: Status Quo Agile 2014

www.status-quo-agile.de

Bewertung – Verschiede Methoden in der Übersicht

Zusammenfassung aller Anwendergruppen

Summe aus den Bewertungen der Merkmale mit „Sehr gut" und „Gut"



Zusammenführende Auswertung – n siehe jeweilige Einzelauswertung

Quelle: Status Quo Agile 2014

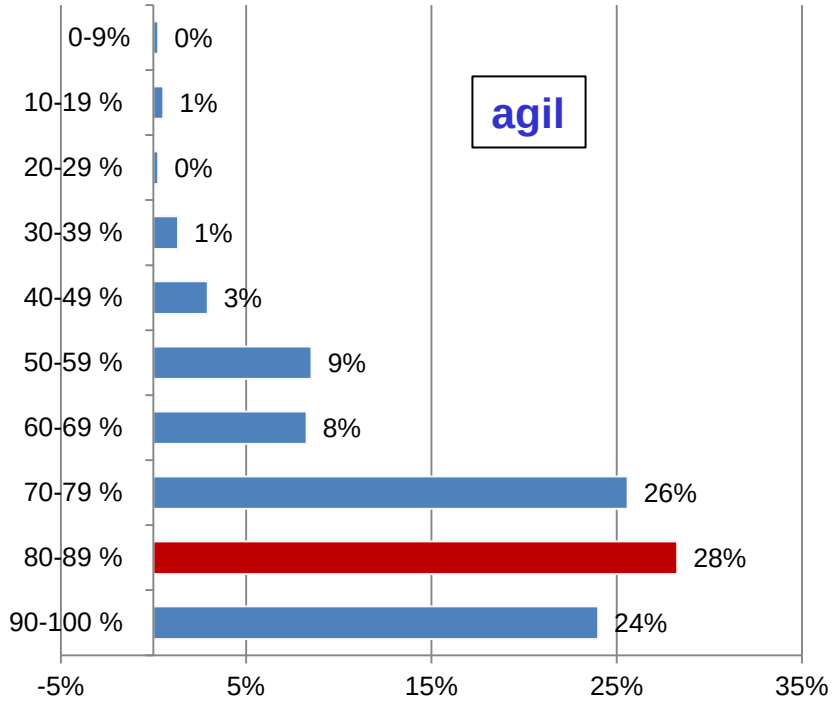
www.status-quo-agile.de

Erfolgsquote mit agilen & klassischen Methoden

Die Bewertung der Erfolgsquote der Projekte / Prozesse mit agilen Methoden ist signifikant besser

Die Bewertung klassischer Projektmanagement-Methoden durch die Anwender ist schlechter als die Bewertung agiler Methoden durch deren Anwender.
Die Unterschiede sind nach dem t-Test signifikant (p<0,001).

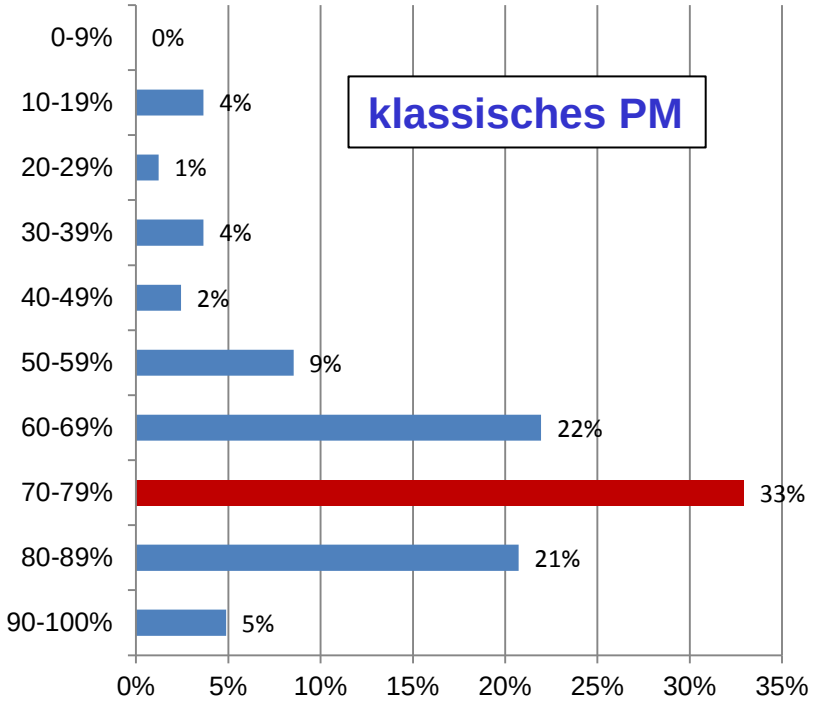
Wie hoch würden Sie Ihre Erfolgsquote der mit agilen Methoden durchgeführten Projekte/Entwicklungsprozesse einschätzen?



n=375 (agile Teilnehmer, nur eine Antwort möglich)

Median

Wie hoch würden Sie Ihre Erfolgsquote der mit klassischen Methoden durchgeführten Projekte/Entwicklungsprozesse einschätzen?



n=82 , Teilnehmer, die durchgängig klassische Methoden verwenden (Nur eine Antwort möglich)

Median

Quelle: Status Quo Agile 2014

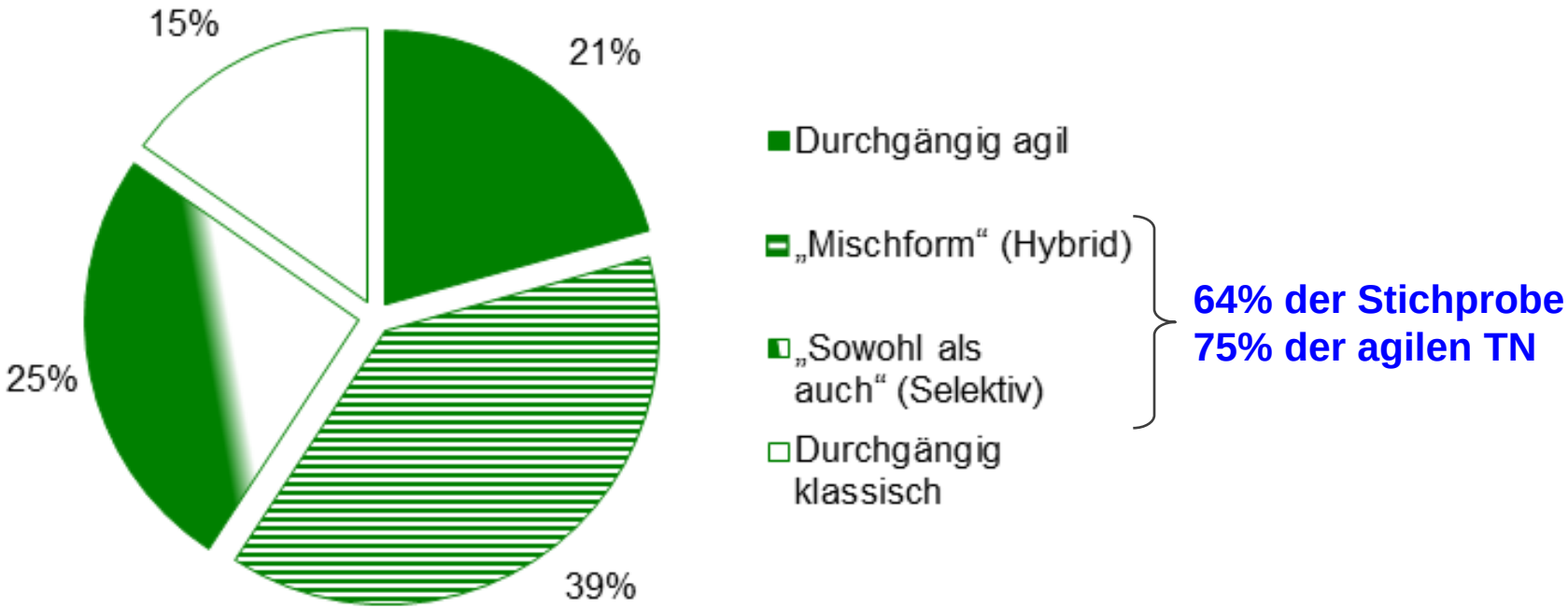
www.status-quo-agile.de

Wie durchgängig
werden agile Methoden genutzt?

Nutzungsformen - Agile Methoden

Hybride und fallweise Anwendung dominieren in der Praxis

Projekte/Entwicklungsprozesse werden im Tätigkeitsbereich geplant / durchgeführt…



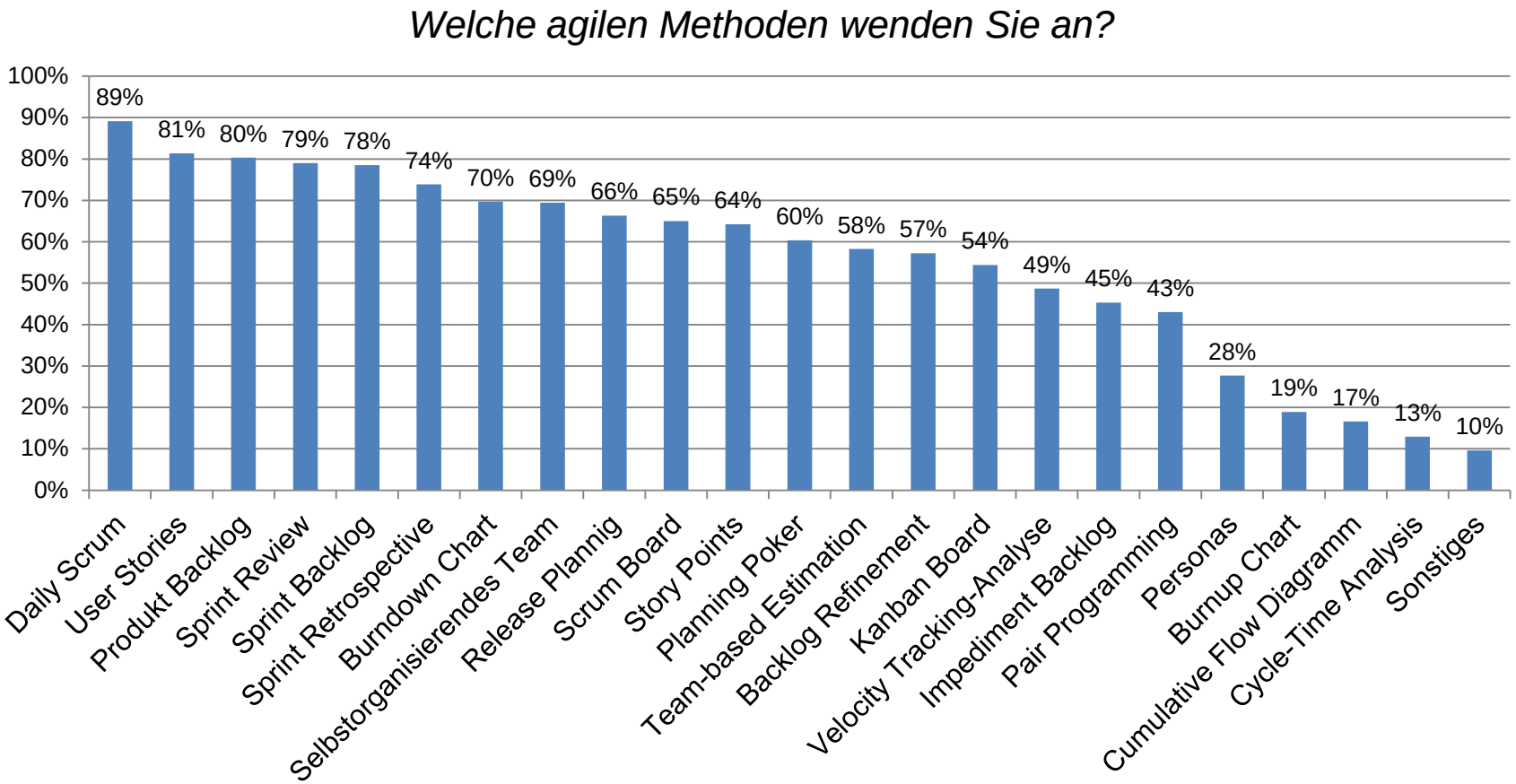
n=601 (Nur eine Antwort möglich, Pflichtangabe, nur TN mit Kenntnis agiler Methoden)

Quelle: Status Quo Agile 2014

www.status-quo-agile.de

Verbreitung agiler Methoden

Gesamtbild aller agilen Anwendergruppen



n=386 (Mehrfachantworten möglich; Antworten aus den Gruppen „Durchgängig agil“, „Hybrid“ und „Selektiv“

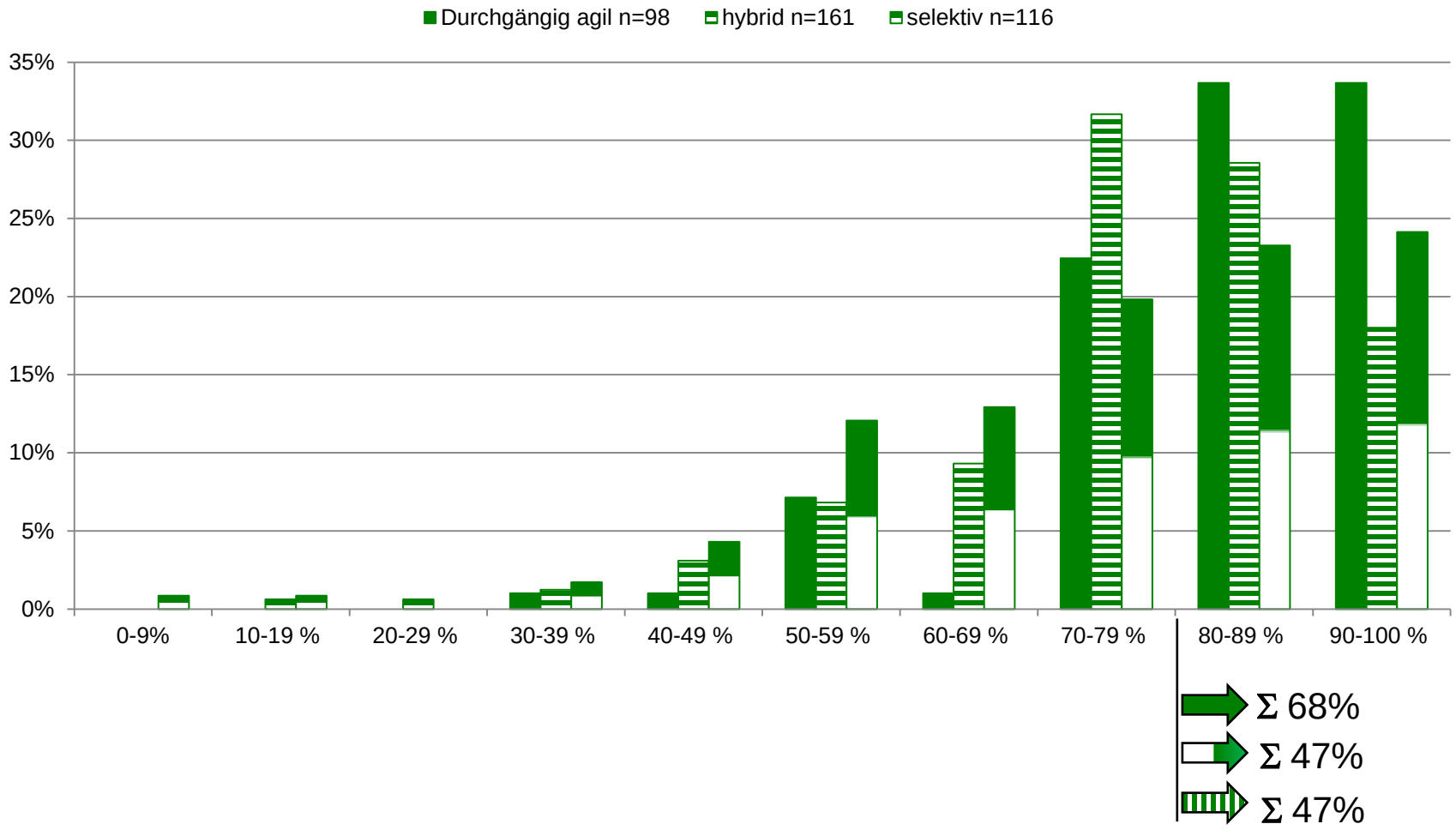
Quelle: Status Quo Agile 2014

www.status-quo-agile.de

Wie erfolgreich sind die verschiedenen agilen Ansätze?

