

SCRUM Days 2018

# Hybrides Projektmanagement – Das Beste aus drei Welten

13.06.2018

A photograph of a modern glass-walled building with a large white dome structure in the foreground. The scene is set against a blue sky with light clouds. The building has multiple stories and a curved facade. The dome is a large, smooth, white structure. The overall aesthetic is clean and industrial.

# Festo

## Zahlen, Daten, Fakten

Gründungsjahr: **1925**

Umsatz (Konzern): **3,1** Mrd. EUR

**20.100** Mitarbeiter an **250** Standorten

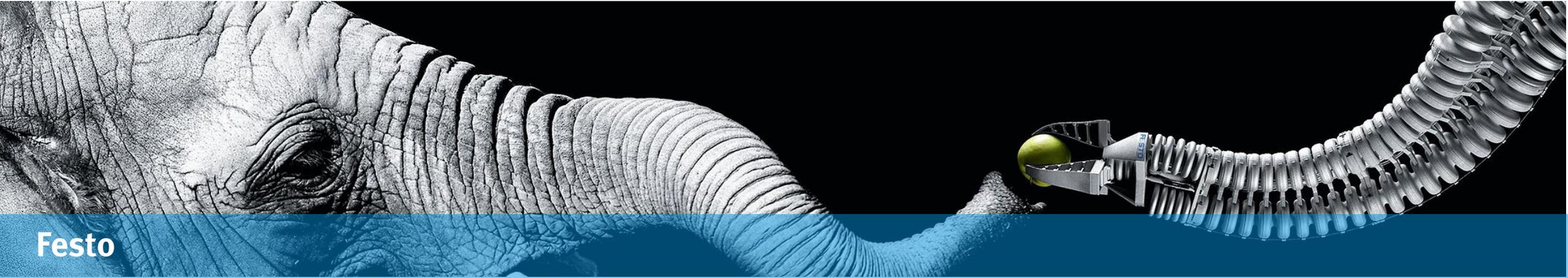
Über **300.000** Kunden in 176 Ländern

Gesellschaften in **61** Ländern

Über **30.000** Katalog-Produkte

**2.600** Patente weltweit

F+E Anteil: ca. **8 %** vom Umsatz



Festo

Ein Auszug aus dem Produktportfolio

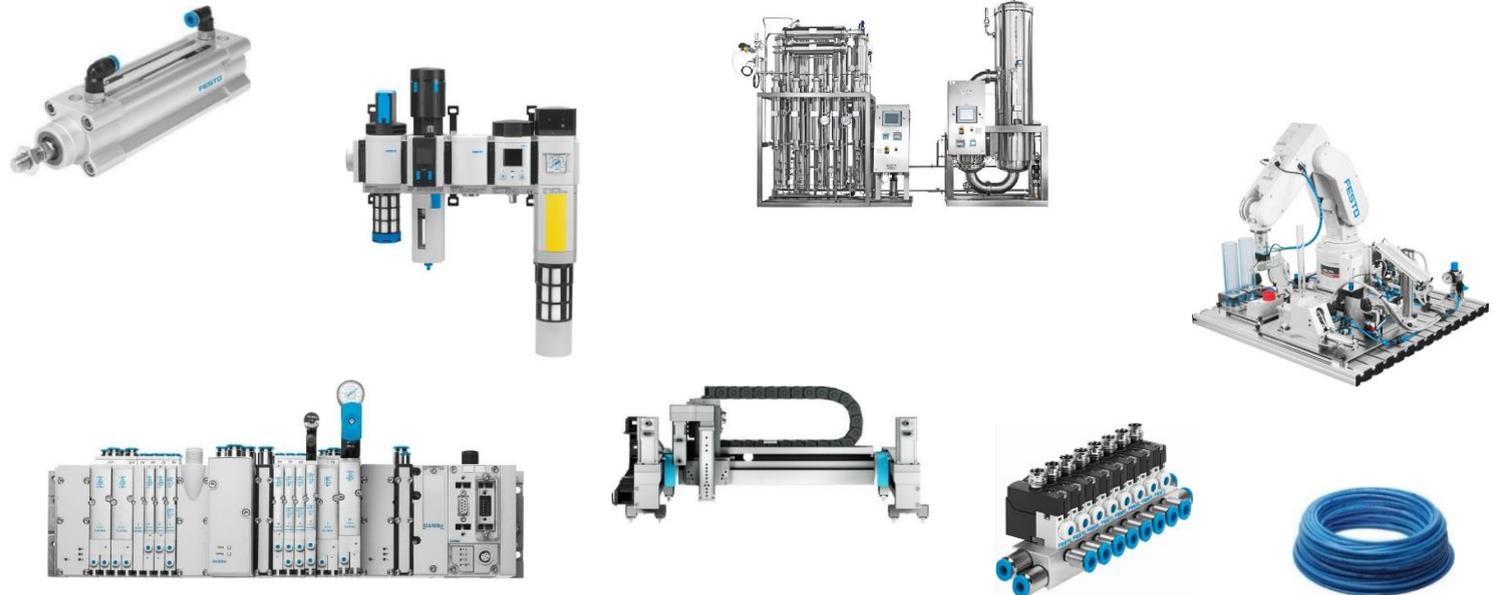
