

# 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.xing.com/profile/ClausPeter_Koch2/cv)

 <https://www.linkedin.com/in/clauspeter-koch-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](http://www.xing.com/profile/Sonja_Gerz)

 [www.linkedin.com/in/sonja-gerz](http://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](http://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/](http://www.process-and-project.net/veranstaltungen/meinpraxisforum/)



11. November 2021

*Brownbag-Session Agile Skalierung*

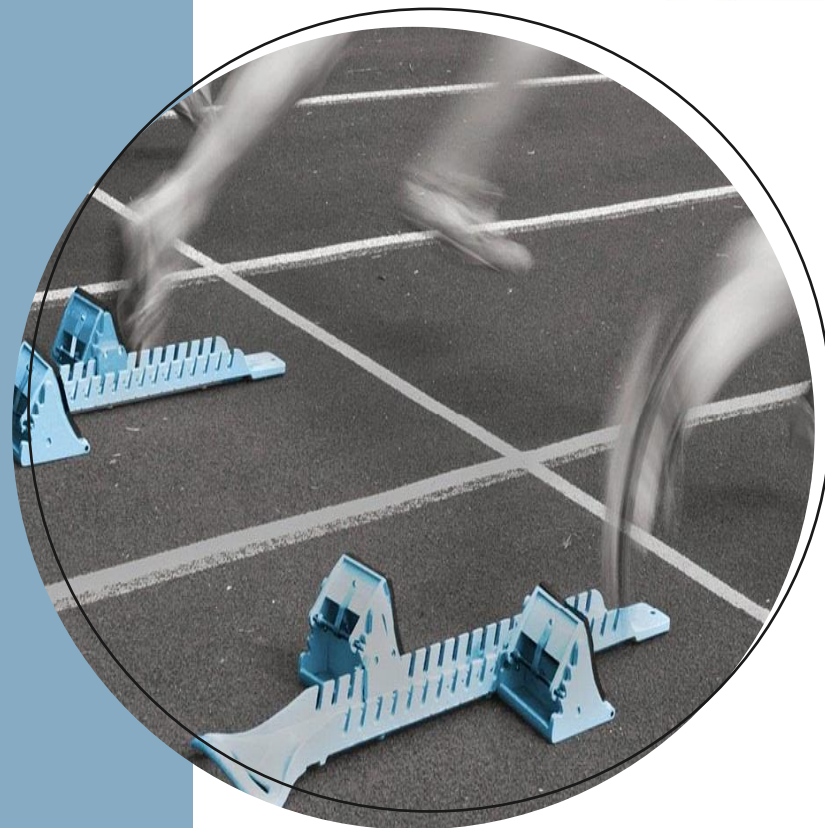
# **Funktionierendes Projekt Controlling statt Fortschritts-Tracking mit Überraschungseffekt**

**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](http://www.menti.com) – Code **6311 4407**

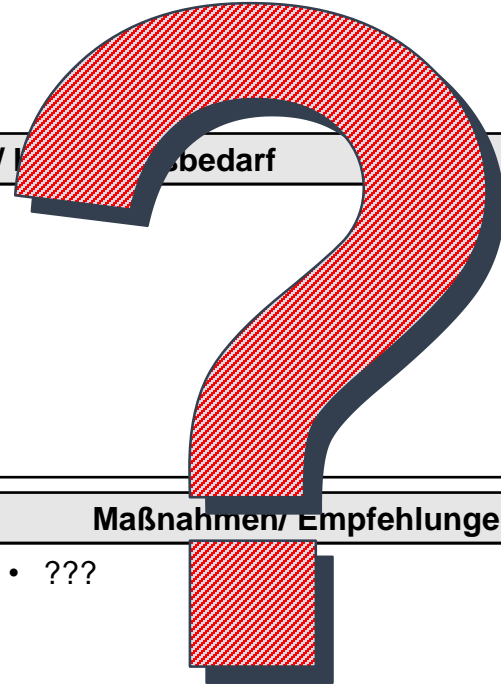
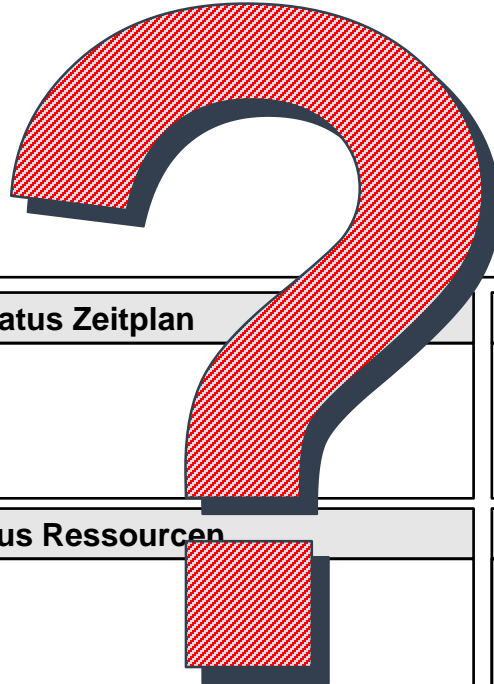


