

Brownbag Session

Agile Skalierung:
Lernen für
Großprojekte



Agile Skalierung in der Praxis

- Fachlicher Impuls
- Anschließende Diskussion und Erfahrungsaustausch

11. November

Funktionierendes
Projekt Controlling statt
Fortschritts-Tracking mit
Überraschungseffekt

9. Dezember

Abhängigkeiten aktiv
managen und Alignment
sicherstellen - Big Room
Planning als wirksames
Instrument

Januar

Wird noch bekannt
gegeben

Februar

Wird noch bekannt
gegeben

März

Wird noch
gege

Mal ganz naiv gefragt...

...was war noch mal Ziel beim Managen, Planen, Steuern großer Projekte und Programme?

- Viele Tabellen, Formulare, Statusberichte
- Ein gutes Gefühl, dass viel gemanagt wird
- Führungskräfte und Experten, die das gute Gefühl haben, echte „Magie“ zu betreiben
- CYA



- Mehrwert- und Notwendigkeits-basierte Entscheidungen
- Frühzeitiges Erkennen von Schieflagen und Herausforderungen
- Optimales Zusammenspiel ermöglichen
- Nutzung des Wissens in der Organisation
- Echte Motivation aller Beteiligten
- Enablement und Vermittlung des „Why“, um selbständiges Entscheiden und Agieren auch auf Team-Ebene zu ermöglichen



Vorstellung



Claus-Peter Koch

Unternehmensberater
bei den Heupel Consultants,
Geschäftsführer HC Schweiz

Dipl.-Ing. und Dipl.-Kfm.
(RWTH Aachen)

> 20 Jahre Erfahrungen in Aufbau und Weiterentwicklung
von Organisationen, Prozessen und Systemen

Mehrere Jahre Erfahrung im Management
von IT- und Serviceorganisationen

Fundierte Erfahrungen in Einsatz und Implementierung
agiler und hybrider Methoden

Certified Scrum Master, LeSS Practitioner

XING  https://www.xing.com/profile/ClausPeter_Koch2/cv

 <https://www.linkedin.com/in/clauspeterkoch-433b70b0/>



Sonja Gerz

Unternehmensberaterin
bei den Heupel Consultants,
Lehrbeauftragte Hochschule Koblenz

M.Sc. Operations Management
(Hochschule Koblenz)

Expertin für Lean und (skalierte) agile Methoden,
hybrides Projektmanagement, Digitalisierung &
strategisches IT-Management

Co-Autorin und Methodenverantwortliche von Studien
wie „Status Quo (Scaled) Agile 2020“, „Meine Digital
Profil“, „Positionsbestimmung S/4HANA“

Certified Scrum Master

XING  www.xing.com/profile/Sonja_Gerz

 www.linkedin.com/in/sonja-gerz

Wir unterstützen Organisationen bei der erfolgreichen Ausrichtung auf neue Herausforderungen

Heupel Consultants – Architekten des Wandels



- ▶ **Prozess-Exzellenz**
Für Prozesse in Bestform!
- ▶ **IT-Exzellenz**
IT-Management auf den Punkt!
- ▶ **Projekt-Exzellenz**
Projekte perfekt von Start bis Ziel!
- ▶ **Agile-Exzellenz**
Agilität passgenau adaptiert!
- ▶ **Exzellenz im Einkauf**
Wertorientierter Einkauf auf Augenhöhe!

Aktuelle Workshops und Veranstaltungen

**Interaktives Webinar:
Scrum und Agile
Methoden**
23.03.2022 (Online)



**Interaktives Webinar:
Es muss nicht immer
Scrum sein**
24.03.2022 (Online)

**Interaktives Webinar:
Agile Skalierungs-
frameworks**
28.03.2022 (Online)

**Agiles
Projektmanagement**
30. & 31.3.2022 (Online)

**Agiles PMO und Agile
Center of Excellence**
22.3.2022 in Berlin

**Interaktives Webinar:
Online-Hybrid-
Zusammenarbeit**
18.11.2021 (Online)

**[www.process-
and-project.net](http://www.process-and-project.net)**

**Interaktives Webinar:
BPM "neu gedacht"**
29.03.2022 (Online)



**Interaktives Webinar:
Lean Project
Management**
Termin folgt in Kürze

**Schlüsselkompetenz
Requirements
Engineering**
Inhouse-Webseminar oder
Inhouse-Workshop



Process and Project

**Alle Veranstaltungen
nach Absprache auch
als Inhouse-
Webseminar möglich!**

Teilnehmer-Rückmeldungen:
"Super Überblick, fachlich fundiert.
Erwartungen voll erfüllt"
"Mehr kann man von einem Intensiv-
Workshop nicht erwarten"
"Das Thema ist jetzt für mich nicht mehr
die Black Box, sondern ein Hilfsmittel!"

**SAP S/4HANA:
Schlüsselfragen für
den Umstieg**
Inhouse-Webseminar oder
Inhouse-Workshop

„15. Praxisforum“ am 17. und 18. Mai 2022

Austausch in einem Netzwerk aus Experten des Prozess-, Projekt- und IT-Managements unterschiedlichster Unternehmen & Branchen

MYSTERY BIRD (bis 31.12.2021)
beide Tage: 815 € (statt 985 €)
Einzeltag: 445 € (statt 565 €)
www.praxisforum.net



Bereits zum 15. Mal verknüpft das **Praxisforum** praxisnahe Vorträge mit einem interaktiven Veranstaltungsformat aus Workshops, Open Space, Meet the Experts und vieles mehr



Praktiker berichten über Erfahrungen und Erfolgsfaktoren des Prozess-, Projekt-, IT-Managements sowie agile Methoden und Digitale Transformation



