

Hilfe, meine Organisation ist digital und agil!

Status Quo und notwendige Schritte
für die Organisationsentwicklung
in Zeiten von Scrum und Design Thinking



Zukunft Personal

20. September 2017

Prof. Dr. Ayelt Komus

komus@hs-koblenz.de

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

www.komus.de

www.process-and-project.net



Process and Project



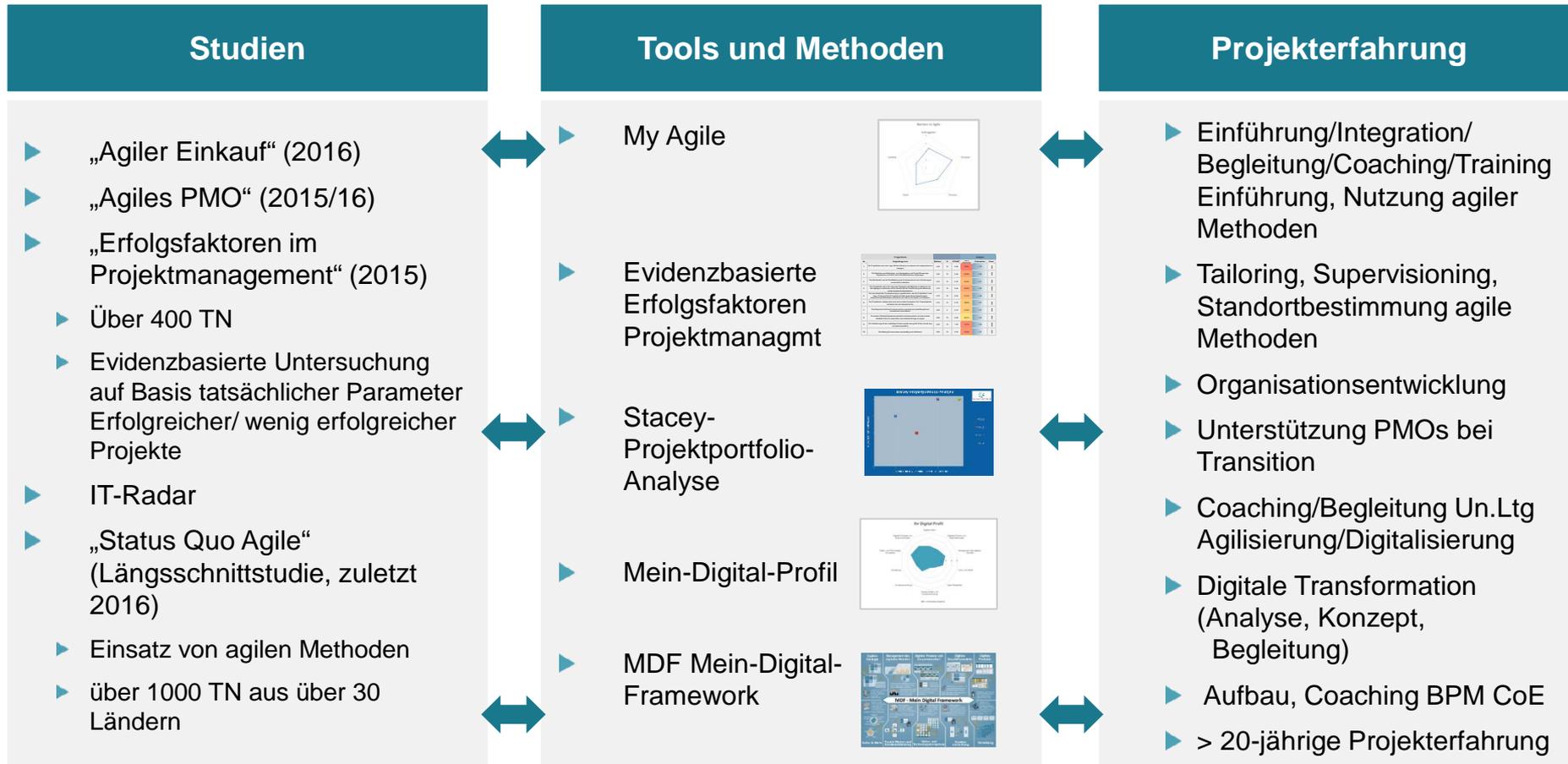
Zur Person

Prof. Dr. Ayelt Komus

- Professor für Organisation und Wirtschaftsinformatik
- 50+ Fachpublikationen, 100+ Keynotes/Vorträge, 150+ Interviews/Medienberichte
- Mitinitiator der **Modellfabrik Koblenz**
- Wiss. **Leiter Rechenzentren der Hochschule Koblenz**
- Certified Scrum Master (3 Organisationen)
- Wissenschaftlicher Beirat Heupel Consultants
- Fachbeirat Projektmagazin



Zusammenspiel von Forschung und Praxis



Heupel Consultants



- ▶ Erfahrung aus der Praxis für die Wissenschaft
- ▶ Fundiertes Wissen für die Praxis



www.heupel-consultants.de

Neuland Agile – Partnerschaft Neuland und Heupel Consultants

Sie wollen Ihre Organisation agiler gestalten?



Wir bieten für unterschiedliche Stellen in Ihrer Organisation Inhouse-Maßnahmen und offene Seminare an.

Auszug aus unserem agilen Produktportfolio:

Agile Führung

Agiles PMO und Agile Center of Excellence

Die Scrum-Rollen mit Leben füllen

Agiler Einkauf – Agile Vertragsgestaltung

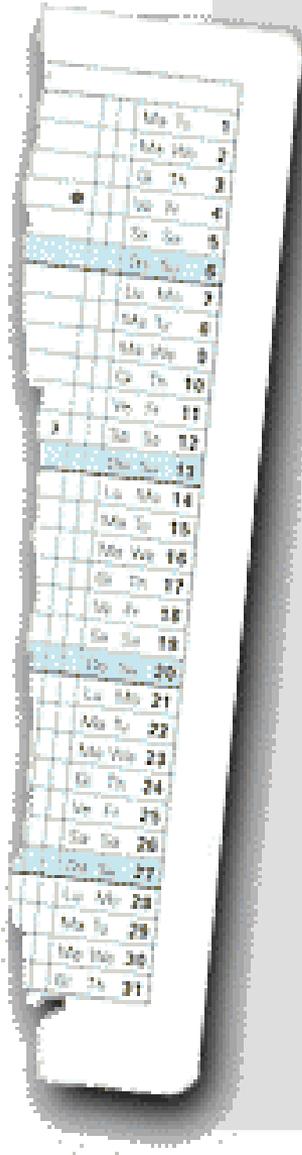
Agiles Projektmanagement

...

www.neulandpartner.de/neuland-agile



Inhalte



- Agile und Digital – Nur ein kurzer Hype?
- Erfolgsfaktoren, Schlüsselkompetenzen, Führungsparadigmen im Agilen und Digitalen
- Wo liegen die Herausforderungen in der Praxis?
- Handlungsfelder für Organisations- und Personalentwicklung
- Vorgehen

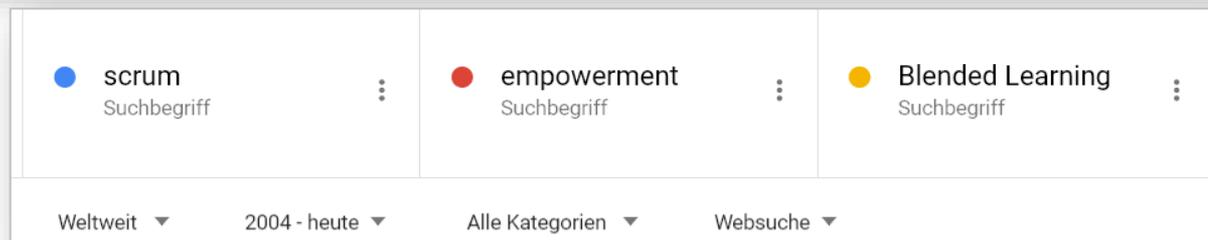
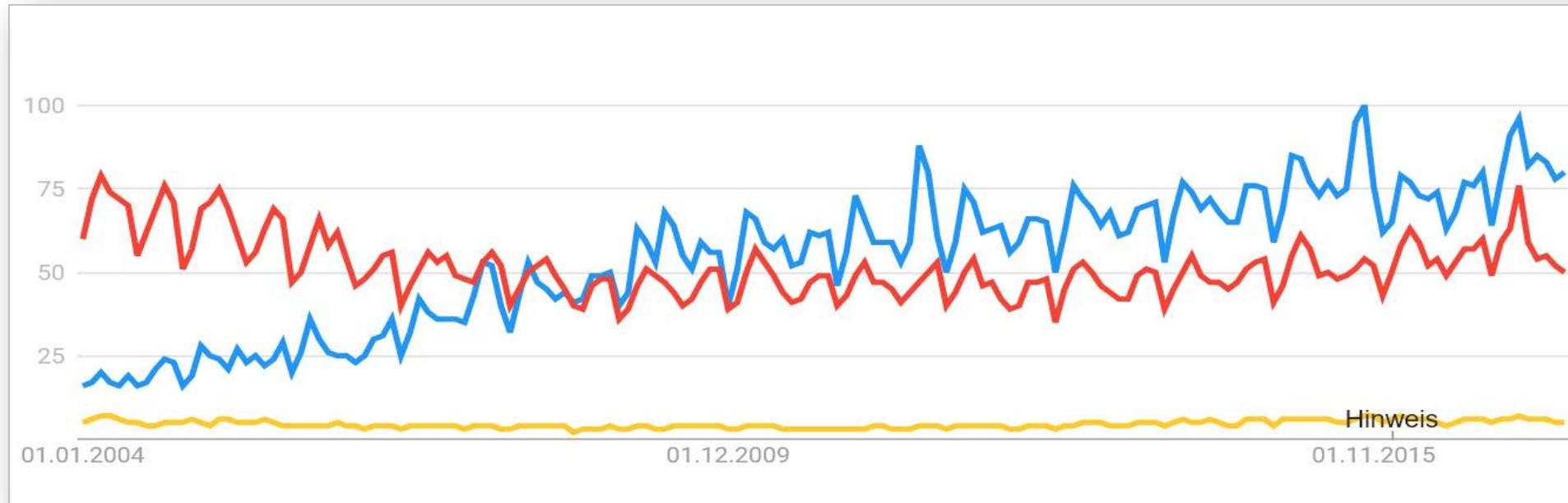
***Agile und Digital –
Nur ein kurzer Hype?***