Pneumatische und elektrische Antriebe

Prozessautomatisierung

Luftaufbereitung und Verbindungstechnik

Ventile und -terminals

Didactic





## Ausgangslage

Die Herausforderungen an Projektmanagement steigen

- Hoher Innovationsgrad
- Hohe Komplexität
- Hohe Unsicherheit

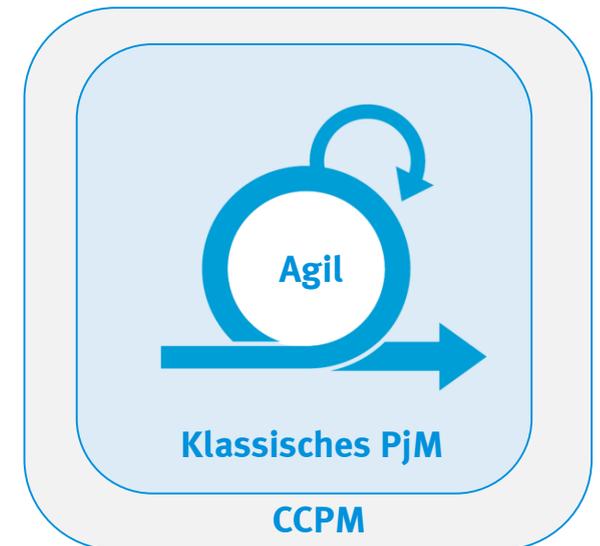
VUCA

## Der hybride Ansatz bei Festo

Eine Kombination verschiedener Projektmanagement Methoden

„Am häufigsten wird von Hybridem Projektmanagement gesprochen, wenn traditionelle und agile Methoden in einem Projekt kombiniert werden“\*

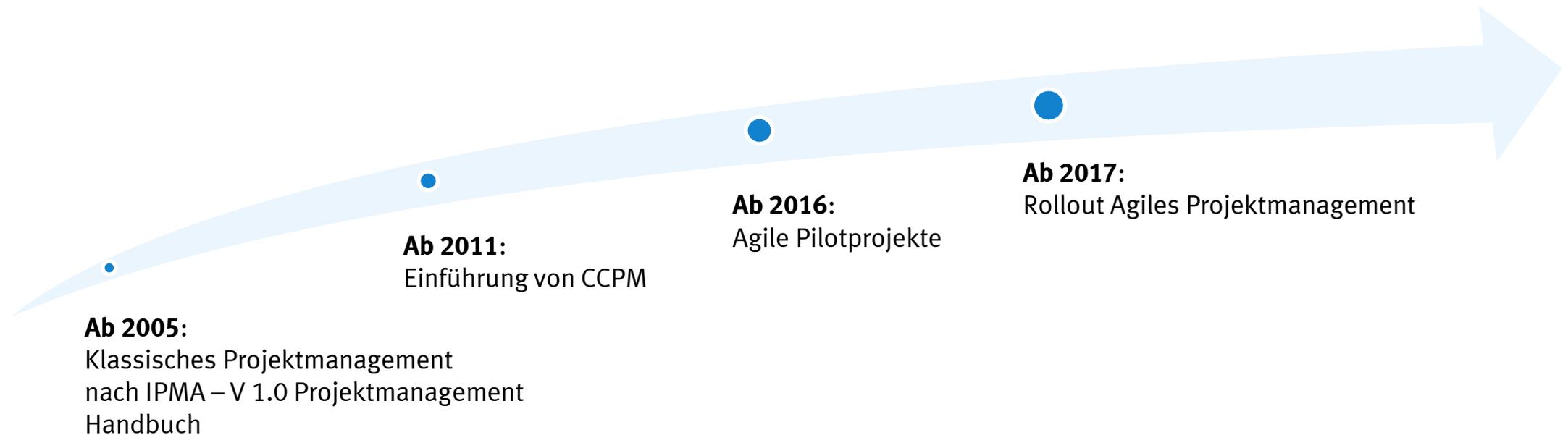
Bei Festo verstehen wir unter hybridem Projektmanagement eine Mischung aus unserem **klassischen Projektmanagement**, der **Multiprojektmanagementmethode CCPM** und **agilen Projektmanagementmethoden**.