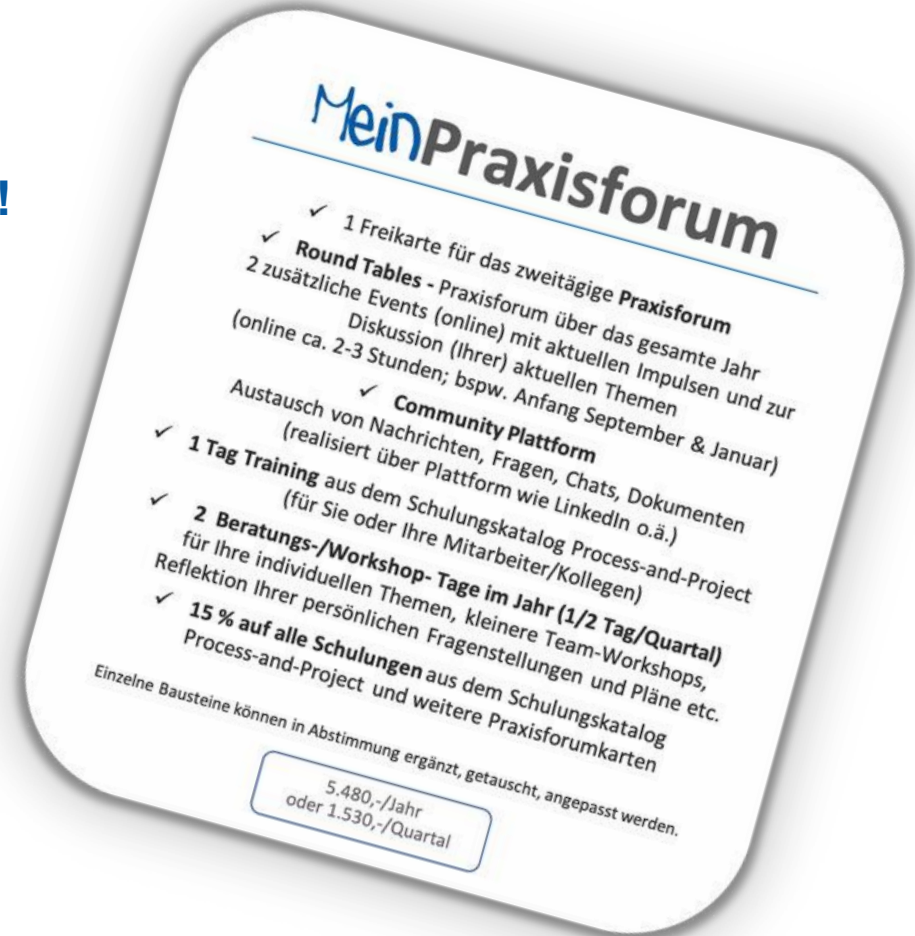
MeinPraxisforum

Community Events und individueller
Wissensaufbau über das ganze Jahr!



Mehr Infos unter:

www.process-and-project.net/veranstaltungen/meinpraxisforum/



11. November 2021

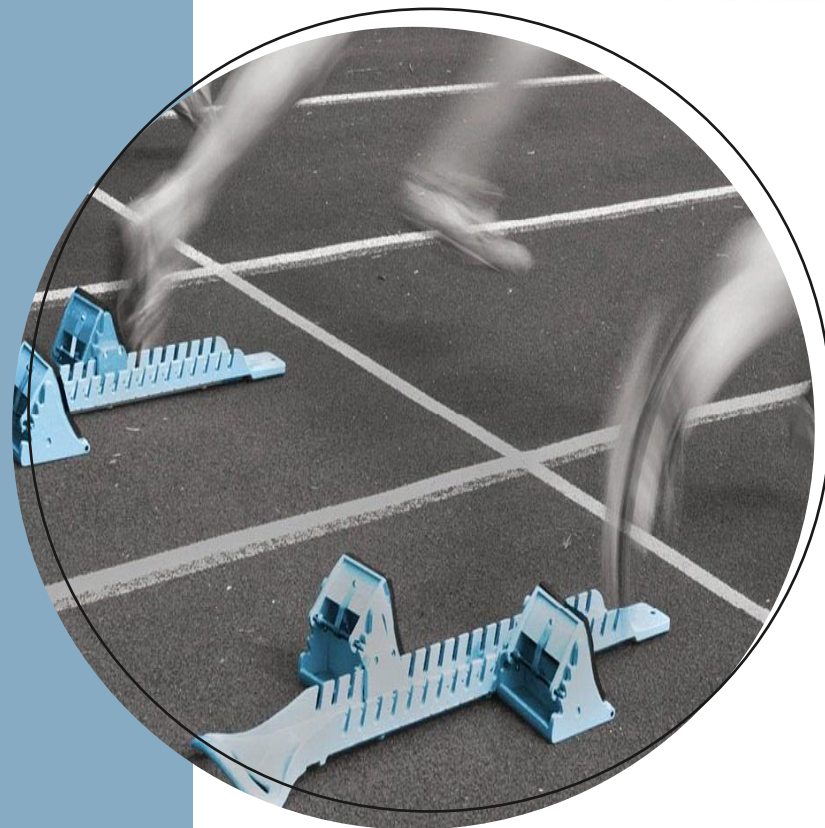
Brownbag-Session Agile Skalierung

Funktionierendes Projekt Controlling statt Fortschritts-Tracking mit Überraschungseffekt

**Erfolgreich durchs Ziel - die 5 Kernelemente
eines wirksamen Tracking-Systems**

Sonja Gerz

Claus-Peter Koch



Inhalt

- ▶ „Start with a why“:
Warum Tracking? Was müssen Tracking-Systeme liefern?
- ▶ Warum klassische Tracking-Ansätze oftmals unwirksam sind?
- ▶ Die 5 Kernelemente eines nutzenorientierten Tracking-Systems
- ▶ Scheinriesen und Stolperfallen
- Was ist wichtig bei der Implementierung?



www.menti.com – Code **6311 4407**

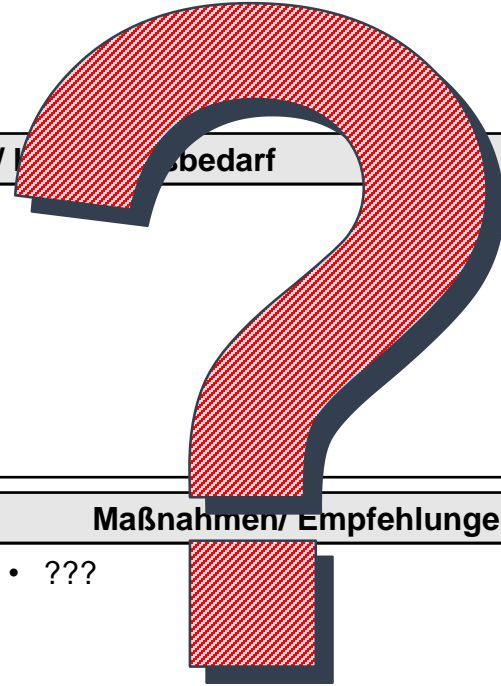
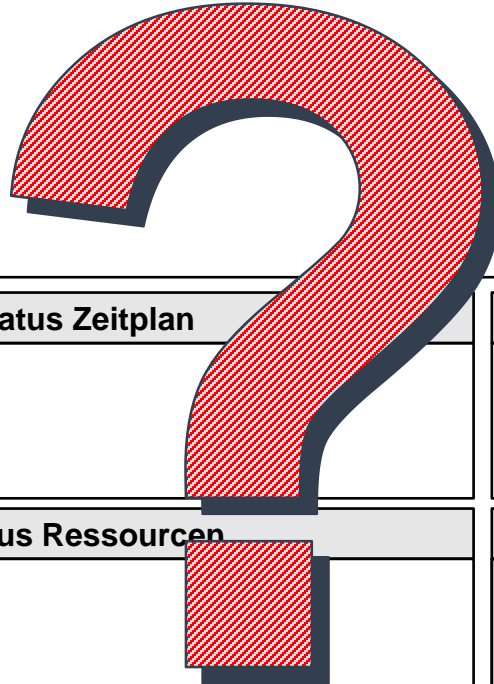