Digital und Agile überall



Scrum – Interesse Google Weltweit

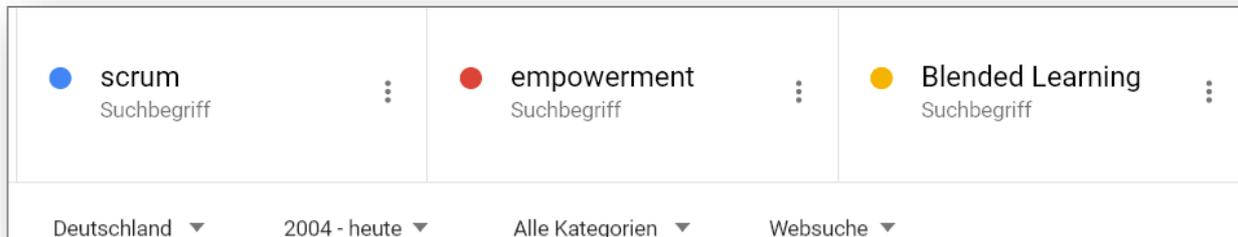
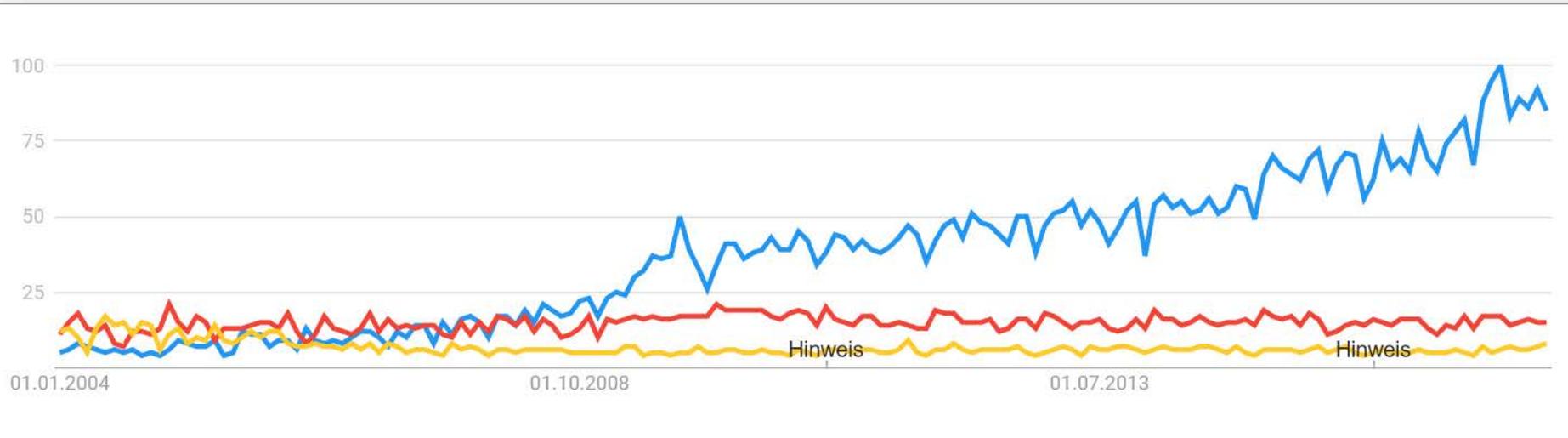
Entwicklung „Scrum“ im Vergleich zu „Empowerment“ und „Blended Learning“ – Google weltweit



Quelle: <https://trends.google.de/trends/explore?date=all&q=scrum,empowerment,Blended%20Learning>, abg. 20.8.2017

Scrum – Interesse Google Deutschland

Entwicklung „Scrum“ im Vergleich zu „Empowerment“ und „Blended Learning“ – Google Deutschland



Quelle: <https://trends.google.de/trends/explore?date=all&geo=DE&q=scrum,empowerment,Blended%20Learning>, abg. 20.8.2017

Aufsteiger – Absteiger Marken 2006 zu 2016

2006

Platz	Marke	Markenwert (Mrd US-\$)
1	Microsoft	62,039
2	General Electric	55,834
3	Coca-Cola	41,406
4	China Mobile	39,168
5	Marlboro	38,510
6	Wal-Mart	37,567
7	Google	37,445
8	IBM	36,084
9	Citibank	31,028
10	Toyota	30,201

2016

Platz	Marke	Markenwert (Mrd US-\$)
1	Google	229,198
2	Apple	228,460
3	Microsoft	121,824
4	AT&T	107,387
5	Facebook	102,551
6	Visa	100,800
7	Amazon	98,988
8	Verizon	93,220
9	McDonald's	88,654
10	IBM	86,206

Verdopplung in 10 Jahren

4 digitale Unternehmen



8 digitale Unternehmen

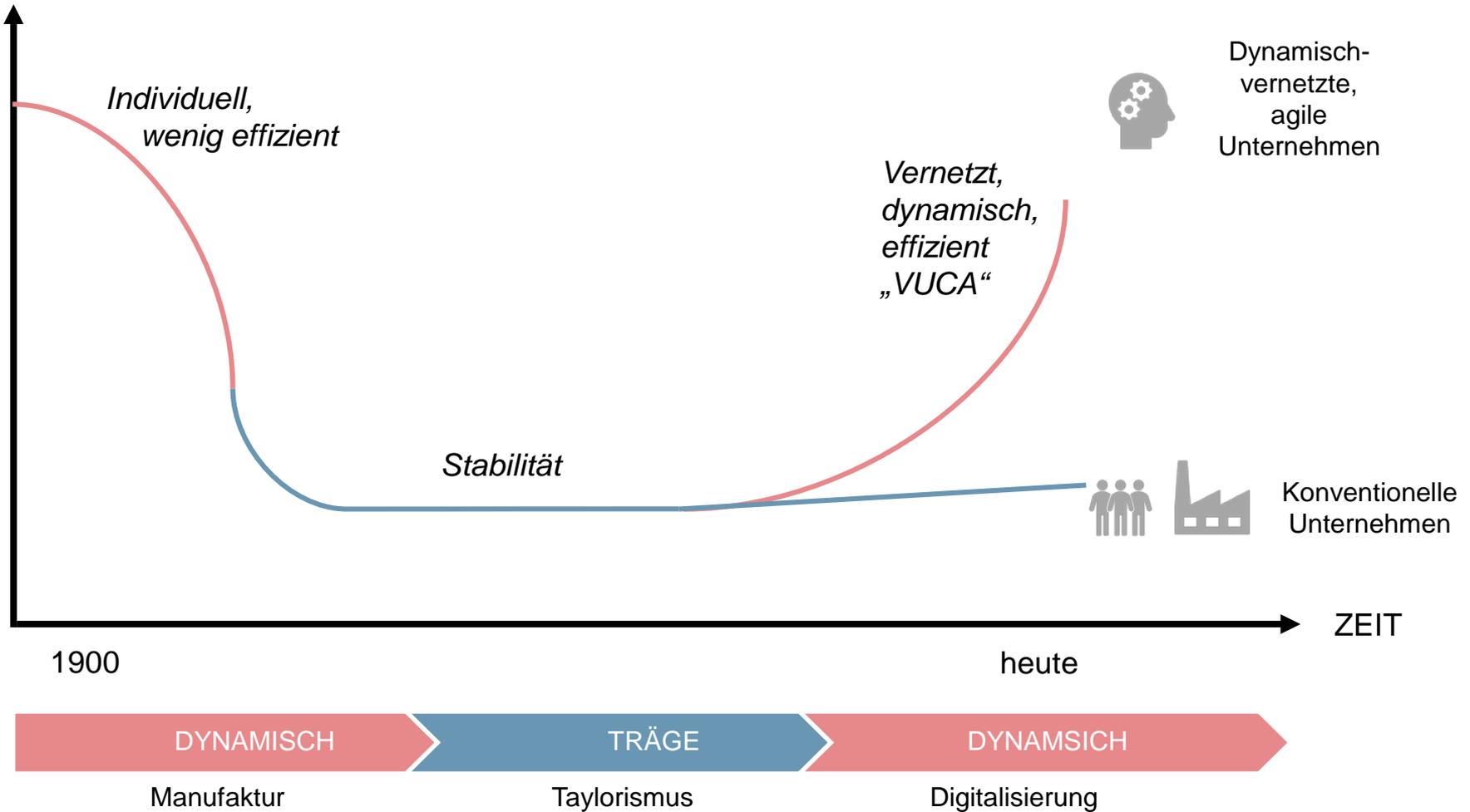
Unternehmen in **blauer Schrift**: Unternehmen der Digitalisierung, IT, Telekommunikation

Quelle: nach Willward Brown via https://de.wikipedia.org/wiki/Liste_der_wertvollsten_Marken

Die Taylor-Wanne

Taylor-Wanne

DYNAMIK



Somehow we lost



**Nokia CEO ended his speech saying this
“we didn’t do anything wrong, but
somehow, we lost”.**

Published on May 9, 2016

<https://www.linkedin.com/pulse/nokia-ceo-ended-his-speech-saying-we-didnt-do-anything-rahul-gupta?trk=hp-feed-article-title-share> *Anmerkung: Die Quelle ist nicht überprüfbar/nachvollziehbar*

***Erfolgsfaktoren,
Schlüsselkompetenzen,
Führungsparadigmen
im Agilen und Digitalen***

Abschied von liebgewonnenen Mustern guter Organisation



Companies that don't embrace failure...

AMAZON

Amazon CEO Jeff Bezos: 'I've made billions of dollars of failures'

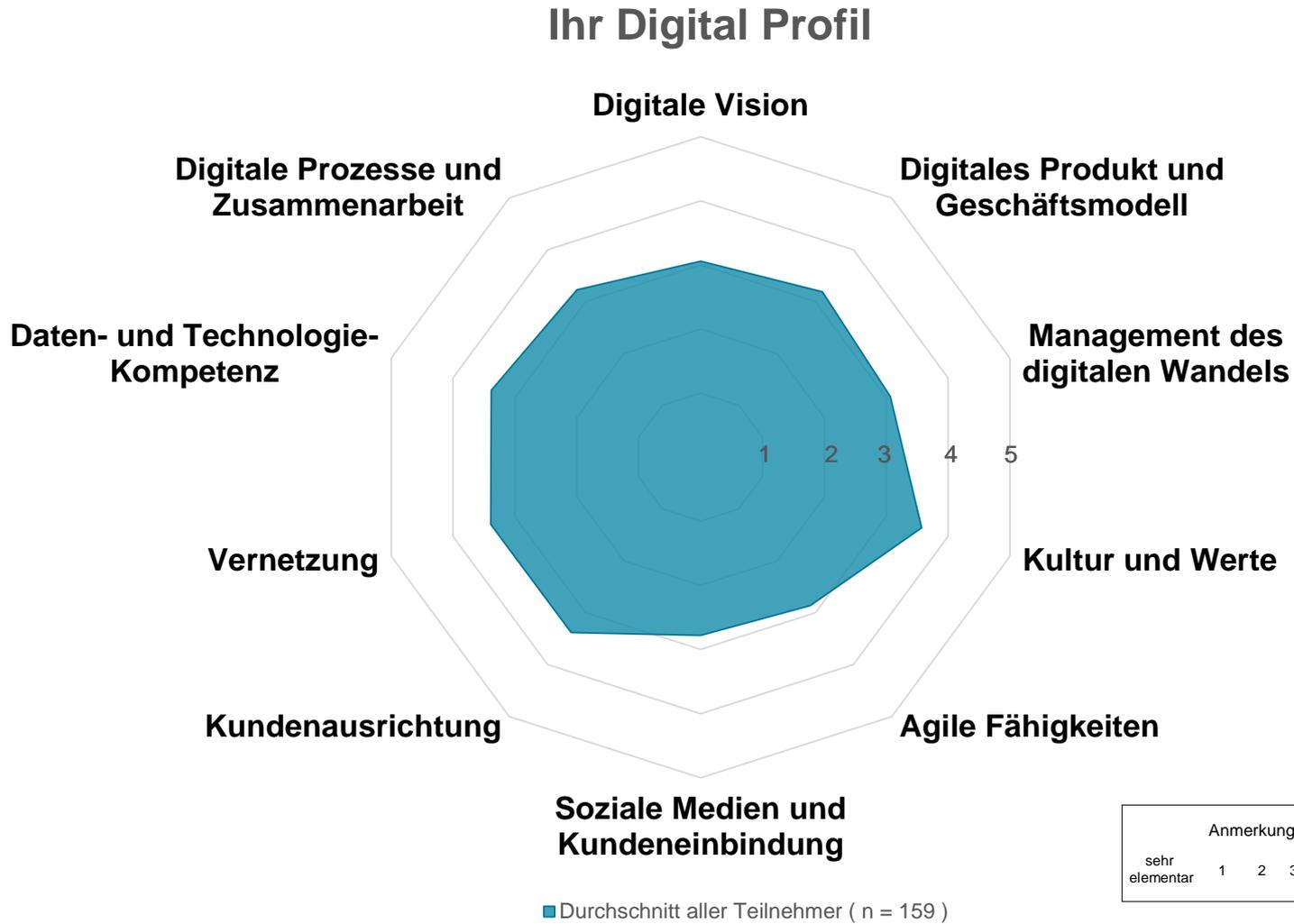
by Erin Griffith @eringriffith DECEMBER 2, 2014, 1:31 PM EDT



"I've made billions of dollars of failures at Amazon.com," he said. "Literally billions. ... Companies that don't embrace failure and continue to experiment eventually get in the desperate position where the only thing they can do is make a Hail Mary bet at the end of their corporate existence."