# Ein gängiges Beispiel...

## 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...)

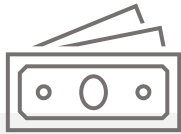


# Inhalt

- ▶ „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





# Teilprojekt-Silos vermeiden!

Team-übergreifende Priorisierung der Themen

Anonymisiertes Kundenbeispiel

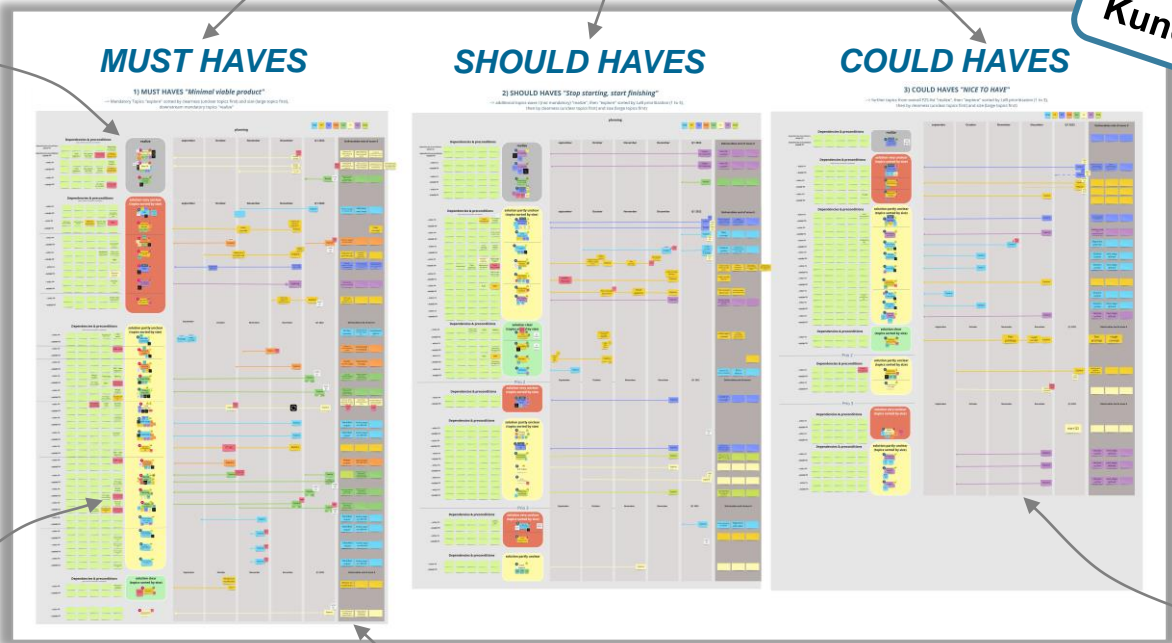