Ein gängiges Beispiel...

Status Teilprojekt xy

Aktuelle Ereignisse / Ergebnisse / Termine / ... / ...bedarf

• ???



Fertigstellung:
70 %



Status Zeitplan



• ???

Maßnahmen/ Empfehlungen

• ???

Status Ressourcen



• ???

Status Ergebnisqualität



• ???

Inhalt

- ▶ **„Start with a why“:**
Warum Tracking? Was müssen Tracking-Systeme liefern?
- ▶ Warum klassische Tracking-Ansätze oftmals unwirksam sind?
- ▶ Die 5 Kernelemente eines nutzenorientierten Tracking-Systems
- ▶ Scheinriesen und Stolperfallen
- Was ist wichtig bei der Implementierung?

Wertschöpfung generieren! Frühzeitiges Erkennen anstehender Herausforderungen!

- ▶ Sicherstellen, dass die **oberste Priorität höchste Aufmerksamkeit** erhält
- ▶ Frühwarnsignale für **kritische Verzögerungen** & zu ergreifende **Maßnahmen**
- ▶ Echtes, substanzielles Verständnis dafür, **wo wir stehen?**
- ▶ **Vorsprung für zu treffende Entscheidungen**
(z.B. Verschiebung von Rollouts, Reduzierung von Funktionalität, ...)
- ▶ Sicherstellen, dass **kritische Themen frühzeitig** und nicht überraschend auftauchen
- ▶ Sicherstellen, dass das **Management die Kontrolle behält und Alternativen hat**
– auch in schwierigen Situationen

Finanzielle Angelegenheiten

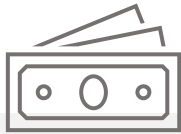
Abgedeckt durch klassische Finanzberichterstattung KPIs (Budgets...)

Inhalt

- ▶ „Start with a why“:
Warum Tracking? Was müssen Tracking-Systeme liefern?
- ▶ **Warum klassische Tracking-Ansätze oftmals unwirksam sind?**
- ▶ Die 5 Kernelemente eines nutzenorientierten Tracking-Systems
- ▶ Scheinriesen und Stolperfallen
- Was ist wichtig bei der Implementierung?

Warum Program-Controlling-Systeme oft nicht reichen

Herausforderungen und Grenzen, die es zu verstehen gilt, um ein geeignetes Trackingsystem zu entwickeln



Finanz-KPIs

sind von Interesse – allerdings werden Hauptaspekte zu Fortschritt: wie 'sind wir auf Kurs?' und Qualität "Liefern wir einen Mehrwert?" durch finanzielle KPIs nicht dargestellt



Prozentsatz der Fertigstellung

Leidet unter der schlechten Fähigkeit, den Grad der Fertigstellung zu schätzen - insbesondere bei komplexen Aufgaben.



Schätzungs-Probleme

Psychologische und politische Probleme führen zu einer ungenauen Grundlage von Planung, Budgetierung, Controlling und Evaluation.



Wassermelonen-Effekt

Das System ist nicht bereit, kritische Rückmeldungen zu akzeptieren. (Kultur, politische Erwägungen)

Inhalt

- ▶ „Start with a why“:
Warum Tracking? Was müssen Tracking-Systeme liefern?
- ▶ Warum klassische Tracking-Ansätze oftmals unwirksam sind?
- ▶ **Die 5 Kernelemente eines nutzenorientierten Tracking-Systems**
- ▶ Scheinriesen und Stolperfallen
- Was ist wichtig bei der Implementierung?