Durchgängig agil sogar noch erfolgreicher

Wie hoch würden Sie Ihre Erfolgsquote der mit agilen Methoden durchgeführten Projekte / Entwicklungsprozesse einschätzen? (2014)



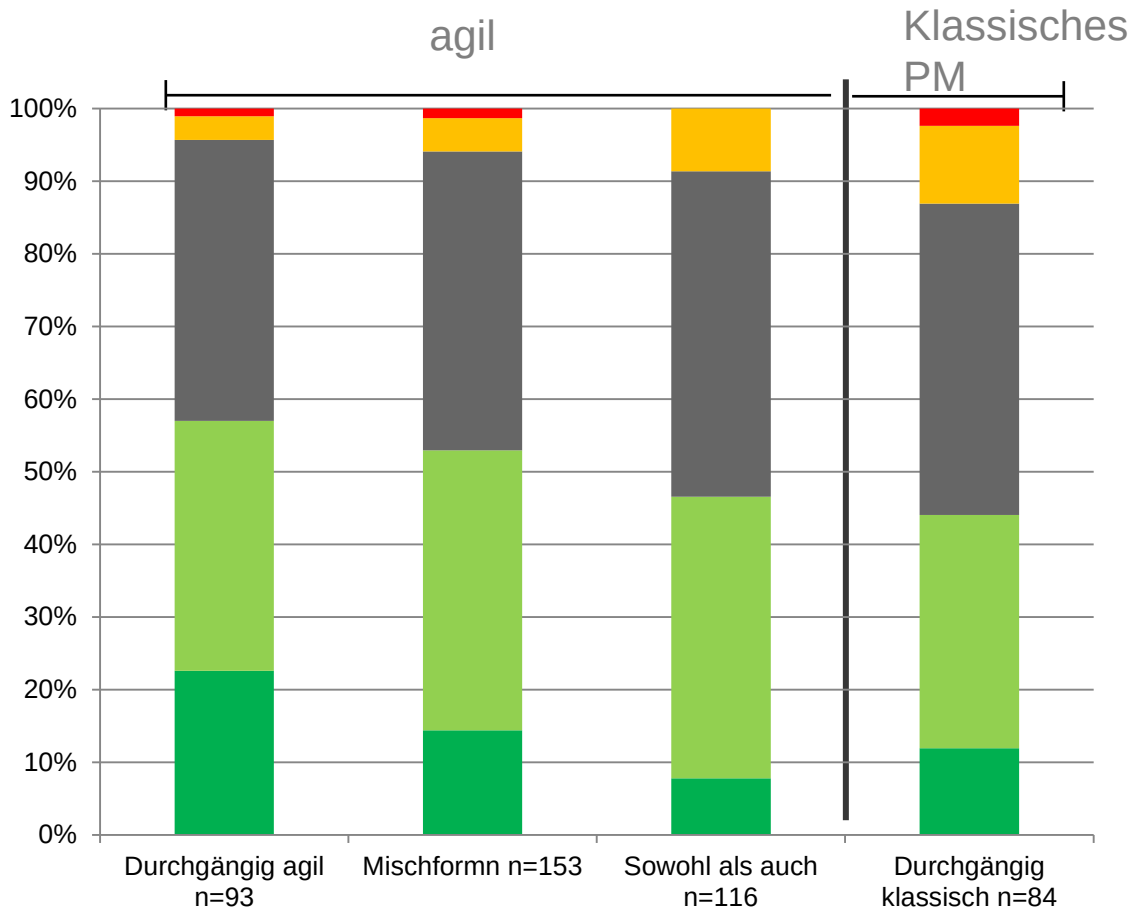
Quelle: Status Quo Agile 2014

www.status-quo-agile.de

Unternehmenserfolg – agil versus klassisches PM

Erfolg korreliert mit Agilität

Wie schätzen Sie den Erfolg Ihres Unternehmens in den letzten drei Jahren ein?



- deutlich weniger erfolgreich als andere Unternehmen der Branche
- weniger erfolgreich als andere Unternehmen der Branche
- ähnlich erfolgreich wie andere Unternehmen der Branche
- erfolgreicher als andere Unternehmen der Branche
- deutlich erfolgreicher als andere Unternehmen der Branche

Die Unterschiede zwischen den Gruppen agile Anwender und „durchgängig klassisch“ sowie den Gruppen „durchgängig agil“ und „durchgängig klassisch“ ist nach dem Chi-Quadrat-Test *nicht* signifikant (Signifikanzniveau= 0,05; p<0,272 bzw. p<0,125).

n=446 (Nur eine Antwort möglich)

Quelle: Status Quo Agile 2014

www.status-quo-agile.de

Das heißt?

Status Quo Agile - Quintessenz

Die Studienergebnisse zeigen folgendes Bild

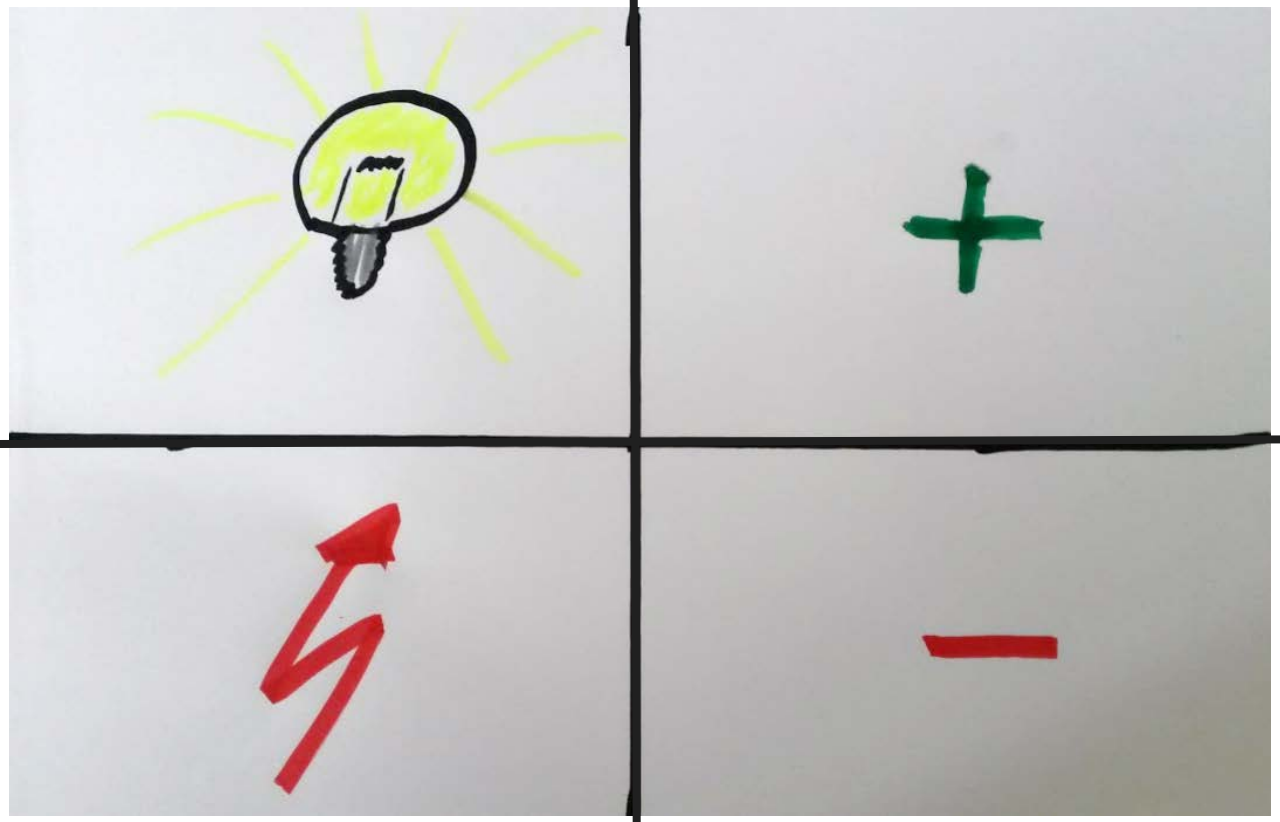
- Agile Methoden gewinnen weiter an Bedeutung
- Scrum und IT-Kanban sind die wichtigsten Methoden
- Scrum ist besonders erfolgreich
- Agile Methoden sind weit erfolgreicher als klassisches Projektmanagement
- Mehr hybride und selektive als durchgängige Nutzung agiler Methoden
- Nutzer *durchgängig* agiler Methoden sind erfolgreicher

Mein Eindruck von agilen Methoden

Agile Methoden könnten auch in meinem Umfeld sehr nützlich sein

Ideen

Das finde ich gut



Das muss noch überlegt werden

Das finde ich *nicht* so gut

Evidenzbasierte Erfolgsfaktoren „Erfolgsfaktoren im Projektmanagement“

Evidenzbasiertes Wissen – Einflussgrößen des Lernerfolgs (1/5)

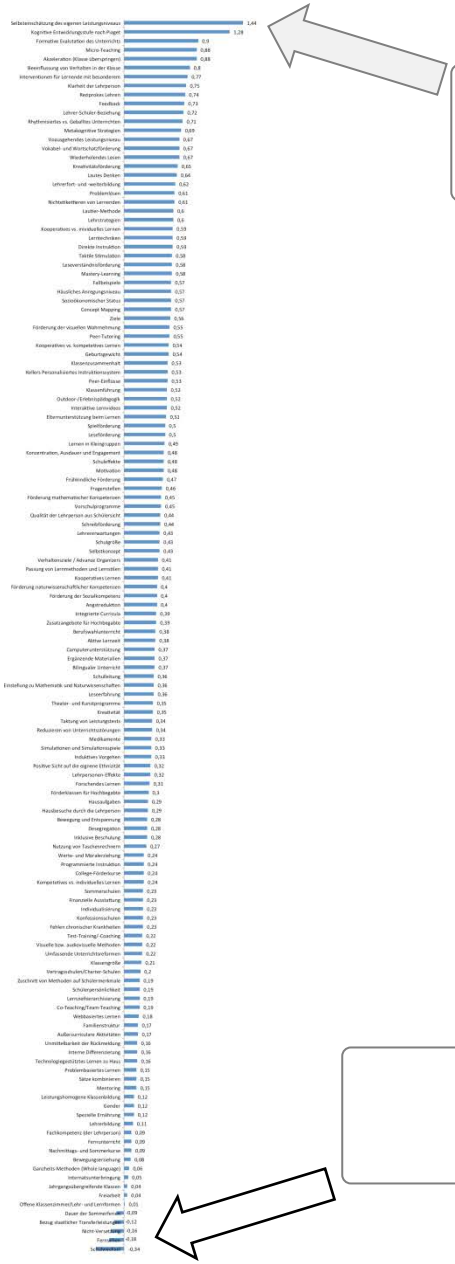
Hattie-Studie

- 800 Meta-Studien
- Lernergebnisse von 80 Mio. Schülern
- Fokus: „**Effektstärke**“

J. Hattie

"John Hattie" CC BY-SA 3.0 by User:idunius - Own work. Licensed under CC BY-SA 3.0 via Wikimedia Commons

Evidenzbasiertes Wissen – Einflussgrößen des Lernerfolgs (2/5)



Sehr großer Effekt:
Effektstärke: 1,44

Negativer Effekt:
Effektstärke: -0,34

Quelle: Hattie, John 2013: Lernen sichtbar machen
Grafik: http://visible-learning.org
http://visible-learning.org/de/hattie-rangliste-einflussgroessen-effekte-lernerfolg/

Reizthema Klassengröße – Wolfsburger Nachrichten, 17. Juli 2015

Trickdiebin klaut 80-Jähriger 500 Euro Bargeld

Stadtmitte. Opfer einer dreisten Trickdiebin wurde am Montag ei- ne 80-jährige Rentnerin. Zwi- schen 13 und 14 Uhr klingelte die Unbekannte unerwartet an der Wohnungstür der Wolfsburgerin, die in der Lessingstraße wohnt. „Wir kennen uns doch", habe die Frau zu ihr gesagt und sei sofort in die Wohnung gestürmt. Das gab die 80-Jährige gegenüber der Po- lizei an. Die etwa 65 bis 70 Jahre alte Täterin habe pausenlos auf sie eingeredet, erläuterte die Se- niorin.

In der Wohnung gelang es der Täterin, unbemerkt 500 Euro Bargeld zu stehlen. Die Diebin ha- ein weißes Langarmshirt mit der schwarzen Lederweste und eine schwarze Hose sowie eine blau-graue Baseballkappe getra- , berichtete das 80-jährige der Polizei. *mk*

GRATULIEREN

urtstage

ard Schrader, Tiergartenbrei- chsring 1, vollendet heute Lebensjahr.

achim Zimmermann, Fal- n, Mörser Weg 32, feierte tag seinen 80. Geburtstag.

eher, Rabenberg, Raben- ße 3, blickte am Montag ebensjahre zurück.

ION WOLFSBURG

„Nur noch 25 Schüler pro Klasse"

Außerdem fordern Gymnasiallehrer mehr Zeit für Beratungsgespräche – auch mit Eltern.

Von Anne Voß

Wolfsburg. Wolfsburger Gymnasiallehrer wollen wieder Klassenfahrten für das Schuljahr 2015/2016 anbieten (wir berichteten). Doch mit der möglichen Rückkehr der Schulfahrten sei keineswegs alles in Ordnung, so Katrin Friedrich. Sie ist die Sprecherin der Personalräte aller fünf Gymnasien in Wolfsburg. Daher haben die Personalräte Forderungen an das Kultusministerium zusammengefasst. Der Wolfsburger Brandbrief im Überblick:

Senkung der Klassengrößen

In Niedersachsen seien die Klassen, vor allem in den Jahrgängen 5 und 6, besonders groß. Bis zu 32 Kindern sitzen teilweise in einem Klassenraum. „Wir fordern eine Klassengröße deutlich unter 30 Kindern. 25 Schüler wären eine optimale Größe für Schüler und Lehrer", sagt Friedrich.