\*<https://www.projektmagazin.de/glossarterm/hybrides-projektmanagement>

## Der Weg bei Festo

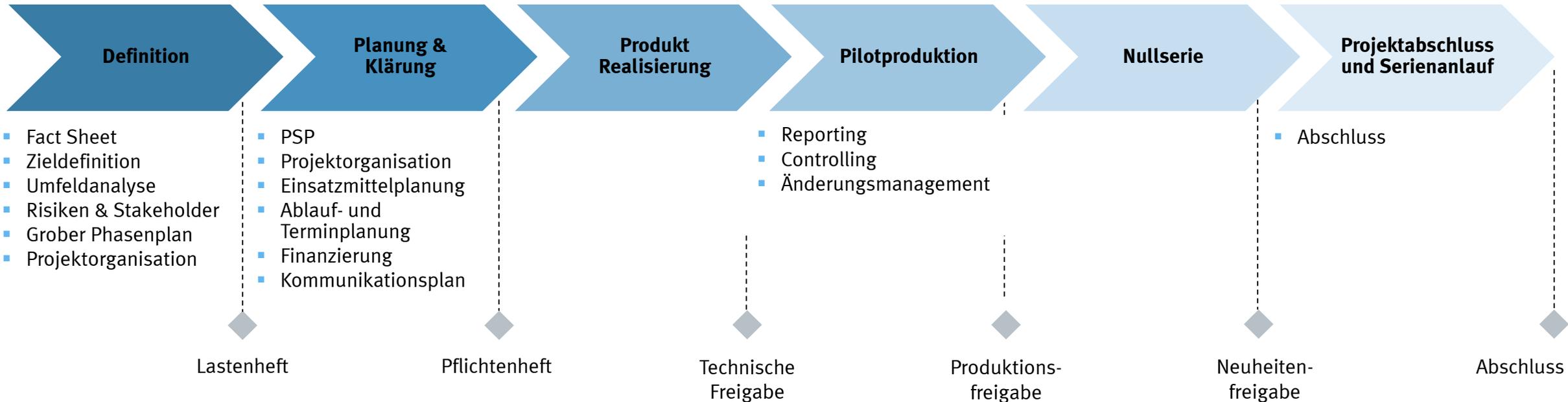
Wo kommen wir her und wo stehen wir heute?





# Unser Verständnis von klassischem Projektmanagement

Wir haben die Grundsätze von IPMA/ GPM an Festo angepasst





## Zusätzlich darf die Multiprojektebene nicht außer Acht gelassen werden

Neben Einzelprojektmanagement ist die Multiprojektmanagementmethode Critical Chain Project Management (CCPM) unerlässlich



### Eliyahu M. Goldratt

Begründer der Theory of Constraints

Die Engpasstheorie geht von der Erkenntnis der Systemtheorie aus, dass der Durchsatz eines Systems ausschließlich von einem begrenzenden Faktor bestimmt wird.