5 Kernelemente eines nutzenorientierten Tracking-Systems



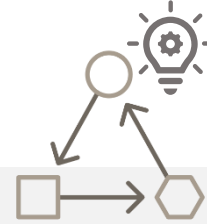
Gesamtbild
verstehen



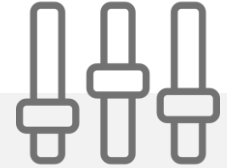
„Done“ versus
„not Done“ –



Unterschiedliche
Flughöhen



Koordination und
Alignment



Differenzierung
nach Projektkontext

5 Kernelemente eines nutzenorientierten Tracking-Systems



Gesamtbild
verstehen



„Done“ versus
„not Done“ –



Unterschiedliche
Flughöhen



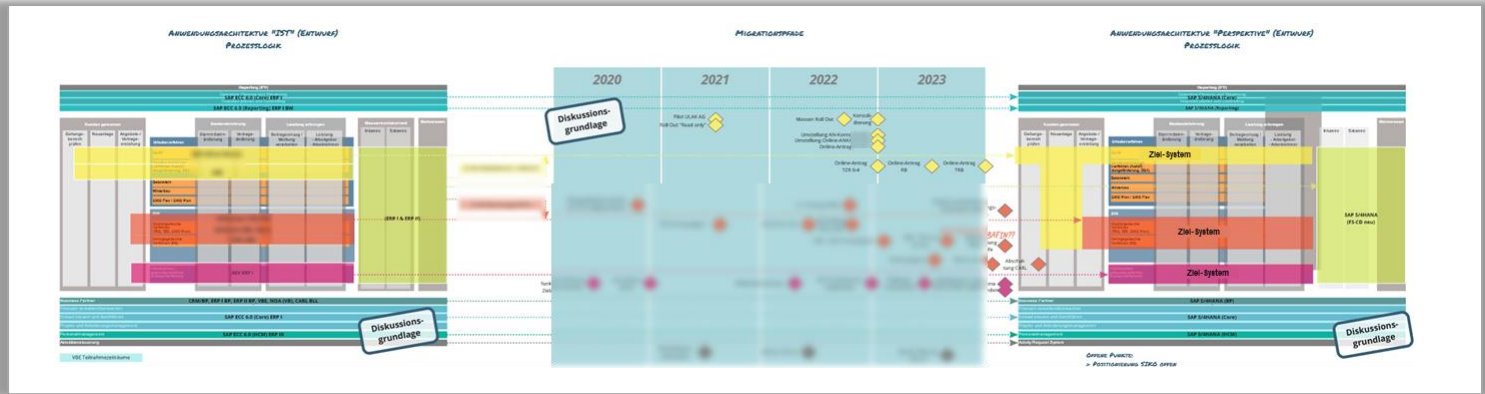
Koordination und
Alignment



Differenzierung
nach Projektkontext

Big Picture – Einbettung in die Gesamtarchitektur

Umfeld verstehen



kritische Abhängigkeiten frühzeitig erkennen und aktiv managen



Anonymisiertes Kundenbeispiel

Teilprojekt-Silos vermeiden!