<http://fortune.com/2014/12/02/amazon-ceo-jeff-bezos-failure/>

Mein Digital Profil – 10 Fähigkeitsdimensionen



Entwurf - zur Diskussion Mein Digital Profil

Beispiel

Mein Digital Profil

Sehr geehrte Teilnehmerin, sehr geehrter Teilnehmer,

wir freuen uns über Ihr Interesse am Digitalisierungs-Profil: „Mein Digital Profil“.

Bitte beantworten Sie die folgenden Fragen. Einige Fragen müssen beantwortet werden, andere Fragen können bedarfsweise übersprungen werden. Wenn Sie sich bei der Beantwortung einer Frage nicht sicher sind, wählen Sie bitte die Antwort, die Ihrer Meinung nach den Sachverhalt am besten beschreibt. Sollten Sie in einem Konzern oder größeren Unternehmen tätig sein, so beantworten Sie die Fragen bitte für Ihren Unternehmensbereich.

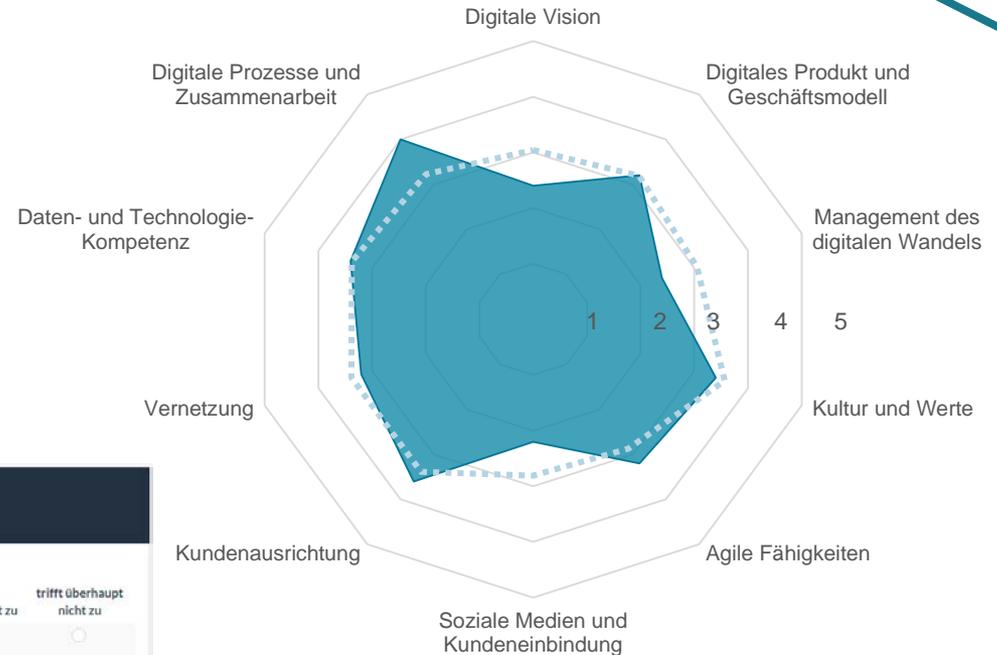
Für Rückfragen stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung: per Mail an info@process-and-project.net

Viel Erfolg und freundliche Grüße
Prof. Dr. Ayelt Komus und Team




Process and Project

Ihr Digital Profil



■ Ihr individuelles Ergebnis ▨ Durchschnitt aller Teilnehmer

Anmerkungen zur Skala:

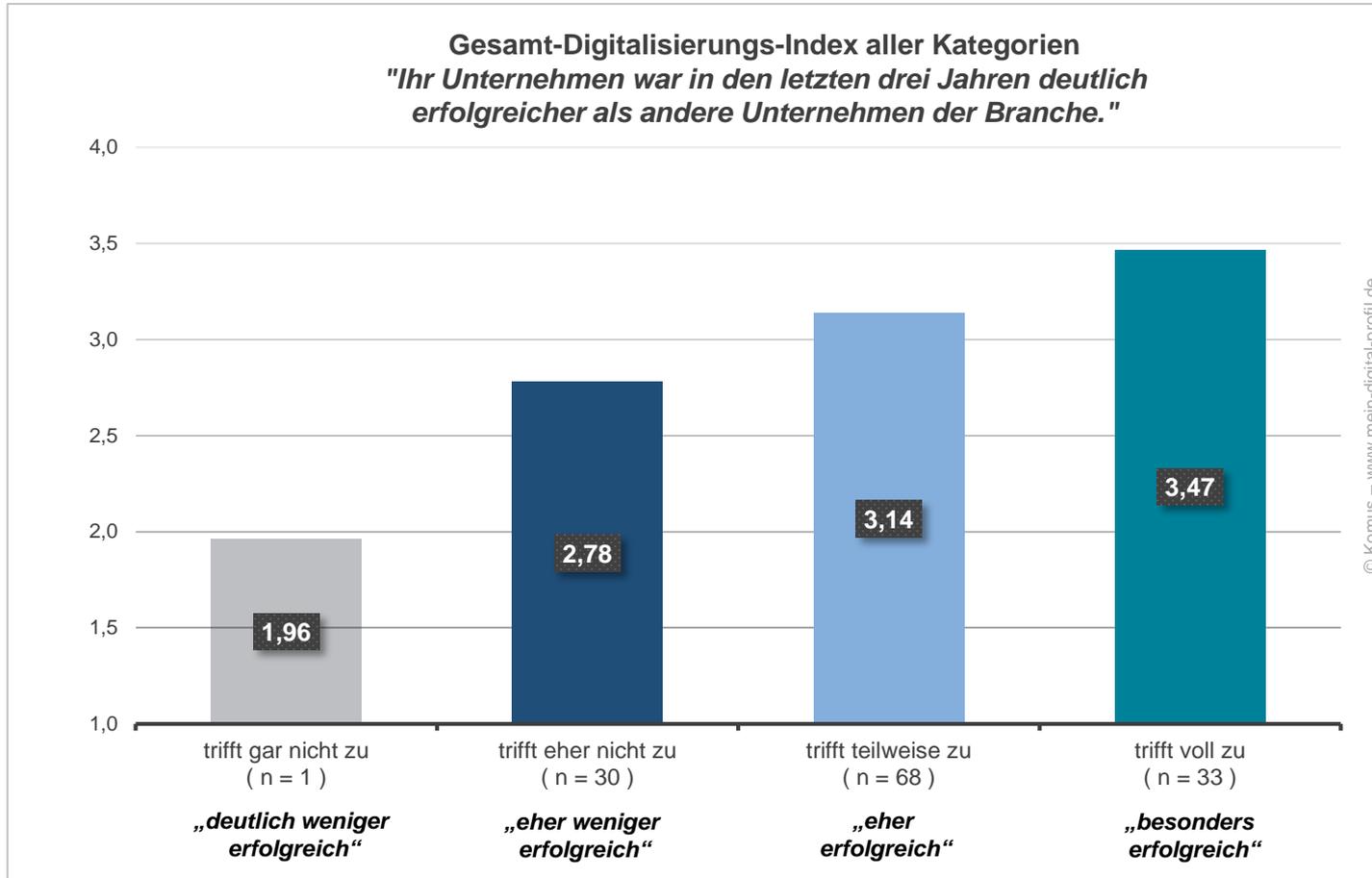
sehr elementar 1 2 3 4 5 sehr fortgeschritten

Digitale Vision

	trifft voll zu	trifft teilweise zu	teils-teils	trifft eher nicht zu	trifft überhaupt nicht zu
Es gibt ein gemeinsames Bild wie die digitale Zukunft unseres Unternehmens aussehen wird.	<input type="radio"/>				
Die Vision von der Zukunft unseres Unternehmens ist sehr weitreichend vom Gedanken einer digitalen und vernetzten Zukunft geprägt.	<input type="radio"/>				
Digitalisierung wird in unserem Unternehmen als entscheidender Entwicklungsprozess verstanden, an dem sich alle beteiligen.	<input type="radio"/>				
Wir werden von unseren Kunden als digitales Unternehmen wahrgenommen.	<input type="radio"/>				
Unsere Unternehmensstrategie ist hochgradig harmonisiert mit unseren digitalen Zielen.	<input type="radio"/>				

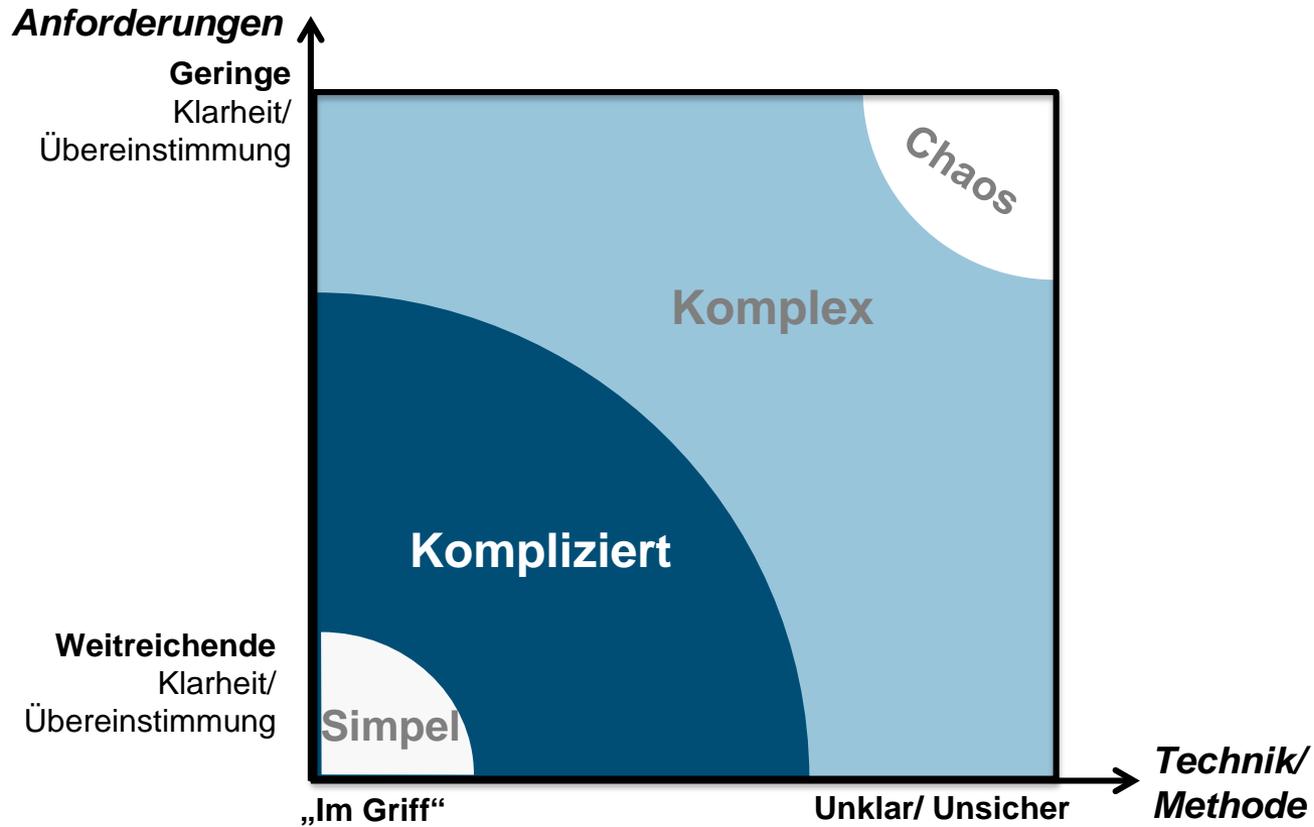
Gesamt-Digitalisierungs-Index aller Kategorien

„Unternehmen von Teilnehmern mit hohem Digitalisierungs-Index sind nach eigenen Angaben erfolgreicher.“