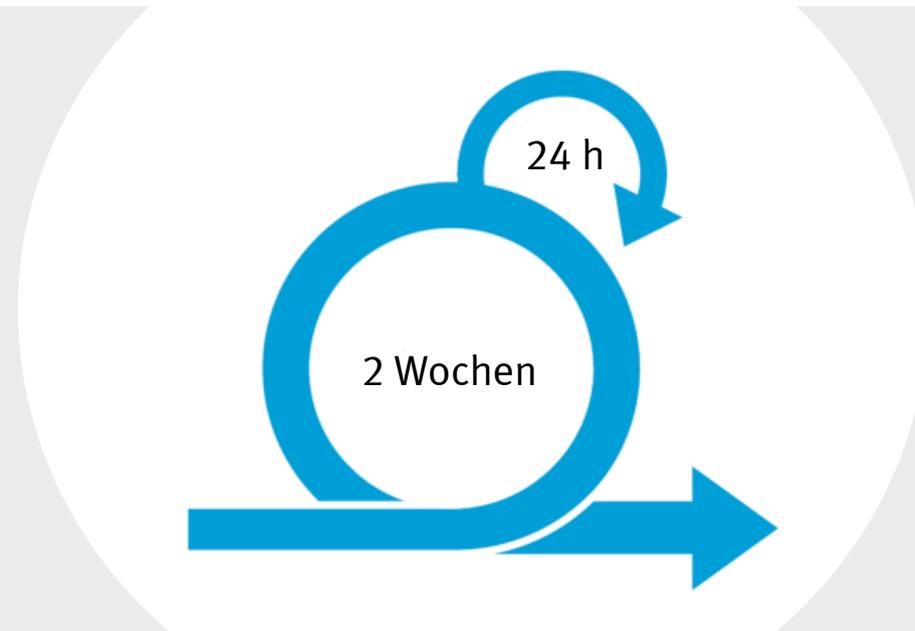
- Die richtige Staffelung von Projekten
- Vermeidung von schädlichem Multitasking
- Schätzungen und gemeinsamer Puffer
- Operative Priorisierung

# Der Mehrwert von agilen Methoden

...und wie wir es leben

## Rollen

- Product Owner Team
- Entwicklungsteam
- Development Delegate
- Agil Coach



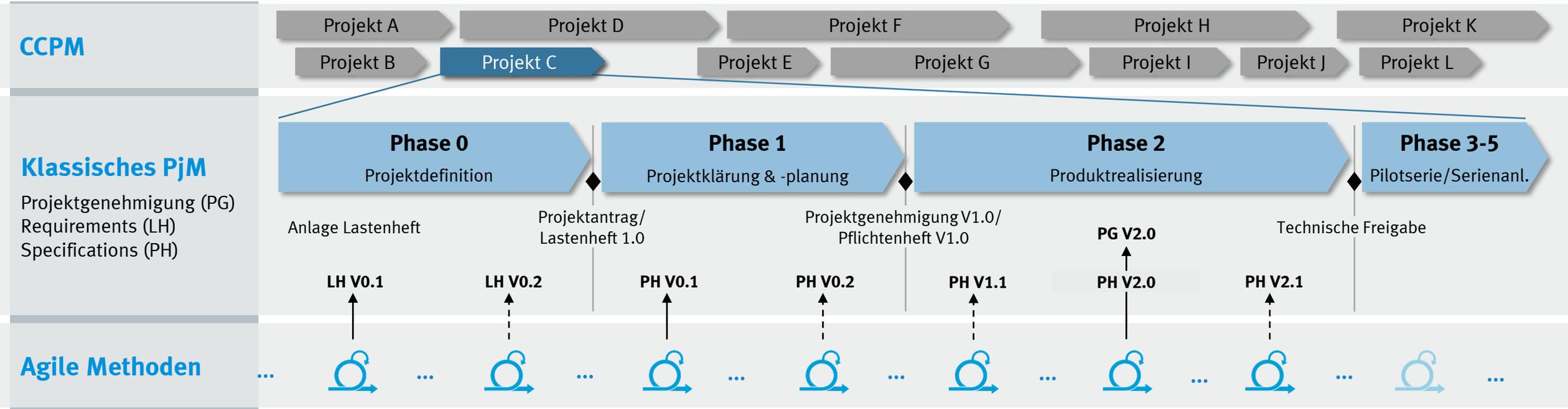
## Prinzipien

- Selbstorganisation
- Fester Rhythmus und Fokussierung
- Transparenz
- Überprüfung und Anpassung
- Reflektion



