

# Man soll nicht alles glauben, was man denkt!

## Die wirklichen Chancen und Herausforderungen im Kontext S/4 HANA



Münchener SAP Tage 2019  
26. September 2019

**Prof. Dr. Ayelt Komus**

[komus@hs-koblenz.de](mailto:komus@hs-koblenz.de)

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

[www.komus.de](http://www.komus.de)

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

[www.heupel-consultants.com](http://www.heupel-consultants.com)



Process and Project



**HEUPEL**  
CONSULTANTS

Wissen.Wege.Wirkung



**HOCHSCHULE**  
KOBLENZ

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

***Man soll nicht alles glauben...***

**Sie dürfen nicht  
alles glauben,  
was Sie denken!**



[commons.wikimedia.org/wiki/Heinz\\_Erhardt](https://commons.wikimedia.org/wiki/Heinz_Erhardt)

# Langsames Denken, schnelles Denken



**Der Mensch ist eine „Muster-Such-Maschine“  
Sind die Gedanken erst einmal „eingerastet“,  
fällt es schwer sich wieder zu lösen**

# Frau oder Saxophonspieler?



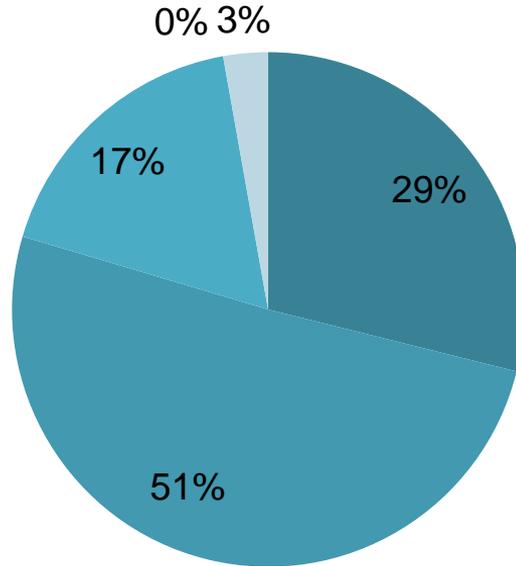
# Alte oder junge Frau



<http://www.sehtestbilder.de/optische-taeuschungen-illusionen/images/illusion-alte-oder-junge-frau-sehtest-1.jpg>, abg. 26.11.2010

# Für 80% sind Aktivitäten das “größte Projekt” oder “Top 3-Thema”

Wie groß ist die geplante Dimension der Einführung von SAP S/4HANA in Relation zu anderen Projekten/Programmen?

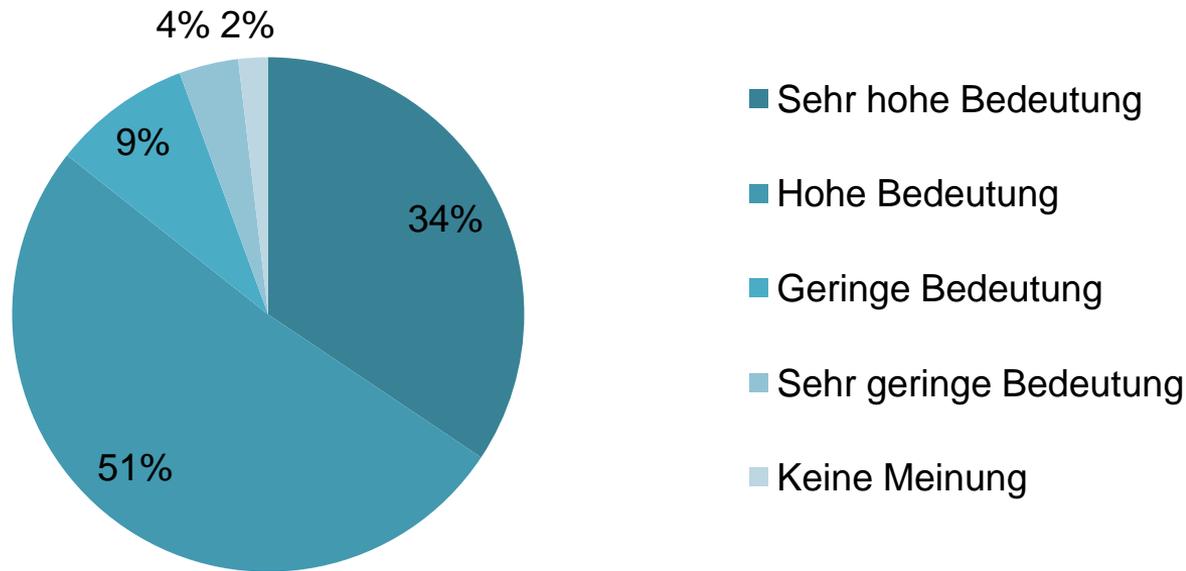


n = 142

- Die Aktivitäten sind/werden das größte Projekt/Programm unseres Unternehmens zu seiner Zeit
- Die Aktivitäten gehören zu den Top 3 Themen
- Die Aktivitäten stellen ein größeres Projekt dar
- Die Aktivitäten haben kein besonders großen Umfang
- Keine Meinung

# Sehr hohe bzw. hohe Bedeutung für 85% der Unternehmen

Wie schätzen Sie die Bedeutung von SAP S/4HANA für Ihr Unternehmen ein?



n = 160

**„Unsere Top Thema der  
nächsten Jahre ist  
die Umstellung auf  
SAP S/4HANA“**

**Aber was heißt das?**

# Typische Fragen (das wird viel „gedacht“)

**On-Premise  
Cloud?**

**Planbarkeit  
SAP-Releases?**

**lizenzmodell  
Indirekte Nutzung?**

**Greenfield  
vs. Brownfield?**

# Fakten einer Welt im Wandel



Telefon benötigte **70 Jahre**  
bis 100 Mio Nutzer  
– Instagram brauchte dafür nur **2 Jahre**



2020 gibt es fast **800 Millionen**  
**vernetzte Geräte** in Deutschland



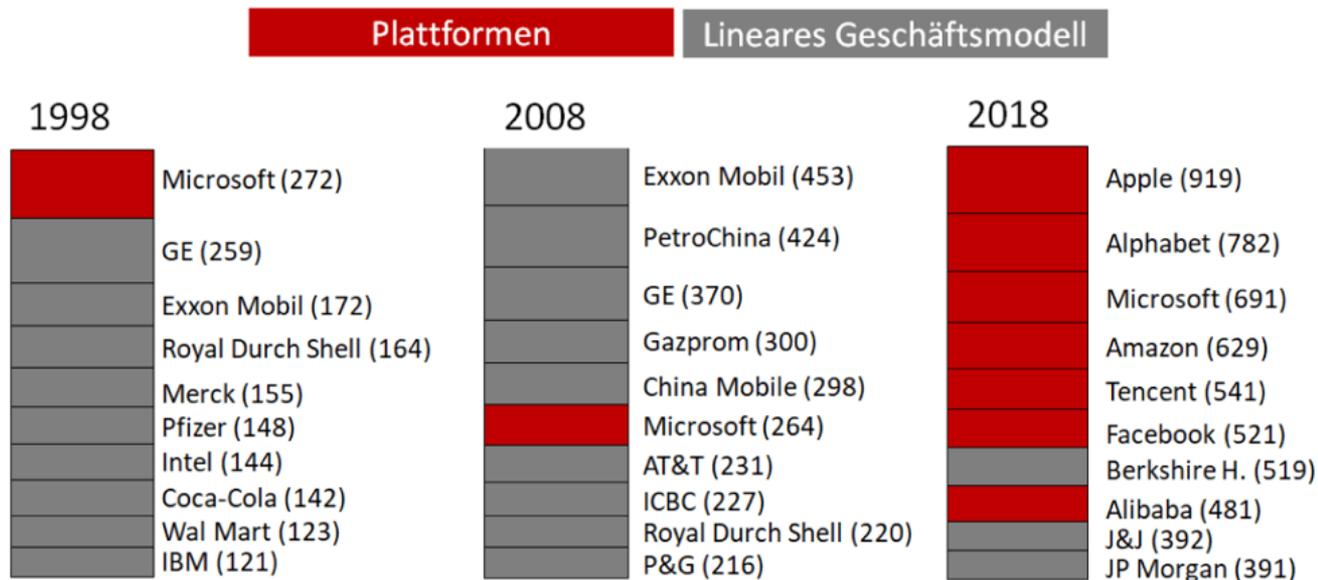
Größte Unternehmen in  
**Mobilität und Hotellerie** besitzen  
weder Autos noch Hotels



7 der 10 wertvollsten Unternehmen  
haben ein **digitales Geschäftsmodell**

# Die wertvollsten Unternehmen 1998 bis 2018

Börsenwerte in Mrd. Dollar



© Copyright 2018 | Dr. Holger Schmidt | Netzoekonom.de | Handelsblatt | TU Darmstadt | Ecodynamics.de | Platformeconomy.com

<http://www.platformeconomy.com/blog/wert-der-plattform-okonomie-steigt-im-ersten-halb-jahr-um-1-billion>  
<https://twitter.com/HolgerSchmidt/status/1013332850853195776?s=03>

# Car Manufacturer or Tech Company?



The big question is always, do we car manufacturers learn to become tech companies more quickly than a tech company learns to be an automotive player?

Peter Schwarzenbauer  
Vorstand BMW

# Digitales Unternehmen mit angeschlossenen Flugbetrieben

*Eurowings wird in fünf Jahren keine klassische Airline mehr sein, sondern ein digitales Unternehmen mit angeschlossenen Flugbetrieben*



Thorsten Dirks  
Vorsitzender des  
Aufsichtsrats  
der Eurowings GmbH

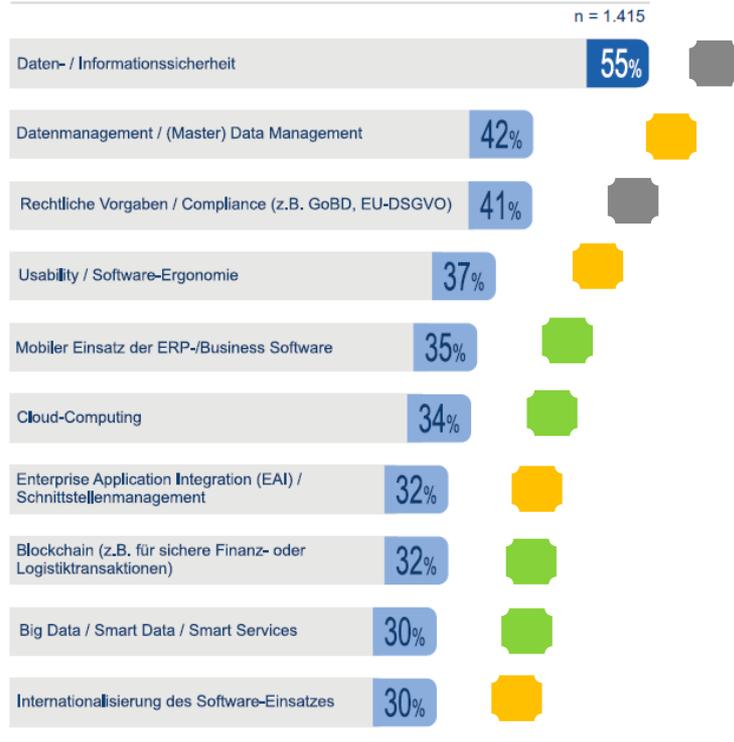
# A Tech Company With A Banking License

A screenshot of an ING news article. The headline reads: "'We want to be a tech company with a banking license' - Ralph Hamers". The article is dated 8 August 2017. Below the headline is a video player showing an interview with Ralph Hamers, CEO of ING. The video player has a play button and a share icon. The text below the video player reads: "The Banker's editor Brian Caplen interviews ING CEO Ralph Hamers about the bank's digital strategy. [10:15]". There is a small orange lion logo in the bottom right corner of the screenshot.

https://www.ing.com/Newsroom/All-news/We-want-to-be-a-tech-company-with-a-banking-license-Ralph-Hamers.htm, abg. 9.10.2017

# Welche Themen die ERP-Anwender bewegen

## Die 10 wichtigsten ERP-Trends aus Sicht der Anwender



Quelle „ERP in der Praxis“ © 2018 Trovarit AG, Aachen

### Legende

-  Bewahrende/absichernde Themen
-  Voraussetzung für Digitalisierung
-  Digitalisierungsthemen