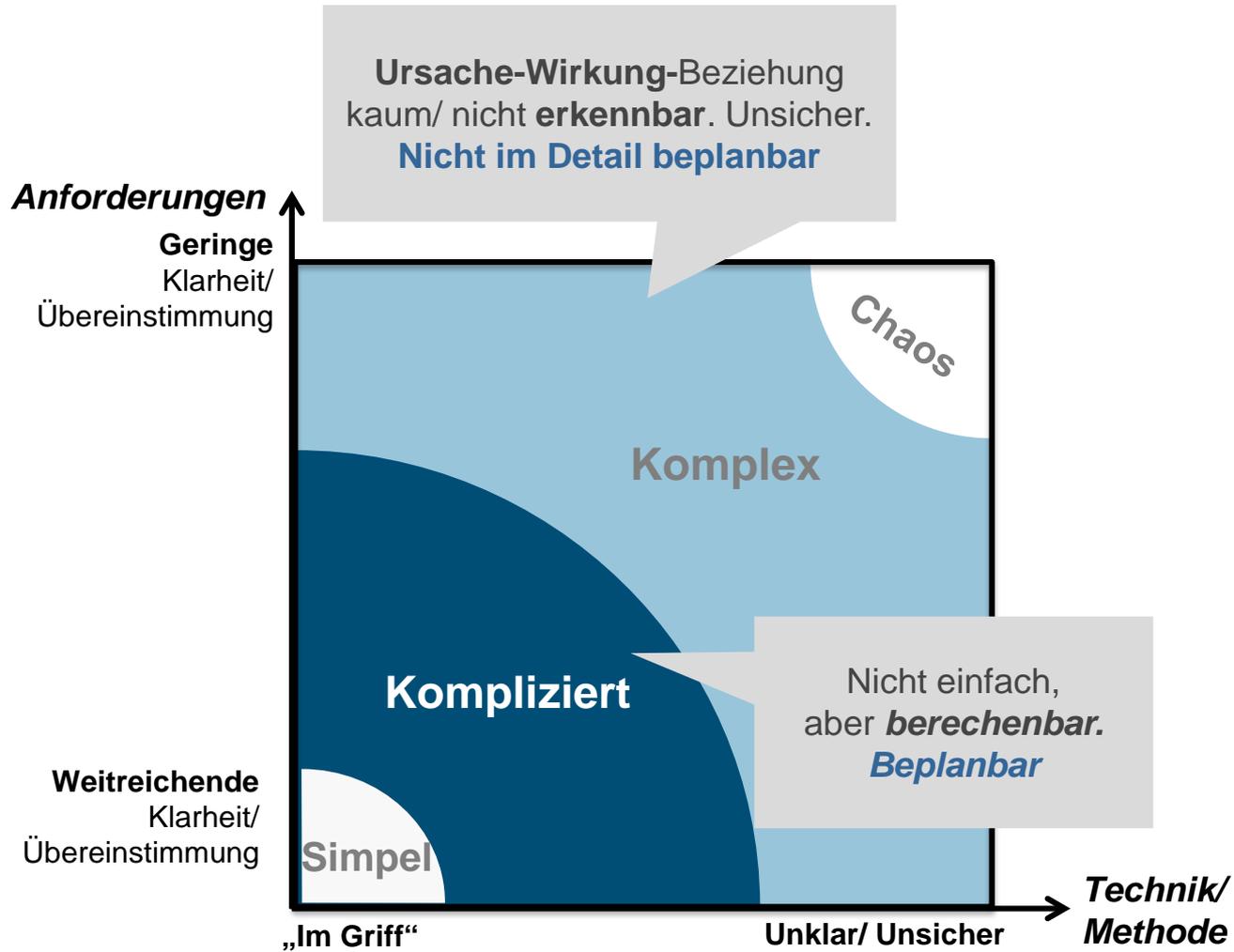
Aufgrund der geringen Anzahl an Teilnehmern mit der Antwort „trifft gar nicht zu“ sind die Ergebnisse statistisch nicht signifikant und werden daher farblich ausgeblendet.

Komplex versus Kompliziert



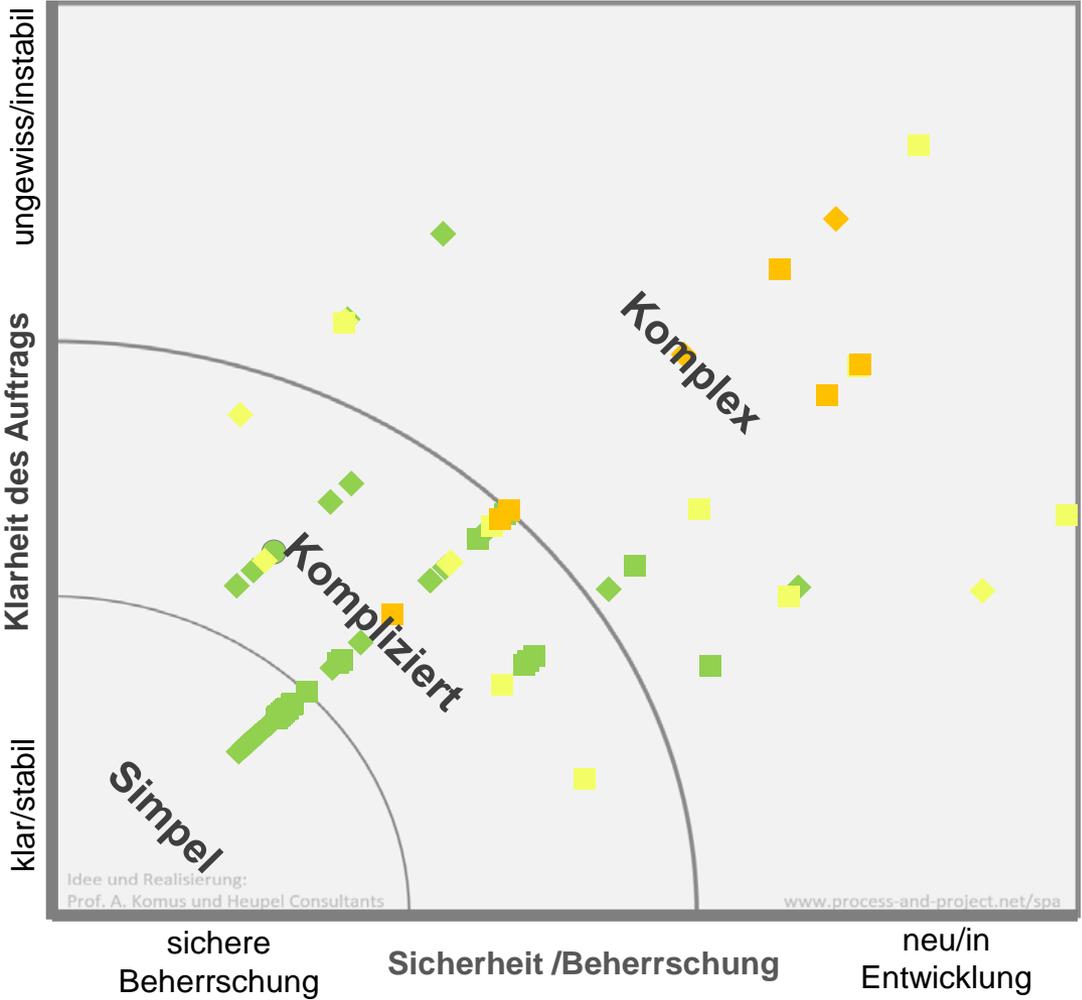
Nach: Ralph D. Stacey: Strategic Management And Organisational Dynamic: The Challenge of Complexity

Komplex versus Kompliziert



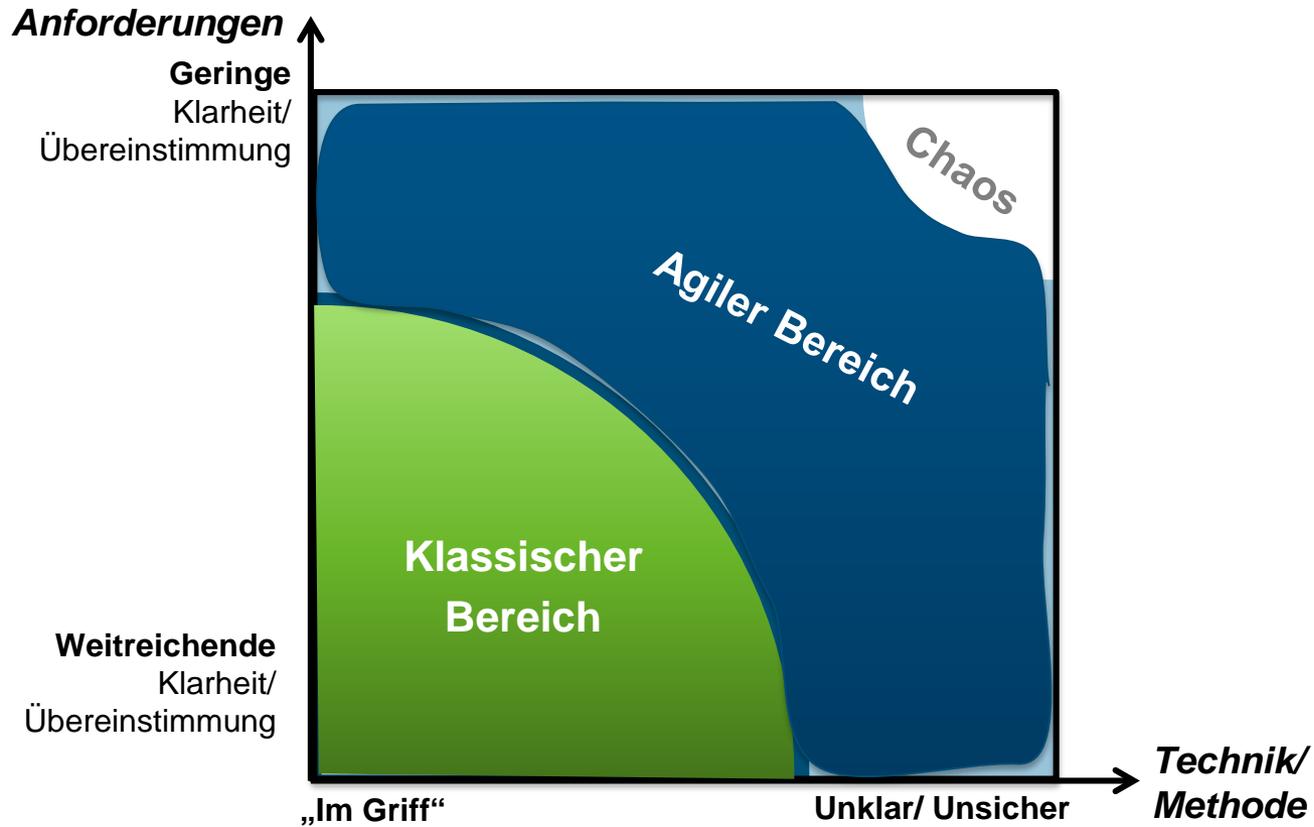
Nach: Ralph D. Stacey: Strategic Management And Organisational Dynamic: The Challenge of Complexity