TOP Thema

**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

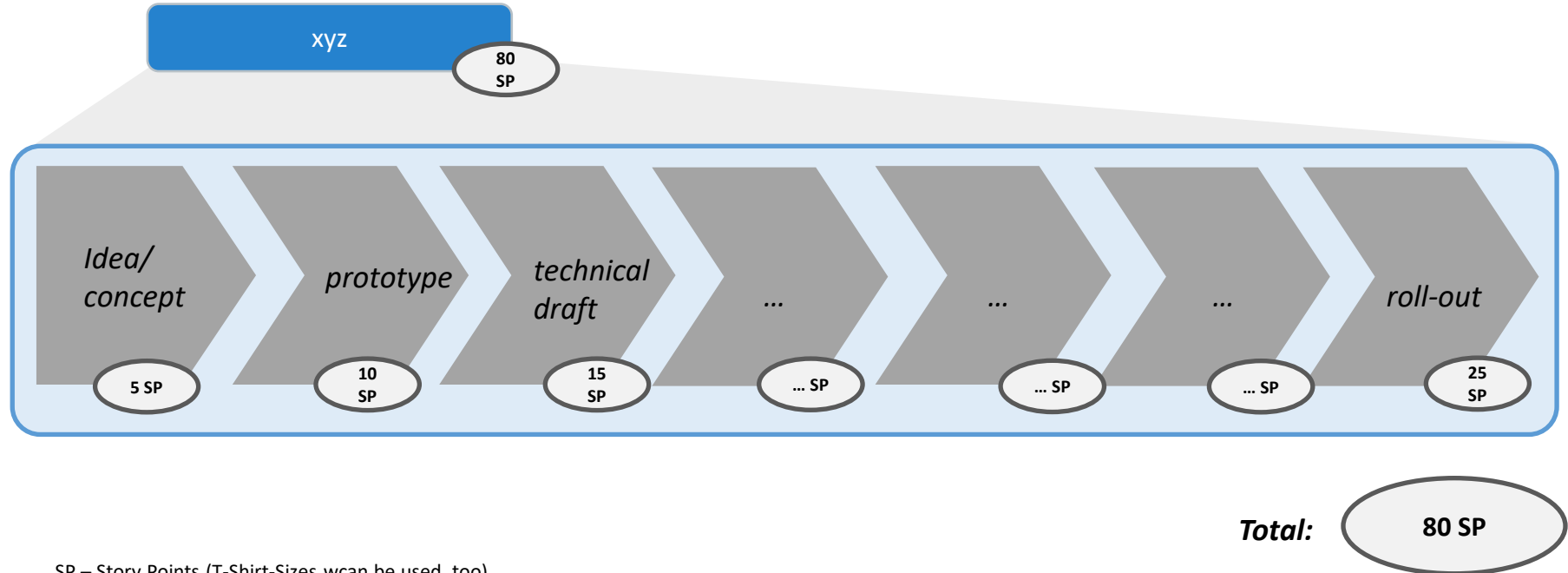


Koordination und  
Alignment



Differenzierung  
nach Projektkontext

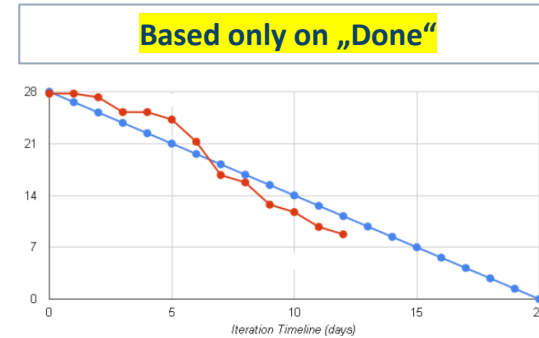
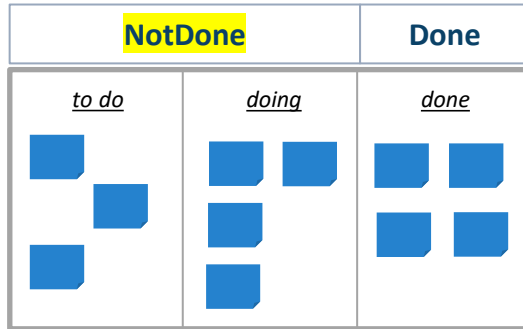
# Weg von Aktivitäten hin zu ... potenziell auslieferbaren Produkten