# Nicht so häufige Fragen (Wird daran ausreichend „gedacht“?)

**Block Chain-Strategie?**

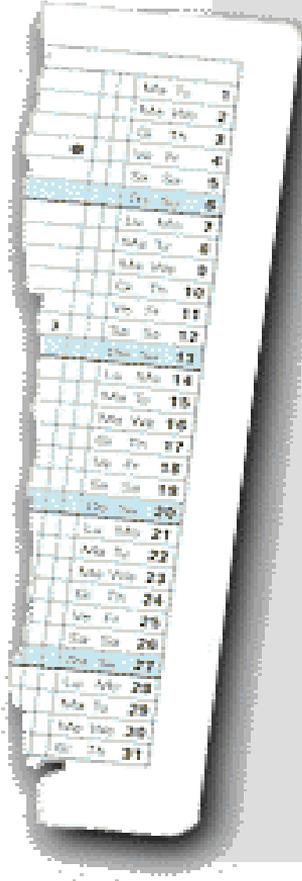
**Künstliche Intelligenz**

**Wie sind wir hierhin gekommen?**

**Welche „DNA“  
benötigen wir?**

**Welche grundlegenden  
Fähigkeiten benötigen wir?**

# Inhalte



- Man soll nicht alles glauben....**  
- S/4HANA aus der Vogelperspektive
- Wo stehen die Unternehmen?**  
- Studie „Positionsbestimmung S/4HANA“
- Strat-O-Mat**
- Anregungen**

***Zur Person***

# Prof. Dr. Ayelt Komus

- Professor für Organisation und Wirtschaftsinformatik
- Mitinitiator der Modellfabrik Koblenz
- Fachbeirat der Heupel Consultants
- Vordenker für Management im komplexen Kontext und agile Methoden
- Studien / Surveys wie „Status Quo Agile“, „agiles PMO“ (2012, 2014, 2016), „Status Quo PEP – lean und agil“, „Positionsbestimmung S/4HANA“ (mit DSAG)
- 80+ Fachpublikationen,  
150+ Keynotes/Vorträge,  
150+ Interviews/Medienberichte

Weitere Informationen, Werdegang,  
aktuelle Veröffentlichungen, Vorträge...  
unter [www.komus.de](http://www.komus.de)

Sie treffen mich auf



## Agiler Beratungsansatz

- ▶ **Coaching**
- ▶ **Beratung/  
Konzeption**
- ▶ **Training/  
Schulung**



**HEUPEL  
CONSULTANTS**  
Wissen.Wege.Wirkung

## Gelebte Wissenschaft

- ▶ **Wissenschaftliche  
Empirie**
- ▶ **Tools und  
Methoden**
- ▶ **Projekte und  
Praxis**

**Das Beste aus zwei Welten – Praxis wissenschaftlich fundiert.**

# Unternehmen, die unsere Kollegen erfolgreich begleitet haben



# Netzwerken, Vorträge, Studien und Co.

Kontakt Impressum Datenschutzerklärung Process-and-Project.net

Prof. Dr.  
Ayelt Komus



Home Über Ayelt Komus Publikationen **Vorträge** Medien Hochschule

»Nicht der Wind, die Segel bestimmen den Kurs«

**Vortragsfolien**  
[www.komus.de/vortrag](http://www.komus.de/vortrag)



Das Beste aus zwei Welten: Agile Methoden mit Bewährten verknüpfen.  
Aktuell stehen viele Unternehmen vor der Herausforderung die Chancen agiler Methoden zu erschließen. Die Frage ist dabei nicht mehr, ob agile Methoden ins Projektmethodenportfolio aufgenommen werden sollen, sondern vielmehr, wie eine mögliche Umsetzung aussehen könnte. Dabei gilt es, geeignete Wege zum agilen Unternehmen aufzuzeigen, die zur Organisation passen und diese nicht überfordern.

Diese Seiten sollen einen Ausschnitt meiner Aktivitäten und Inhalte in Lehre, Forschung, Beratung, Trainings, Workshops und Vorträgen vermitteln. Links und Downloads sollen Konzepte verdeutlichen und Anstoß für neue Ideen sein. Weitere Informationen zu *Studien* und Studienberichten finden Sie unter [www.process-and-project.net/studien](http://www.process-and-project.net/studien). Informationen über aktuelle *Workshops* sind unter [www.process-and-project.net/workshops](http://www.process-and-project.net/workshops) verfügbar. Unseren *Newsletter* mit der Möglichkeit zur Registrierung finden Sie unter [www.process-and-project.net/aktuell](http://www.process-and-project.net/aktuell). Schließlich freue ich mich über eine Vernetzung *Xing*, *LinkedIn* oder *Twitter*

**Aktuelles**

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



**Xing:** [www.xing.com/profile/Ayelt\\_Komus](http://www.xing.com/profile/Ayelt_Komus)



**LinkedIn:** <http://de.linkedin.com/in/komus>



**Twitter:** @Ayelt Komus

Anmeldung Über uns Kontakt Impressum

Home Newsletter Trainings/Workshops Veranstaltungen **Studien**

**Process and Project**  
Projekt- und IT-Management und agile Methoden

**Wie sehr beeinflusst die Komplexität Ihren Projekterfolg?**  
Erstellen Sie jetzt Ihre kostenfreie Stacey-Projektportfolio-Analyse. Jetzt Informieren!

**Rückblick: 10. Praxisforum und 2. Praxiswerkstatt am 30. und 31. Mai**  
Danke an über 100 Teilnehmer und alle Referenten! Wir freuen uns auf ein Wiedersehen am 12. und 13. Juni 2018



**Studie „Positionsbestimmung S/4HANA“**  
***Studie und Teilnehmer***

# *Studien-Eckpunkte*

# Studie „Positionsbestimmung S/4HANA“

## Schlüsselfragen

- Wo stehen die Unternehmen?
- Einführungsstrategien?
- Learnings aus früheren Einführungen?
- Nutzung der Potenziale agiler Methoden?
- Nutzung Chance/Momentum S/4HANA *über Einführung i.e.S. hinaus?*
- *Erste Erfahrungen/Lessons learned aus ersten Einführungen*



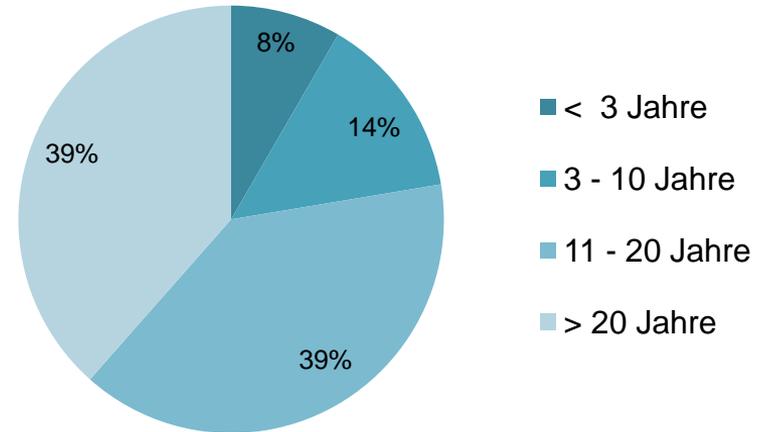
**Download**

[www.process-and-project.net/studien/s-4-hana](http://www.process-and-project.net/studien/s-4-hana)

# Durchführung und Teilnehmer

- Erhebung Q1 und Anfang April 2019
- 180+ auswertbare Teilnehmer
- Breiter Branchenmix  
(jeweils ca. 10% Automotive, IT, Handel, Maschinen- und Anlagenbau)
- Unternehmensgröße breit gestreut  
(29% 1.000 bis 2.499 MA – 25% kleiner)
- 23% haben S/4HANA bereits eingeführt (8%) oder befinden sich in der Einführung (15%)
- Über drei Viertel der Teilnehmer mit mehr als 10 Jahren SAP-Erfahrung
- 48% IT-Bereich  
25% Management  
10% Berater...  
9% Querschnittsbereich

Wie viele Jahre arbeiten Sie bereits mit SAP?



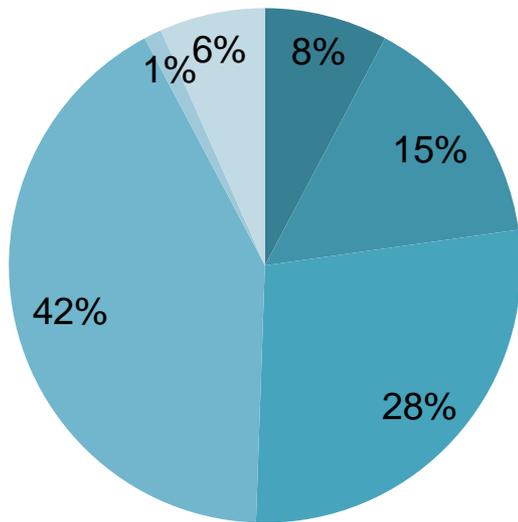
n = 143

Anmerkung: Nur eine Antwort möglich

*Status Quo*

# Fast ein Viertel aktuell aktiv in Einführung oder abgeschlossen

Planen Sie die Einführung von SAP S/4HANA?



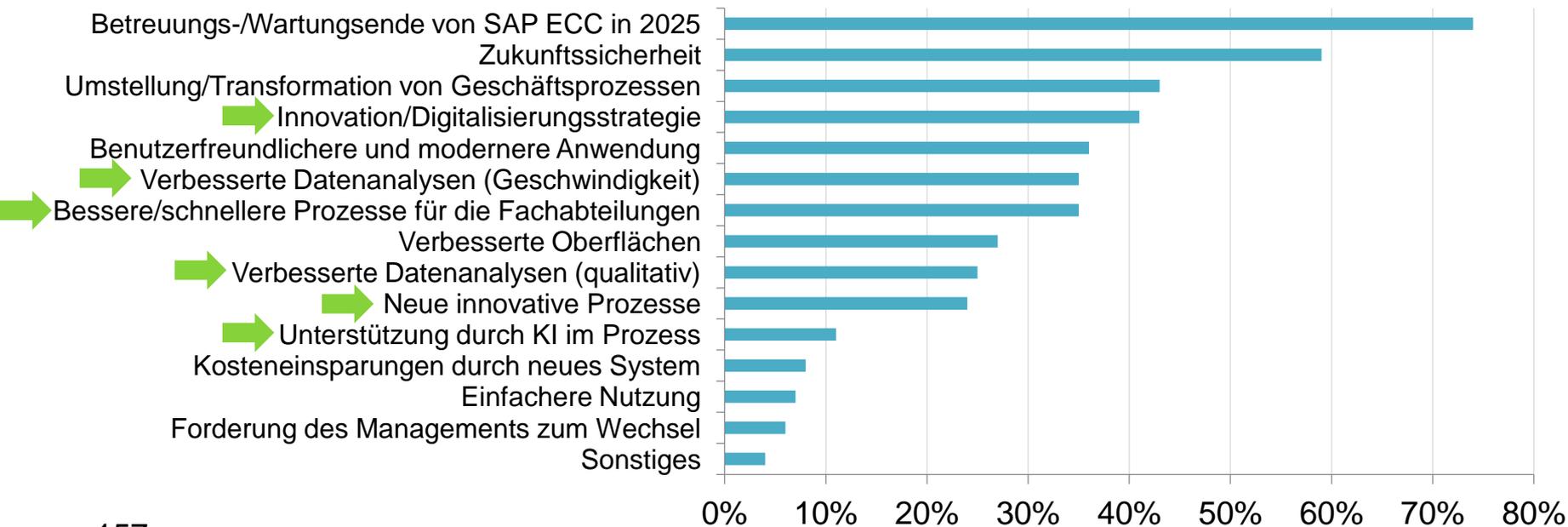
n = 180

- SAP S/4HANA wurde bereits eingeführt
- SAP S/4HANA wird zur Zeit eingeführt (inkl. Vorstudien & Pilotprojekte)
- Die Einführung von SAP S/4HANA wird aktuell vorbereitet
- Es wird aktuell über die Einführung von SAP S/4HANA diskutiert bzw. wurde darüber diskutiert
- Wir haben mit der Einführung begonnen, haben die Einführung jedoch zurückgestellt
- Es ist nicht geplant, SAP S/4HANA einzuführen

*Treiber - Motivation*

# Wartungsende und “Zukunftsicherheit” als wichtigste Treiber für die Umstellung

Aus welchen Gründen finden Sie die Einführung oder die Planung der Einführung von SAP S/4HANA sinnvoll? Was hat Sie davon überzeugt SAP S/4HANA in Ihrem Unternehmen einzuführen?