Stacey Projekt-Portfolio Analyse – Projekterfolg und Komplexität



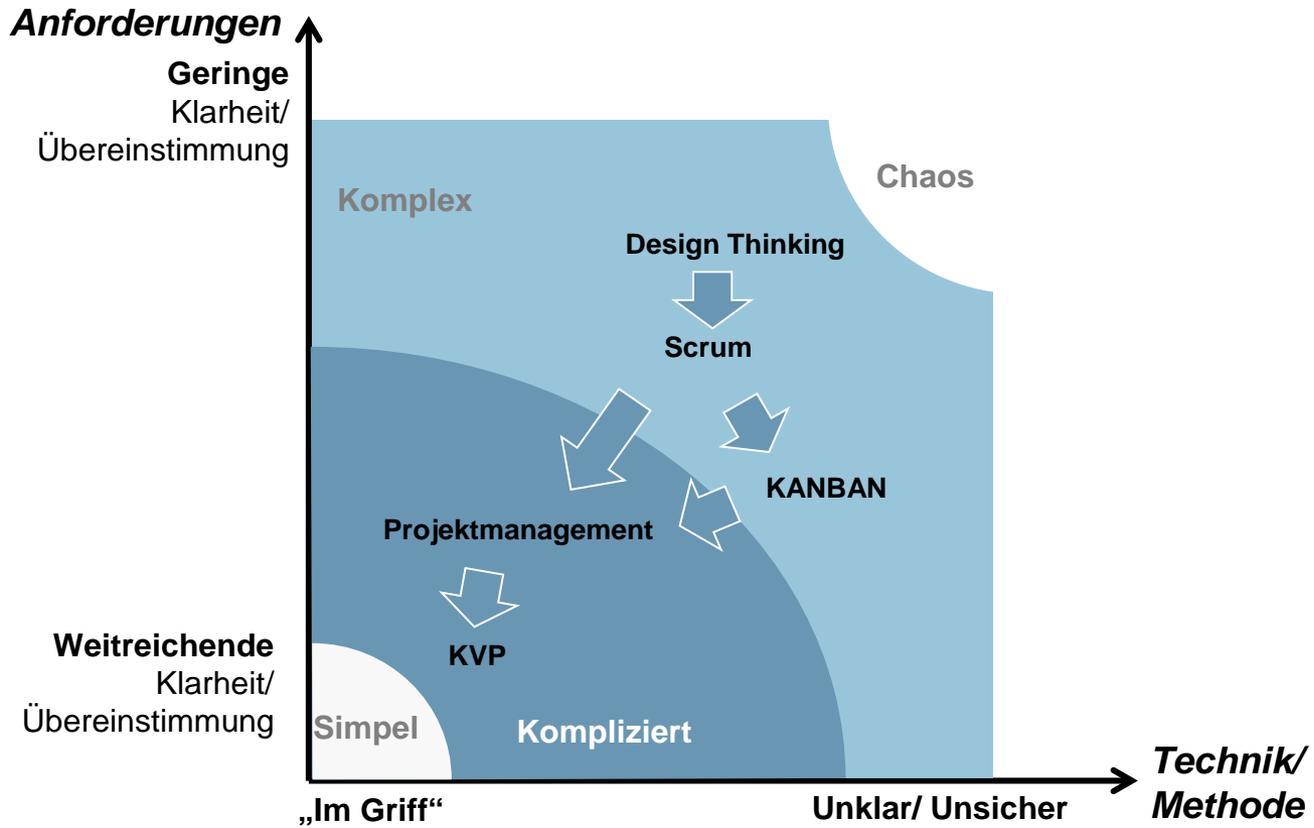
- Klassisches PM
- ◇ Gemischt / Hybrid
- Agil
- Erfolgreich
- Eher erfolgreich
- Eher weniger erfolgreich
- Weniger erfolgreich

Komplex versus Kompliziert



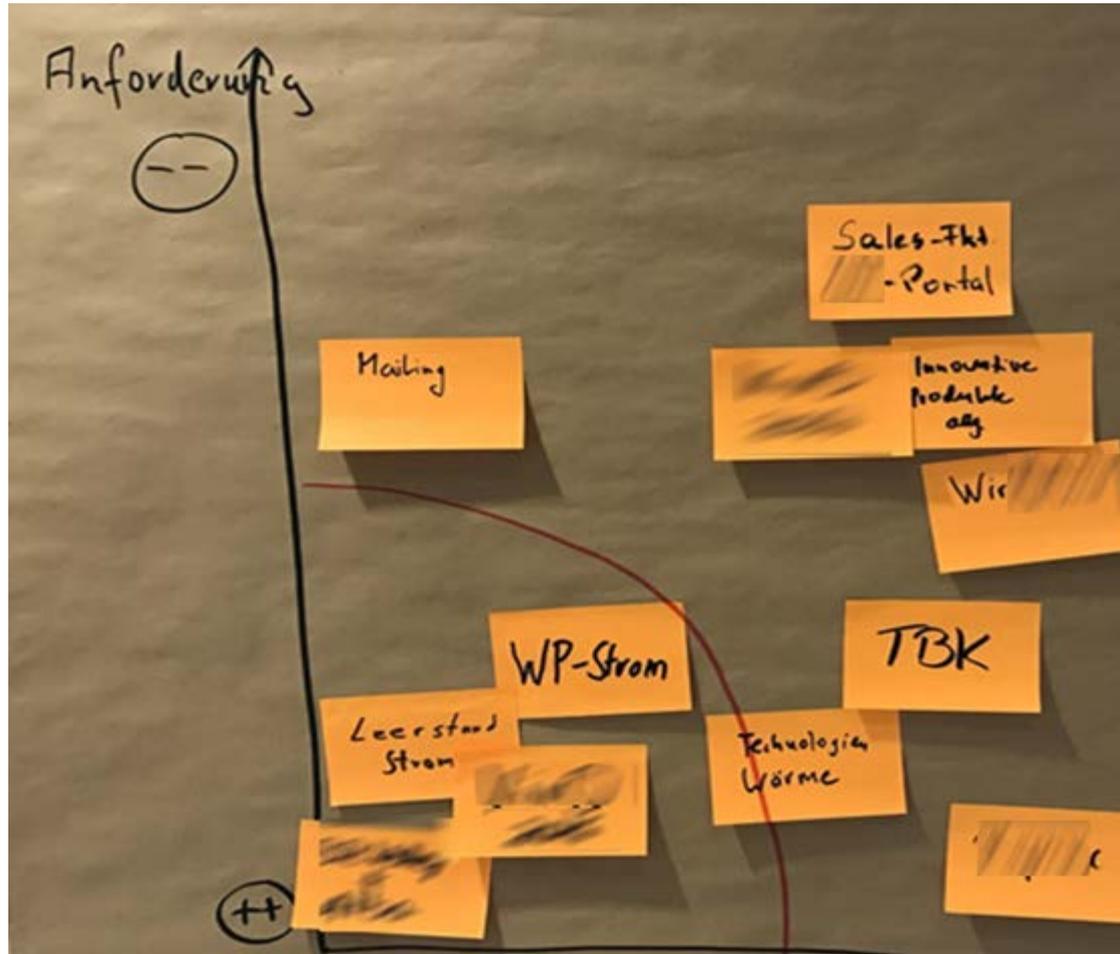
Nach: Ralph D. Stacey: Strategic Management And Organisational Dynamic: The Challenge of Complexity

Sinnvolle Methoden in Abhängigkeit von Komplexität



Stacey Matrix als Basis der Methodenwahl

Projekt-
beispiel



Quelle: Heupel Consultants

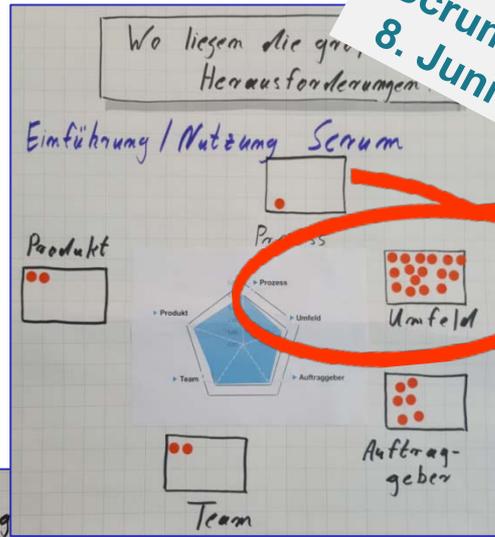
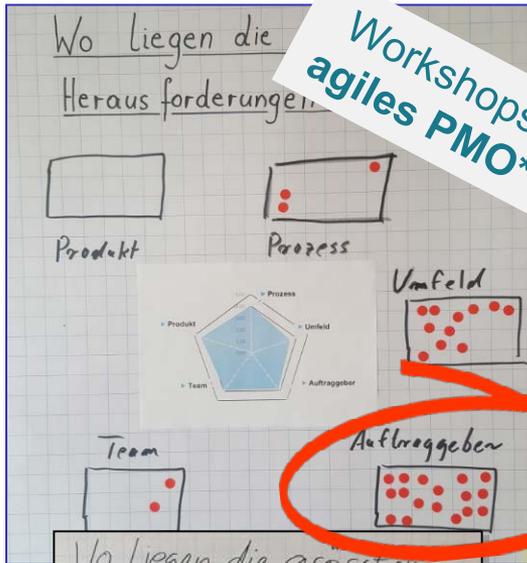
***Wo liegen die Herausforderungen
in der Praxis?***

myAgile: Identifikation von Barrieren in der Praxis

Workshops
agiles PMO*

Scrum Day
8. Juni '16

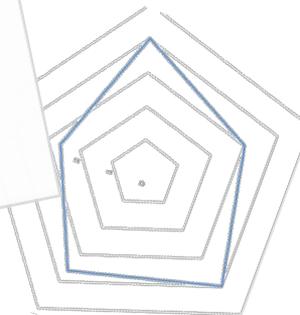
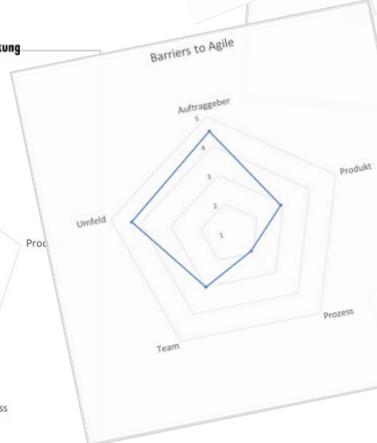
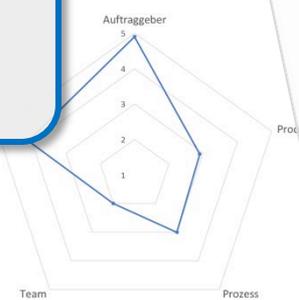
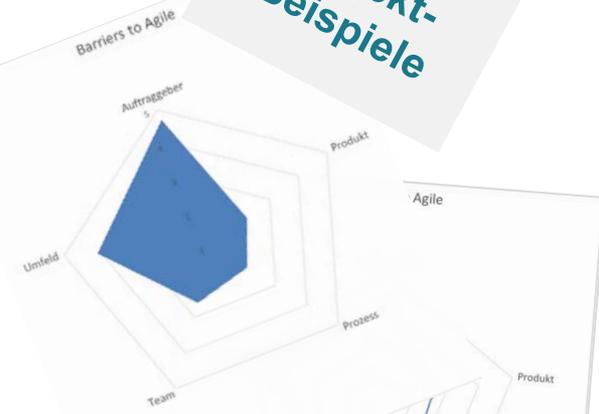
Projekt-
Beispiele



Wo Liegen die größten Herausforderungen? (3 Punkte)

Herausforderungen? (3 Punkte)

Umfeld und **Auftraggeber**
sind oft der Schlüssel



* www.process-and-project.net/agilesPMO

MyAgile – Handlungsfelder und Barrieren der Agilisierung

MyAgile Zwischengespeicherte Umfrage laden Umfrage verlassen und Antworten löschen  

MyAgile

Vielen Dank für Ihre Teilnahme an der Potential-Analyse „MyAgile“.

Die Beantwortung der Fragen benötigt ca. 5 Minuten. Sie können einzelne Fragen bedarfsweise überspringen. Wenn Sie sich bei der Beantwortung einer Frage nicht sicher sind, wählen Sie bitte die Antwort, die Ihrer Meinung nach den Sachverhalt am besten beschreibt.

Alle hier abgegebenen Daten werden natürlich streng vertraulich behandelt.