Team-übergreifende Priorisierung der Themen

Anonymisiertes Kundenbeispiel

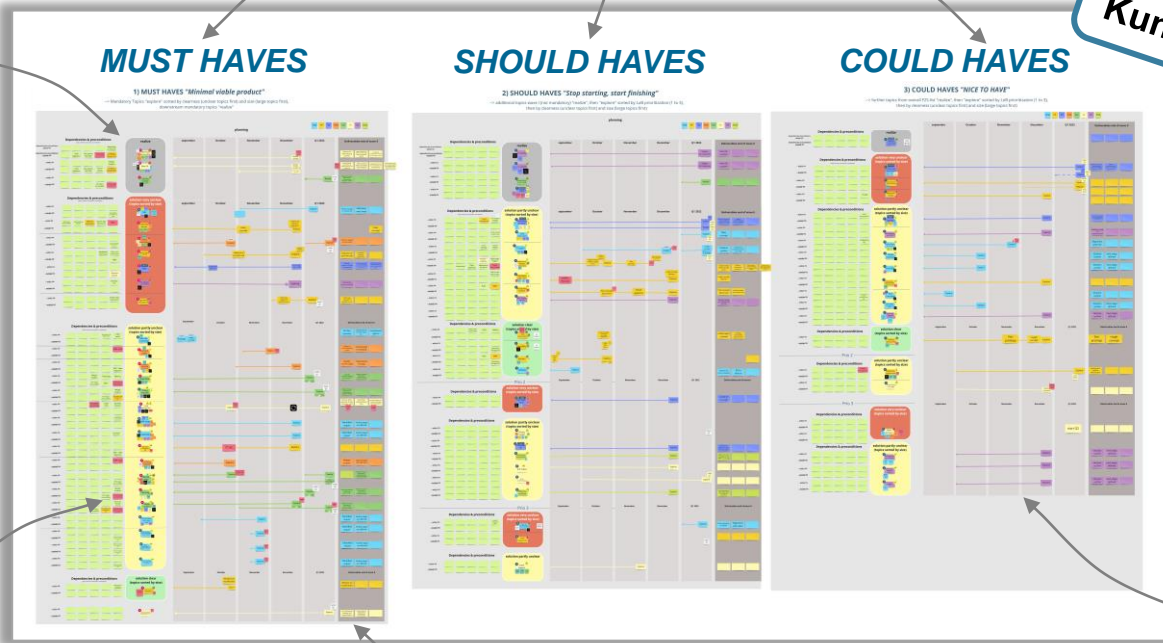
TOP Thema

MUST HAVES

SHOULD HAVES

COULD HAVES

Abhängigkeiten/
Kritikalität



Lieferobjekte „Deliverables“

Abgestimmte
Zeitplanung

5 Kernelemente eines nutzenorientierten Tracking-Systems



Gesamtbild
verstehen



„Done“ versus
„not Done“ –



Unterschiedliche
Flughöhen

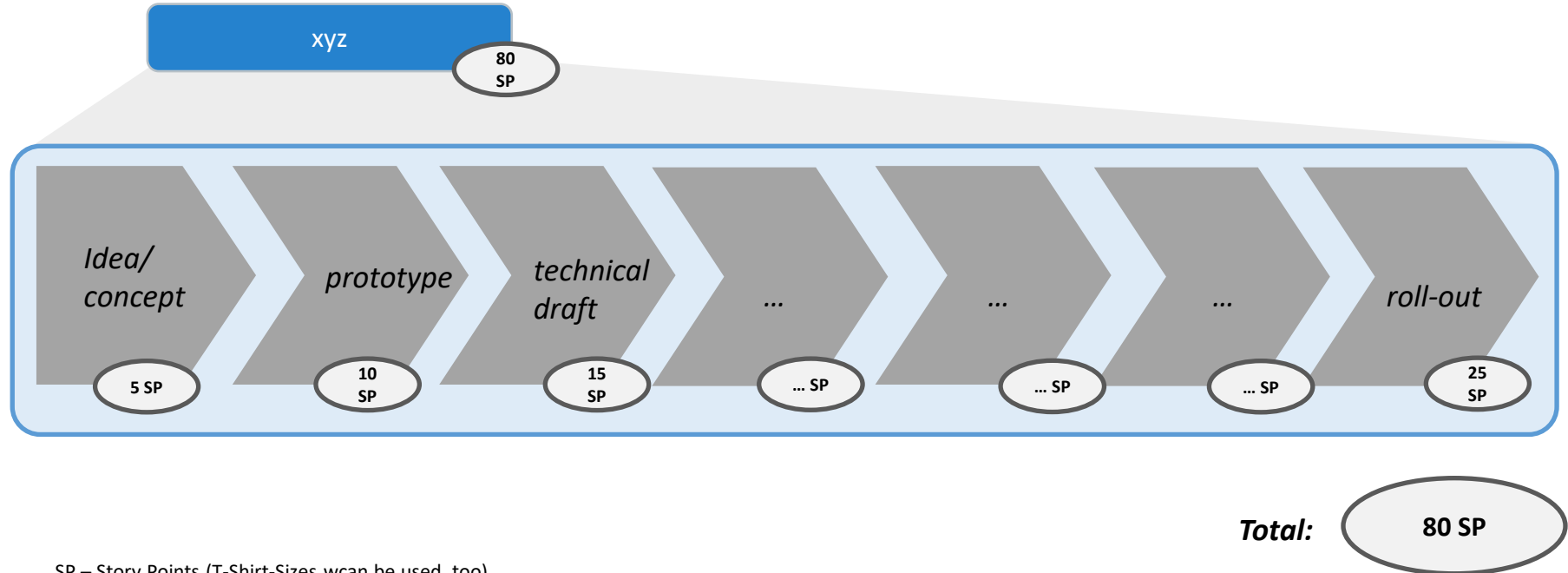


Koordination und
Alignment



Differenzierung
nach Projektkontext

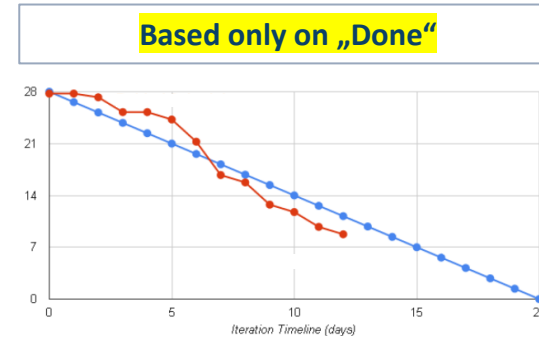
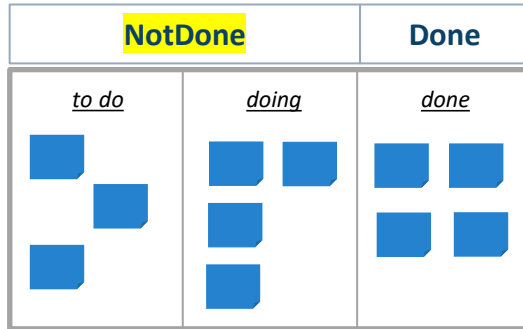
Weg von Aktivitäten hin zu ... potenziell auslieferbaren Produkten



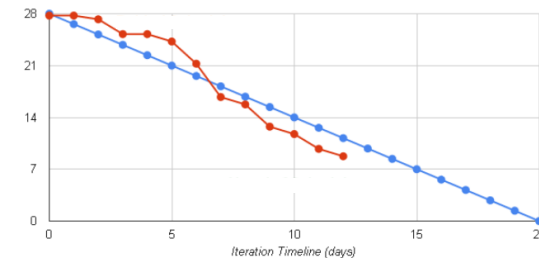
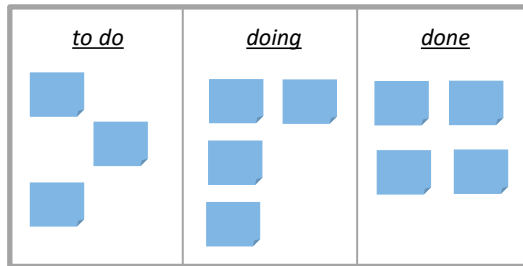
SP – Story Points (T-Shirt-Sizes wcan be used, too)

„Done“ versus „not done“ als Basis der Steuerung

Program-Level
(Epics)



Team-Level
- each Team
(Features/
User Stories)