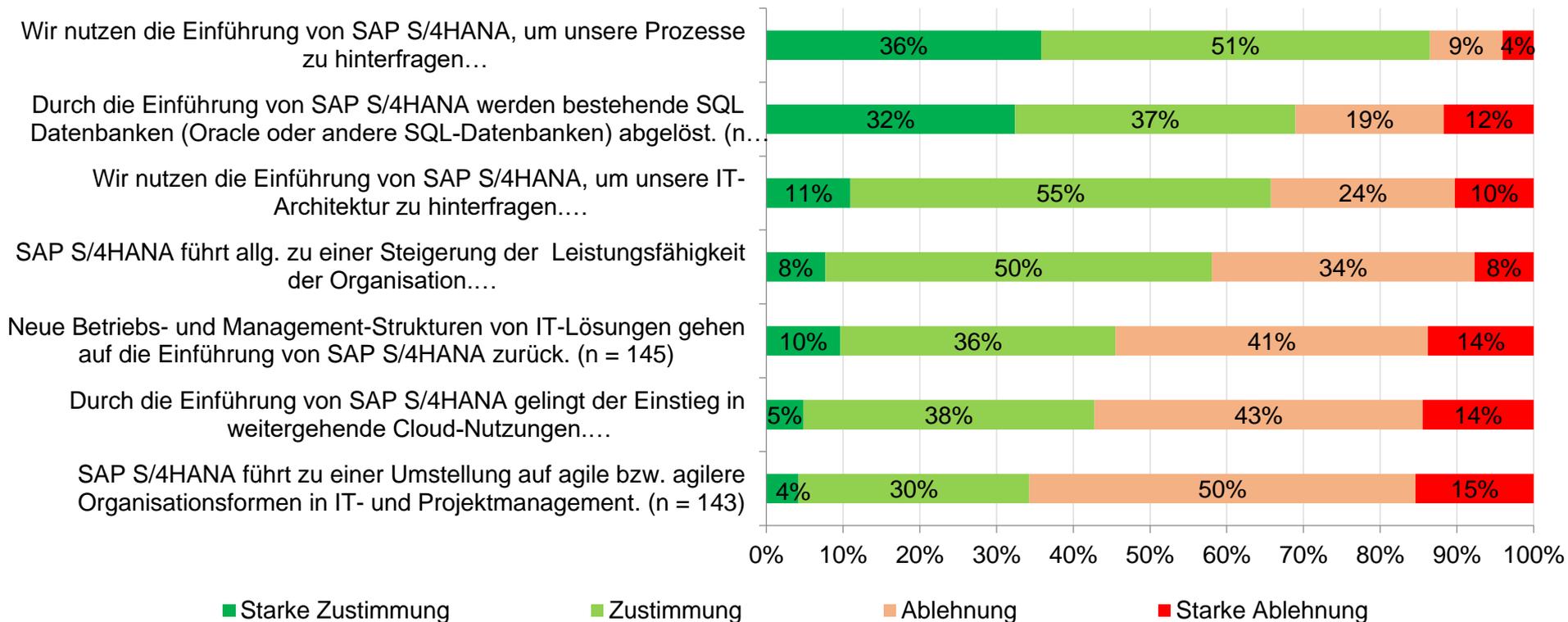
n = 157

→ Digitalisierungs-/Innovationsthemen

[www.process-and-project.net/studien/s-4-hana](http://www.process-and-project.net/studien/s-4-hana)

# Fast 90% nutzen Einführung, um Prozesse zu hinterfragen

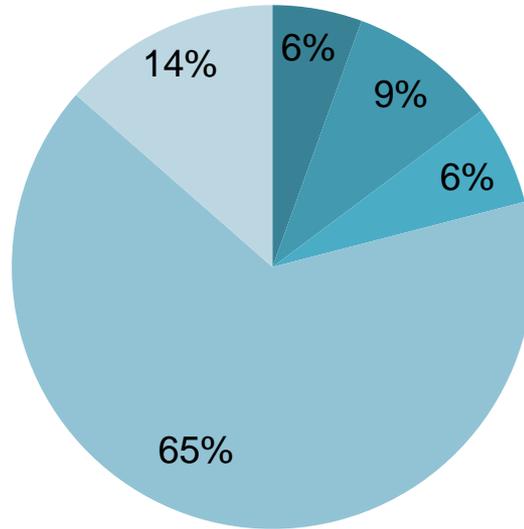
Wie stark stimmen Sie folgenden Aussagen zu?



*On-Premise vs. Cloud*

# Zwei Drittel der Unternehmen bleiben bei “on Premise”

Für welche S/4HANA Lösung haben Sie sich entschieden/soll genutzt werden?

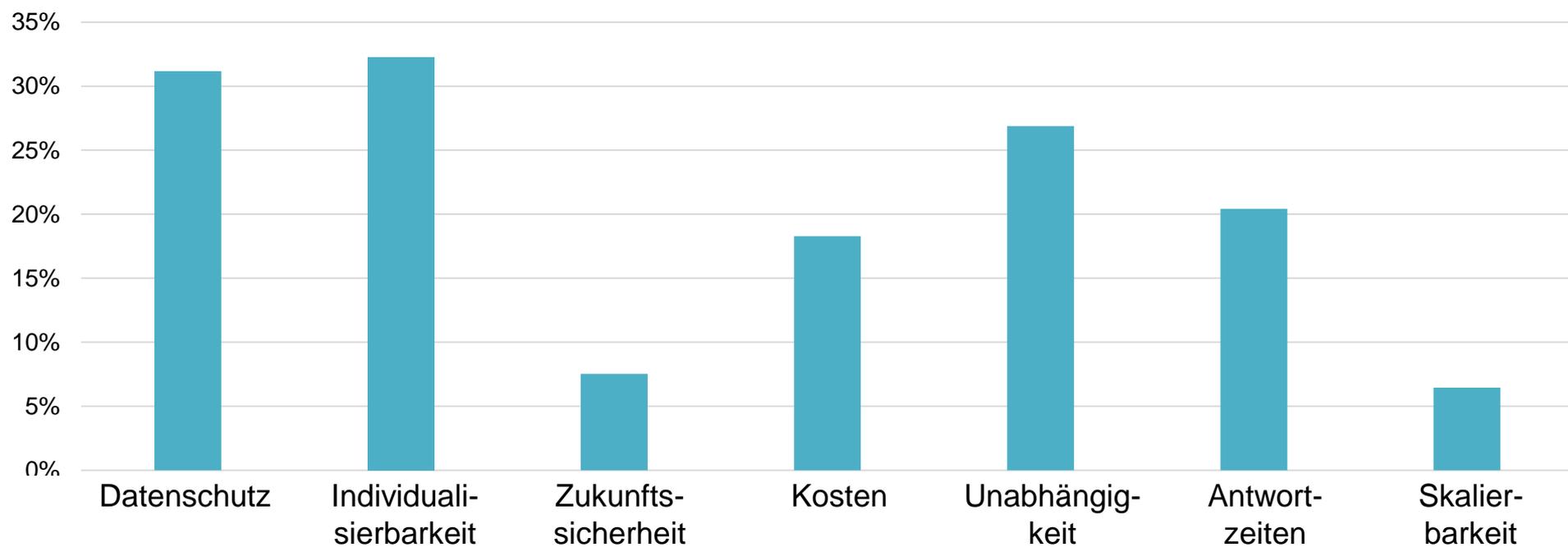


- SAP S/4HANA Public Cloud
- SAP HANA Enterprise Cloud (Private Cloud)
- Hybrid (on Premise mit IaaS-Cloud)
- SAP S/4HANA (on Premise)
- Sonstiges

n = 162

# Datenschutz, Individualisierbarkeit, Unabhängigkeit – wichtig für On-Premise-Nutzer

Welche Gründe waren bei der Auswahl für die Cloud-Nutzungsform besonders wichtig?

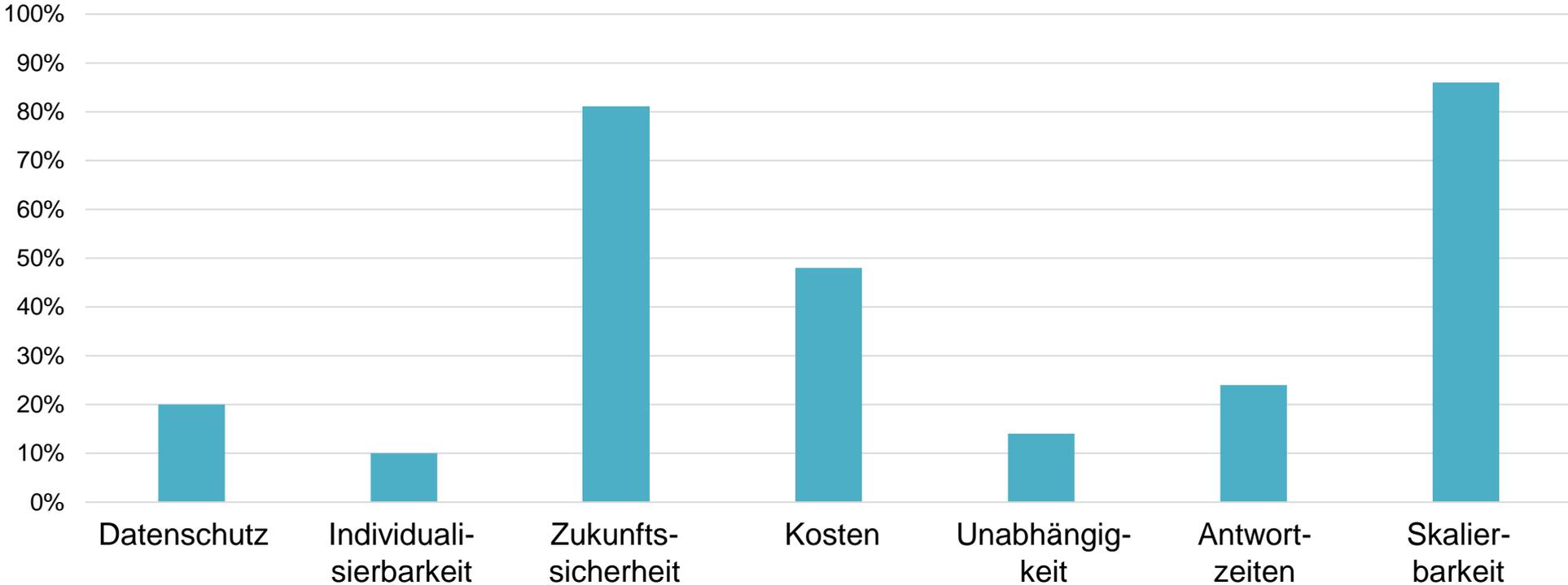


n = 93 – On Premise-Nutzer

[www.process-and-project.net/studien/s-4-hana](http://www.process-and-project.net/studien/s-4-hana)

# Zukunftssicherheit und Skalierbarkeit - entscheidend für Cloud

Welche Gründe waren bei der Auswahl für die Cloud-Nutzungsform besonders wichtig?



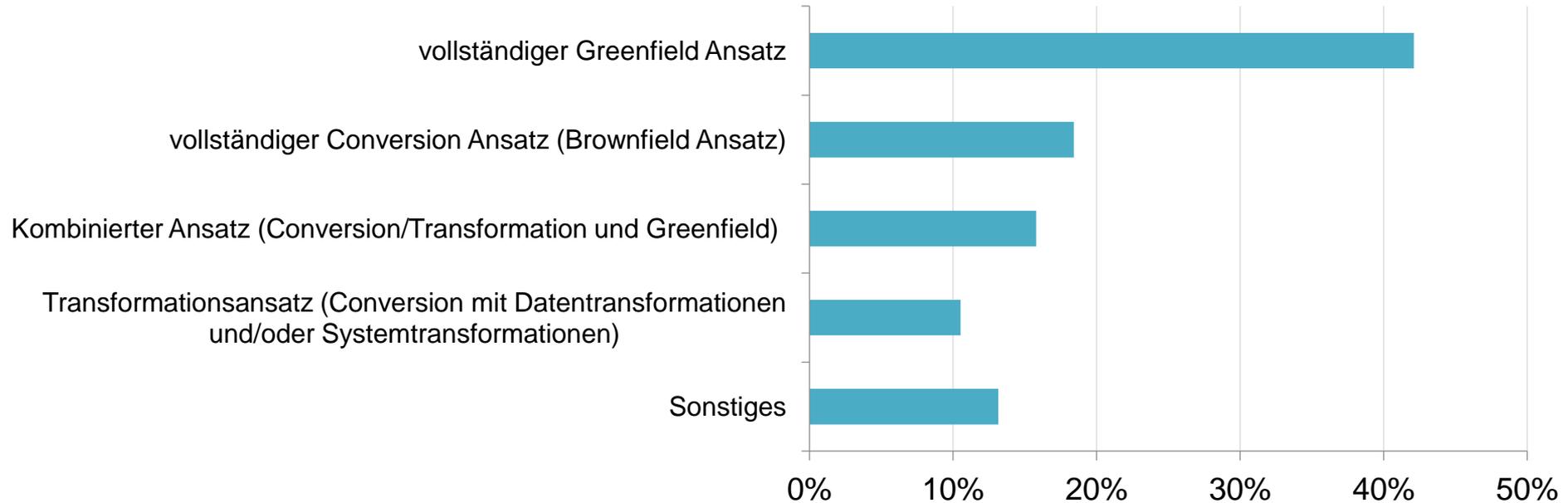
n = 21 – Cloud Nutzer (Public und Private Cloud)

[www.process-and-project.net/studien/s-4-hana](http://www.process-and-project.net/studien/s-4-hana)