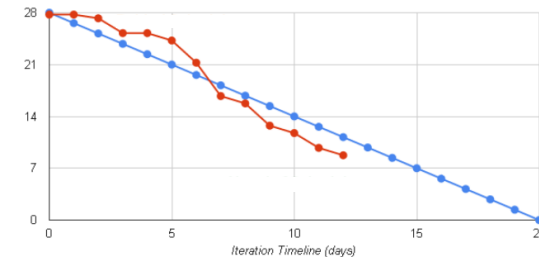
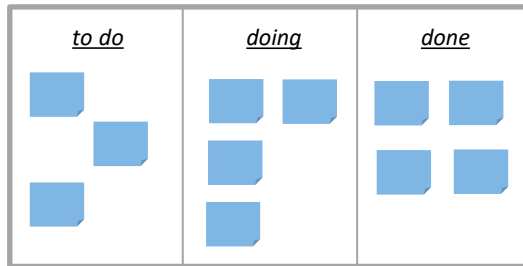
SP – Story Points (T-Shirt-Sizes wcan be used, too)

# „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



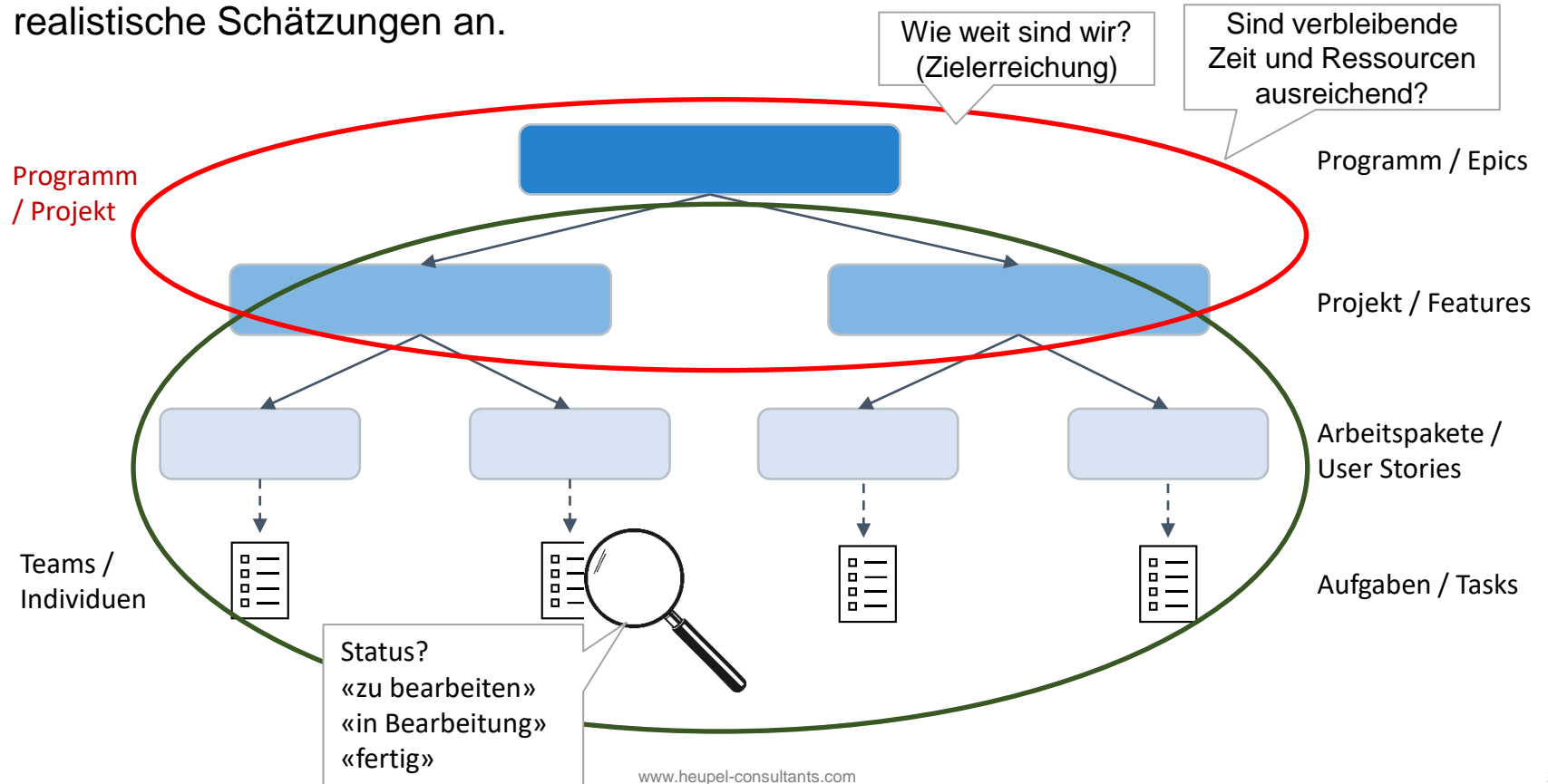
Koordination und  