# Der hybride Ansatz bei Festo

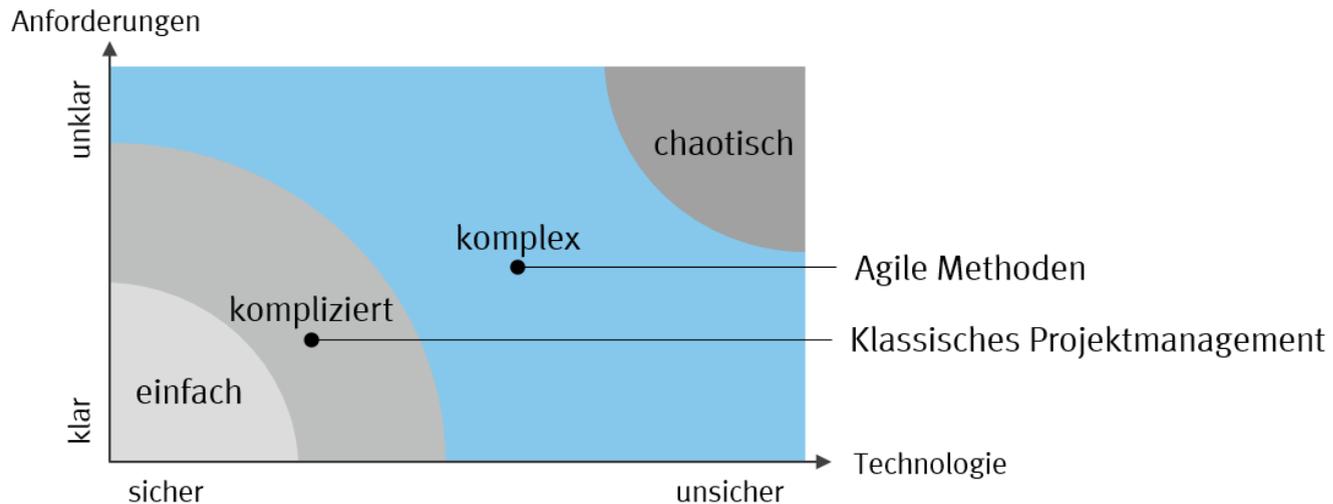
Den Rahmen für agile Projekte bilden unser klassisches Projektmanagement verbunden mit CCPM





# Doch agile Methoden machen nicht immer Sinn

Das Stacey-Diagramm und ein Kriterienkatalog dienen hier als Orientierungshilfe



Bewertung Lastenheft*	-	0	+
Komplexität			X
Volatilität der Anforderungen			X
Abstimmungsintensität			X
Unbekannte Technologie		X	
Geringe Nachweispflicht			X
Bereitschaft für Agil		X	

AGIL ✓

\* schematisch

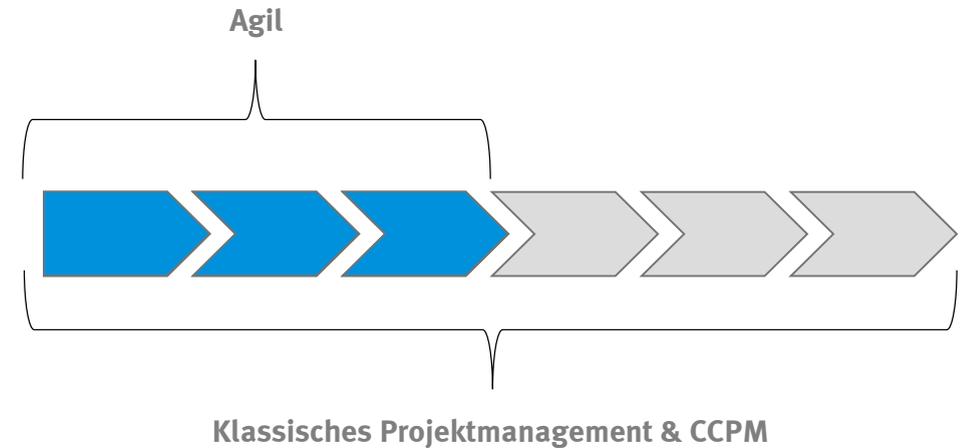


Je nach Projekt kann sogar ein adaptiver Ansatz nützlicher sein

Den Rahmen dabei bilden immer unser klassisches Projektmanagement und CCPM

Je nach Projekt kann es sinnvoll sein, nur in ausgewählten Phasen agile Methoden einzusetzen. Der Rahmen für jedes Projekt bilden immer klassische Projektmanagementmethoden und CCPM.