5 Kernelemente eines nutzenorientierten Tracking-Systems



Gesamtbild
verstehen



„Done“ versus
„not Done“ –



Unterschiedliche
Flughöhen



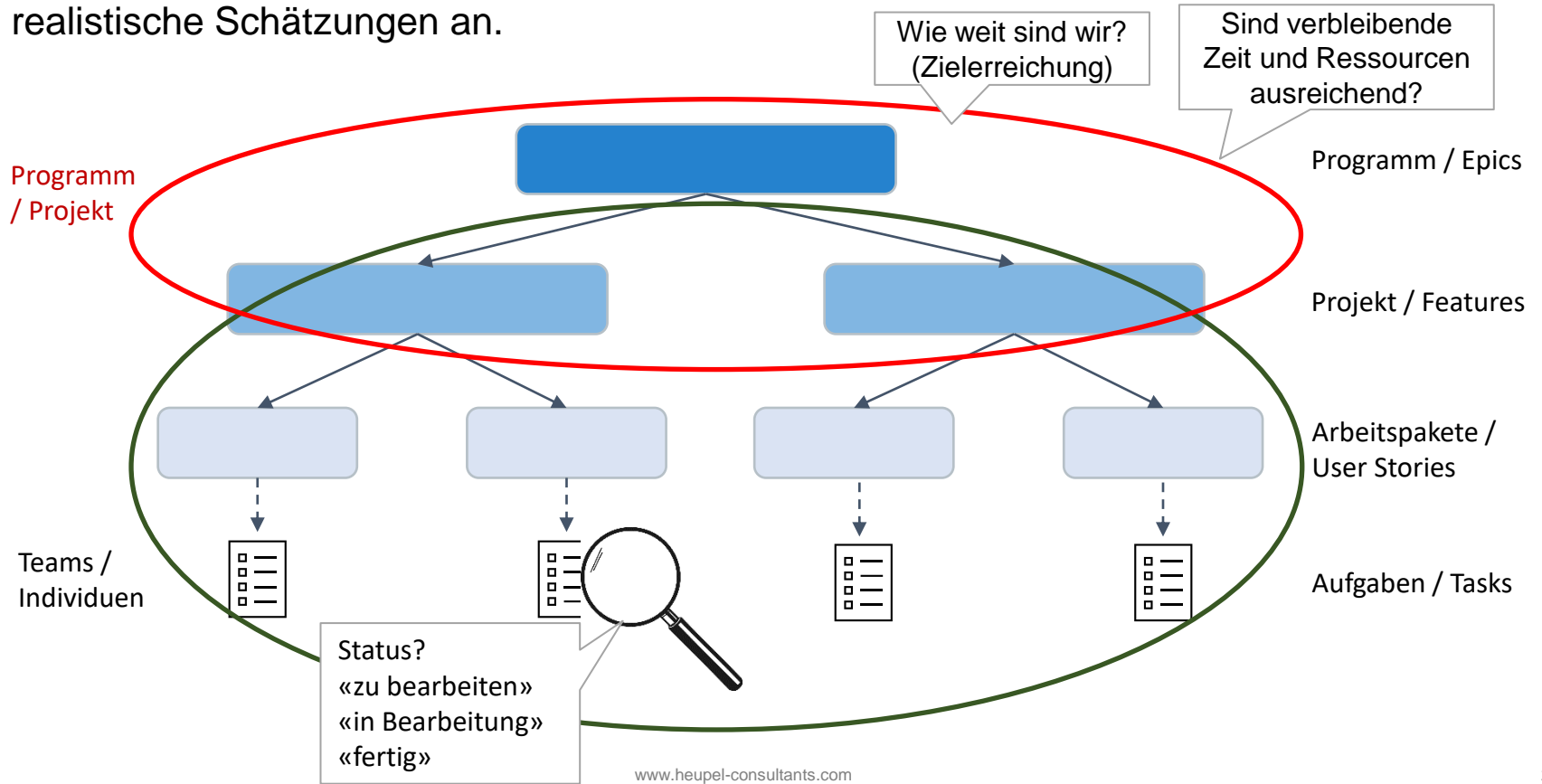
Koordination und
Alignment



Differenzierung
nach Projektkontext

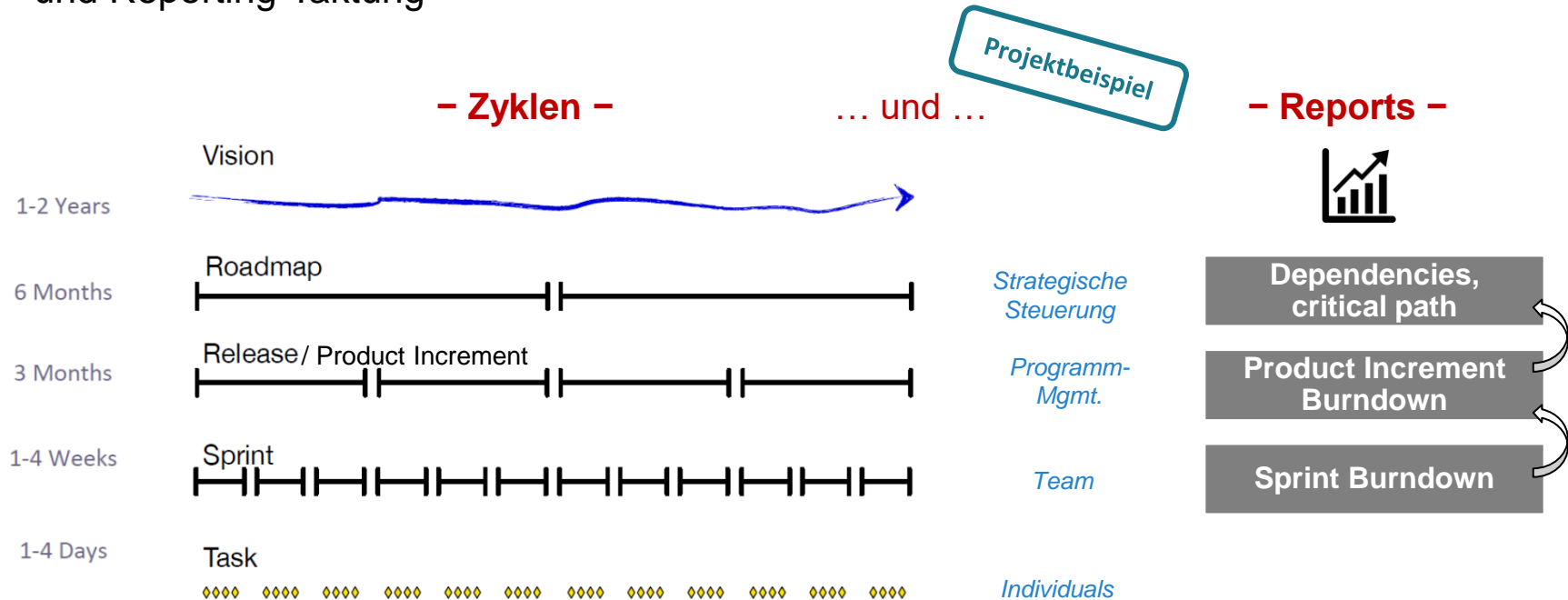
Unterschiedliche Flughöhen

Bei großen und komplexen Aufgaben kommt es auf eine vollständige Zerlegung des Produkts und realistische Schätzungen an.



Reporting-Level entsprechend Ebenen-Architektur

- ▶ Beispiel: Unterschiedliche Aggregationsstufen des Reporting bei synchronisierter Arbeits- und Reporting-Taktung