Gleichberechtigung aller Schulformen

Die Personalräte der Wolfsburger Gymnasien fordern, dass die vorhandene Vielfalt an Schulformen gleichberechtigt nebeneinander bestehen bleiben soll. „Wir haben das Gefühl, dass je nach Regierung eine andere Schulform bevorzugt beziehungsweise benachteiligt wird", so Friedrich.

Keine Kürzung von Fächern

Mit der Rückkehr zum Abitur nach 13 Schuljahren (G9) sei gegern. „Das tut richtig weh. Wir haben viele sprachbegabte Schüler, die auch in der Oberstufe die zweite Fremdsprache fortführen wollen", begründet Katrin Friedrich die Forderung. Sie befürchte zudem, dass bei weniger Stunden in der Mittelstunde, sich auch weniger Schüler für ein Leistungsfach in den Naturwissenschaften entscheiden.

Entlastungsstunde

Um Schwierigkeiten einzelner dieser Zeit sollen dann Beratungsgespräche mit Eltern, Schülern und Kollegen stattfinden. Das sei in anderen Bundesländern und Schulformen schon üblich.

Regelmäßige Neueinstellungen

Die Wolfsburger Gymnasien wünschen sich, dass regelmäßig neue Lehrer eingestellt werden und nicht stoßweise. Aktuell sucht Niedersachsen 740 neue Lehrer. „Bisher richtet sich die Einstellung eher nach der Kassenlage, als Lehrer am Gymnasium in solche nur für die Mittelstufe und nur für die Oberstufe. Denn das Ziel des Gymnasiums ist das Abitur", sagt Friedrich.

„Dessen Anforderungen muss man als unterrichtender Lehrer kennen, um die Schüler von Anfang an dahin zu lenken."

Klassenfahrten finden wieder statt – aber in Wolfsburger Gymnasien ist längst nicht alles in Ordnung. Foto (Symbol): dpa

Reden Sie mit!

Der Artikel ist für alle

Unbekannte sprengen Automaten

In der Nordstadt sorgt ei lauter Knall für Aufregun

Nordstadt. Ein ohrenbetäubend Knall schreckte am späten Dien tagabend zahlreiche Bewohner der Nordstadt auf. Anwohner Stadtteil Tiergartenbreite w ständigten gegen 23.10 Uhr Polizei, weil es in der Otternstr an einem Fußweg am Neuen Te extrem laut geknallt hatte.

Die Ermittlungen der Pol ergaben, dass ein metallener tomat für Hundekotbeutel in Luft gesprengt worden war. „ Automat wurde vermutlich mit nem selbstgebauten Spreng zerstört", sagte Polizeispre Sven-Marco Claus. Es sei Sachschaden von 1000 Euro standen. „Zum Glück wurde mand verletzt", so Claus weite

Weitere Befragungen hätte geben, dass ein Zeuge, de Identität noch nicht polize festgestellt wurde, drei jugen wirkende Unbekannte wegla sah. Die Ermittler hoffen, sich der gesuchte Anwohner Passant mit der Polizeiwache ter ☎ (0 53 61) 46 46 0 in Ve dung setzt.

IN KÜRZE

Sommerfest. Die Erlöserkir ert am Samstag, 18. Juli, ei merfest von 15.30 bis 19 U ihrem Gelände, Königs Straße 9. Für das Fest gibt Anlässe: Erstens feiert

Evidenzbasiertes Wissen – Einflussgrößen des Lernerfolgs (3/5)

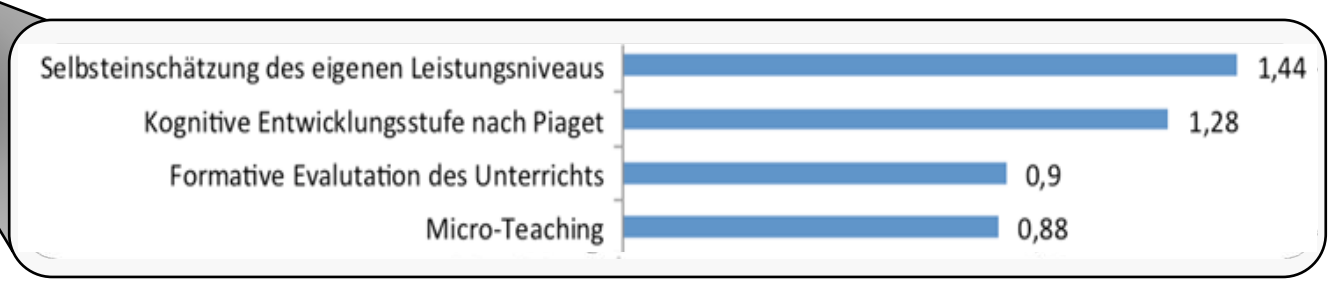
Sehr großer Effekt:
Effektstärke: 1,44

Welche Effektstärke hat der Faktor <u>Klassengröße?</u>

Negativer Effekt:
Effektstärke: -0,34

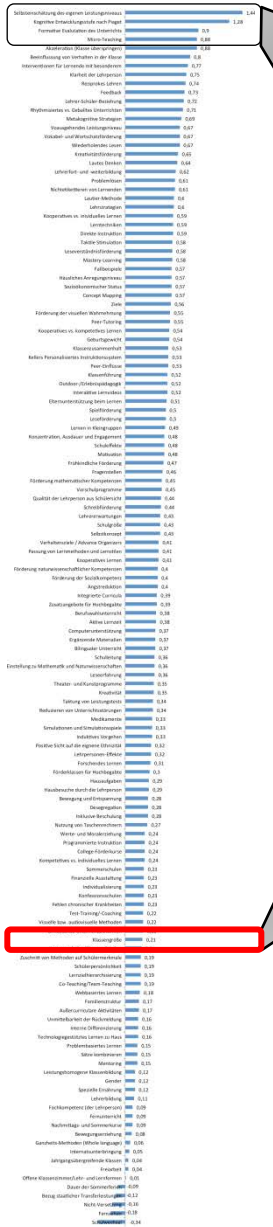
Quelle: Hattie, John 2013: Lernen sichtbar machen
Grafik: http://visible-learning.org
http://visible-learning.org/de/hattie-rangliste-einflussgroessen-effekte-lernerfolg/

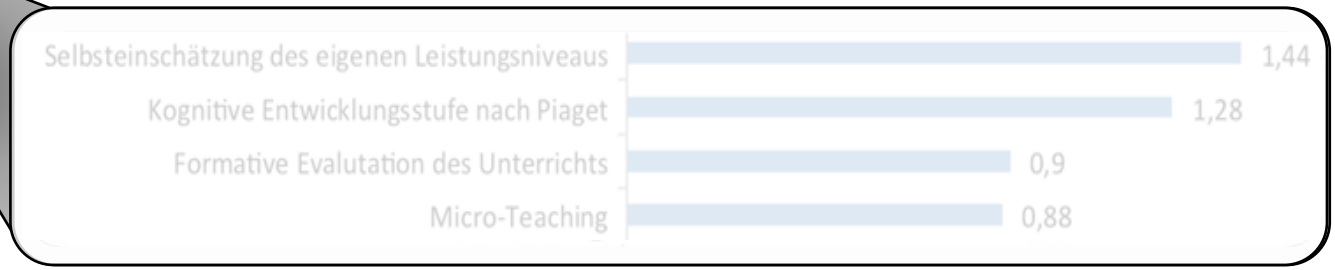
Evidenzbasiertes Wissen –Einflussgrößen des Lernerfolgs (4/5)



Quelle: Hattie, John 2013: Lernen sichtbar machen
Grafik: http://visible-learning.org
http://visible-learning.org/de/hattie-rangliste-einflussgroessen-effekte-lernerfolg/

Evidenzbasiertes Wissen – Einflussgrößen des Lernerfolgs (5/5)



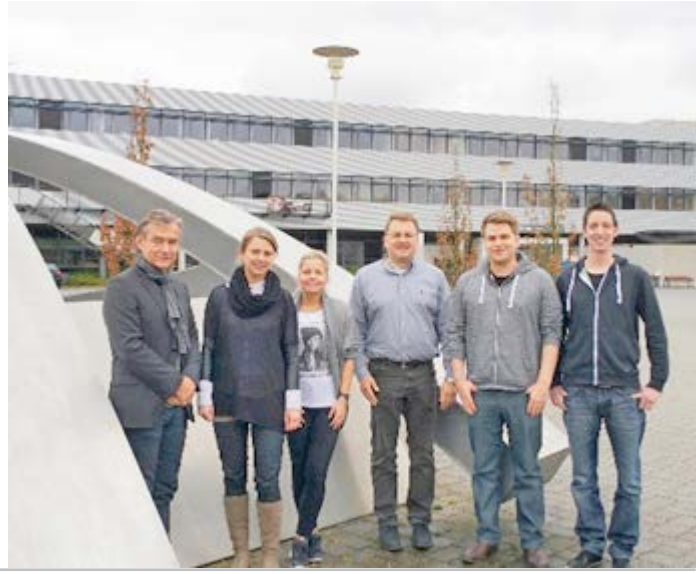


Quelle: Hattie, John 2013: Lernen sichtbar machen
Grafik: http://visible-learning.org
http://visible-learning.org/de/hattie-rangliste-einflussgroessen-effekte-lernerfolg/

Studie “Erfolgsfaktoren im Projektmanagement”

- **Studie zu den Erfolgsfaktoren des Projektmanagements**
- **Bezug zu spezifischem Projekt –**
  kategorisiert als erfolgreich oder nicht-erfolgreich
  (**Evidenzbasierter Ansatz** - neutrale Beobachtung statt Einschätzung)
- **Ermittlung der Effektstärke**
- **Kooperation mit GPM – Gesellschaft**
  für Projektmanagement e.V.
  und Heupel Consultants
- **Q2 2014, > 450 Teilnehmer**
- **Bericht (kostenfrei)**

  www.erfolgsfaktoren-projektmanagement.de



Einzelfaktoren – Geordnet nach Effektstärken – Top 10

Ergebnis - Highlights

Top 30 Ranking der Effektstärken (1/3)

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

Rang	Originalfrage (gekürzt)	Effektstärke
1.	Die Rollendefinition und Kompetenzklärung in der Projektorganisation hat sehr gut funktioniert.	1,88
2.	Der Projektleiter war in der Lage Risiken frühzeitig zu erkennen und entsprechend zu managen.	1,70
3.	Entscheidungen wurden zeitnah und ausreichend getroffen.	1,69
4.	Die gelebte Kultur im Projekt hat Fehler als unvermeidlich und als Chance zum Lernen und zur Entwicklung von Innovationen akzeptiert.	1,69
5.	Die Eskalation und Einbindung von Auftraggebern und Projekt-Steuerungs-Organisation in Konflikt- und Schlüsselsituationen ist gelungen.	1,60
6.	Meinungsverschiedenheiten wurden wertneutral betrachtet.	1,53
7.	Der Projektleiter war in der Lage für ein angenehmes Klima innerhalb des Teams zu sorgen und somit die Kreativität, Produktivität und Risikobereitschaft der Mitglieder zu entfalten.	1,52
8.	Die Machbarkeit und der Realitätsbezug der Kundenwünsche und Anforderungen wurde kritisch reflektiert.	1,51
9.	Die Ausgestaltung der Projektleitung war sinnvoll.	1,51
10.	Der Projektleiter war in der Lage den Teamgeist der Mitglieder zu aktivieren, sie durchgängig zu motivieren und im Hinblick auf die Zielerreichung das Beste aus jedem einzelnen herauszuholen.	1,50

Einzelfaktoren – Geordnet nach Effektstärken – Top 11-20

Ergebnis - Highlights

Top 30 Ranking der Effektstärken (2/3)

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

Rang	Originalfrage (gekürzt)	Effektstärke
11.	Organisationsrollen, die nicht im Projekt mitarbeiteten, aber deren Zuarbeit benötigt wurde, wurden von Beginn an und kontinuierlich eng an das Projekt herangezogen.	1,48
12.	Um eine dauerhafte Projektsteuerung zu gewährleisten, war der Projektleiter in der Lage, für die im Soll-Ist-Vergleich sichtbar gewordenen Abweichungen, entsprechende Maßnahmen einzuleiten und somit unverzüglich zu korrigieren.	1,48
13.	Das regelmäßige Reporting hatte einen hohen Gehalt an Verbindlichkeit, „Wahrheit" und Aussagekraft und war nicht nur eine formale Aktivität.	1,48
14.	Meinungsverschiedenheiten wurden offen bearbeitet.	1,46
15.	Der Umgang mit den identifizierten Risiken war zweckmäßig und zielführend.	1,44
16.	Die bei Projektstart gesetzten Projektziele wurden im Projektverlauf kontinuierlich auf Gültigkeit und ggf. Anpassungsbedarf überprüft.	1,42
17.	Erwartungen an die Projektergebnisse wurden offen ausgesprochen und abgeglichen.	1,40
18.	Die Mitarbeiter waren - durch das Management und die Projektleitung - motiviert.	1,40
19.	Die Team-Zusammensetzung (Fähigkeiten, Abteilungen, Externe, usw.) war passend.	1,38
20.	Die aktuellen Projektziele und -aufträge waren stets transparent, auch wenn Change Request zu Änderungen führten.	1,38

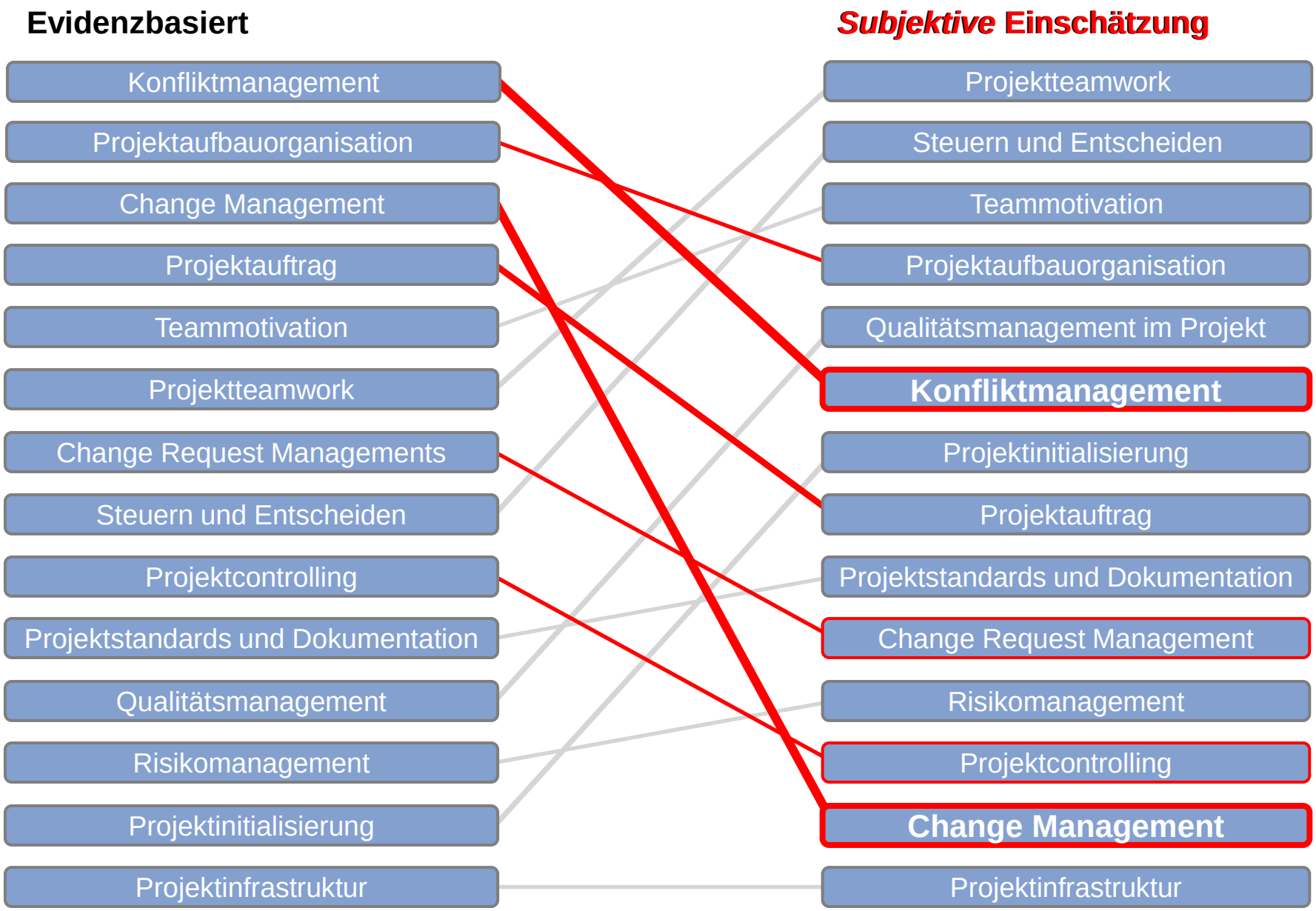
Effektkategorien mit abnehmender durchschnittliche Effektstärke