*Ansatz - Methodik*

# Greenfield-Ansatz dominiert

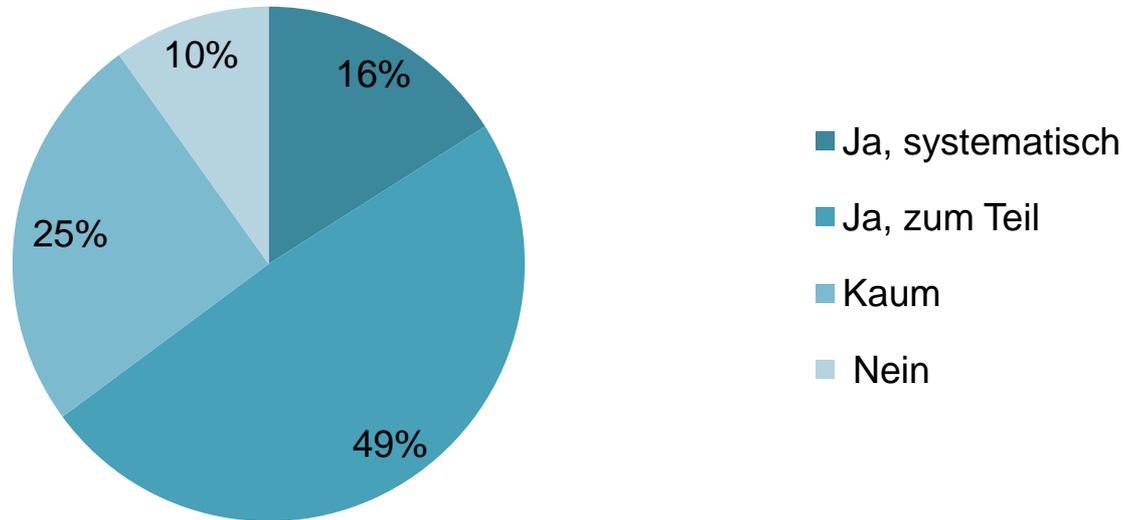
Welches Umstiegs-/Einführungskonzept für S/4HANA haben Sie verwendet/werden Sie durchführen?



n = 38, Single Choice

# Vergangene Projekterfahrungen kaum systematisch genutzt

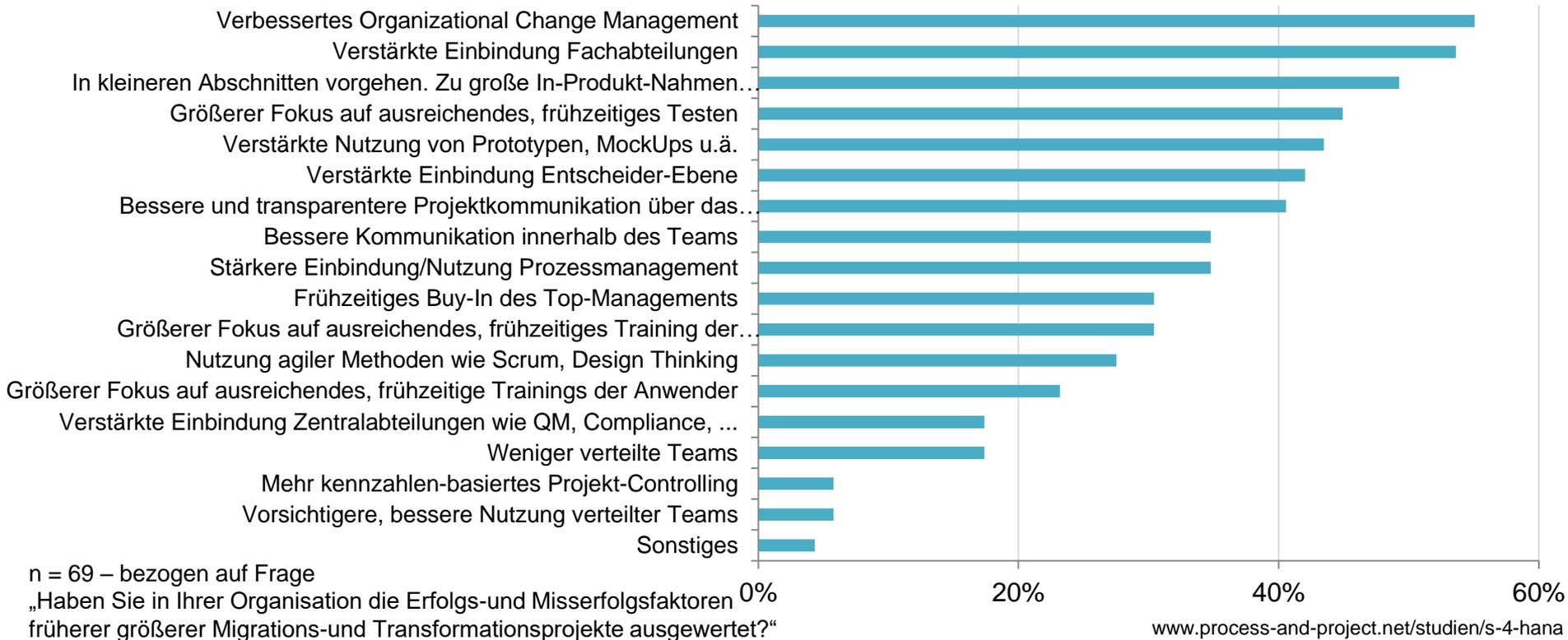
Werden [vergangene Projekterfahrungen] systematisch genutzt?



n = 131

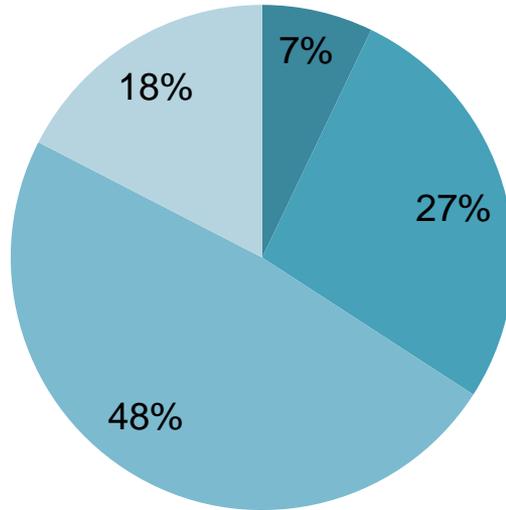
# Organizational Change Management und Einbindung Fachabteilung - erfolgsentscheidend

Welche Erkenntnisse haben Sie gewonnen?



# Organizational Change Management – nur bei einem Drittel hohe Priorität

Wird bei der Einführung von S/4HANA zusätzlich in das Change Management investiert?

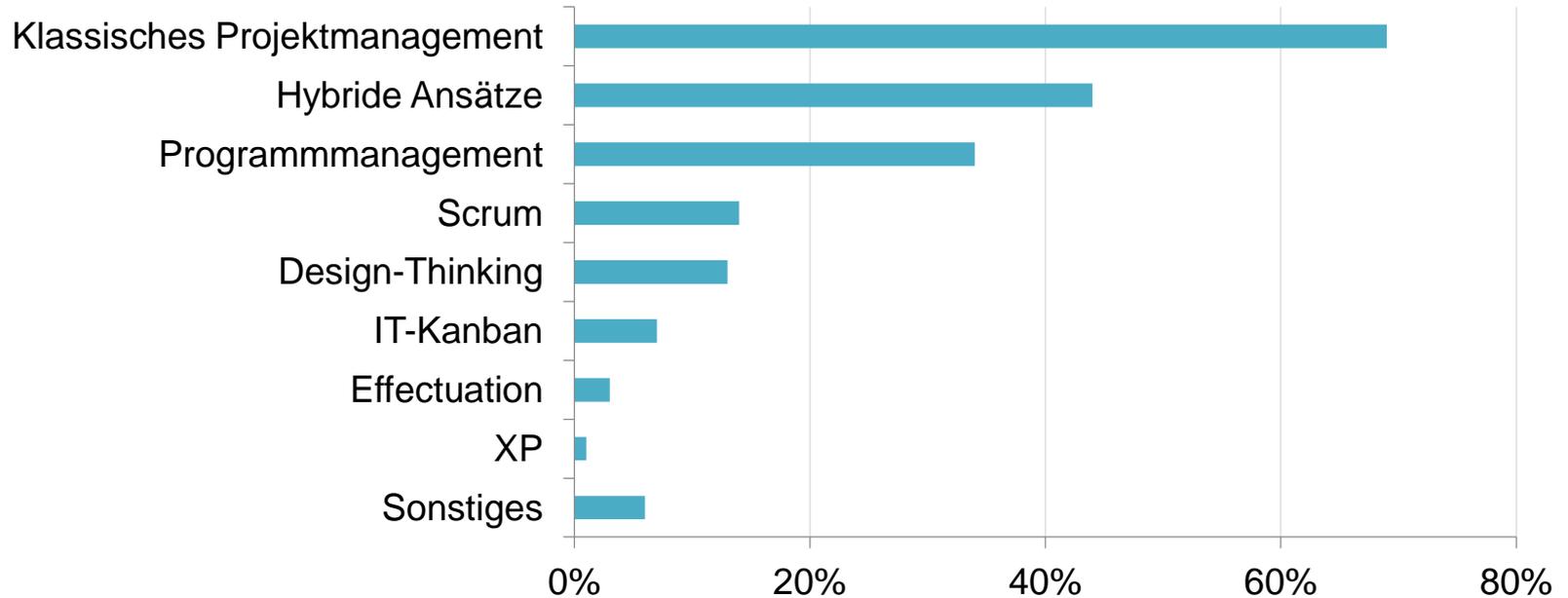


- Besonders hohe Priorität
- Hohe Priorität
- Wird im Rahmen des allg. P-Managements mit berücksichtigt
- Keine besonderen Aktivitäten

n = 126

# Klassisches Projektmanagement dominiert – trotz nachgewiesener Erfolge agiler Methoden

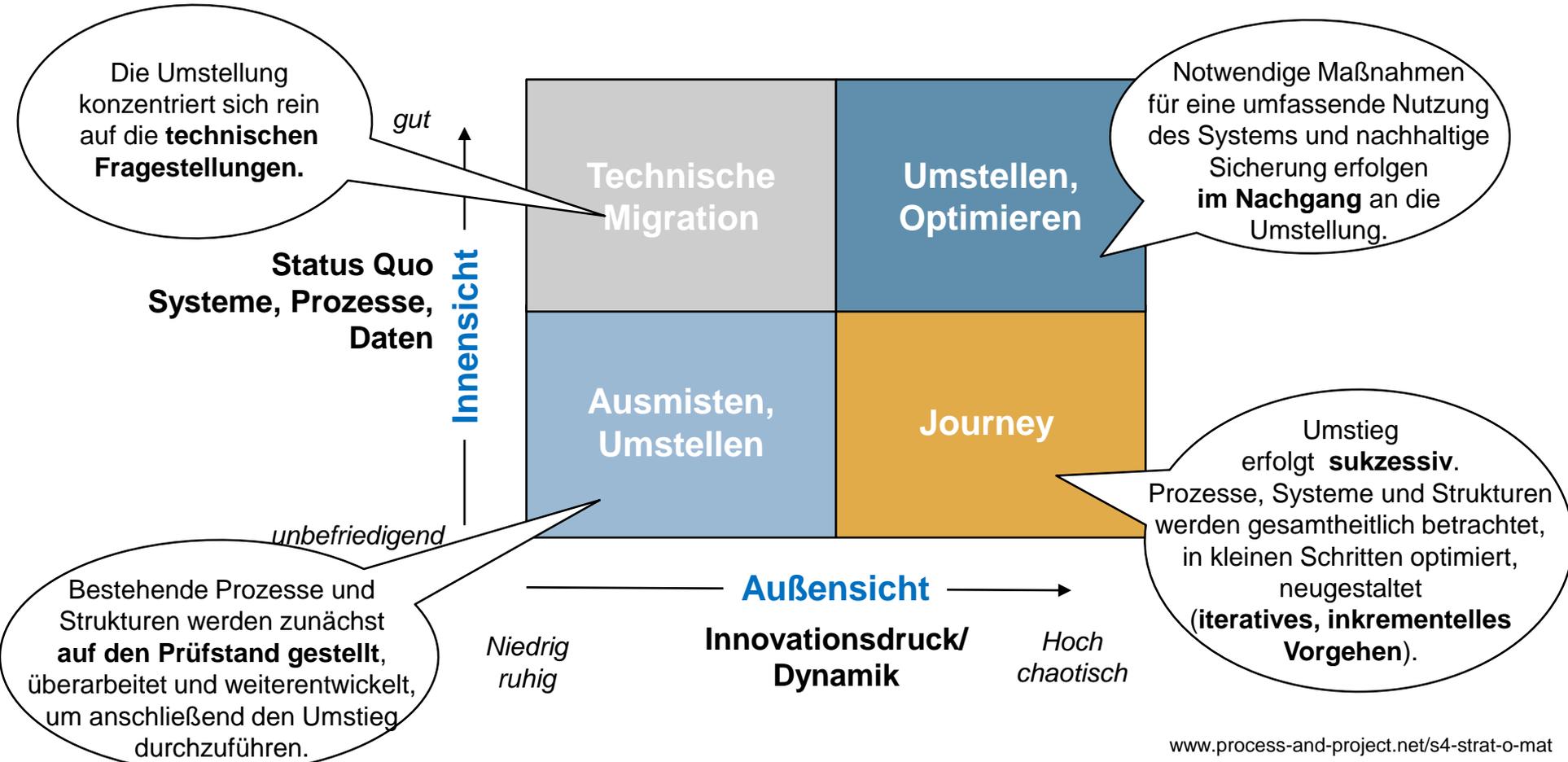
Wir nutzen folgende Methoden bei dem Vorgehen