5 Kernelemente eines nutzenorientierten Tracking-Systems



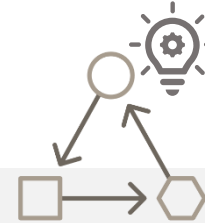
Gesamtbild
verstehen



„Done“ versus
„not Done“ –



Unterschiedliche
Flughöhen



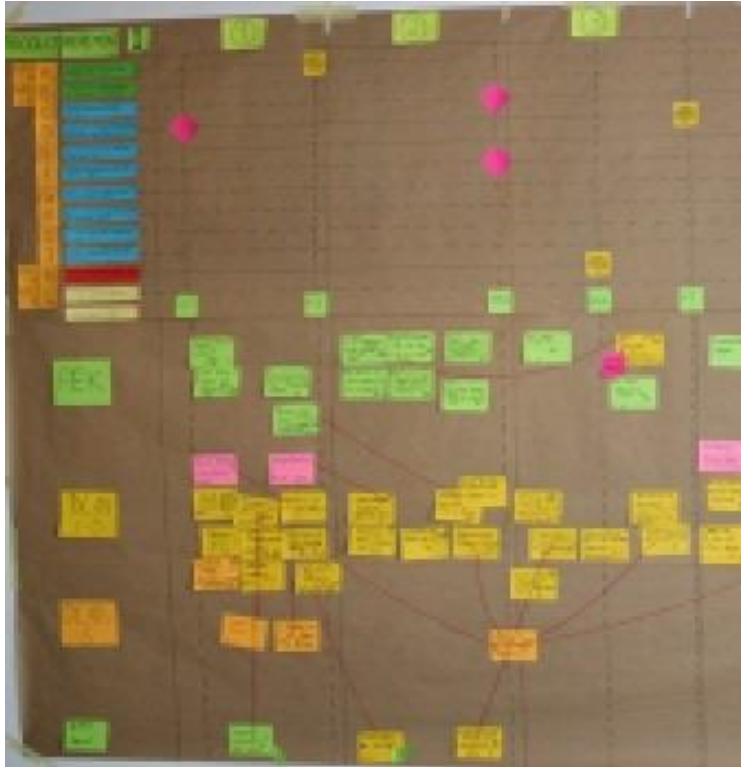
Koordination und
Alignment



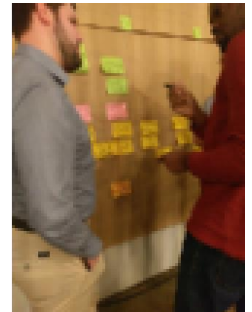
Differenzierung
nach Projektkontext

Big Room Planning als wirksames Instrument

Dependency Board



**Anonymisiertes
Kundenbeispiel**



Divergieren & Konvergieren als Grundstruktur



*Abstimmung in
Kleingruppen*



*Präsentation/ Konsolidierung
am Dependency Board*

Planungszyklus

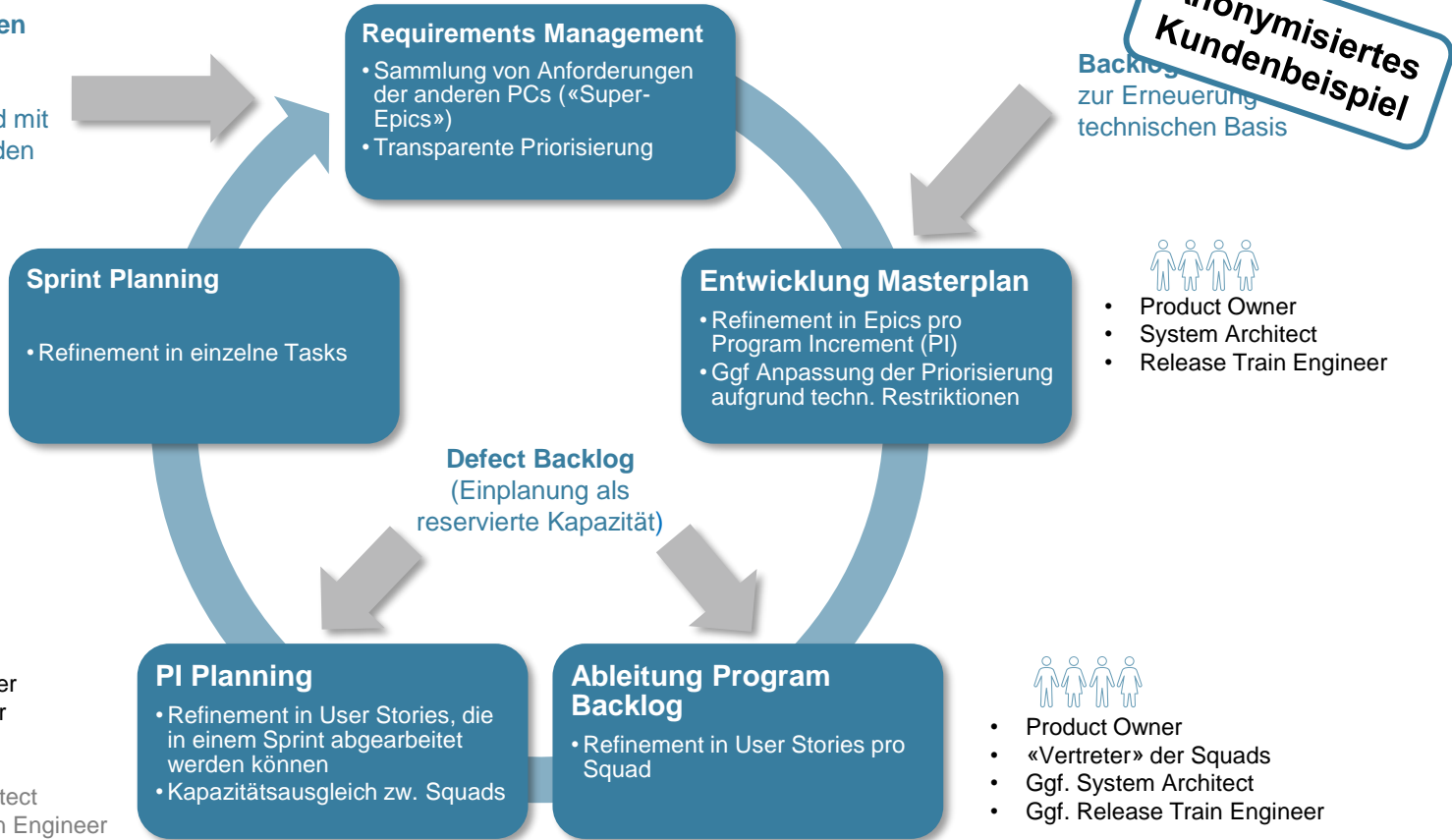
Aufträge und Anforderungen der Stakeholder
(z.B. andere PCs), die beim Product Owner eingehen und mit ihm (im Groben) geklärt werden



- Teams
- Scrum Master
- Product Owner (bei Bedarf)



- Product Owner
- Scrum Master
- Teams
- Stakeholder
- System Architect
- Release Train Engineer



- Product Owner
- System Architect
- Release Train Engineer



- Product Owner
- «Vertreter» der Squads
- Ggf. System Architect
- Ggf. Release Train Engineer