- Konfliktmanagement
- Projektaufbauorganisation
- Change Management
- Projektauftrag
- Teammotivation
- Projektteamwork
- Change Request Managements
- Steuern und Entscheiden
- Projektcontrolling
- Projektstandards und Dokumentation
- Qualitätsmanagement
- Risikomanagement
- Projektinitialisierung
- Projektinfrastruktur

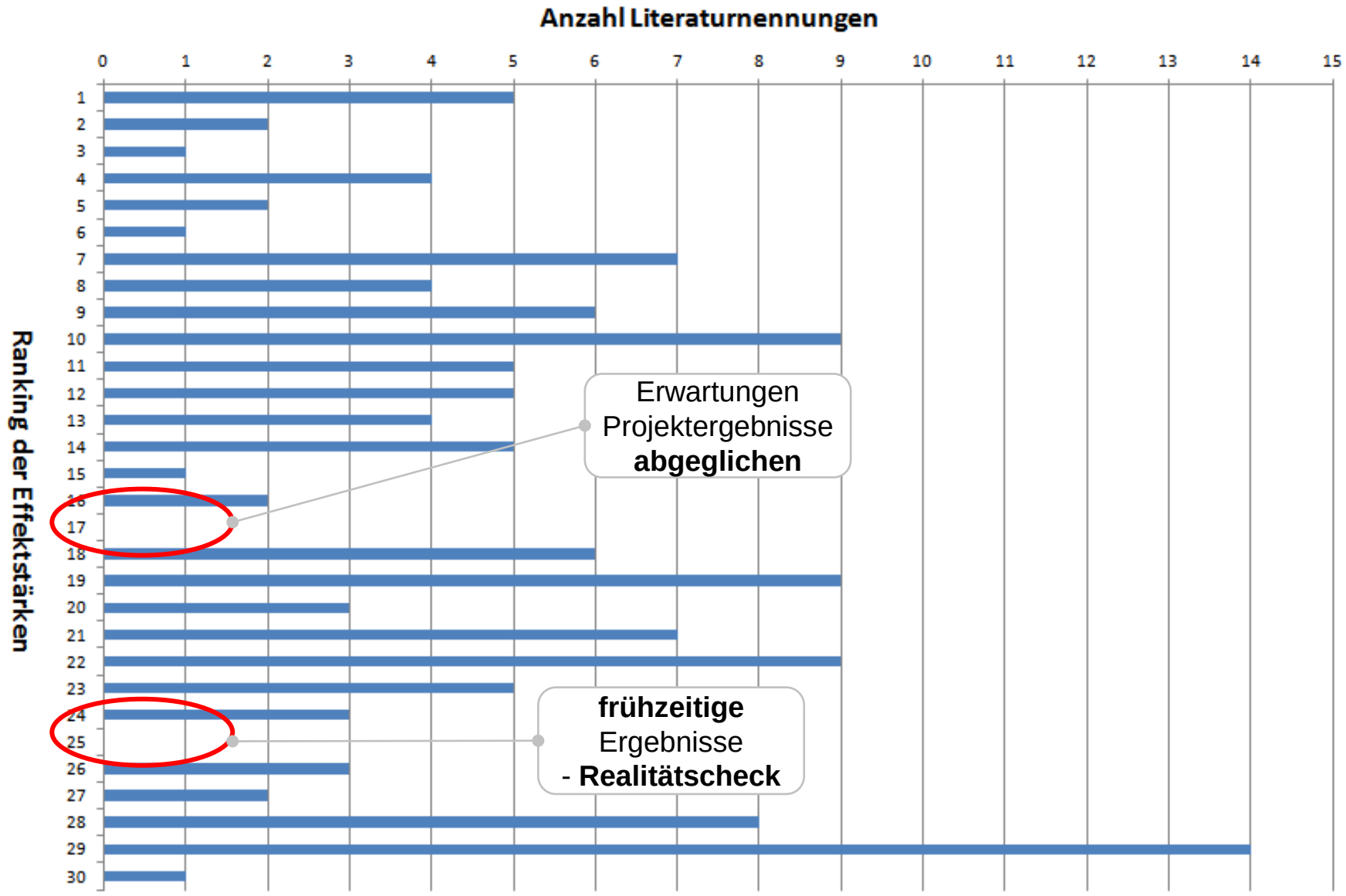
Größte durchschnittliche Effektstärke der Faktoren dieser Kategorien

Geringste durchschnittliche Effektstärke

Effekte nach Kategorien – Effektstärke zu subjektiv



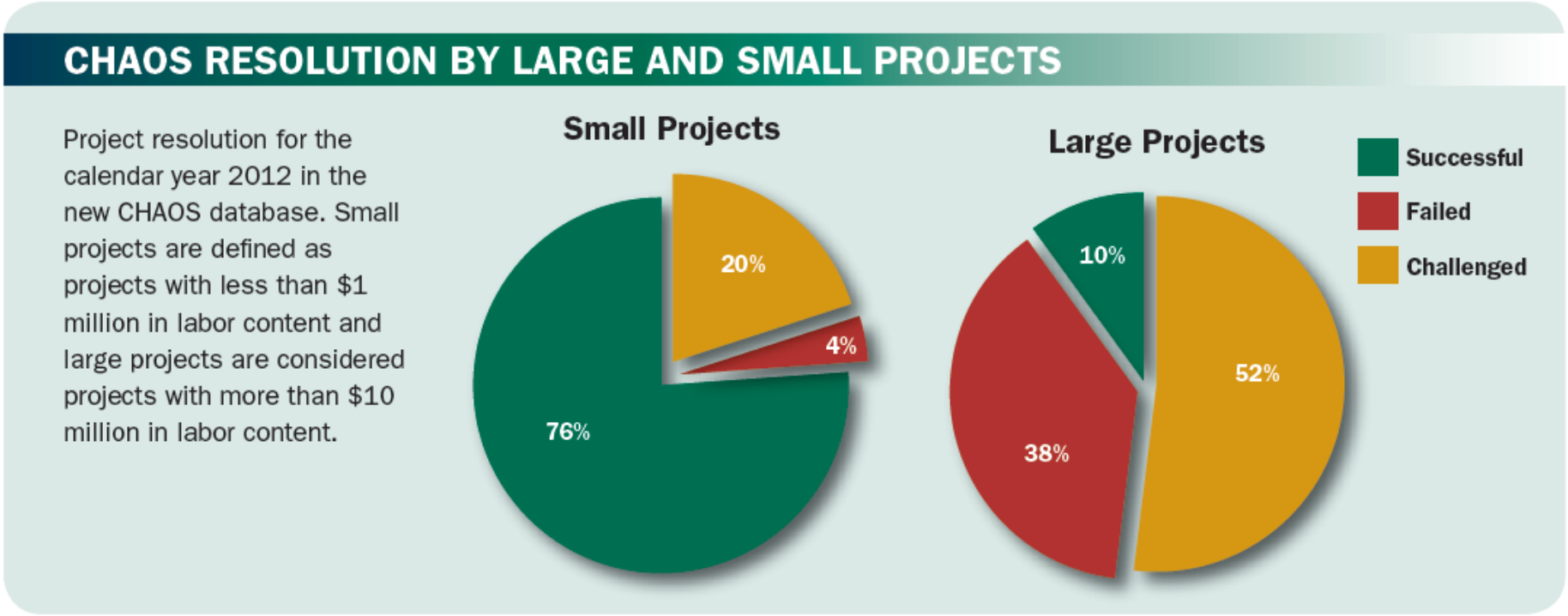
Unterschiedliche Relevanz Effektstärke und Nennung Literatur



Auswertung T. Klein/BPM-Labor Prof. Komus

Erfolgsquote kleine versus große Projekte

Small is beautiful – and successful!



Source: The Standish Group:
CHAOS MANIFESTO 2013 - Think Big, Act Small, p. 4

Erfolgsfaktoren im Projektmanagement - Quintessenz

Die Studienergebnisse zeigen folgendes Bild

- Besonders wichtig:
  Klarheit, Einfachheit, Offenheit, Transparenz, Konsequenz, laufende Überprüfung (Hinterfragung) des Status Quo

- Evidenzbasierte Ergebnisse weichen von Experteneinschätzung und von Literaturnennungen ab

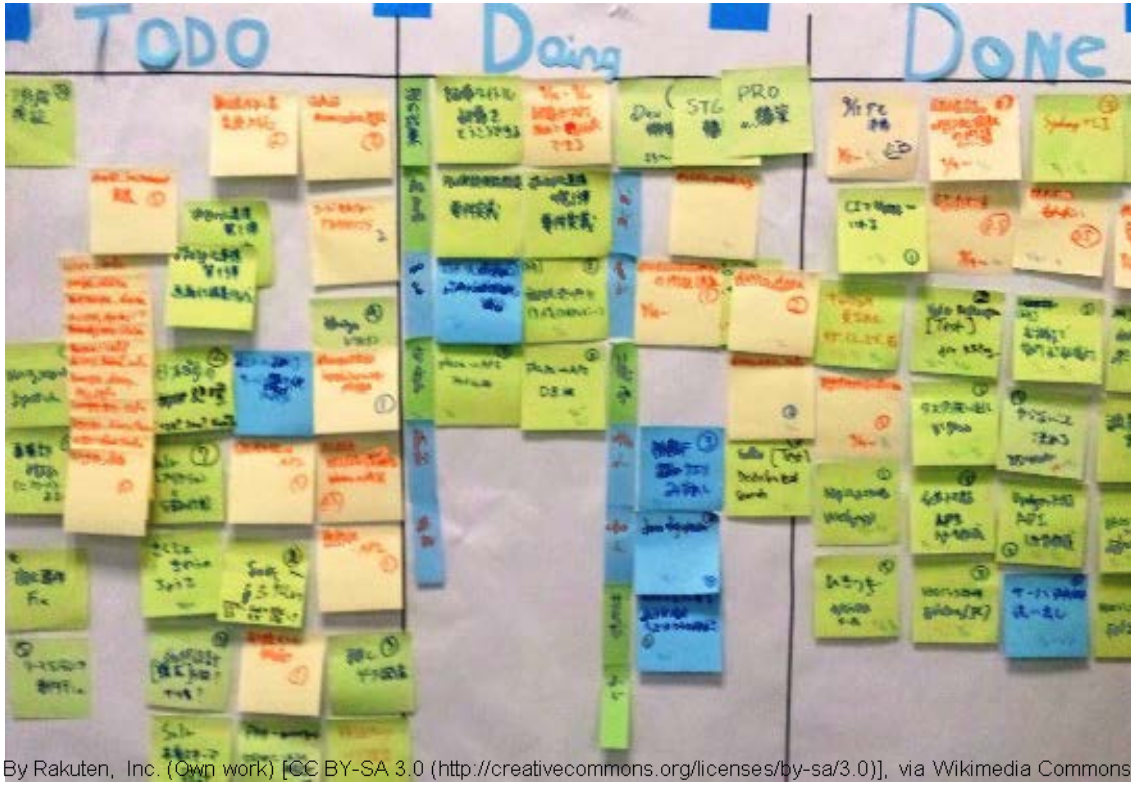
- Erfolgsfaktoren ≠ Basisfaktoren ≠ Begeisterungsfaktoren

- Erfolgsfaktoren klassischen Projektmanagements haben hohe Überschneidungen zu agilen Prinzipien

Studie
„agiles PMO“

Hybrider Ansatz – PMO-Perspektive

- Trainingsangebote
- Heuristiken
  - Readiness Check
  - agile Cafeteria/ Methodenauswahl
- Transformation des PMO
  - agiles PMO
- (Risk Management)



By Rakuten, Inc. (Own work) [CC BY-SA 3.0 (http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0)], via Wikimedia Commons

Erste Eindrücke aus Expertengesprächen

Stichproben-Bias wahrscheinlich!