Alignment



Differenzierung  
nach Projektkontext

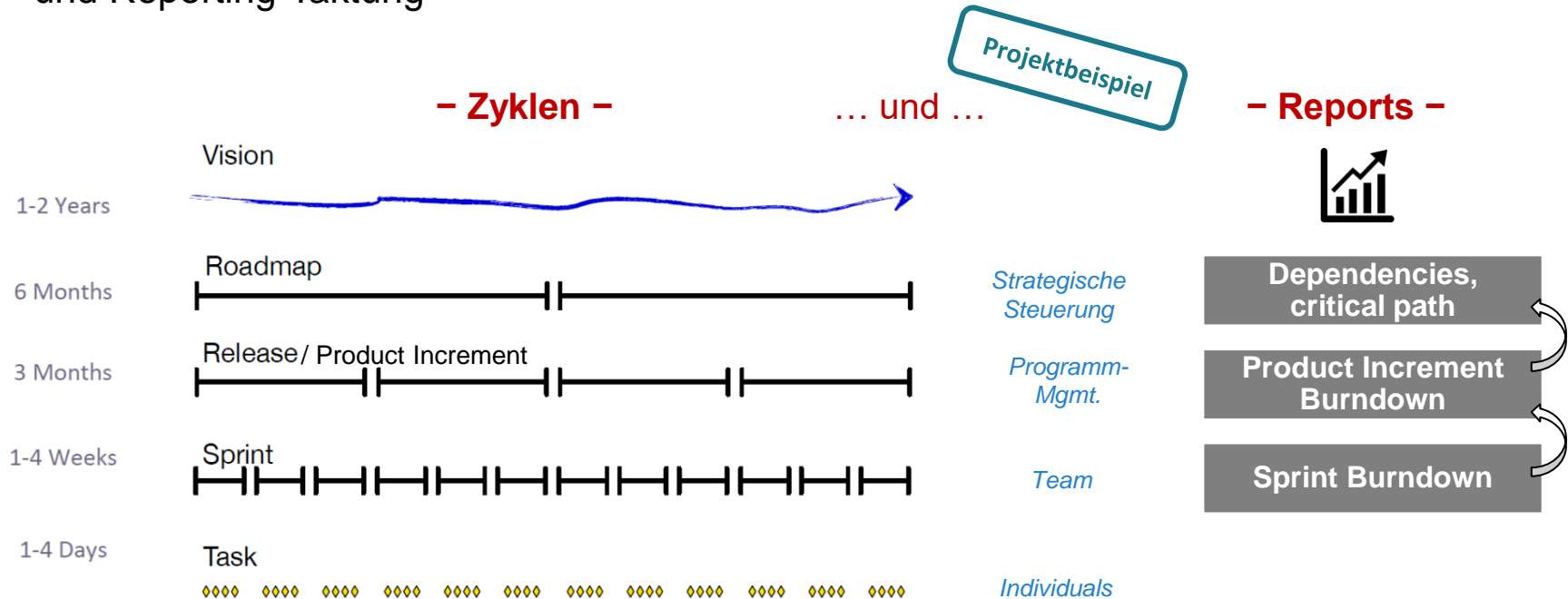
# Unterschiedliche Flughöhen

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



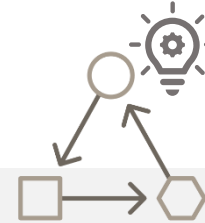
Gesamtbild  
verstehen