5 Kernelemente eines nutzenorientierten Tracking-Systems



Gesamtbild
verstehen



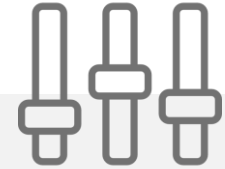
„Done“ versus
„not Done“ –



Unterschiedliche
Flughöhen



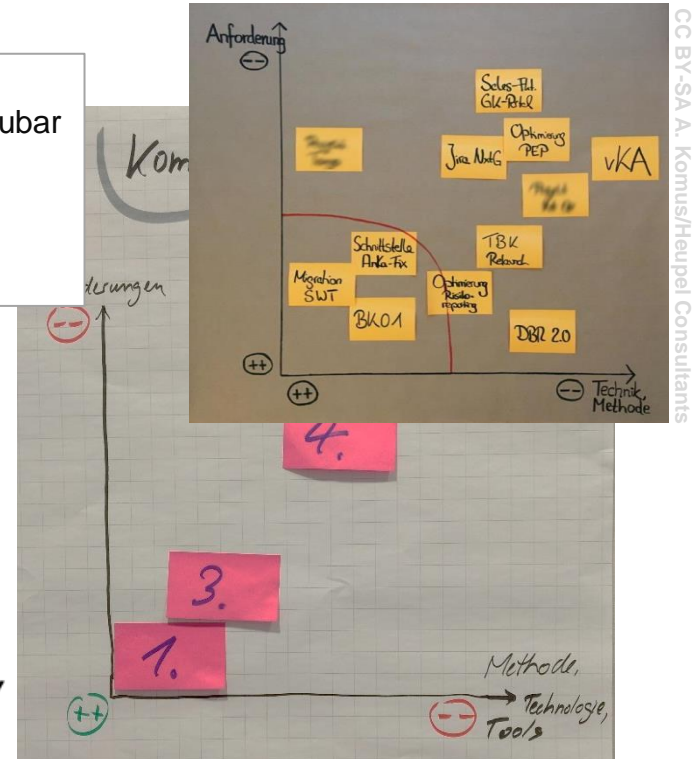
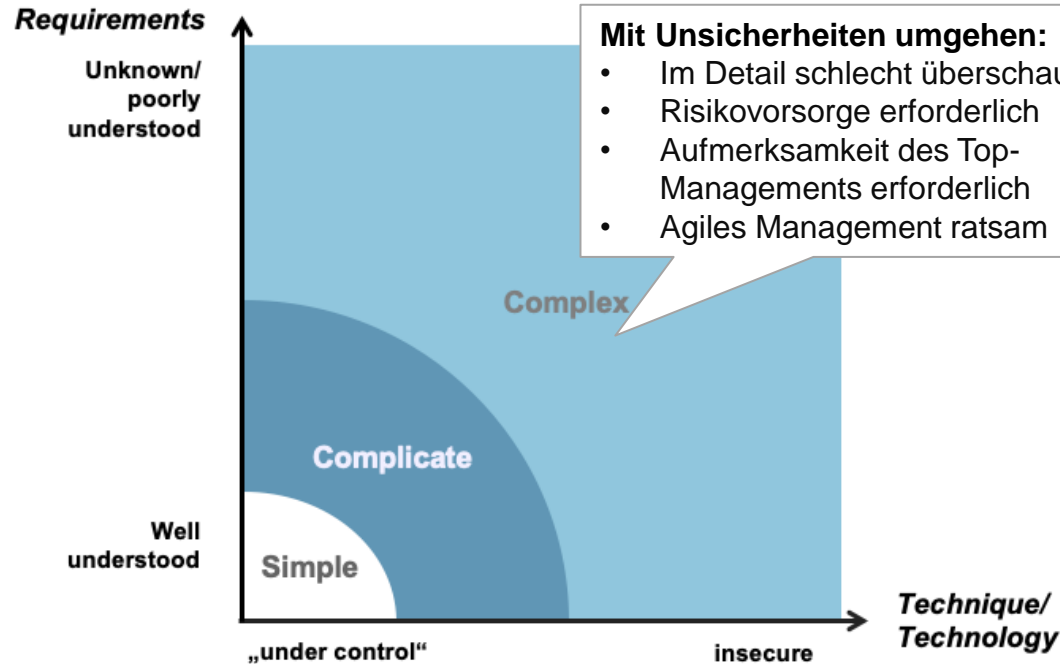
Koordination und
Alignment



Differenzierung
nach Projektkontext

Nicht alle Teile eines Projekts sind gleich kritisch

Das Projekt Controlling sollte User Stories / Aufgabenpakete, die als komplex eingestuft sind, mit mehr Augenmerk betrachten.



Inhalt

- ▶ „Start with a why“:
Warum Tracking? Was müssen Tracking-Systeme liefern?
- ▶ Warum klassische Tracking-Ansätze oftmals unwirksam sind?
- ▶ Die 5 Kernelemente eines nutzenorientierten Tracking-Systems
- ▶ **Scheinriesen und Stolperfallen**
- Was ist wichtig bei der Implementierung?

Die wichtigsten Erfolgsfaktoren...

...alles beginnt bei der Planung

Zerlegung des Gesamtprodukts:

- ▶ Terminologie und Definition: Epic, Feature, User Story, Task
- ▶ vollständig
- ▶ priorisiert

Differenzierter Blick auf das Große Ganze:

- ▶ den kritischen Pfad kennen
- ▶ Komplexität berücksichtigen



Involvement:

- ▶ Nutzung des Wissens in der Organisation
- ▶ Echte Motivation aller Beteiligten

Aufwandschätzung:

- ▶ Nicht alles von Anfang an im tiefsten Detail → iterativ / rollierend
- ▶ einheitliche Verwendung relativer Schätzmethode

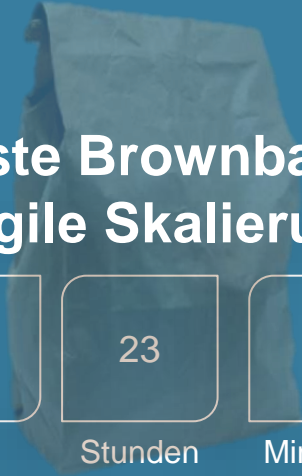
Messung:

- ▶ „Definition of done“
- ▶ Aggregation bottom-up über die Planungsebenen



www.menti.com – Code **6311 4407**





Nächste Brownbag Session „Agile Skalierung“ in:

27

Tage

23

Stunden

22

Minuten

Dezember 2021

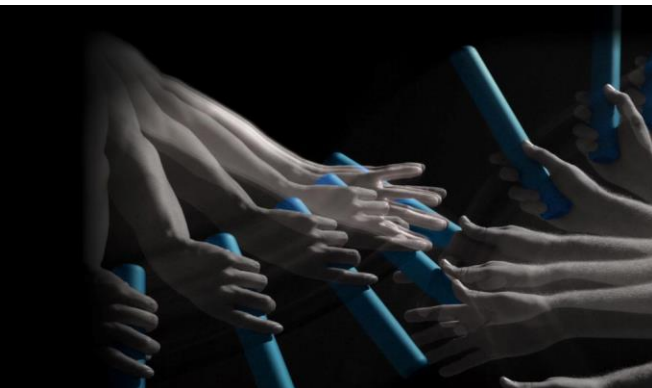
9.

Save the Date

Thema:

**Abhängigkeiten aktiv managen &
Alignment sicherstellen**

- Big Room Planning als wirksames Instrument



Claus-Peter Koch

cp.koch@heupel-consultants.com
+49 157 – 37322487

Sonja Gerz

s.gerz@heupel-consultants.com
+49 170 588 23 42

Heupel Consultants GmbH & Co. KG
Im Eichelhorst 22 | 76863 Herxheim
Office der Heupel Consultants
+49 (0) 7276 – 96110
info@heupel-consultants.com
www.heupel-consultants.com