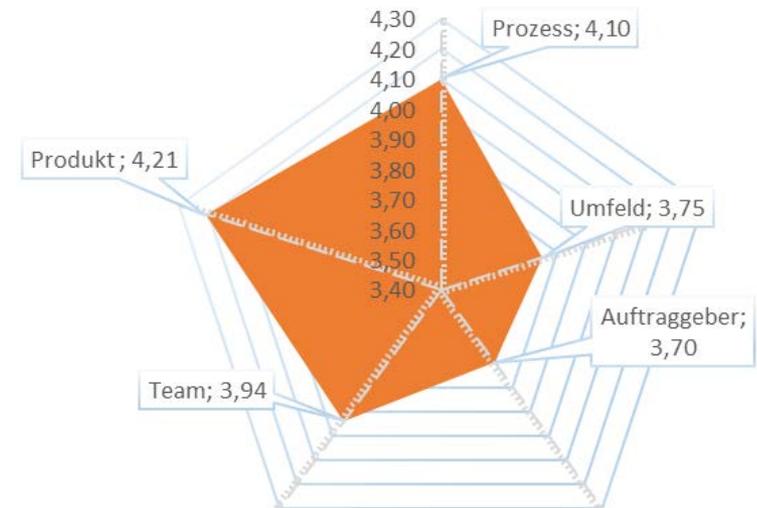
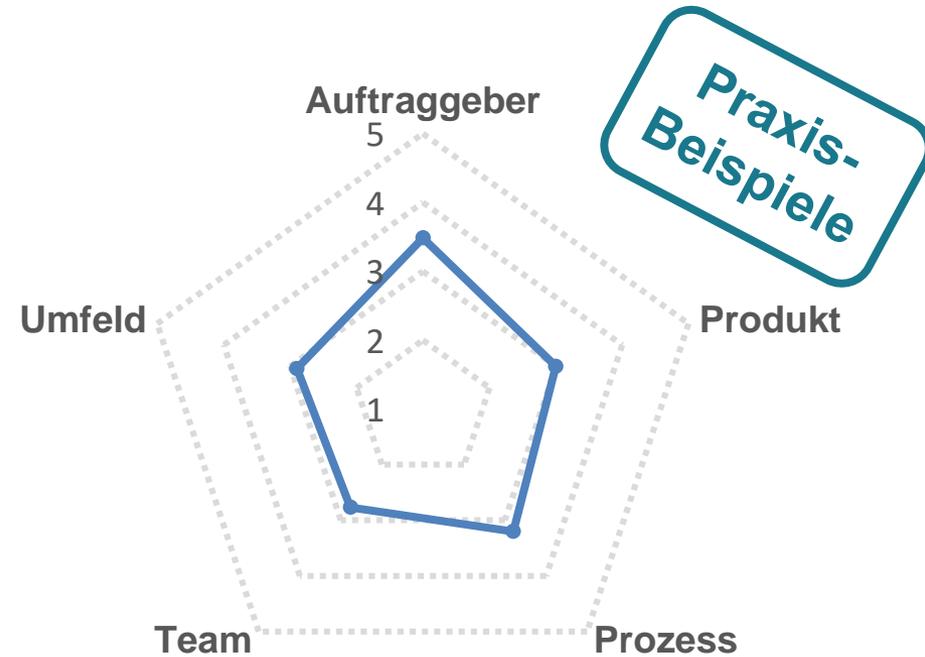

MyAgile Später fortfahren Umfrage verlassen und Antworten löschen  

OK

Auftraggeber

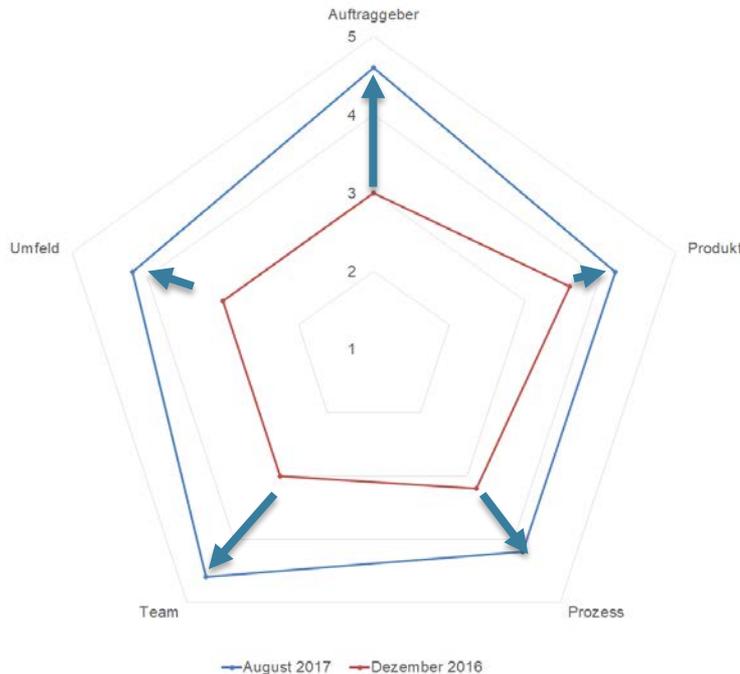
	Stimme voll zu			Stimme überhaupt nicht zu		
	5	4	3	2	1	
Die Wünsche und Erwartungen der Auftraggeber/zukünftigen Nutzer lassen sich sehr gut im Voraus beschreiben.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Der Auftraggeber (oder ein Vertreter) ist gut erreichbar und willens sich im Erstellungsprozess zeitnah einzubringen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Der Auftraggeber (oder ein Vertreter) ist in der Lage ein konsistentes widerspruchsfreies Bild vom gewünschten Ergebnis darzustellen.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Die Zusammenarbeit mit dem Auftraggeber ist auf "Augenhöhe" möglich.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Das Umfeld erwartet sehr detaillierte, sehr präzise Planungen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

Zurück Weiter



myAgile – Gezielte Entwicklung der Rahmenbedingungen

Deutliche Verbesserung der Rahmenbedingungen nach 6-monatigem Coaching



Auftraggeber | Anforderungsdefinition
 Auftraggeber | Planungserwartung
 Auftraggeber | Verfügbarkeit und Engagement
 Auftraggeber | Verträge
 Auftraggeber | Zusammenarbeit

Produkt | Komplexität
 Produkt | KVP im und nach dem Projekt
 Produkt | Möglichkeit von Inkrementen
 Produkt | Nachträgliche Veränderungswünsche
 Produkt | Stabilität Spezifikation

Prozess | Dokumentation
 Prozess | Erfahrung mit Erstellungsprozess
 Prozess | Erfolg durch unterschiedliche Perspektiven & Qualifikationen
 Prozess | Flexibilität
 Prozess | Dominanz hochspezialisierter Aufgaben

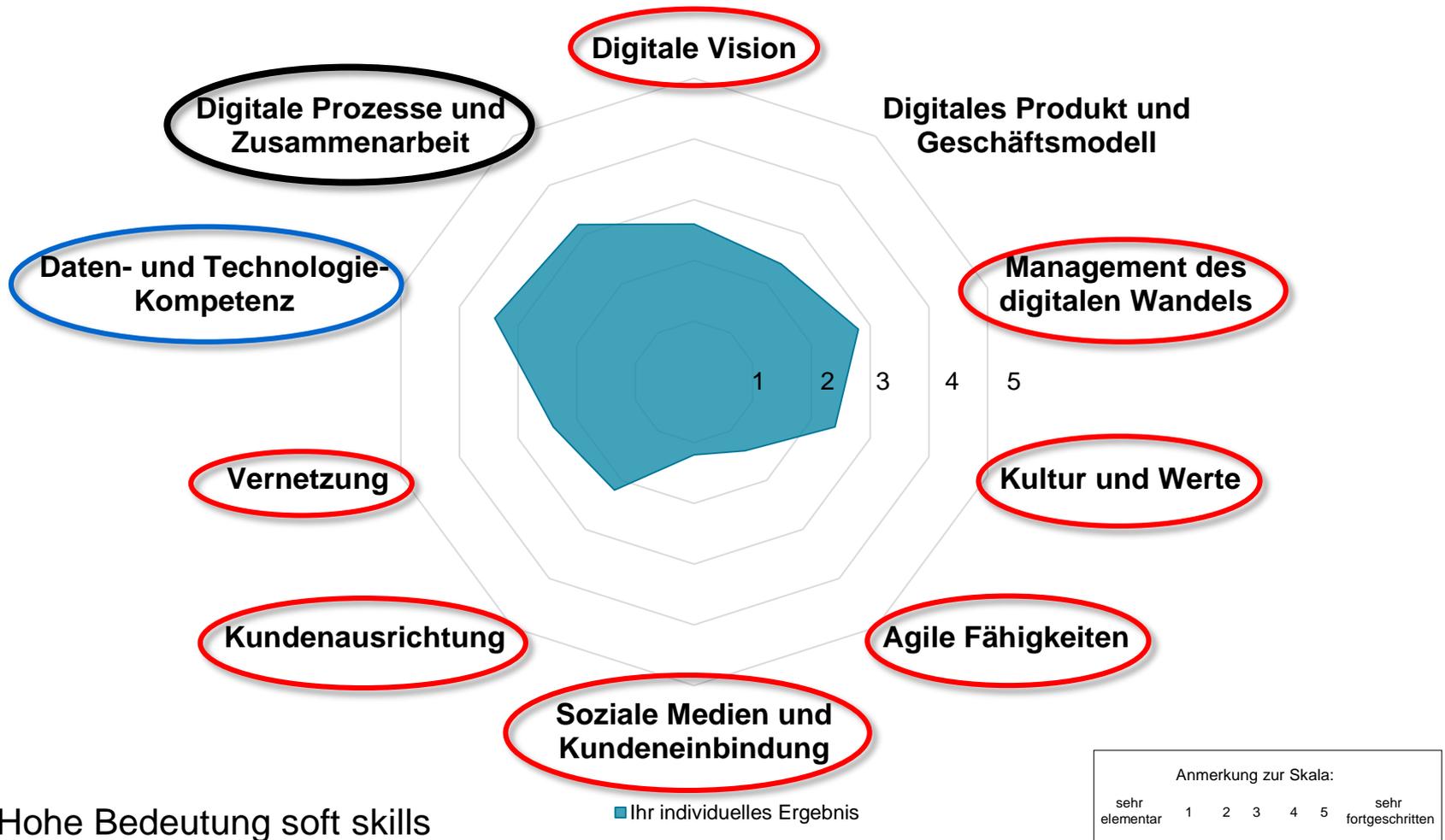
Team | Erforderlichkeit externer Spezialisten
 Team | Hierarchie-Kultur
 Team | Kollokation
 Team | MA-Verfügbarkeit
 Team | Motivation & Eigenverantwortung

Umfeld | Detaillierungsbedürfnis bei der Planung
 Umfeld | Gelebte Fehlerkultur
 Umfeld | Lernen aus Erfahrung
 Umfeld | Termintreue bezüglich Scope
 Umfeld | Veränderungsbereitschaft

Dezember 2016	August 2017
Verbesserungsbedarf	Gut
Kritisch	Gut
Kritisch	Optimal
Gut	Optimal
Gut	Optimal
Gut	Gut
Optimal	Optimal
Gut	Gut
Verbesserungsbedarf	Optimal
Kritisch	Verbesserungsbedarf
Verbesserungsbedarf	Gut
Verbesserungsbedarf	Gut
Optimal	Optimal
Sehr Problematisch	Gut
Gut	Gut
Verbesserungsbedarf	Gut
Gut	Optimal
Verbesserungsbedarf	Optimal
Kritisch	Gut
Verbesserungsbedarf	Optimal
Gut	Gut
Kritisch	Gut
Kritisch	Gut
Optimal	Optimal
Kritisch	Gut