Bei Festo wird hauptsächlich in den Phasen Projektdefinition, -planung und -realisierung agil gearbeitet. Sobald lange Wartezeiten auf Werkzeuge oder Dauerläufe ins Spiel kommen, wird eher auf das Klassische zurückgeschwenkt.





## Der agile Werkzeugkasten bei Festo

Hilfe bei der Planung und Durchführung eines agilen Projekts

### Rollen

- Agil Coach
- Entwicklungsteam
- Development Delegate
- Product-Owner-Team

### Tools

- Story & DoD
- Taskboard (Sprint Backlog)

### Meetingformate

- Release Planung
- Sprintplanung 1&2
- Daily
- Demonstration
- Retrospektive

### Bewertungsmethoden

- Priorisierung
- Planning Poker

### Reporting

- Burn-up Chart
- Burn-down Chart
- Performance Tracking
- Dokumentation

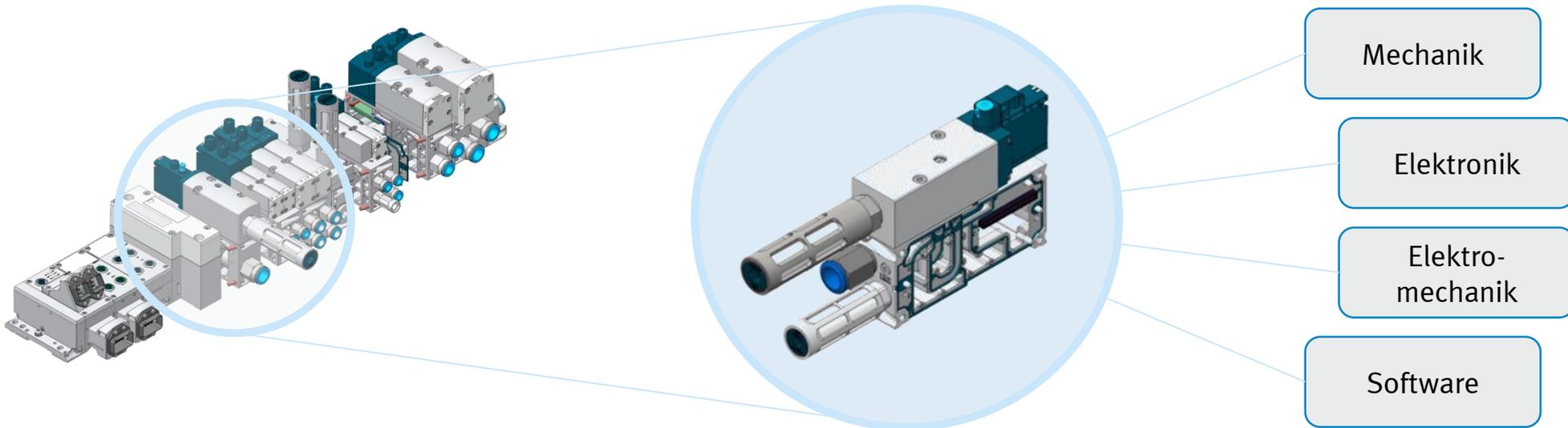
### Vorgehensweisen

- Iterationen & Timeboxing
- Klärungssprint
- Agiles Testing
- Test-Driven-Development
- Vier-Augen-Prinzip
- Refactoring
- Design Thinking



# Ein Beispiel aus unserer Praxis näher beleuchtet

Ein Projekt mit vielen Schnittstellen und hohem Abstimmungsbedarf





## Der agile Werkzeugkasten bei Festo

Hilfe bei der Planung und Durchführung eines agilen Projekts

### Rollen ✓

- Agil Coach
- Entwicklungsteam
- Development Delegate
- Product-Owner-Team

### Tools ✓

- Story & DoD
- Taskboard (Sprint Backlog)