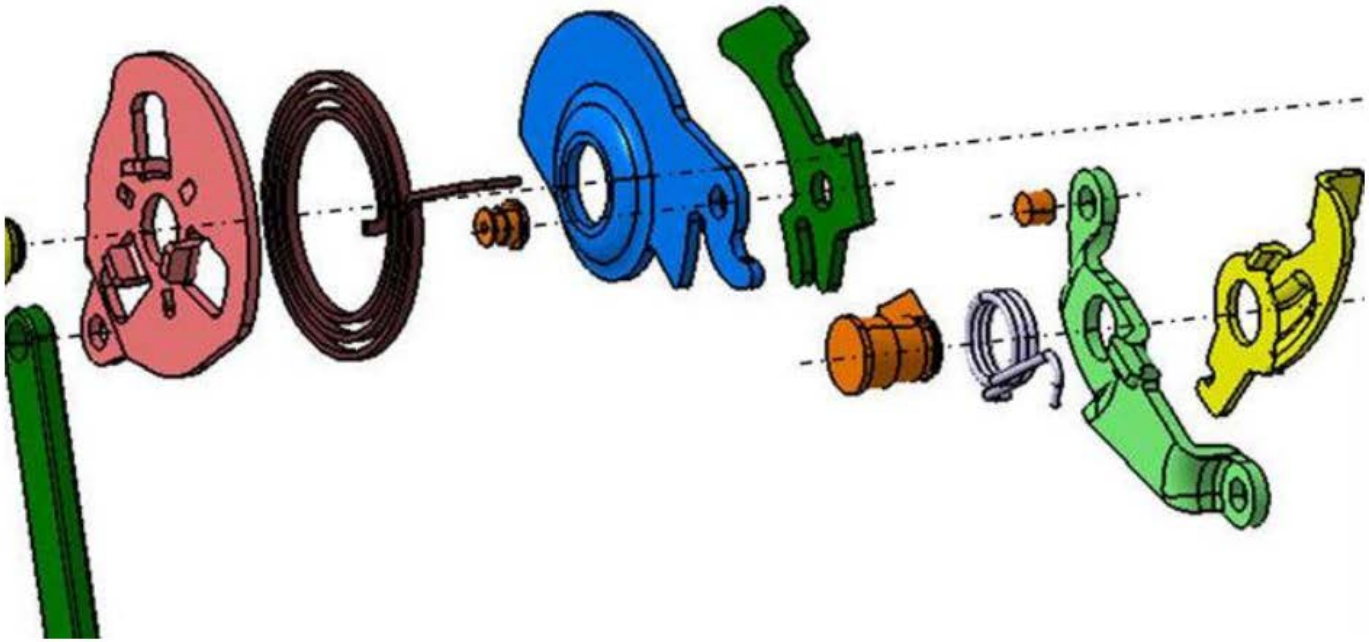
- **Allgemein**
  - Persönlicher Eindruck:
    Teilnahme durchwachsen;
    oft noch gar keine systematische Aufstellung des PMOs?
  - Agile Methoden werden als relevanter Faktor für die Zukunft gesehen
  - Agile als Managementansatz sehr unterschiedlich
    (1x Geschäftsführer als CPO!)
- **Training-Coaching**
  - Training verbreitet
  - Coaching (Ausnahme P2P)
- **Heuristiken**
  - Zusatzangebot “agile” (“agile Framework”, “Classic Framework”)
  - Verschiedene “Readiness Checks” bzw. “Agile-Fit-Checks”
  - Hybride Nutzung verbreitet – aber ohne Systematik
    Überlegung der allgemeinen Integration von Elementen in BDUF
    (Daily, Retrospektive, …)
- **(Neu-)Aufstellung PMOs**
  - Meist als Communities
    - leben von persönlichem Engagement
    - neben bestehenden Strukturen

Agile Methoden
im Non-IT-Bereich

Sucessful Scrum – Nicht nur für SW-Entwicklung

Source: Erretkamps, Heinz; Yon, Gregory: Agile Product Development at Johnson Controls Automotive Experience – A Success Story, Scrum Gathering, Barcelona Oct. 2012. http://www.scrumalliance.org/system/slides/119/original/ClosingKeynote_HeinzErretkamps&GregoryYon_AgileMechanicalProductDevelopment.pdf?1349825029

Mechanism Parts



CAD System

18 Scrum Day 2012, 1 Oct 2012 – Barcelona

Johnson Controls

Nano Scrum

Nano Scrum:

Sprintlänge: 3 Tage
2 x Daily pro Tag

Donnerstagmorgen (Planung)

Donnerstagnachmittag

Freitagmorgen

Freitagnachmittag

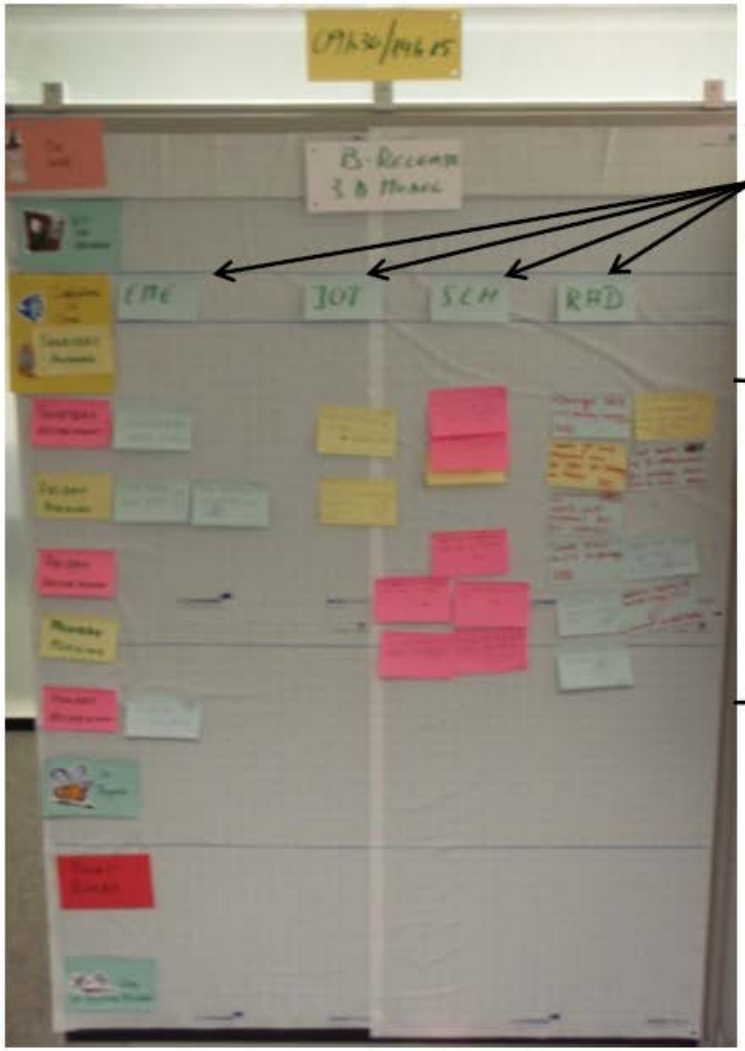
Montagmorgen

Montagnachmittag

In Progress

CAD Modell – Einzelteil fertig

Fertig – Im Hauptmodell eingebaut



Namenskürzel der Teammitglieder

Tasks

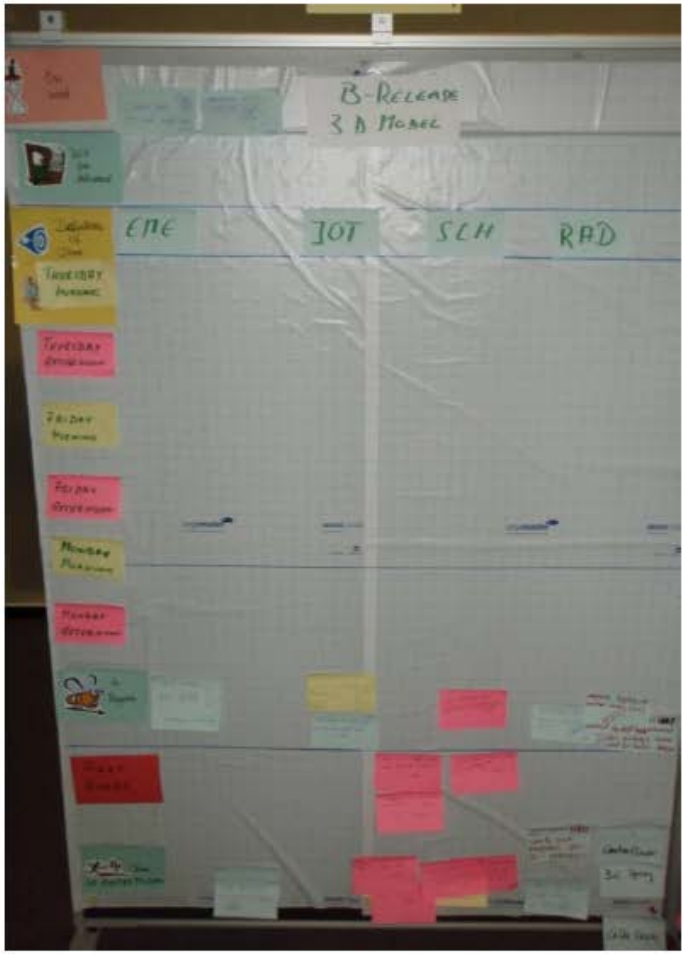
Praxisforum BPM & ERP, 27.11.2012, Koblenz

Johnson Controls

Quelle: Errrektamps, Heinz: Scrum in der Produktentwicklung eines Automobilzulieferers. Praxsforum BPM & ERP, 27.11.2012, HS Koblenz

Scrum Task Board – 1. Sprint

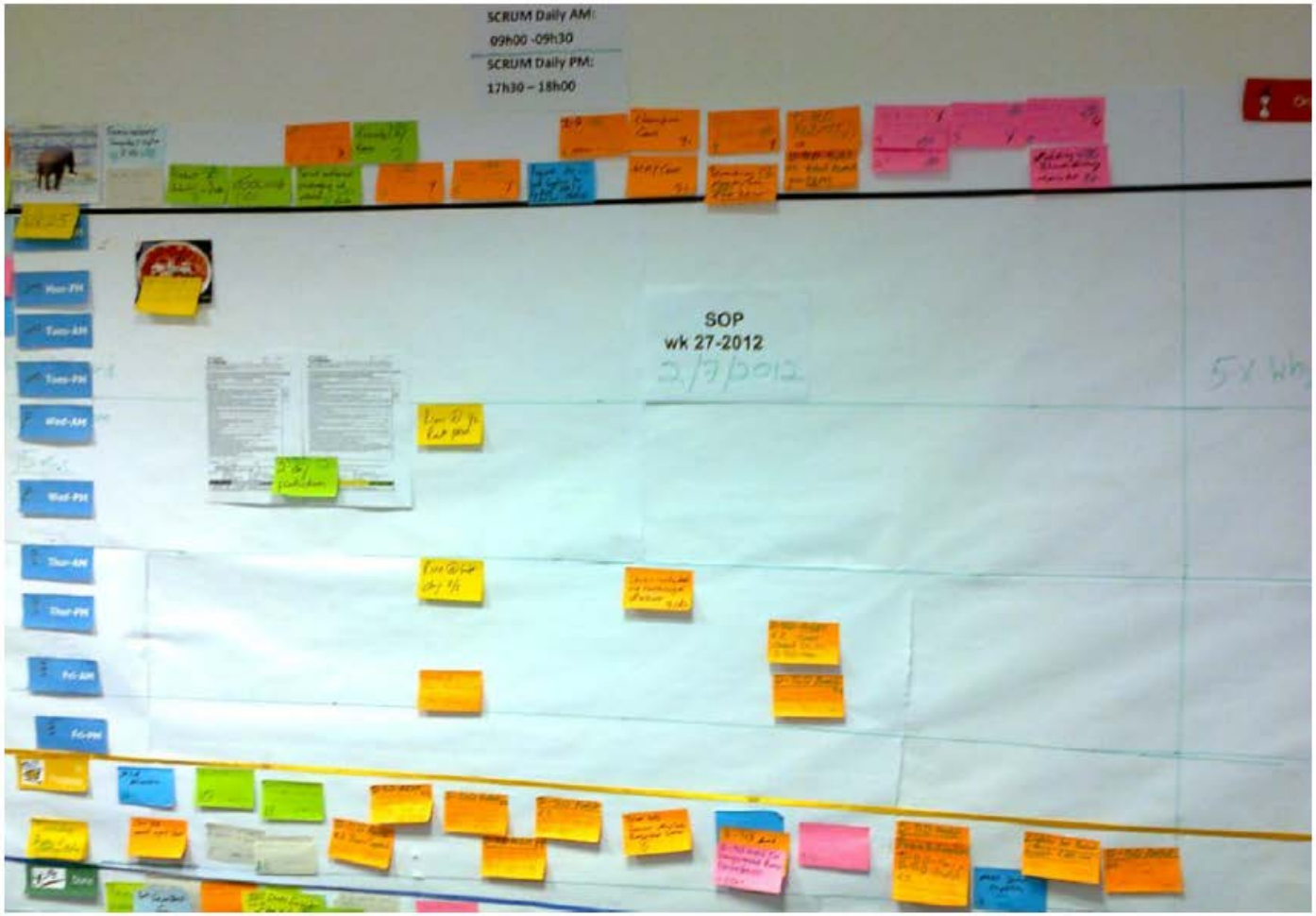
Nach der Planung



Ein halber Tag ist noch offen

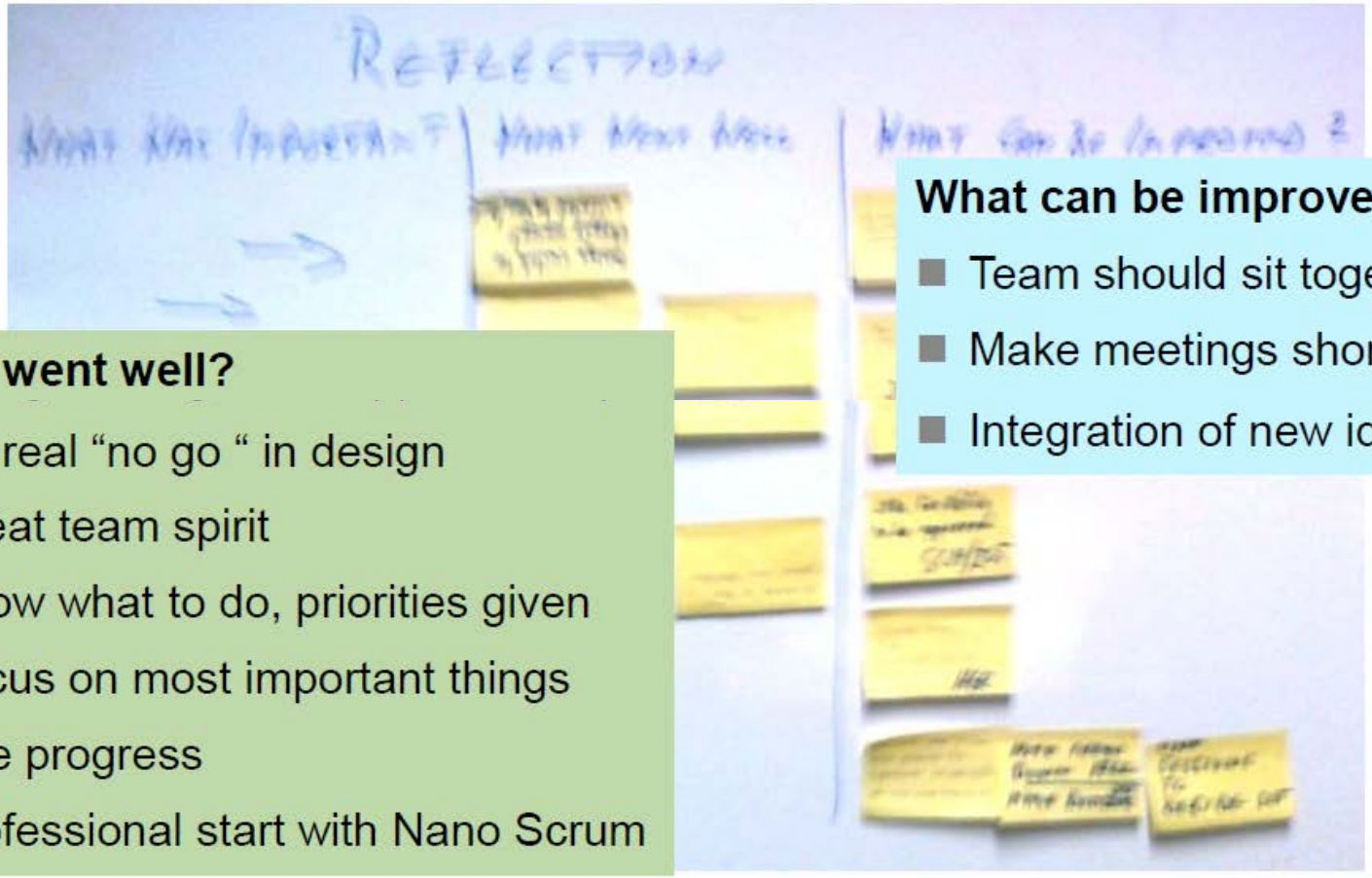
Quelle: Errrektamps, Heinz: Scrum in der Produktentwicklung eines Automobilzulieferers. Praxsforum BPM & ERP, 27.11.2012, HS Koblenz

Day 2 – PM



Source: Erretkamps/Yon: Agile Product Development at Johnson Controls Automotive Experience – A Success Story

Retrospective – 1. Sprint



What went well?