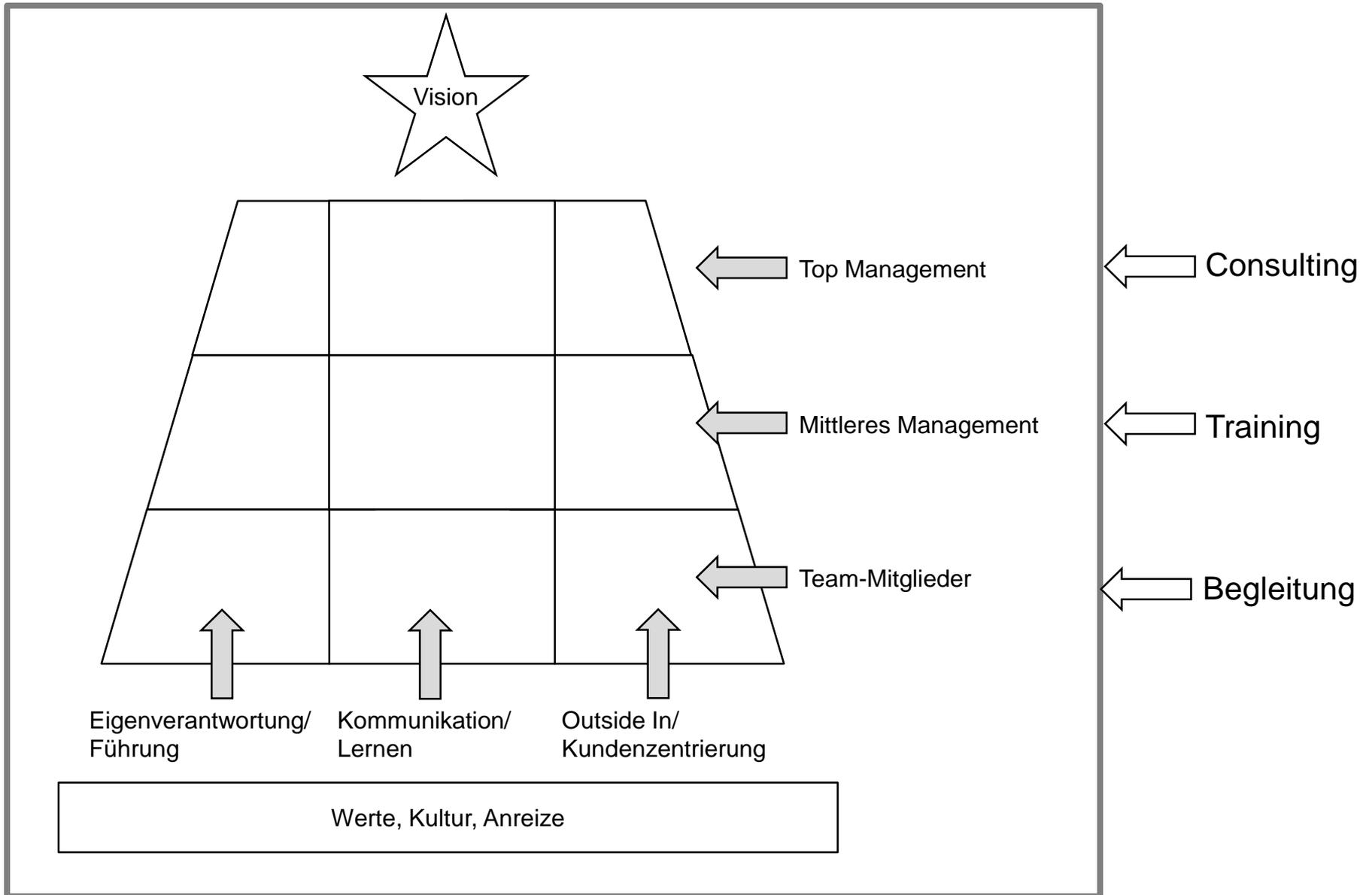
Quelle: Heupel Consultants

Digitalisierung – Resultierend OE-Handlungsfelder

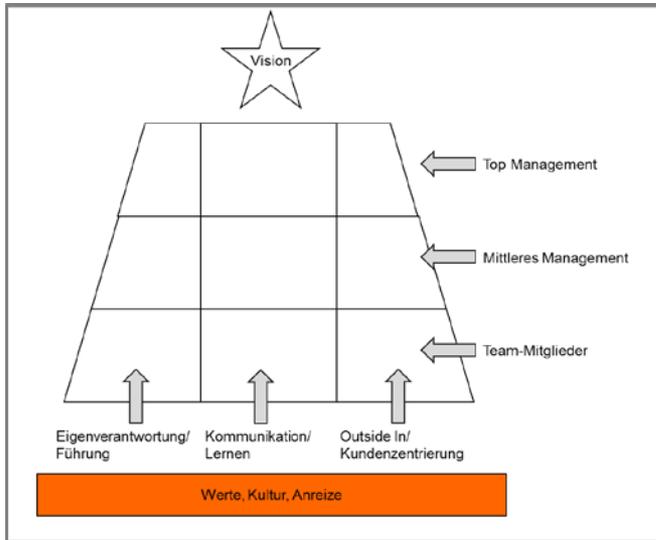


Handlungsfelder für Organisations- und Personalentwicklung

Differenzierte Handlungsfelder als Basis der Agilen Befähigung

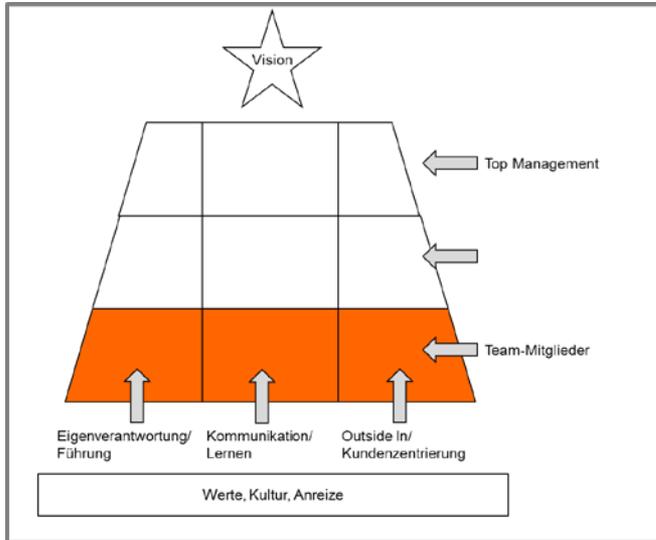


Handlungsfelder – Werte, Kultur, Anreize



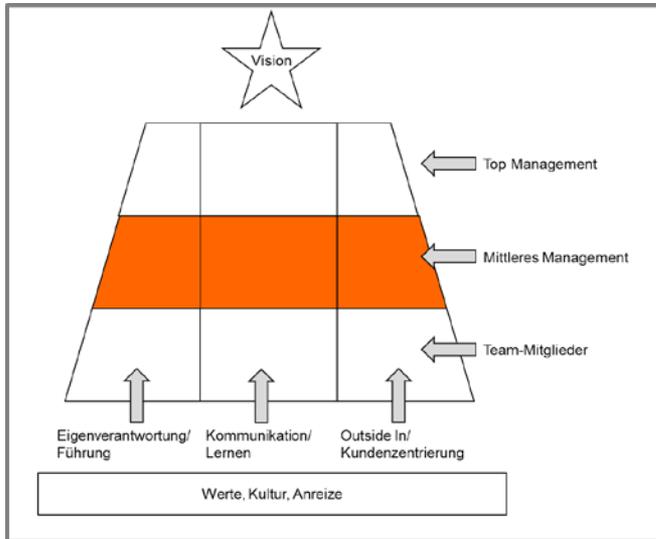
- Fehlerkultur
- Experimente
- Unternehmertum stärken
- Denken im Gesamtkontext und Entrepreneurship

Handlungsfelder – Team



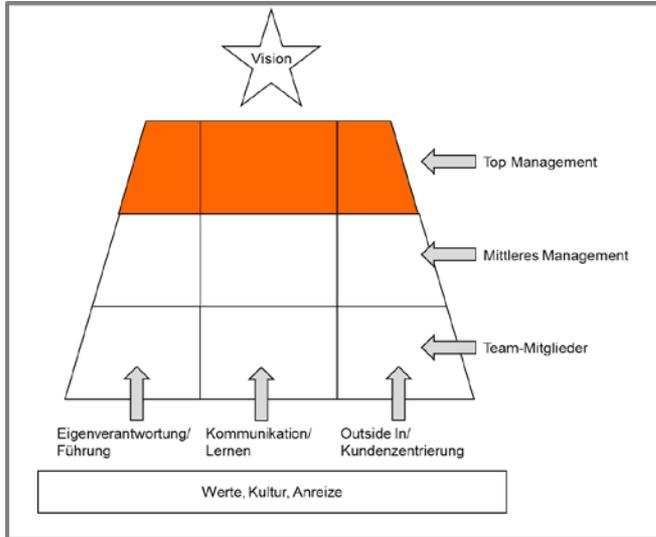
- Fähigkeit zur Teamarbeit
- Kommunikation auch in schwierigen Situationen
- Auftraggeber einbinden und abholen „Manage your boss“
- Grenzen und Freiräume sinnvoll ausfüllen/akzeptieren
- ...

Handlungsfelder – Mittleres Management



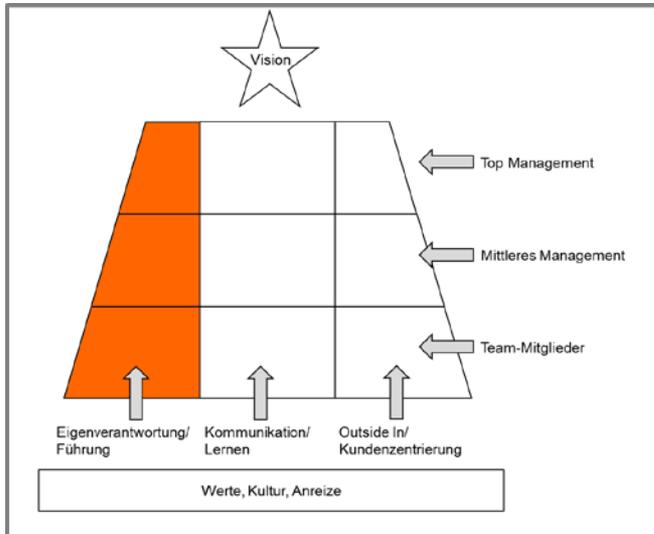
- Managen über Ziele und Visionen
- Rahmen und Leitlinien geben;
Vermeidung von Micromanagement
- Servant Leadership
- Neue Formen und Kriterien der
Personalentwicklung und Mitarbeiter-
Förderung
- ...

Handlungsfelder – Top Management



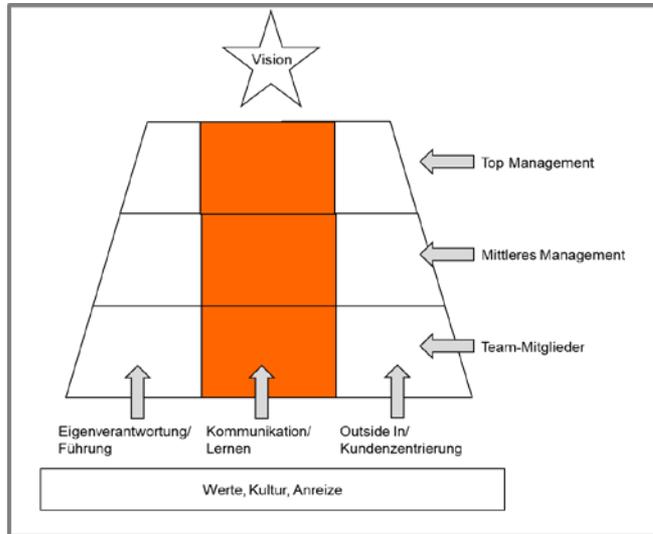
- Gesamtrahmen setzen
- Visionen entwickeln, leben, kommunizieren, vorantreiben
- Agilität und emotionale Sicherheit verbinden
- Inspiration und Bestärkung
- Bilder entwickeln
- ...