### Meetingformate ✓

- Release Planung
- Sprintplanung 1&2
- Daily
- Demonstration
- Retrospektive

### Bewertungsmethoden

- Priorisierung ✓
- Planning Poker

### Reporting

- Burn-up Chart
- Burn-down Chart
- Performance Tracking
- Dokumentation ✓

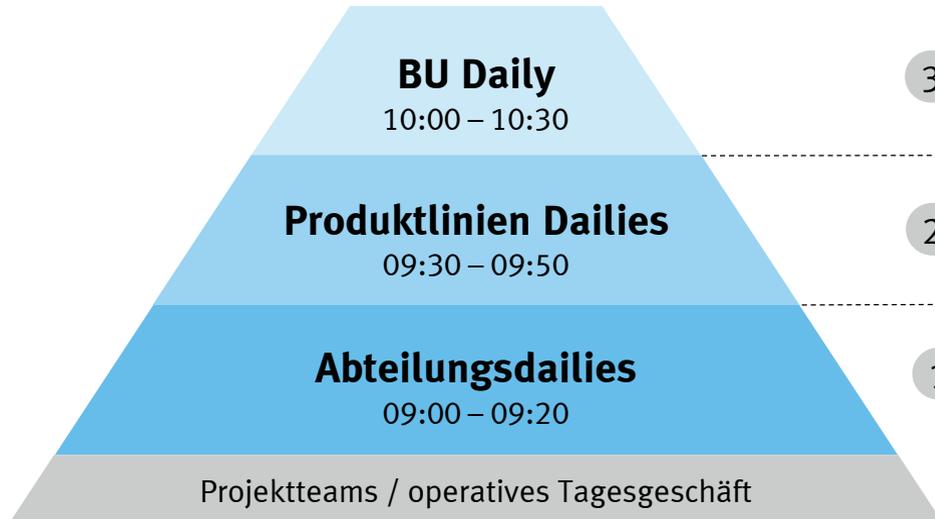
### Vorgehensweisen

- Iterationen & Timeboxing ✓
- Klärungssprint
- Agiles Testing
- Test-Driven-Development
- Vier-Augen-Prinzip ✓
- Refactoring
- Design Thinking



# Agile Führung

Die Methoden eignen sich neben der bestehenden Projektarbeit, auch für den Einsatz auf allen Managementebenen



- 3 **Feste Besetzung:** Führungskreis Business Unit  
**Jumpseat:** Business Partner

---

- 2 **Feste Besetzung:** Produktlinien Leiter, Managing Engineer, Produktmanager  
**Open Door für:** Projektleiter, Business Partner...

---

- 1 **Feste Besetzung:** Abteilungsleiter, Team



## Der Mehrwert ist erkennbar

Der hybride Ansatz ermöglicht einen Prozess vom Multiprojektmanagement bis zu selbst organisierten Teams

**Critical Chain Project Management** steuert ein gesamtes Projektportfolio anhand der Engpassressourcen und liefert zu jeder Zeit einen terminlichen Status zu den einzelnen Projekten.

**Klassisches Projektmanagement** beschreibt viele nützliche Elemente der Projektarbeit, wie z.B. Umfeld-, Stakeholder-, Risikoanalyse uvm. Ebenso sind langfristige Planungsmöglichkeiten für Projekte mit wenig Änderungen möglich.

**Agil** bringt weitere Verbesserungen ein, vor allem bei komplexen Projekten mit unsicherem Planungshorizont:

- Schnelles abteilungsübergreifendes Team-Building sowie eine regelmäßige POT Abstimmung und umgehende Ziellanpassung
- Abteilungsübergreifend Transparenz bei ALLEN Beteiligten und intensives Feedback durch die DEMOS
- Bessere Selbsteinschätzung der Arbeitspakete sowie der Auslastung einzelner Ressourcen
- Sichtbarwerden von Blockaden im Projekt und zeitnahes Adressieren in den einzelnen Management-Dailies



## Praktische Tipps für Zuhörer

...oder welche Gefahren lauern bei der Einführung von Hybrid

- Sei offen für neue Methoden und bereit für Veränderungen! Das Team muss es wollen!
- Lege Wert auf ein gutes Change Management und nehme Deine Mitarbeiter kontinuierlich mit!
- Achte darauf, dass sich die Methoden ergänzen und nicht widersprechen!
- Schaffe eine Brücke für die Mitarbeiter zwischen etablierten Prozessen und agilen Vorgehensweisen!
- Arbeite ebenfalls im Top-Management und bei Schnittstellen agil!
- Stelle genügend Ressourcen für agile Projekte (Coaches, Tools und Räume) zur Verfügung!
- Agil ist kein Freifahrtschein, Feuerlöscher, Schlagwort oder Selbstläufer!



## Diskussion und Fragen

Was möchten Sie wissen?

Zeit für Ihre Fragen.