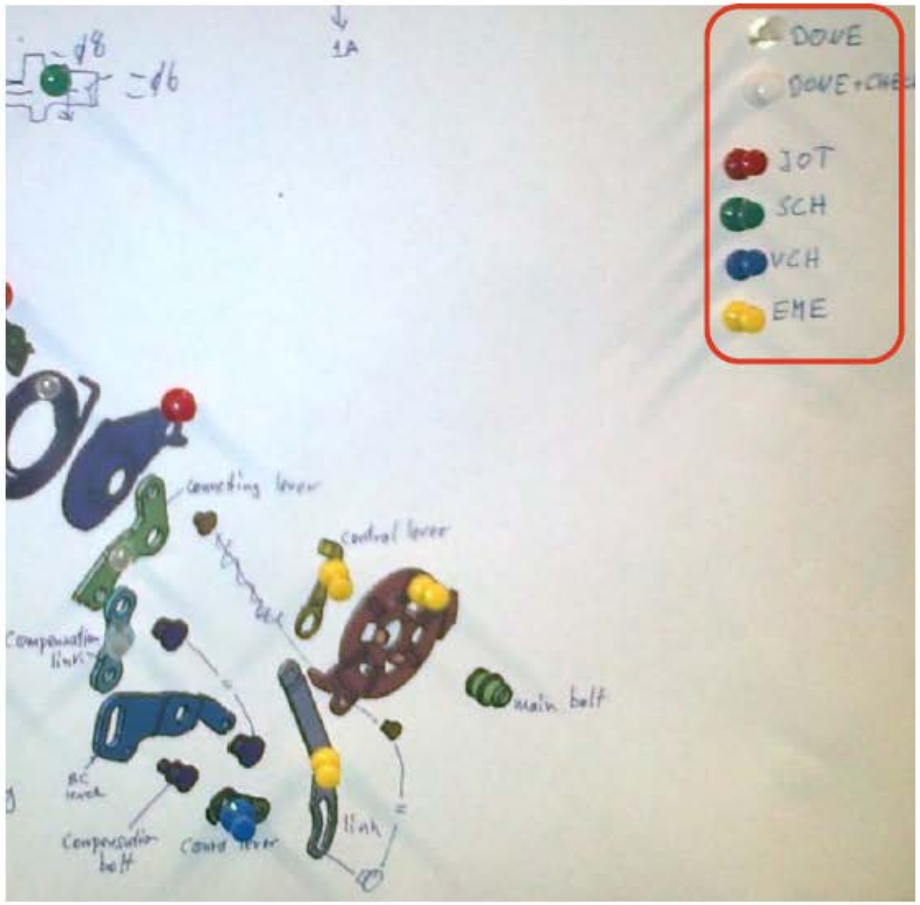
- No real “no go “ in design
- Great team spirit
- Know what to do, priorities given
- Focus on most important things
- See progress
- Professional start with Nano Scrum

What can be improved?

- Team should sit together
- Make meetings shorter
- Integration of new ideas

Source: Erretkamps/Yon: Agile Product Development at Johnson Controls Automotive Experience – A Success Story With Changes by Komus

Improvement – Colored Pins



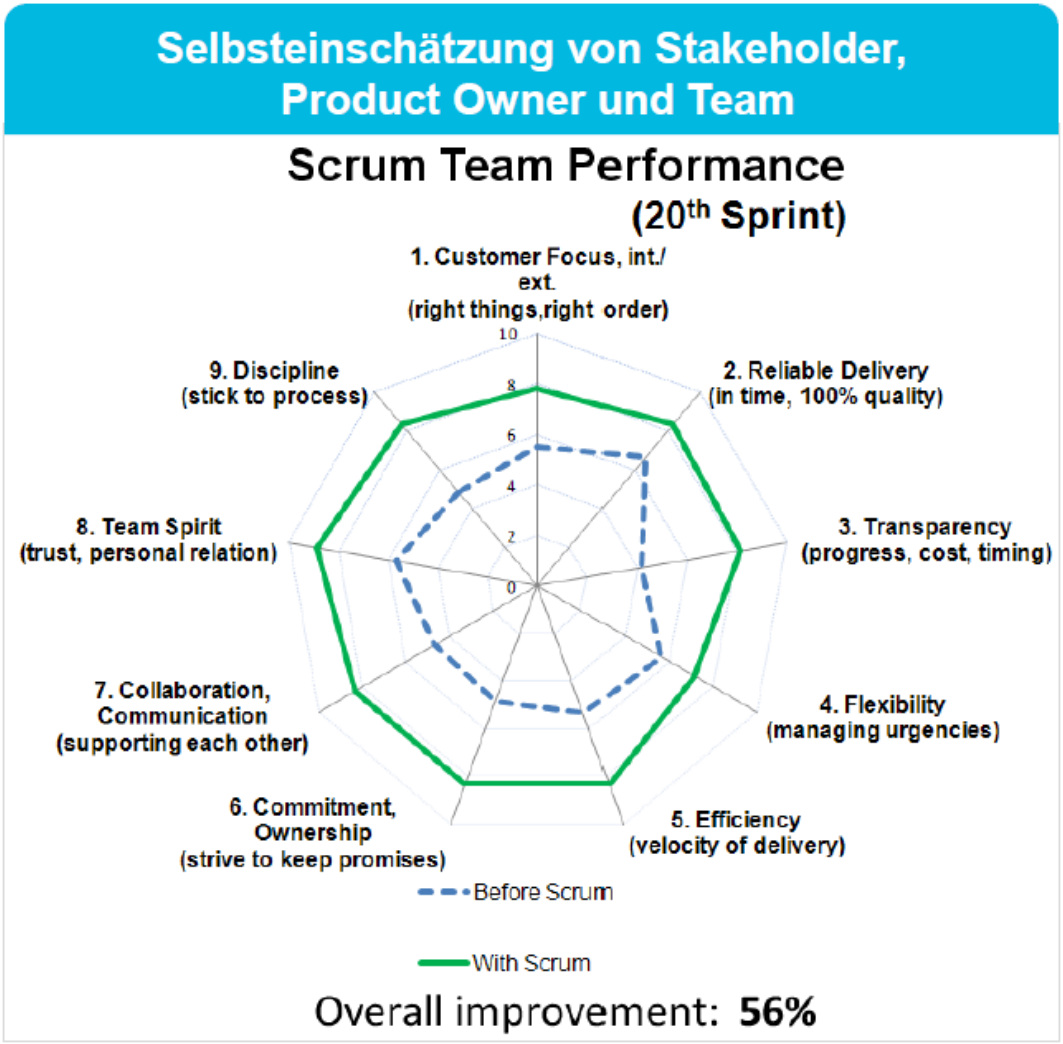
Pin Transparent = Done

Pin White = Done & Integrated

- Each team member has it's own pin colour
- The position of the pin marks the area to be changed

Source: Erretkamps/Yon: Agile Product Development at Johnson Controls Automotive Experience – A Success Story

56% Gesamtverbesserung



Skala 0 (-) bis 10 (+)

Praxisforum BPM & ERP, 27.11.2012, Koblenz

Quelle: Errrektamps, Heinz: Scrum in der Produktentwicklung eines Automobilzulieferers. Praxsforum BPM & ERP, 27.11.2012, HS Koblenz

Erfolgreiches agiles Produkt-Engineering

Agiles Engineering bei Johnson Controls – Eine Erfolgsgeschichte

Scrum Teams seit August 2007

- Mehr als **60 Teams** sind bisher gestartet
- Mehr als 300 Mitarbeiter wurden Scrum trainiert

Scrum Durchdringung

- Es gibt **sieben Scrum Coaches** in Europa
- 18 Scrum Master sind ausgebildet
- Es gibt Scrum Teams in Entwicklungsprojekten und Serviceabteilungen

Wahrnehmung im Top Management

- Einführung von Scrum bei Johnson Controls Automotive Experience Nordamerika
- Scrum Training an der Johnson Controls **Program Management University**

Praxisforum BPM & ERP, 27.11.2012, Koblenz

Johnson Controls

Quelle: Errrektamps, Heinz: Scrum in der Produktentwicklung eines Automobilzulieferers. Praxsforum BPM & ERP, 27.11.2012, HS Koblenz

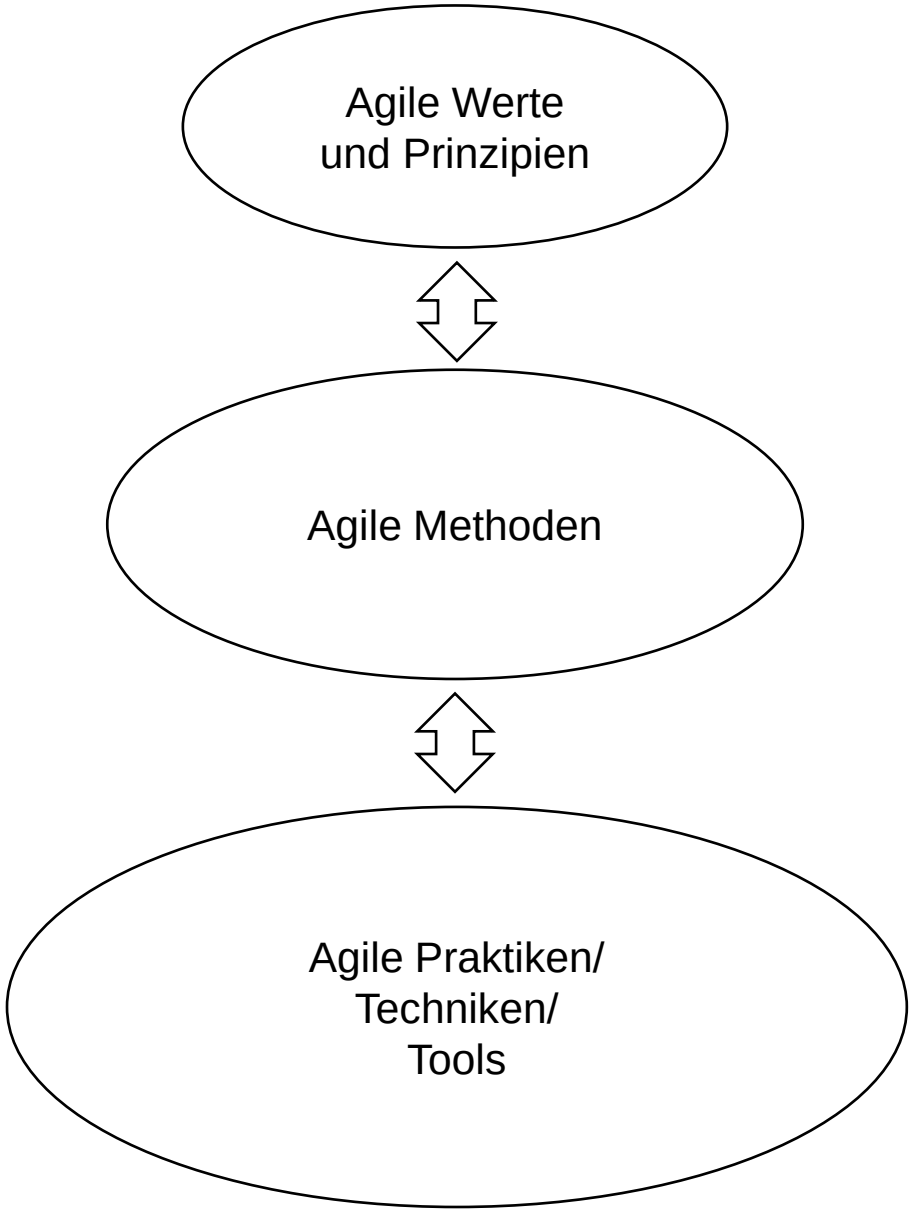
Beispiele – Nutzung Scrum außerhalb der SW-Entwicklung

- Apparatebau - Entwicklung Medizintechnischer Geräte
- Automobil – Automobilsitze
- IT/Telco – Entwicklung eines Prozessportals
- Großer Verlag – Diskussion bei Ablösung Legacy
- Krankenkasse – Business Intelligence / Reporting-Lösungen
- Krankenkasse – Gestaltung/Pflege Intranet/Internet
- Musik-Verlag – Überarbeitung Gesamtarchitektur/Branchenlösung
- Globaler Verlag – SAP, nach Erfolgen in Individualentwicklung
- Globaler Marktführer Sortiertechnologie – Optimierung Lagerbestände

© Roman Sakhno - Fotolia.com

Hybride und selektive Anwendung

Was heißt agil?