Handlungsfelder – Eigenverantwortung, Führung



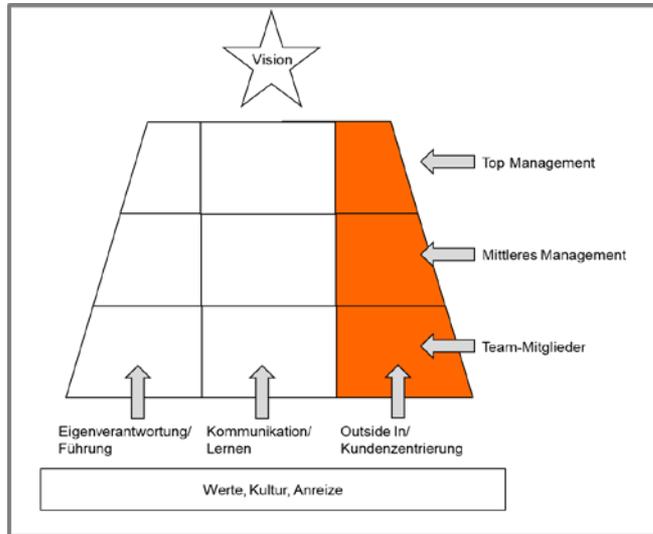
- Stärkung Eigenverantwortung (Subsidiarität)
- Unternehmertum in Strukturen
- Begleiten statt Anweisen
- Entwicklung als Maxime
- Werte leben
- Authentizität

Handlungsfelder – Kommunikation und Lernen



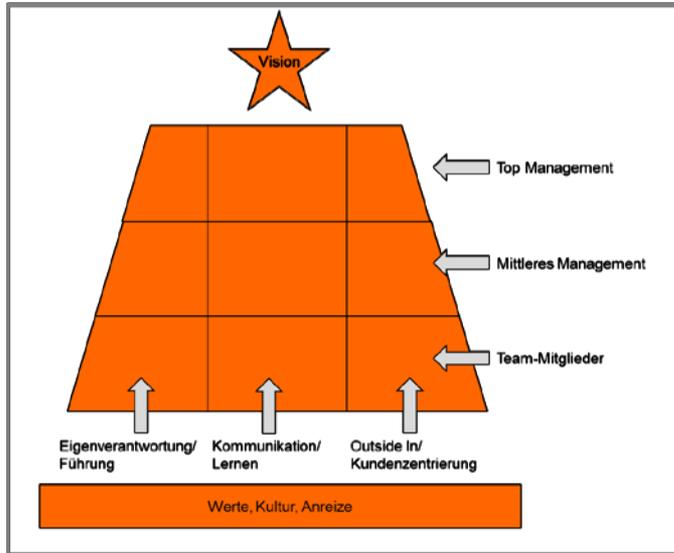
- Neugierde und Lern-Orientierung
- Lernen als Konstante
- Offene Kommunikation, Feed-back-Kultur
- Transparenz
- Time-to-Market-Bewusstsein
- Fehler feiern

Handlungsfelder – Kundenzentrierung und Outside-In



- Kundenperspektive
- Kundenzentrierung
- Customer Journey-Denke
- Individualisierung (Losgröße 1)

Handlungsfelder – Übergeordnet



- Neuausrichtung interne Prozesse („Dienende Administration“)
- Überprüfung Ausbildungsangebot
 - agile und digitale Skills (Soft und Hard)
 - Selbstmanagement
 - Agile Methoden
 - Digital Fähigkeiten
- Karrierepfade und Incentivierung
- Infrastruktur: Coaching, Beratung, Training
- Agilität (vor-)leben!

Vorgehen

Sie wollen Ihre Organisation agiler gestalten?



Wir bieten für unterschiedliche Stellen in Ihrer Organisation Inhouse-Maßnahmen und offene Seminare an.

Auszug aus unserem agilen Produktportfolio:

Agile Führung

Agiles PMO und Agile Center of Excellence

Die Scrum-Rollen mit Leben füllen

Agiler Einkauf – Agile Vertragsgestaltung

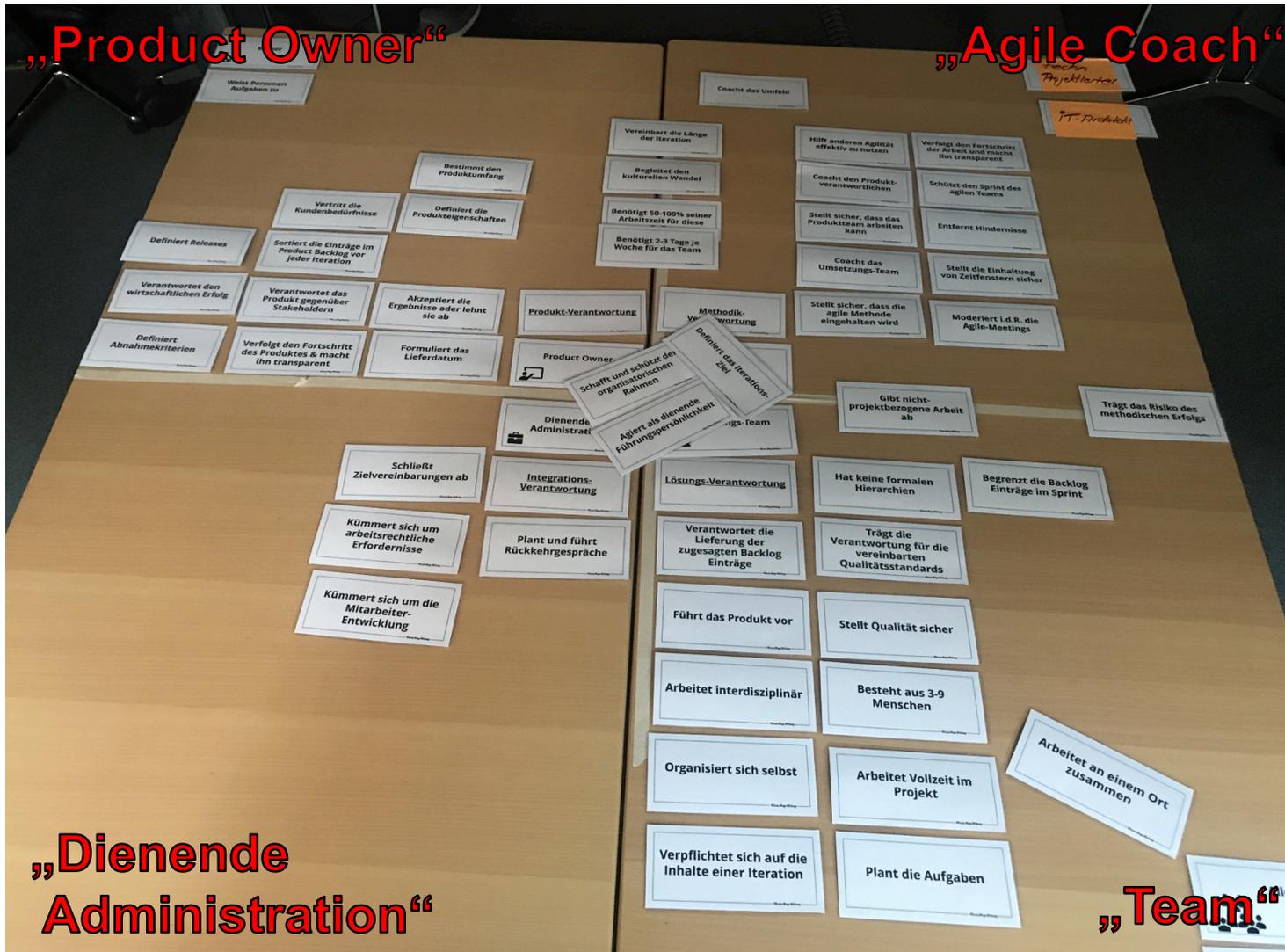
Agiles Projektmanagement

...

www.neulandpartner.de/neuland-agile



Inhalte erarbeiten und begreifen - Beispiel: Neue Rollenfindung



Quelle: Heupel Consultants; Idee S. Waschk

Führung und Team erleben: „Rope Game“, Ballpoint, ...



Ballpoint Game

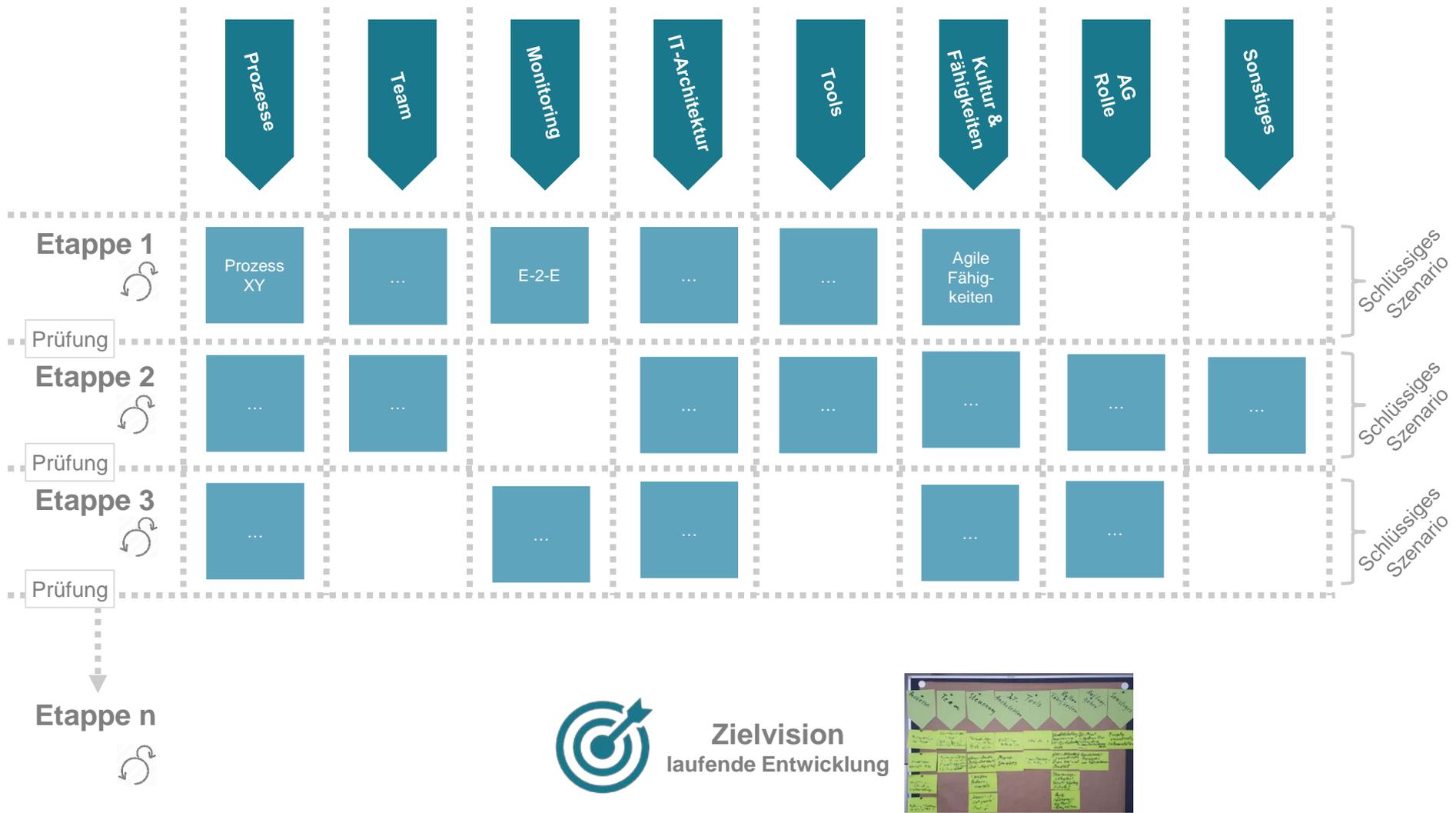
Est	Jst
12	10
15	19

✓
15
71

Vorgehen Agile Transition – Change Team mit Sprints

Praxis-
beispiel

Wirkung



Zielvision
laufende Entwicklung



Quelle: Komus/Heupel Consultants

Alles wird gut...



Interessant?

Keine Informationen mehr verpassen:
Aktuelle Studien,
Vorträge und Publikationen

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>