n = 140 - Multiple Choice

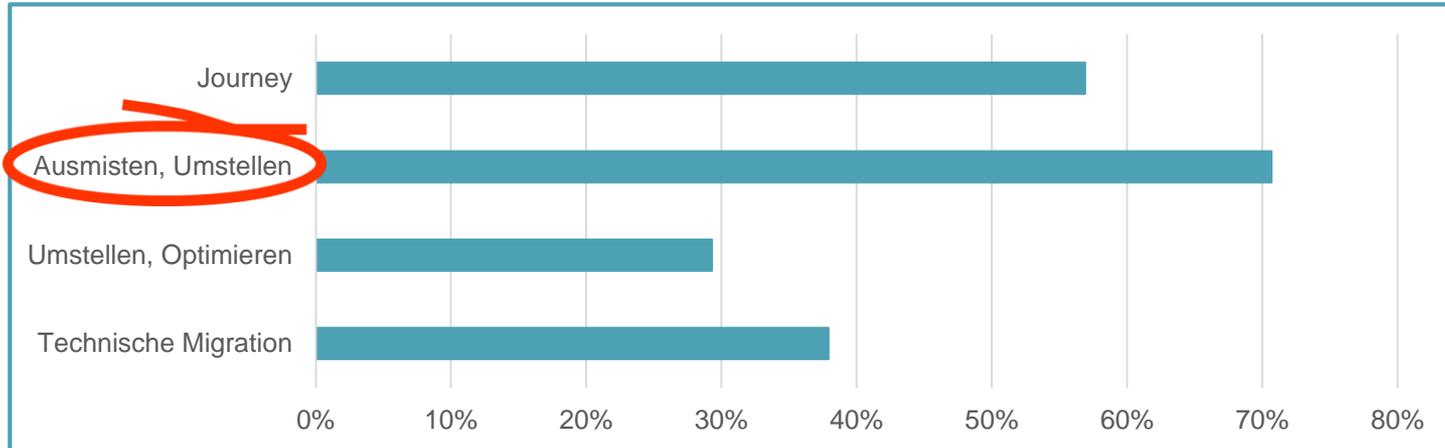
***Strat-O-Mat***

# Vier Strategien für den Umstieg



# Beispielauswertung

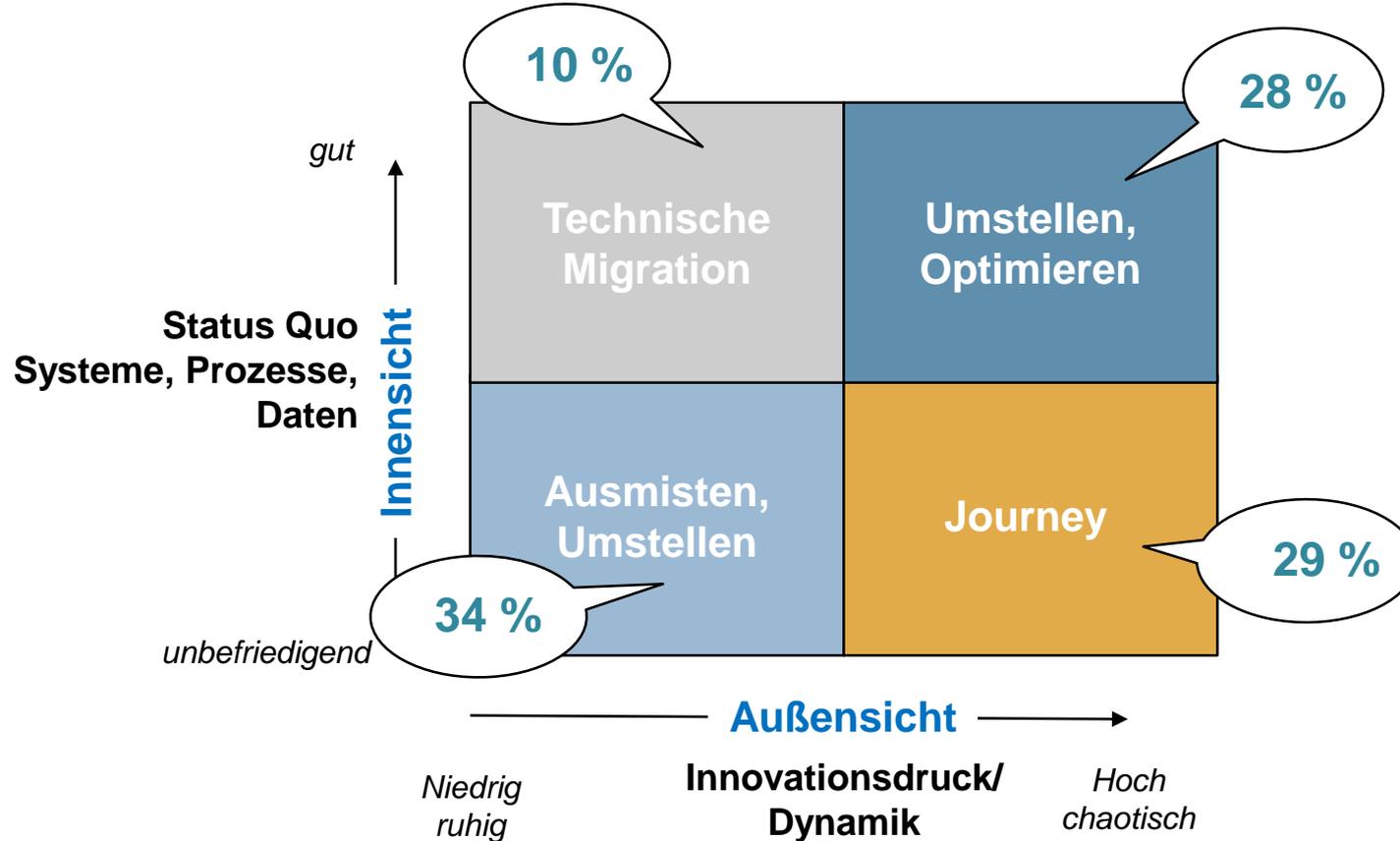
Du hast  
die Wahl!



## Erfolgsfaktoren – “Ausmisten, Umstellen”

- Strukturen, Prozesse, Systeme, IT-Landschaft kritisch hinterfragen (Wertbeitrag, Zukunftsfähigkeit, Stabilität und Sicherheit)
- Zielbild der Organisation passend zur strategischen Ausrichtung entwickeln
- Alle Perspektiven einbeziehen (Management, Fachabteilungen, IT)
- „Meta-Prozesse“ zur langfristigen, nachhaltigen Sicherung der Zielprozesse, -systeme und -strukturen optimieren, weiterentwickeln, neu aufbauen (u.a. Req. Eng., EAM)
- Vorgehen passend zur Organisation (keine Überforderung)
- Vorgehen in kleinen Schritten mit greifbarem Ergebnis und direktem Nutzen
- Ins...

### 3 Strategien fast gleichauf bzgl. Empfehlungsquote



*Erkenntnisse*

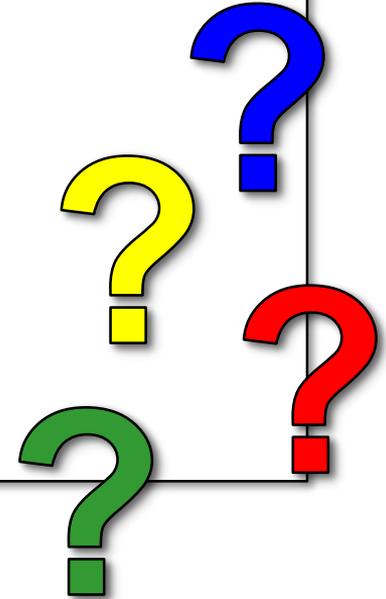
# Einige Schlüsselerkenntnisse der Studie

- S/4HANA-Aktivitäten werden als „großes“ Thema verstanden
- S/4HANA als Anstoß Prozesse grundlegend zu hinterfragen – nicht aber SAP selbst
- Cloud-Nutzung sehr vorsichtig
- Greenfield-Ansatz und „Aufräumen“ dominieren(?)
- Lessons learned aus früheren Projekten werden wenig systematisch genutzt und wenig beachtet
- Chancen agiler Methoden werden wenig genutzt



# Einige resultierende Fragen....

- Macht der Neuanfang alles besser?
- Lessons learned umgesetzt?
- S/4 als *umfassende* Chance genutzt?



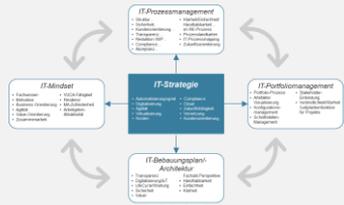
***Anregungen für die Gestaltung  
des S/4-Umstellungs-Programms***

# Anregungen für die S/4-Programm-Gestaltung

- 7 Fragen
- Wie sind wir dahin gekommen?  
(Requirement Engineering und EAM)
- Agile Methoden sinnvoll nutzen
- Organisatorische DNA und Fähigkeiten

# *7 Fragen für den Umstieg auf S/4HANA*

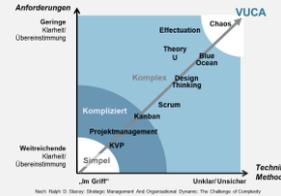
**Retrospektive IT-Management:**  
Wo stehen wir heute? Wohin wollen wir mit SAP S/4HANA?



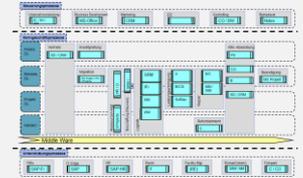
**Requirement-Engineering:**  
Wie sind wir zum aktuellen Status Quo gekommen?



**IT-Projekt-Management:**  
Was können wir aus den Erfolgen und Misserfolgen vergangener SAP Projekte lernen?



**EAM und IT-Bebauungsplan**  
Wie entwickeln wir unsere IT-Architektur weiter? Wie stellen wir die IT-Entscheidungsprozesse nachhaltig auf?



**7 zentrale Fragen im Umstieg nach SAP S/4HANA**

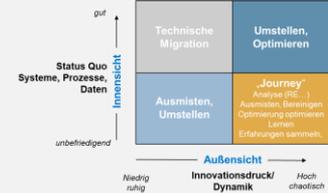
**Roll-Out-Strategie:**  
Wie sieht unsere Roll-Out-Strategie aus? Wie lässt sich das SAP Ökosystem der Zukunft gestalten?



**Cloud vs. On-Premise:**  
Wie sieht unsere Cloud-Strategie aus? Wie gehen wir mit dem Umstieg in die Cloud um?



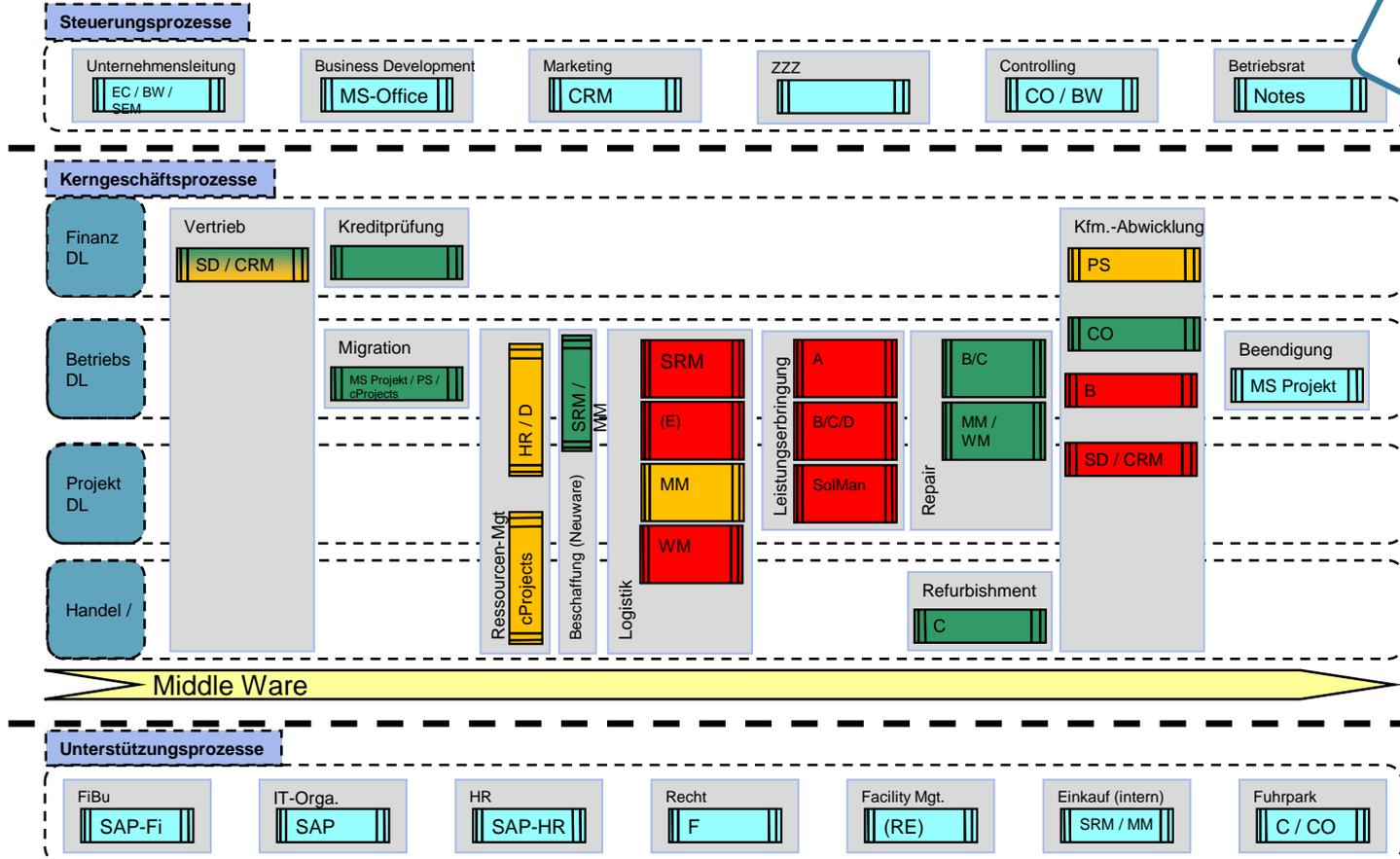
**Greenfield vs. Brownfield:**  
Wie sieht eine geeignete Umsetzungsstrategie aus? Welchen Migrationspfad wählen?