„Done“ versus  
„not Done“ –



Unterschiedliche  
Flughöhen



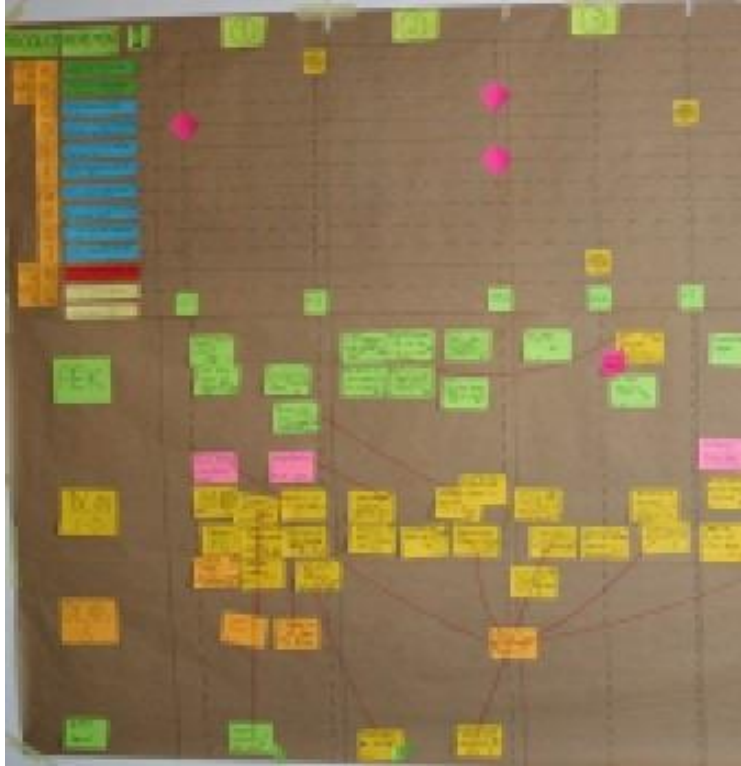
Koordination und  
Alignment



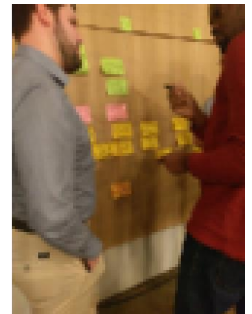
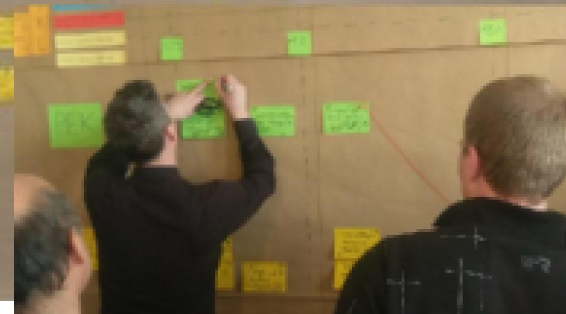
Differenzierung  
nach Projektkontext