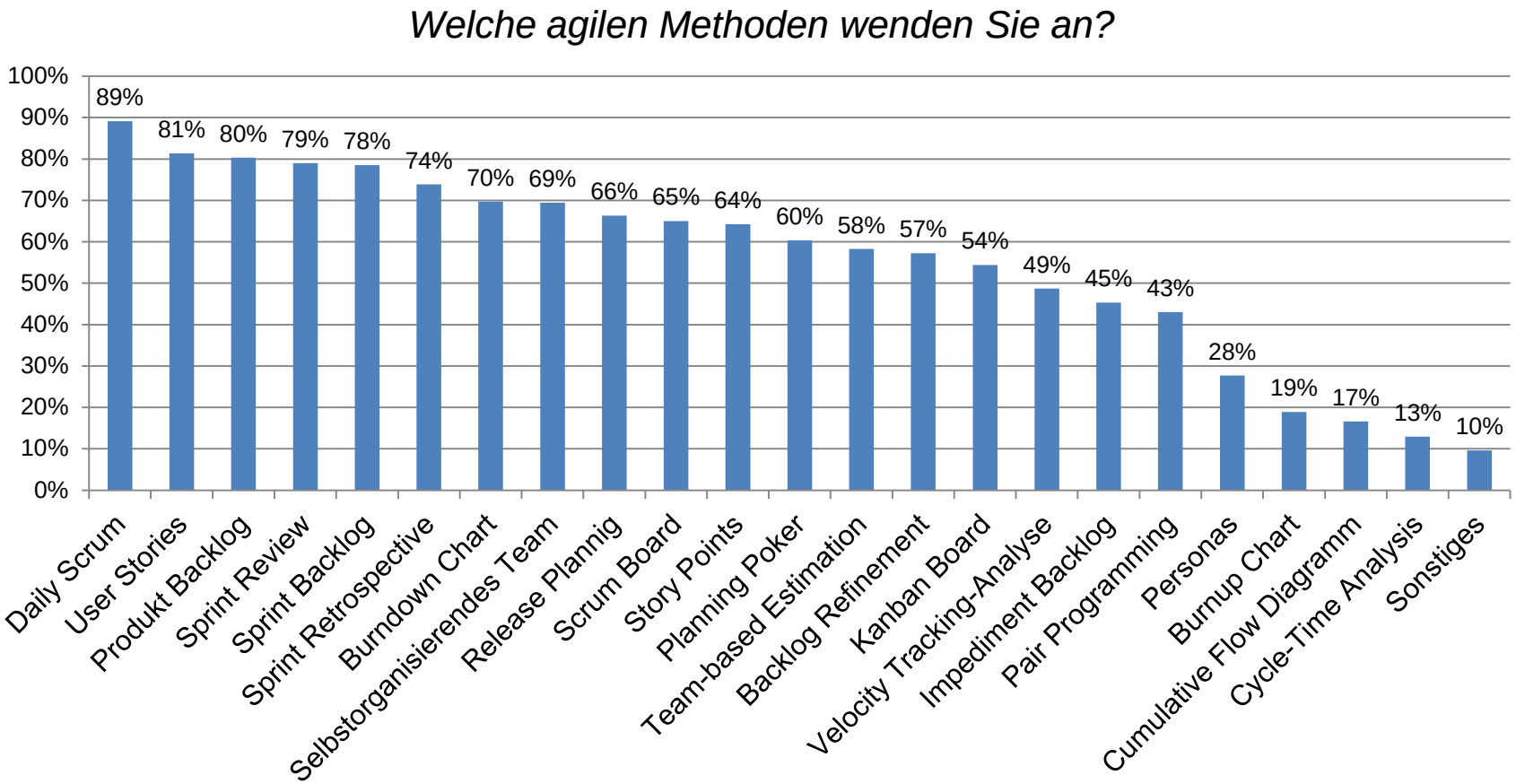
Agiles Manifest
4 Werte – 12 Prinzipien

Bspw. Scrum, IT-Kanban, XP, Design Thinking…

Product Owner, Product Backlog, Time Boxing, Story Points, Planning Poker, Burndown, Daily, Kanban Board, WIP…

Verbreitung agiler Methoden

Gesamtbild aller agilen Anwendergruppen



n=386 (Mehrfachantworten möglich; Antworten aus den Gruppen „Durchgängig agil“, „Hybrid“ und „Selektiv“

Quelle: Status Quo Agile 2014

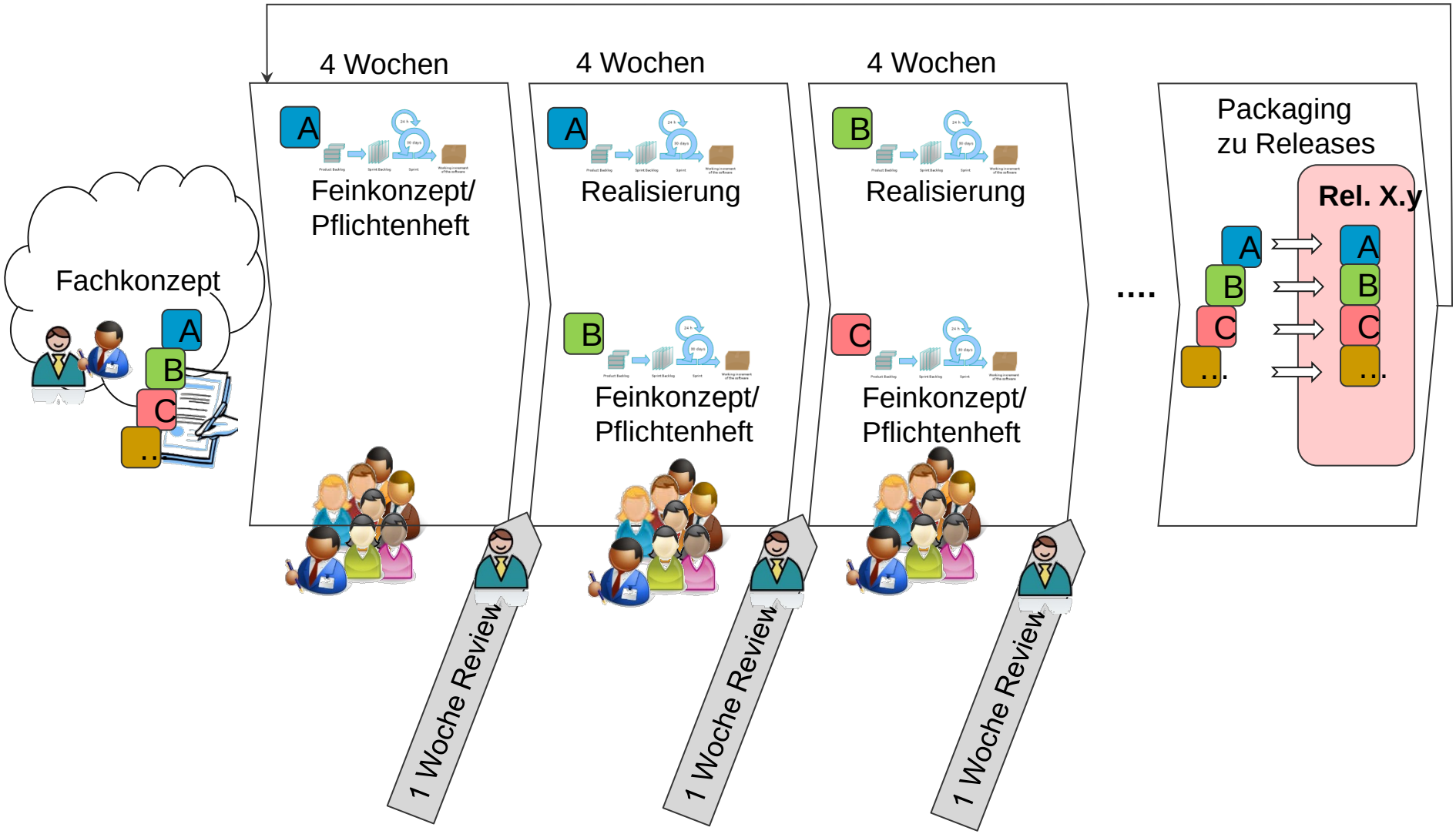
www.status-quo-agile.de

Hybride Ansätze

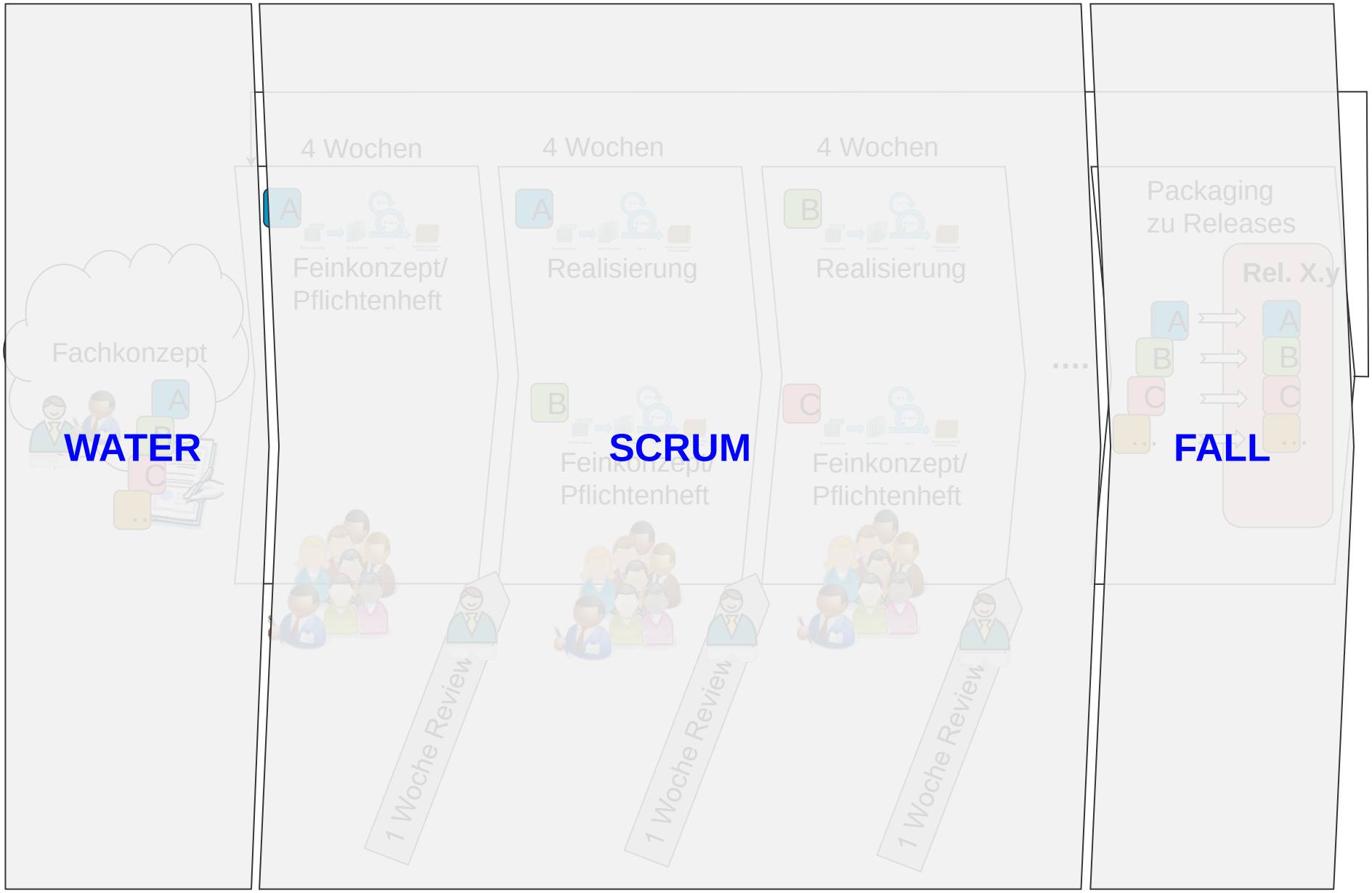
- Leistungsumfänge aufsplitten
- Anzahl der Auslieferungen erhöhen
- Time Boxing
- Product Owner
- Prioritäten regelmäßig überprüfen
- Schätzmethoden verbessern
- Impediment Orientierung– Impediment Backlog
- Vielfalt in Teams
- Daily Scrum
- Kanban Boards (Gesamt- / Team-Perspektive)
- Retrospektiven
- Definition of Done
- …

© fotomek via fotolia.com

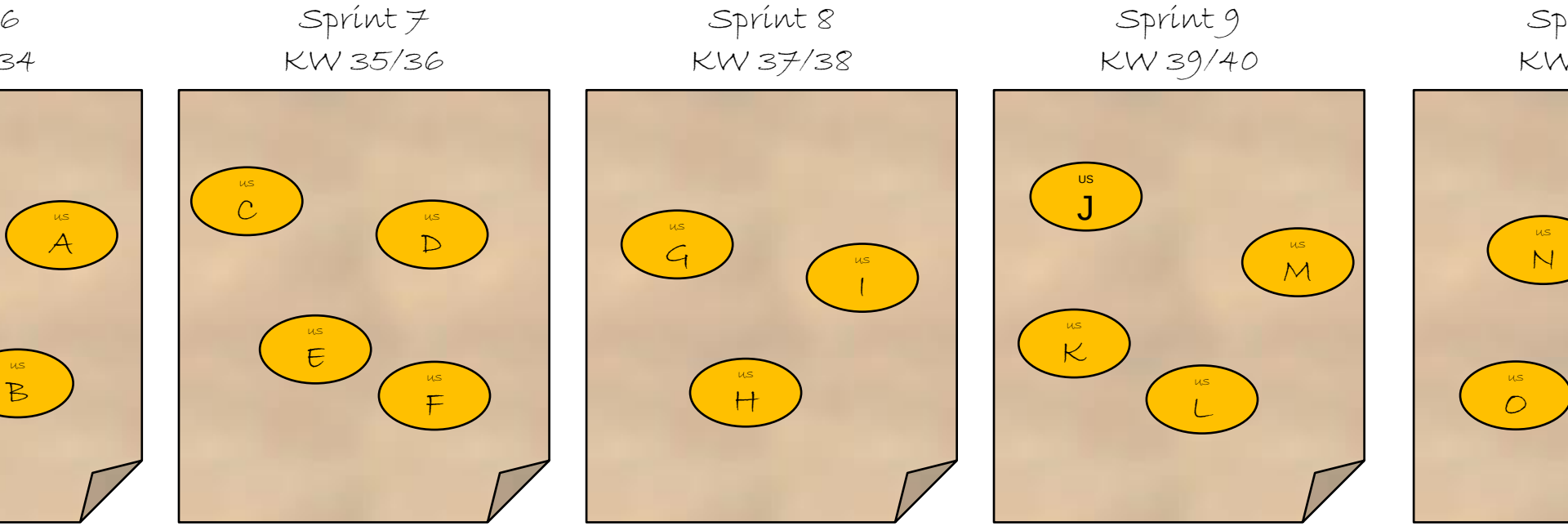
Beispiel Scrum im SAP-gestützten Prozessmanagement