*Requirement Engineering und  
Enterprise Architecture Management  
(„Wie sind wir hier hingekommen?)*

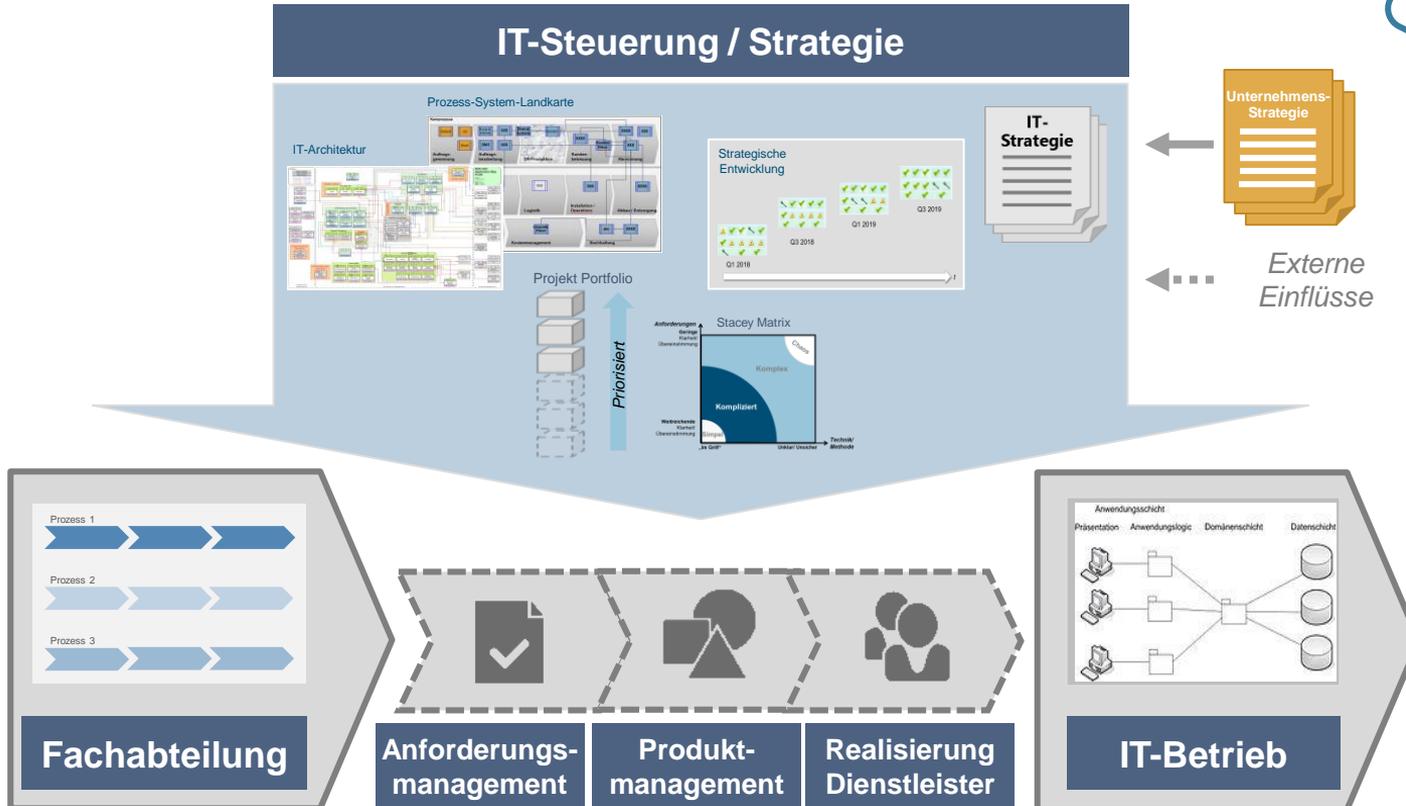
# Ableitung geschäftskritischer Applikationen aus den Prozessen (inkl. Schutzbedarfsfeststellung und Risikobewertung)

Projektbeispiel anonymisiert



# Operativer Prozess zum IT-Architekturmanagement

Projektbeispiel  
anonymisiert

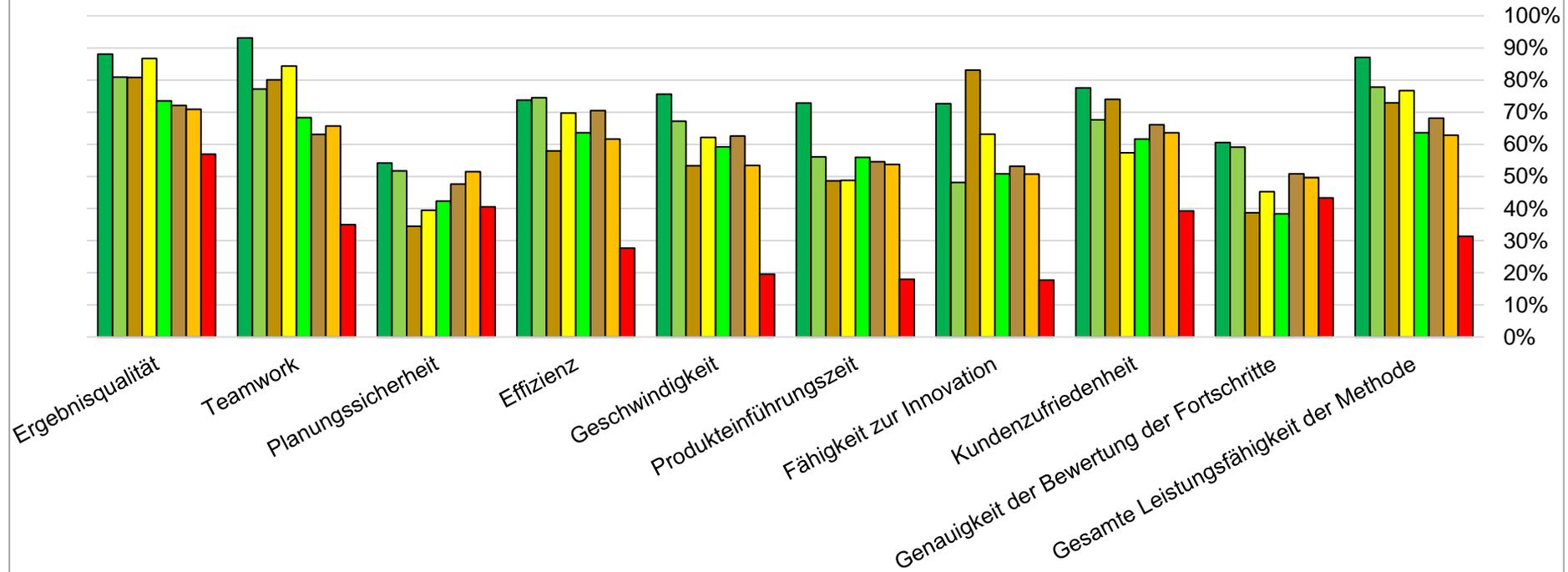


*Agilität  
um Aktivitäten im komplexen Umfeld  
„im Griff“ zu behalten*

# Erfolgsquoten agile Methoden versus klassisches PM

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

■ Scrum ■ Kanban ■ Design Thinking ■ Extreme Programming ■ DevOps ■ Lean ■ Feature Driven Development ■ Klassisches Projektmanagement



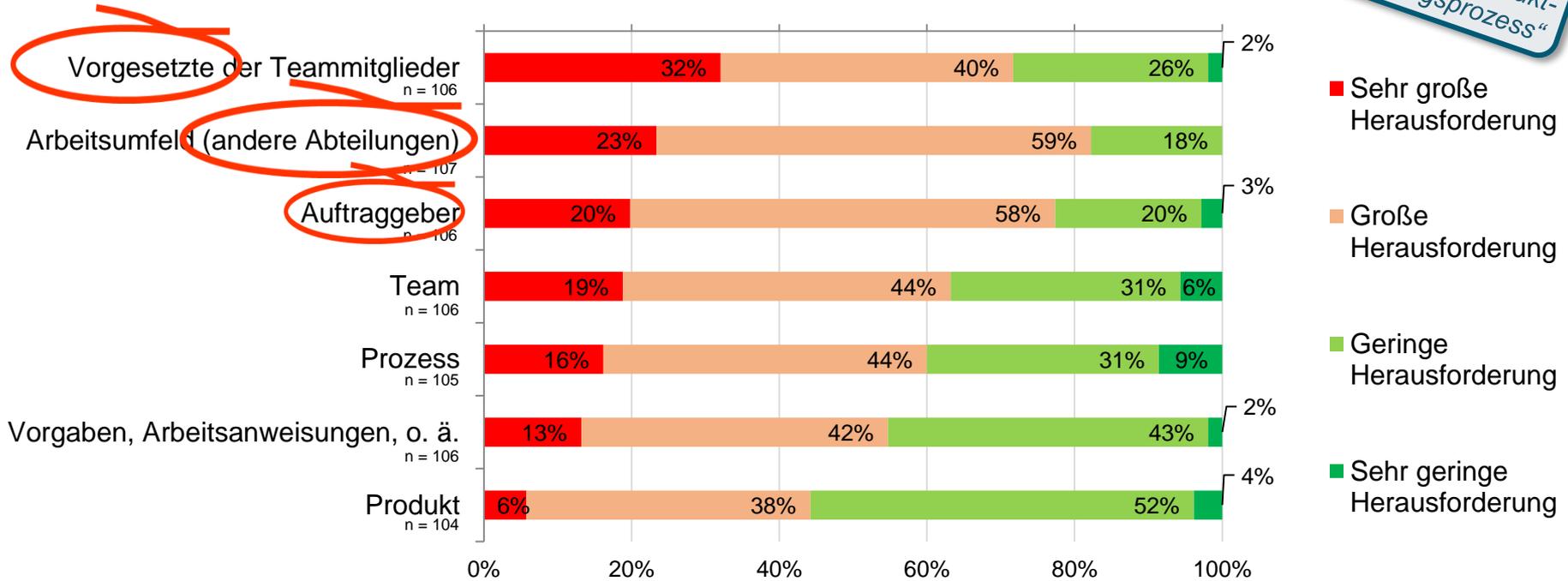
Quelle: Status Quo Agile 2016/2017

Zusammenführende Auswertung – n siehe jeweilige Einzelauswertungen

# Die wirkliche Herausforderung: Vorgesetzte, Umfeld, Auftraggeber!

Studie "SQ PEP - Agil und Lean im Produktentstehungsprozess"

Wie bewerten Sie die folgenden Herausforderungen für einen gut gelebten PEP in der Praxis?



(Sortiert absteigend nach "sehr großer Herausforderung")  
(Anmerkung: Nur eine Antwort je Herausforderung möglich)

Quelle: Status Quo PEP – Produktentstehung agil und lean – [www.hs-koblenz.de/SQ-PEP](http://www.hs-koblenz.de/SQ-PEP)

## 4. Internationale Studie Nutzen und Erfolgsfaktoren (skalierter) agiler Methoden

Auch und gerade für  
Anwender klassischer und  
hybrider PM-Methoden

# Status Quo (Scaled) Agile

- Was sind die Erfolgsfaktoren agiler Ansätze?
- Wie verbinden Anwender klassisches Projektmanagement mit agilen Ansätzen?
- Wie können agile Ansätze skaliert werden?