# Big Room Planning als wirksames Instrument

## *Dependency Board*



**Anonymisiertes  
Kundenbeispiel**



# Divergieren & Konvergieren als Grundstruktur



# Planungszyklus

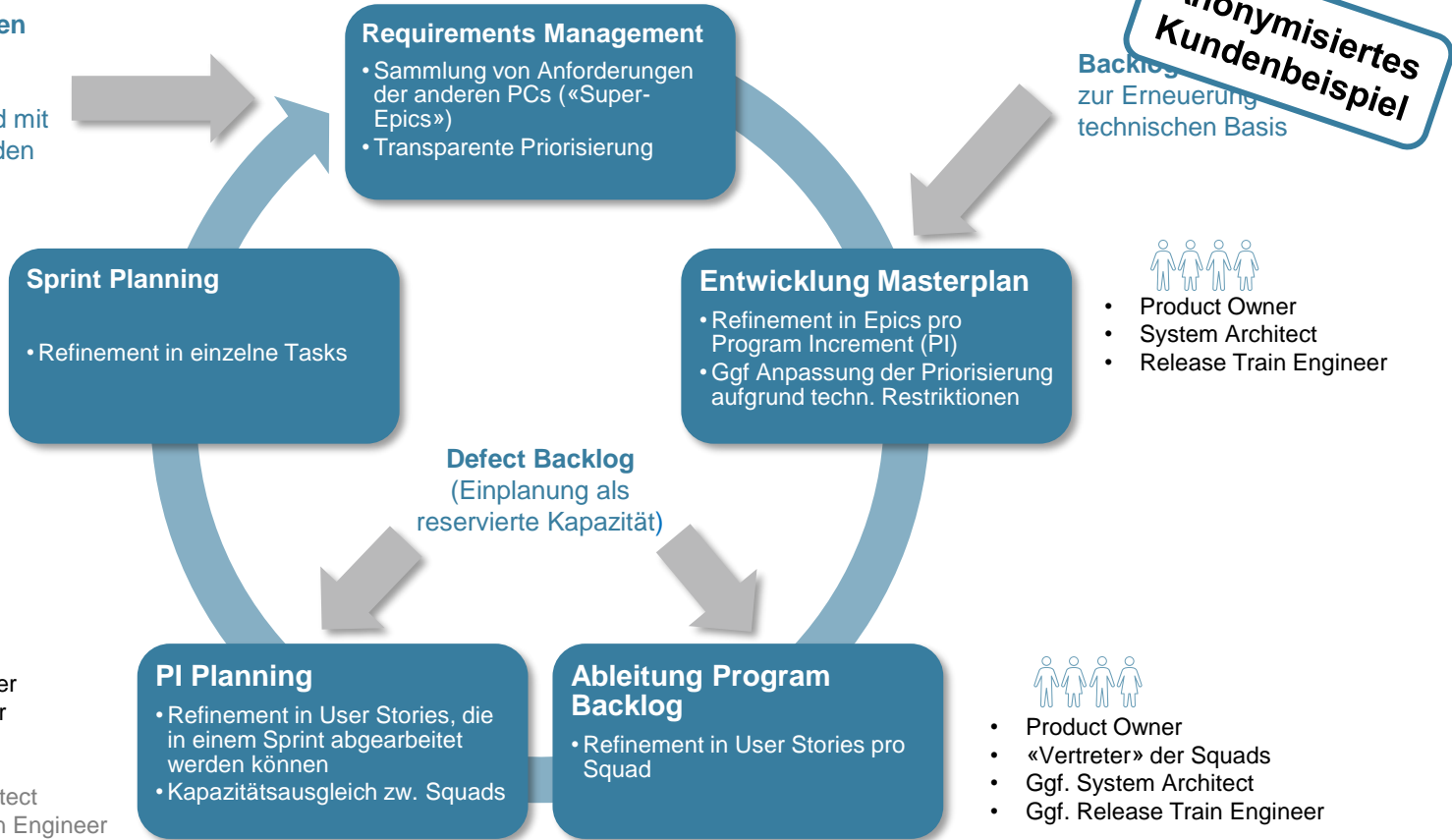
**Aufträge und Anforderungen der Stakeholder**  
(z.B. andere PCs), die beim Product Owner eingehen und mit ihm (im Groben) geklärt werden