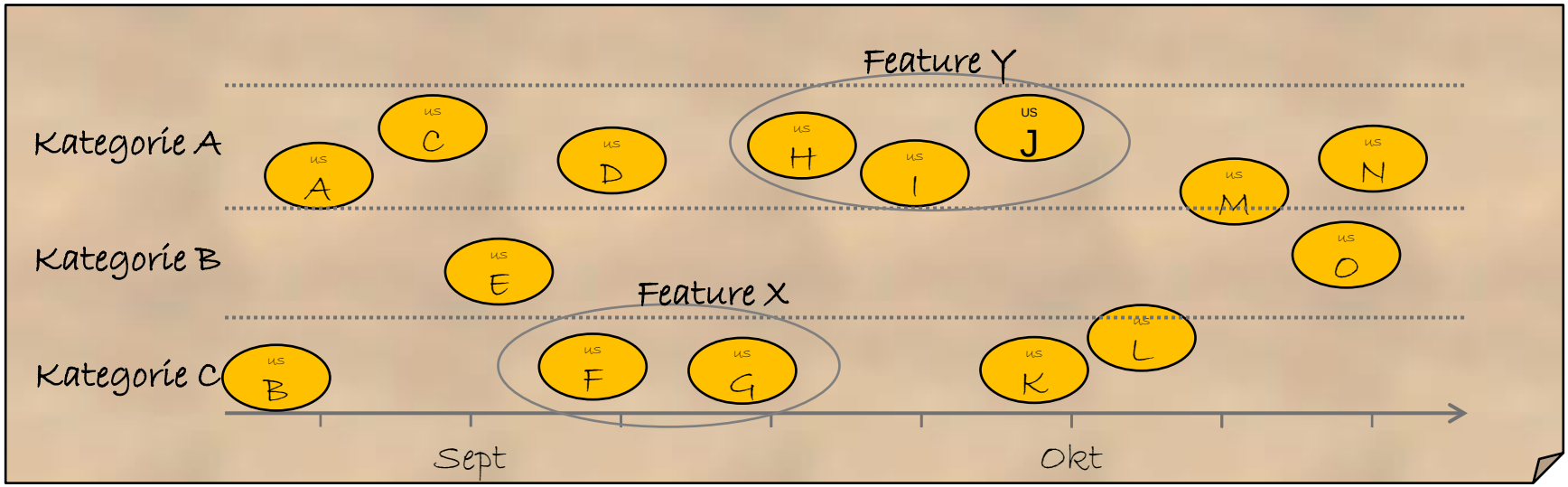


Beispiel Scrum im SAP-gestützten Prozessmanagement



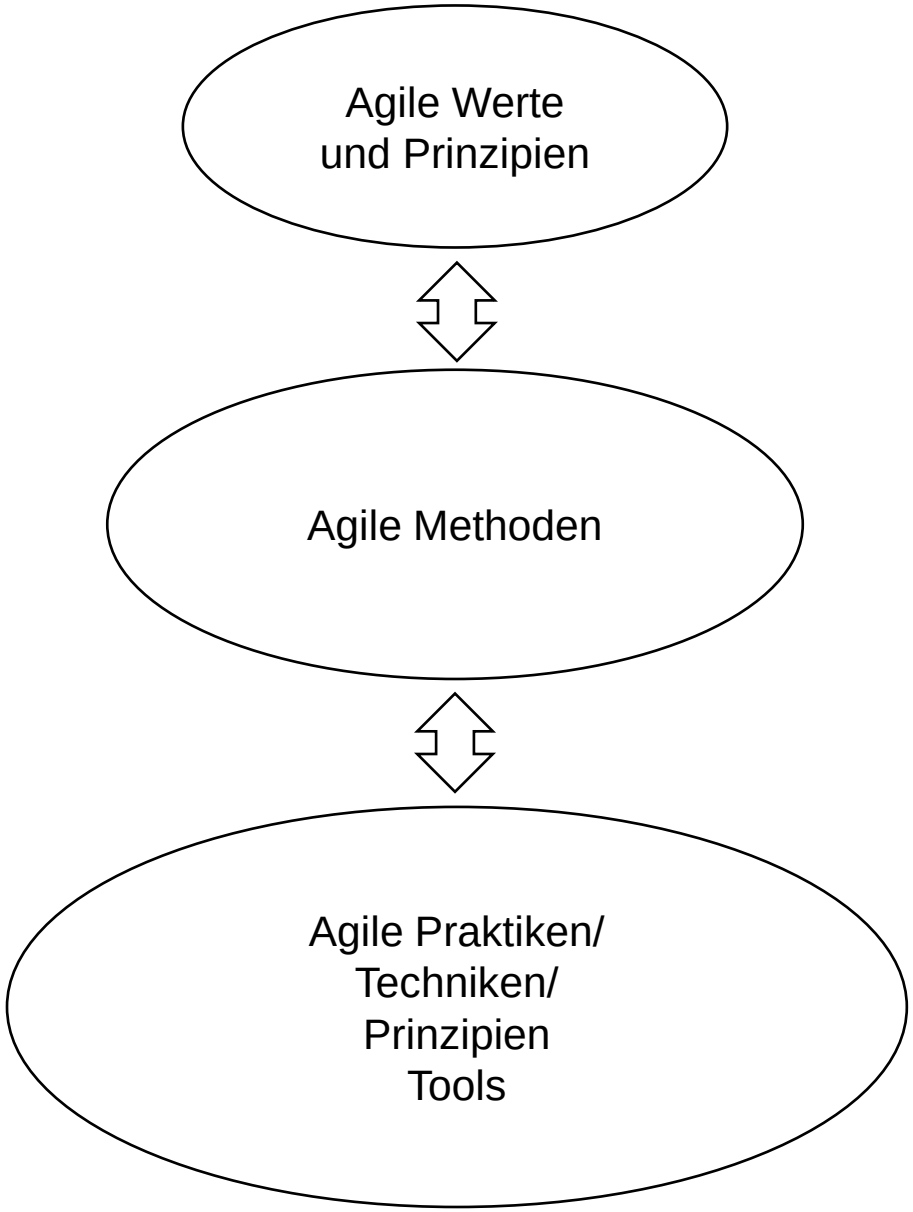
Beispiel Planung mit Scrum





Resultierende Überlegungen

Was heißt agil?



Agiles Manifest
4 Werte – 12 Prinzipien

Bspw. Scrum, IT-Kanban, XP, Design Thinking…

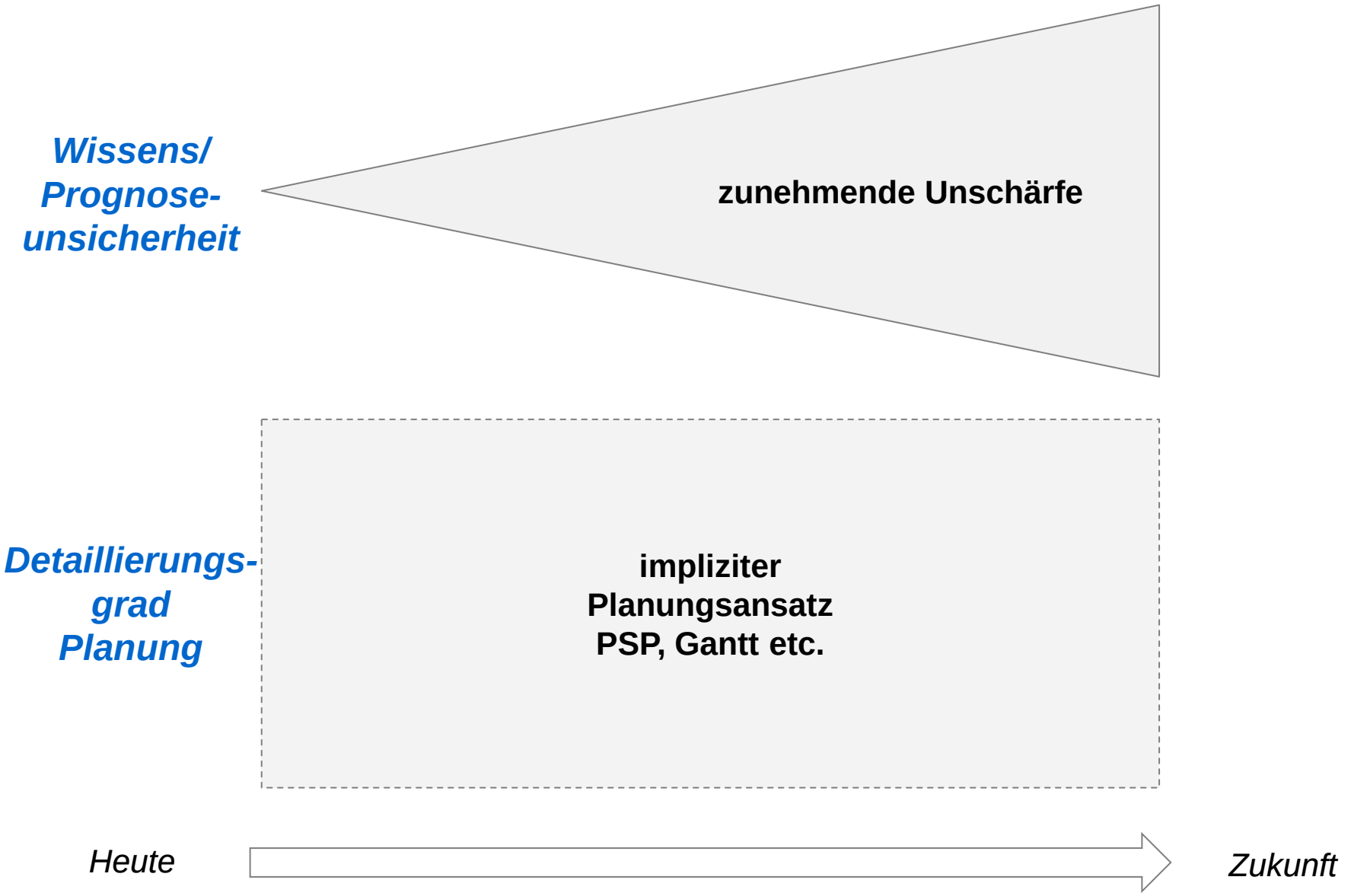
Product Owner, Product Backlog, Time Boxing, Story Points, Planning Poker, Burndown, Daily, Kanban Board, WIP…

Planung über Zeitverlauf (1/3)

Die Frage ist ja
eigentlich nur noch,
wie genau wir uns irren.

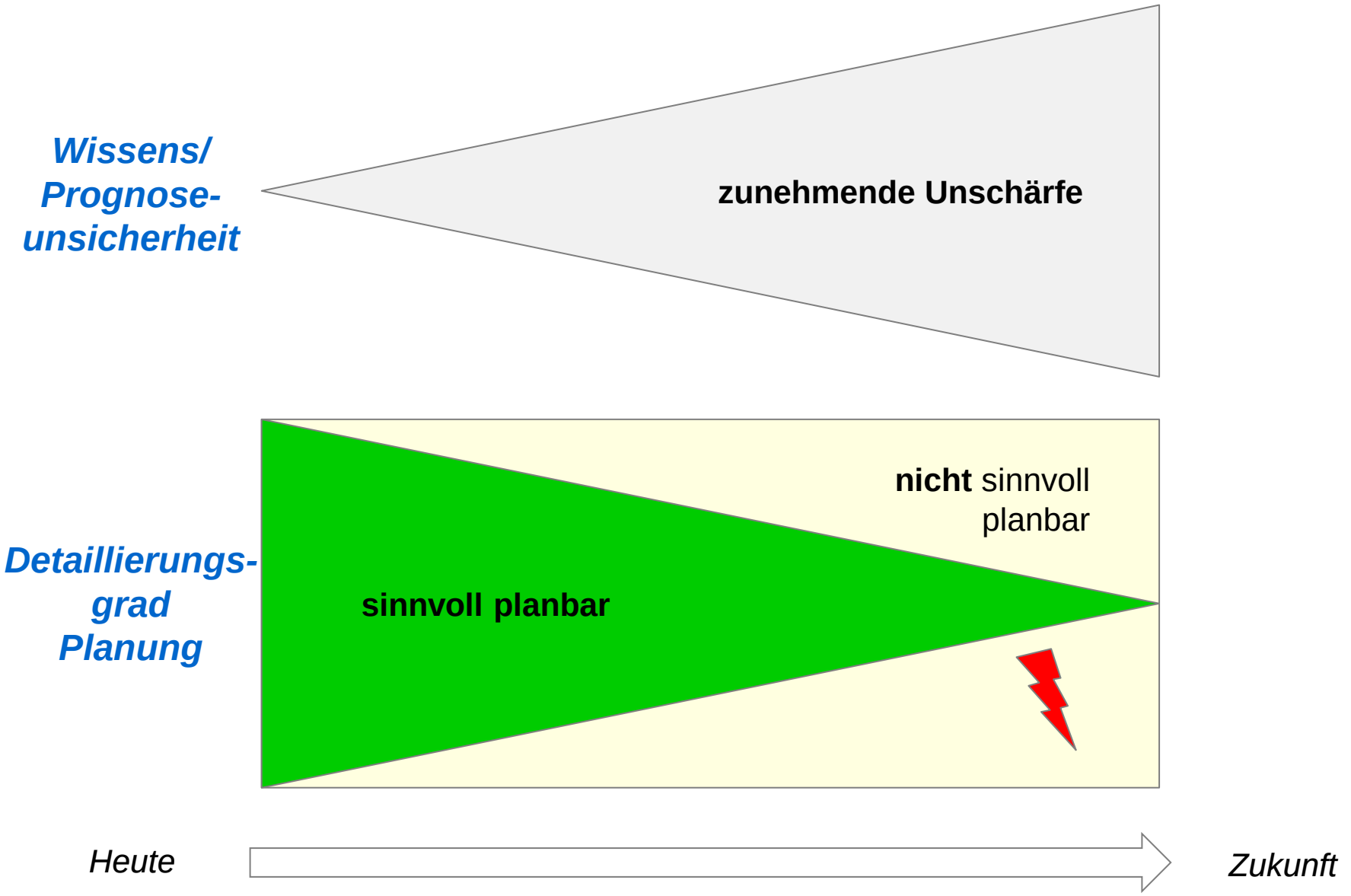
Teilnehmer 1-Tages-WS agiles PM

Planung über Zeitverlauf (2/3)



Aufbauend auf Idee: Schlereth, CanDo

Planung über Zeitverlauf (3/3)



Aufbauend auf Idee: Schlereth, CanDo

Agile Elemente und Stärke des Systembruchs

Methodenelement	Systembruch
Daily Scrum	sehr gering
User Story	gering
Review (der Produkte)	gering
Relatives Schätzen (Story Points)	mittel
Product Owner (gelebt!)	groß
Selbstorganisiertes Team	groß
Retrospektive (ernsthaft)	groß
Diversity im Team	groß
Limit WIP	groß
Fokus auf Sprint Ziel	groß
Impediment Mgmt. (gelebt)	groß
Sprint-Taktung	sehr groß

Herausforderung bei Implementierung

Kanban

Stop starting,
start finishing

Talk more…

Talk more,

write less,

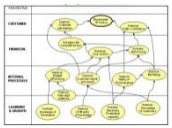
but write if you have to

http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Talk-icon-hr.svg0

*Done **means** done!*

Methoden im Zusammenspiel (1/2)

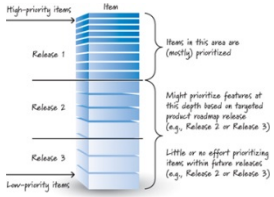
U-Strategie



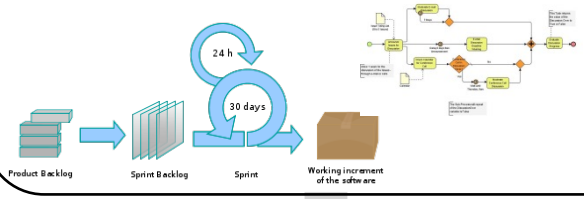
Innovation

Unternehmens-Architektur

Maßnahmensteuerung (Backlog-Management)



Kontinuierliche Prozessentwicklung



Controlling/Monitoring Feed-Back

Operative Prozesse

Organizational Change Management

Bilder: Kate07lyn, Albin Martin Zuech, Parveson, Lakeworks, Tttt1234 via Wikimedia; K.S. Rubin; Hasso Plattner Institut, Microsoft

Methoden im Zusammenspiel (2/2)

Bilder: Kate07lyn, Albin Martin Zuech, Parveson, Lakeworks, Tttt1234 via Wikimedia; K.S. Rubin; Hasso Plattner Institut, Microsoft

Einige persönliche Überlegungen

Agile Methoden sind…keine Silver Bullet… aber sie

- … adressieren viele Probleme des klassischen PMs
- … stehen für einen sehr großen Reichtum am Methodenelementen/Techniken
- … helfen ein zeitgemäße Kultur der Zusammenarbeit zu entwickeln

Agile Methoden …

- … sind kein Selbstzweck
- … decken jeweils nur bestimmte Aufgabenfelder ab
- … sind fast nie „Pure Play“
- … bedeuten für jede Organisation einen anderen Weg zu besserer Performance und (hoffentlich) erfüllenderer Zusammenarbeit

….

Interessant?

Informationen zu aktuellen Studien, Vorträgen und Publikationen
www.process-and-project.net/aktuell

Keine Informationen mehr verpassen:
www.process-and-project.net/newsletter

Vorträge unter **www.komus.de/vortrag**

Sie treffen mich bei:

Twitter: @Ayelt Komus

Xing: www.xing.com/profile/Ayelt_Komus

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