**Teilnehmer profitieren von einem detaillierten Studienbericht**

[Jetzt mitmachen!](#)



[www.status-quo-agile.de](http://www.status-quo-agile.de)

Partner der Studie



SCAN ME

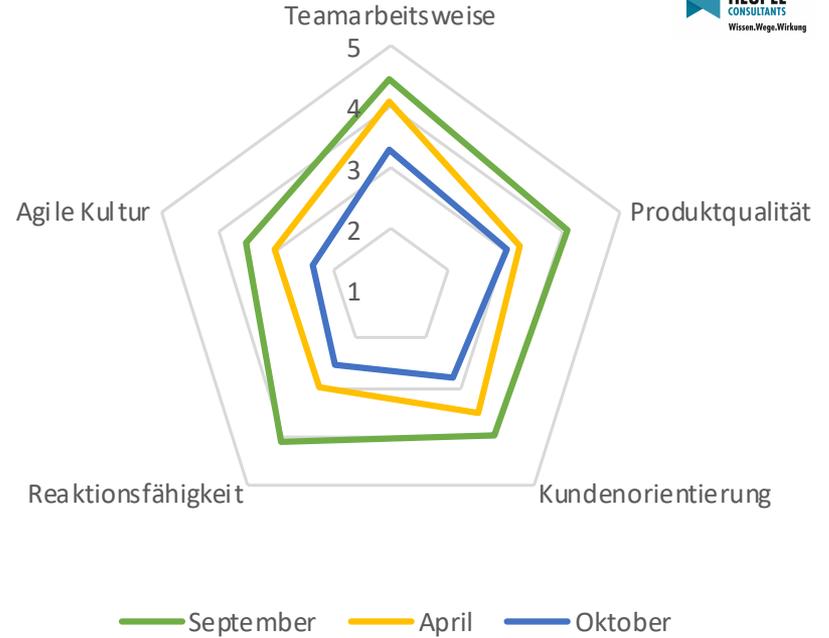
# Agile Assessment

**Projektbeispiel**

	N	Werte	Durchschn.
Teamarbeit	1	Die Rollen, Aufgaben und Rollen des Teammitglieds sind klar und eindeutig.	4,0
	2	Die Rollen, Aufgaben und Rollen des Teammitglieds sind klar und eindeutig.	3,8
	3	Die Rollen, Aufgaben und Rollen des Teammitglieds sind klar und eindeutig.	3,3
	4	Die Rollen, Aufgaben und Rollen des Teammitglieds sind klar und eindeutig.	3,0
	5	Die Rollen, Aufgaben und Rollen des Teammitglieds sind klar und eindeutig.	3,8
	6	Die Rollen, Aufgaben und Rollen des Teammitglieds sind klar und eindeutig.	3,8
	7	Die Rollen, Aufgaben und Rollen des Teammitglieds sind klar und eindeutig.	3,6
	8	Die Rollen, Aufgaben und Rollen des Teammitglieds sind klar und eindeutig.	3,4
	9	Die Rollen, Aufgaben und Rollen des Teammitglieds sind klar und eindeutig.	3,7
	10	Die Rollen, Aufgaben und Rollen des Teammitglieds sind klar und eindeutig.	3,9
Produktqualität	1	Die Rollen, Aufgaben und Rollen des Teammitglieds sind klar und eindeutig.	3,6
	2	Die Rollen, Aufgaben und Rollen des Teammitglieds sind klar und eindeutig.	3,6
	3	Die Rollen, Aufgaben und Rollen des Teammitglieds sind klar und eindeutig.	3,0
	4	Die Rollen, Aufgaben und Rollen des Teammitglieds sind klar und eindeutig.	4,1
	5	Die Rollen, Aufgaben und Rollen des Teammitglieds sind klar und eindeutig.	3,7
	6	Die Rollen, Aufgaben und Rollen des Teammitglieds sind klar und eindeutig.	3,8
	7	Die Rollen, Aufgaben und Rollen des Teammitglieds sind klar und eindeutig.	4,1
	8	Die Rollen, Aufgaben und Rollen des Teammitglieds sind klar und eindeutig.	3,7
	9	Die Rollen, Aufgaben und Rollen des Teammitglieds sind klar und eindeutig.	3,7
	10	Die Rollen, Aufgaben und Rollen des Teammitglieds sind klar und eindeutig.	3,8
Kundenorientierung	1	Die Rollen, Aufgaben und Rollen des Teammitglieds sind klar und eindeutig.	4,1
	2	Die Rollen, Aufgaben und Rollen des Teammitglieds sind klar und eindeutig.	3,4
	3	Die Rollen, Aufgaben und Rollen des Teammitglieds sind klar und eindeutig.	3,5
	4	Die Rollen, Aufgaben und Rollen des Teammitglieds sind klar und eindeutig.	3,8
	5	Die Rollen, Aufgaben und Rollen des Teammitglieds sind klar und eindeutig.	3,6
	6	Die Rollen, Aufgaben und Rollen des Teammitglieds sind klar und eindeutig.	3,5
	7	Die Rollen, Aufgaben und Rollen des Teammitglieds sind klar und eindeutig.	3,4
	8	Die Rollen, Aufgaben und Rollen des Teammitglieds sind klar und eindeutig.	3,5
	9	Die Rollen, Aufgaben und Rollen des Teammitglieds sind klar und eindeutig.	3,5
	10	Die Rollen, Aufgaben und Rollen des Teammitglieds sind klar und eindeutig.	3,2
Reaktionsfähigkeit	1	Die Rollen, Aufgaben und Rollen des Teammitglieds sind klar und eindeutig.	4,1
	2	Die Rollen, Aufgaben und Rollen des Teammitglieds sind klar und eindeutig.	3,1
	3	Die Rollen, Aufgaben und Rollen des Teammitglieds sind klar und eindeutig.	3,4
	4	Die Rollen, Aufgaben und Rollen des Teammitglieds sind klar und eindeutig.	3,4
	5	Die Rollen, Aufgaben und Rollen des Teammitglieds sind klar und eindeutig.	3,8
	6	Die Rollen, Aufgaben und Rollen des Teammitglieds sind klar und eindeutig.	3,4
	7	Die Rollen, Aufgaben und Rollen des Teammitglieds sind klar und eindeutig.	4,1
	8	Die Rollen, Aufgaben und Rollen des Teammitglieds sind klar und eindeutig.	3,7
	9	Die Rollen, Aufgaben und Rollen des Teammitglieds sind klar und eindeutig.	3,6
	10	Die Rollen, Aufgaben und Rollen des Teammitglieds sind klar und eindeutig.	3,4
Agile Kultur	1	Die Rollen, Aufgaben und Rollen des Teammitglieds sind klar und eindeutig.	3,7
	2	Die Rollen, Aufgaben und Rollen des Teammitglieds sind klar und eindeutig.	2,7
	3	Die Rollen, Aufgaben und Rollen des Teammitglieds sind klar und eindeutig.	3,7
	4	Die Rollen, Aufgaben und Rollen des Teammitglieds sind klar und eindeutig.	3,6
	5	Die Rollen, Aufgaben und Rollen des Teammitglieds sind klar und eindeutig.	3,5
	6	Die Rollen, Aufgaben und Rollen des Teammitglieds sind klar und eindeutig.	3,3
	7	Die Rollen, Aufgaben und Rollen des Teammitglieds sind klar und eindeutig.	3,4
	8	Die Rollen, Aufgaben und Rollen des Teammitglieds sind klar und eindeutig.	4,1
	9	Die Rollen, Aufgaben und Rollen des Teammitglieds sind klar und eindeutig.	3,8
	10	Die Rollen, Aufgaben und Rollen des Teammitglieds sind klar und eindeutig.	3,8

Courtesy of Heupel Consultants

## Entwicklung über 3 Transitionsphasen



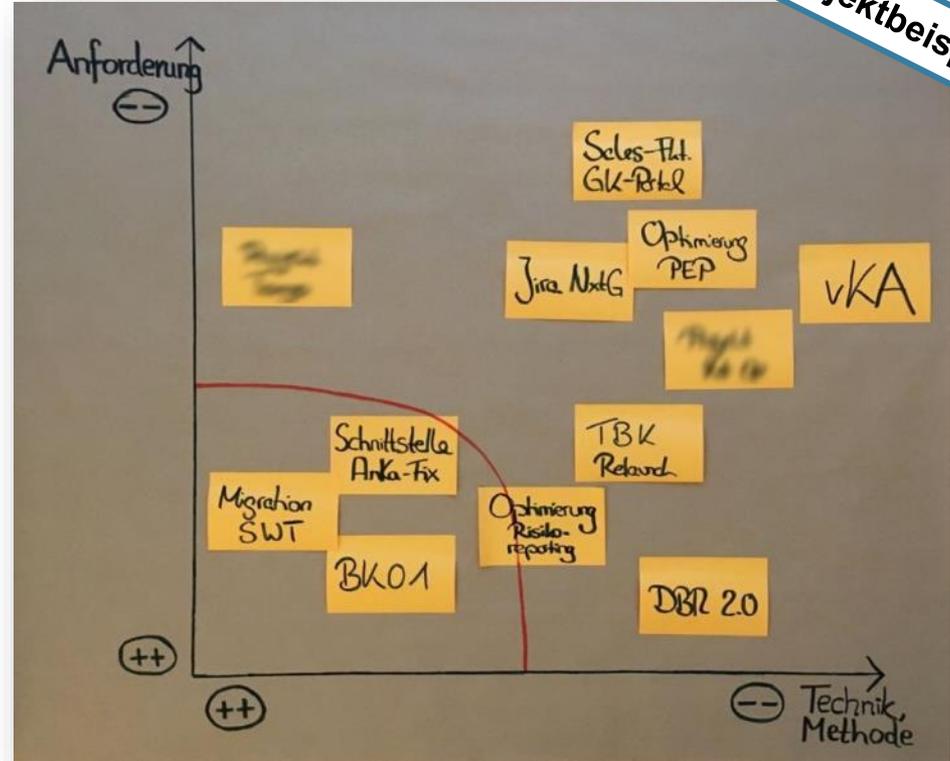
Courtesy of Heupel Consultants

# Zuordnung agil-klassisch-hybrid auf Stacey Matrix

Projektbeispiel



Courtesy of Heupel Consultants

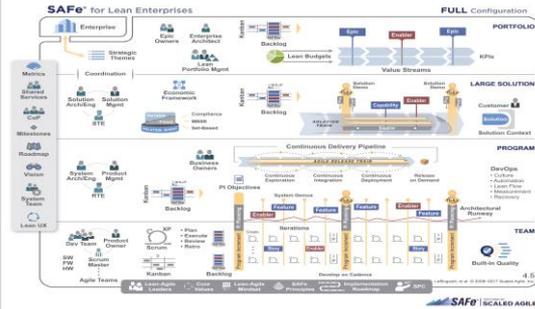


Courtesy of Heupel Consultants

Vgl: Komus, Schmidt (2018): [www.projektmagazin.de/artikel/mit-der-stacey-matrix-zur-richtigen-pm-methode\\_1128468](http://www.projektmagazin.de/artikel/mit-der-stacey-matrix-zur-richtigen-pm-methode_1128468)

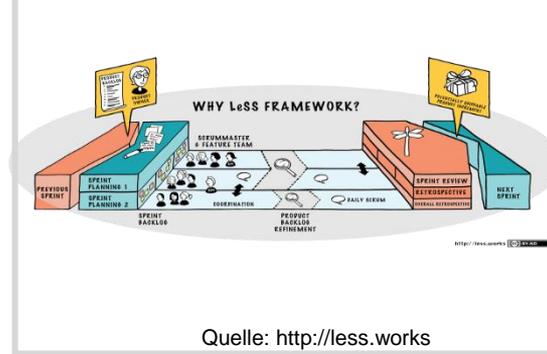
# Agile Skalierungsansätze

## SAFe



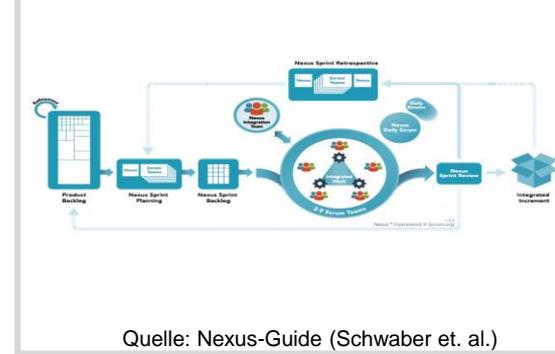
© Leffingwell – Scaled Agile Framework

## LeSS



Quelle: <http://less.works>

## Nexus



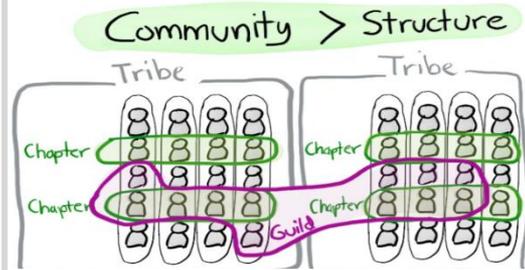
Quelle: Nexus-Guide (Schwaber et. al.)