- 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

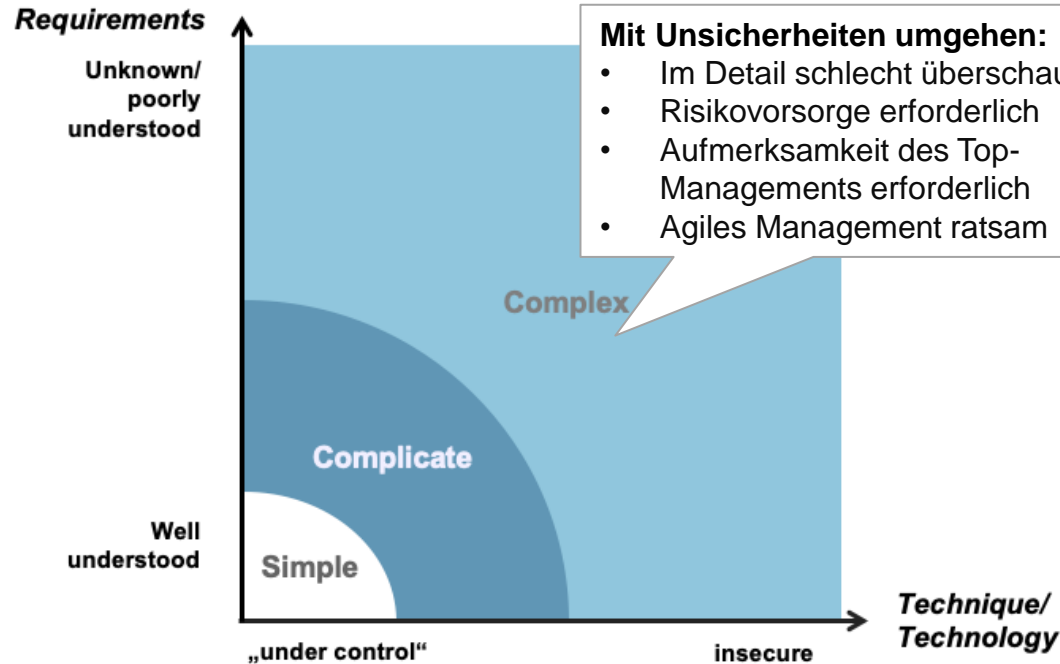


Differenzierung  
nach Projektkontext



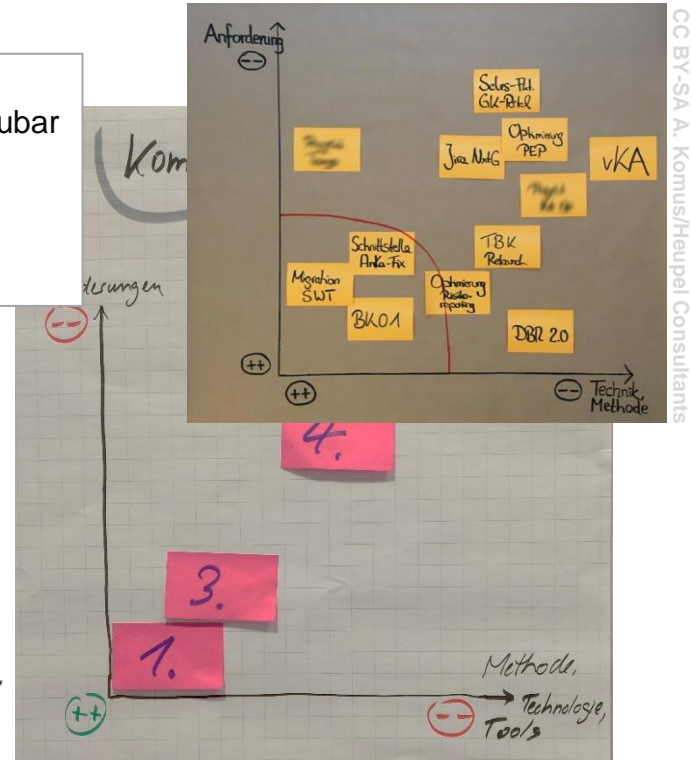
# Nicht alle Teile eines Projekts sind gleich kritisch

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



## Mit Unsicherheiten umgehen:

- Im Detail schlecht überschaubar
- Risikovorsorge erforderlich
- Aufmerksamkeit des Top-Managements erforderlich
- Agiles Management ratsam



CC BY-SA A. Komus/Heupel Consultants

# 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 Schätzmethoden

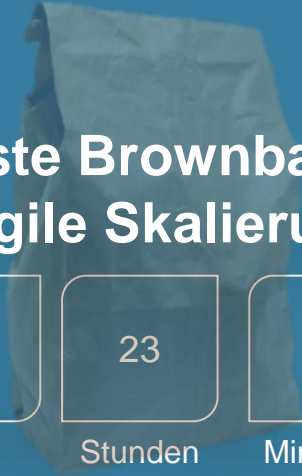
## Messung:

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



[www.menti.com](https://www.menti.com) – Code **6311 4407**





## Nächste Brownbag Session „Agile Skalierung“ in:

27

Tage

23

Stunden

22

Minuten

Dezember 2021

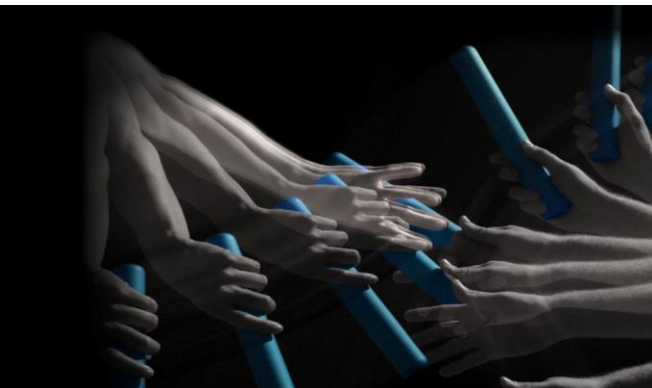
9.

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