## Scrum@Scale



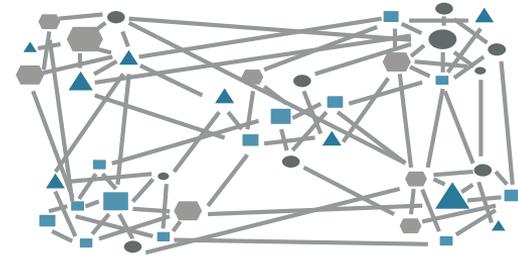
Quelle: The Scrum @ Scale Guide  
Sutherland and Scrum.Inc

## Spotify Model



Quelle: Henrik Kniberg  
(<https://labs.spotify.com/2014/03/27/spotify-engineering-culture-part-1/>)

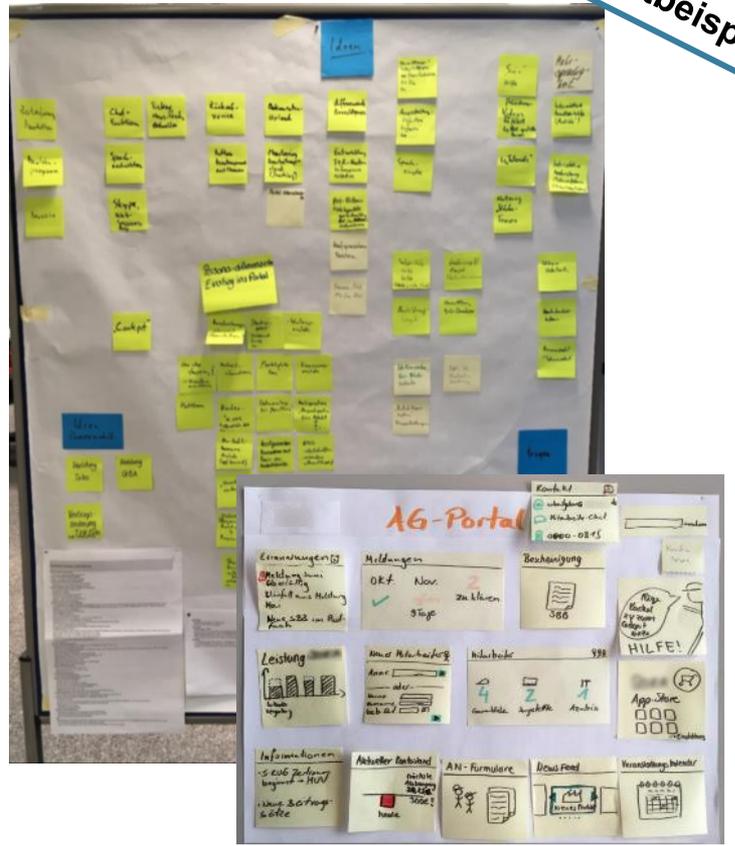
## Team of Teams



Basierend auf: S. McChrystal: Team of Teams

# Mittelorientierung (Effectuation)

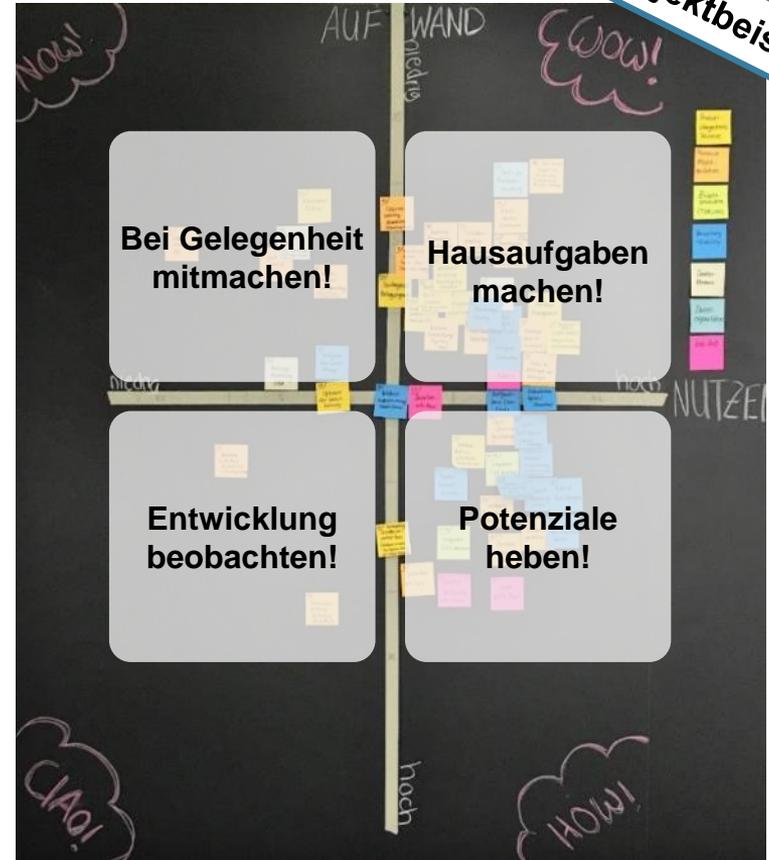
Projektbeispiel



# Leistbarer Verlust (Effectuation)

Mithilfe der „Italian Matrix“ eine Diskussionsbasis schaffen

Projektbeispiel



*Mitarbeiter, Führungskräfte  
und die organisatorische DNA*

# Führung im agilen Kontext

Sind Führungskräfte noch wichtig?  
...Ergebnis: **Führungskräfte spielen eine große Rolle!**

*Google's Oxygen-Studie*

- 1 Ist ein guter Coach
- 2 Fördert das Team und setzt nicht auf Mikromanagement
- 3 Schafft ein integratives Team-Umfeld und trägt Sorge für Erfolg und Wohlergehen
- 4 Ist produktiv und ergebnisorientiert
- 5 Ist ein guter Kommunikator
- 6 Hilft anderen bei der Entwicklung in ihrer Karriere und diskutiert deren Performance
- 7 Hat eine klare Vision und Strategie für das Team
- 8 Besitzt wichtige technische Fertigkeiten, um das Team zu beraten
- 9 Lebt die unternehmensweite Zusammenarbeit im Arbeitsalltag
- 10 Ist ein starker Entscheider

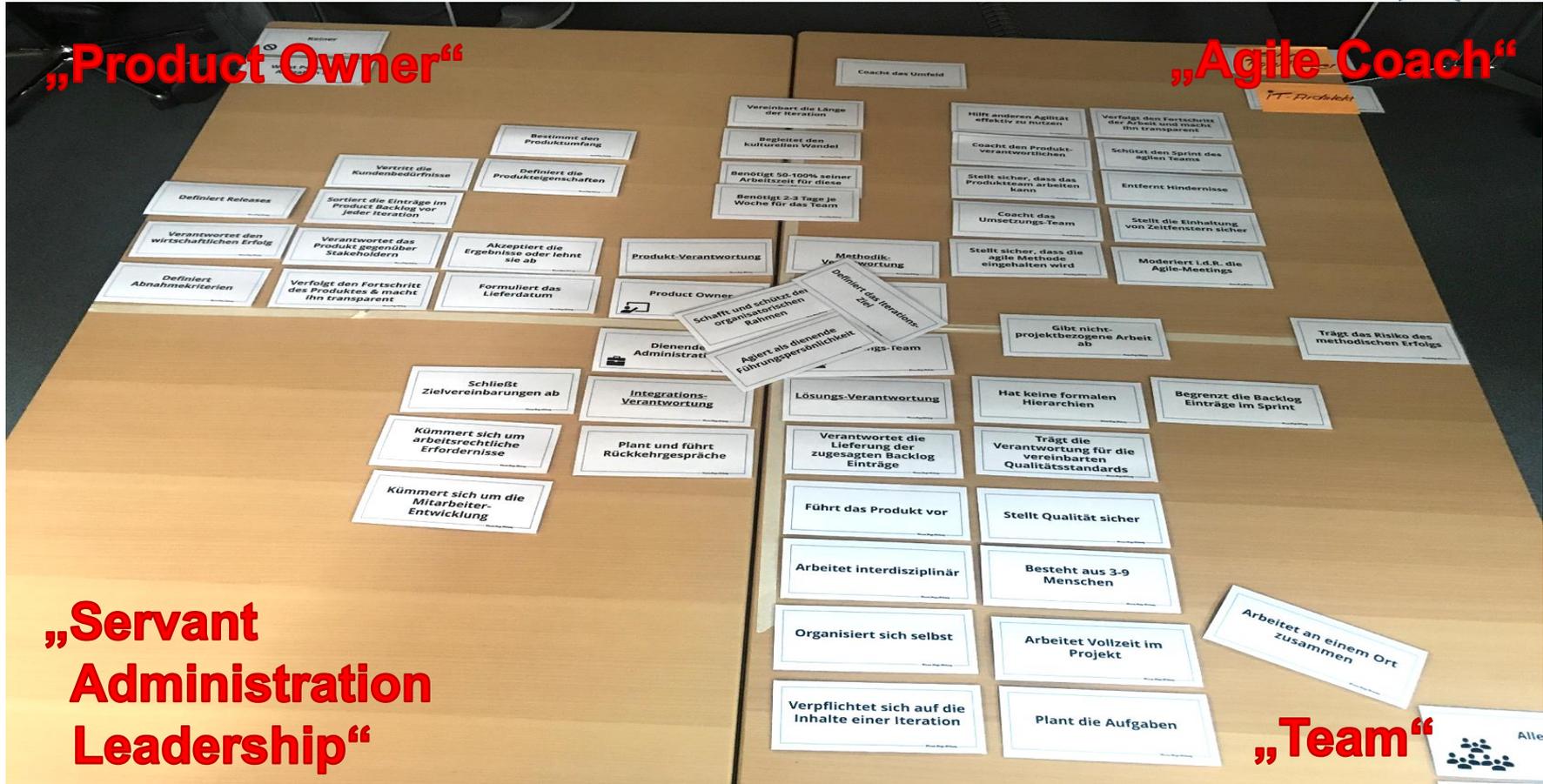


**Psychologische Sicherheit ist der Schlüssel für effektive Teams!**

*Google's „Project Aristotle“*

Quellen: <https://hbr.org/2013/12/how-google-sold-its-engineers-on-management>  
<https://rework.withgoogle.com/blog/the-evolution-of-project-oxygen/>  
<https://rework.withgoogle.com/print/guides/5721312655835136/>

# Understanding my new role



Source: Foto Heupel Consultants; Idee S. Waschik

# Du bist die Veränderung – Führung nach oben lernen

*„Veränderung beginnt bei mir selbst“*

## Trainingsinhalte „Manage your boss“

- Empathie für Führungsebenen
- Skills für „Führung von unten“ (auch hard skills)
- Problem erkennen: Ausruhen im „Kinder-Ich“
- Holocracy und Selbstorganisation kein „Organisations-Bullerbü“



# Drei Ebenen für Training und Change – Beispiel Mittelstand

**Innovation, Intrapreneurship**  
(agil, Design Thinking, ...)

**Continuous Improvement**  
(Lean)

**Prozessmanagement**  
(Sicherheit in Prozessen)



**Können wir das schaffen?**

**Egal, ob Sie denken,  
Sie können es,  
oder Sie denken,  
Sie können es nicht -  
*Sie werden recht behalten!***

Zugeschrieben Henry Ford

# Aktuelle Workshops und Veranstaltungen



Process and Project

**Alle Veranstaltungen  
nach Absprache auch als  
Inhouse-Workshop  
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”

**Agile  
Skalierungsframeworks  
Interaktives Webinar**

01.10.2019 (Online)

**SAP S/4HANA: Schlüssel-  
fragen für den Umstieg**

27.11.2019 (Frankfurt)



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

**Agiler Einkauf – Agile  
Vertragsgestaltung**

24.10.2019 (München)  
30.10.2019 (Baden, Schweiz)

**Agiles PMO und Agile  
Center of Excellence**

23.10.2019 (München)  
5.11.2019 (Baden, Schweiz)

**Hardware Scrum und  
PEP agil**

18.10.2019 (Hamburg)  
25.10.2019 (Basel, Schweiz)

**BPM Compass**

17.10.2019 (Hamburg)  
31.10.2019 (Basel, Schweiz)

**Es muss nicht immer  
Scrum sein  
Interaktives Webinar**

07.11.2019 (Online)

**Agiles  
Projektmanagement**

22.10.2019 (München)  
04.11.2019 (Baden, Schweiz)



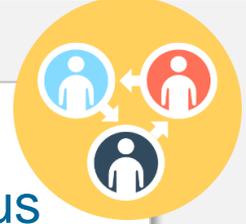
**Grundlagen Scrum und  
agile Methoden  
Interaktives Webinar**

21.11.2019 (Online)

**Lean Project  
Management**

21.11.2019 (Köln)

# Let's connect!



**Xing:** [www.xing.com/profile/Ayelt\\_Komus](http://www.xing.com/profile/Ayelt_Komus)



**LinkedIn:** <http://de.linkedin.com/in/komus>



**Twitter:** @Ayelt Komus

[www.komus.de](http://www.komus.de)

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

[www.heupel-consultants.com](http://www.heupel-consultants.com)