

# Team agil – und nun?

Vom agilen Team zur nutzbringend agil-hybriden Organisation



Process and Project



**HEUPEL**  
CONSULTANTS

Wissen.Wege.Wirkung

Düsseldorf, 17. Juni 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)



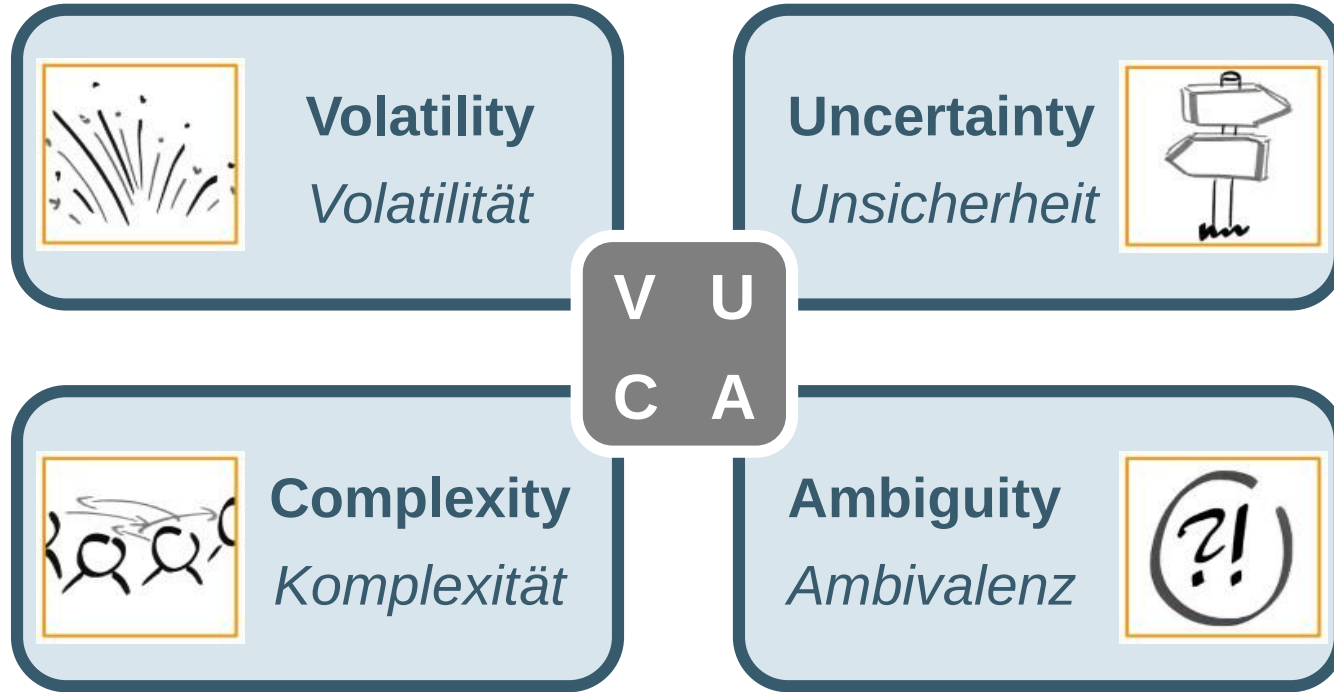
**HOCHSCHULE**  
**KOBLENZ**

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Alles agil?

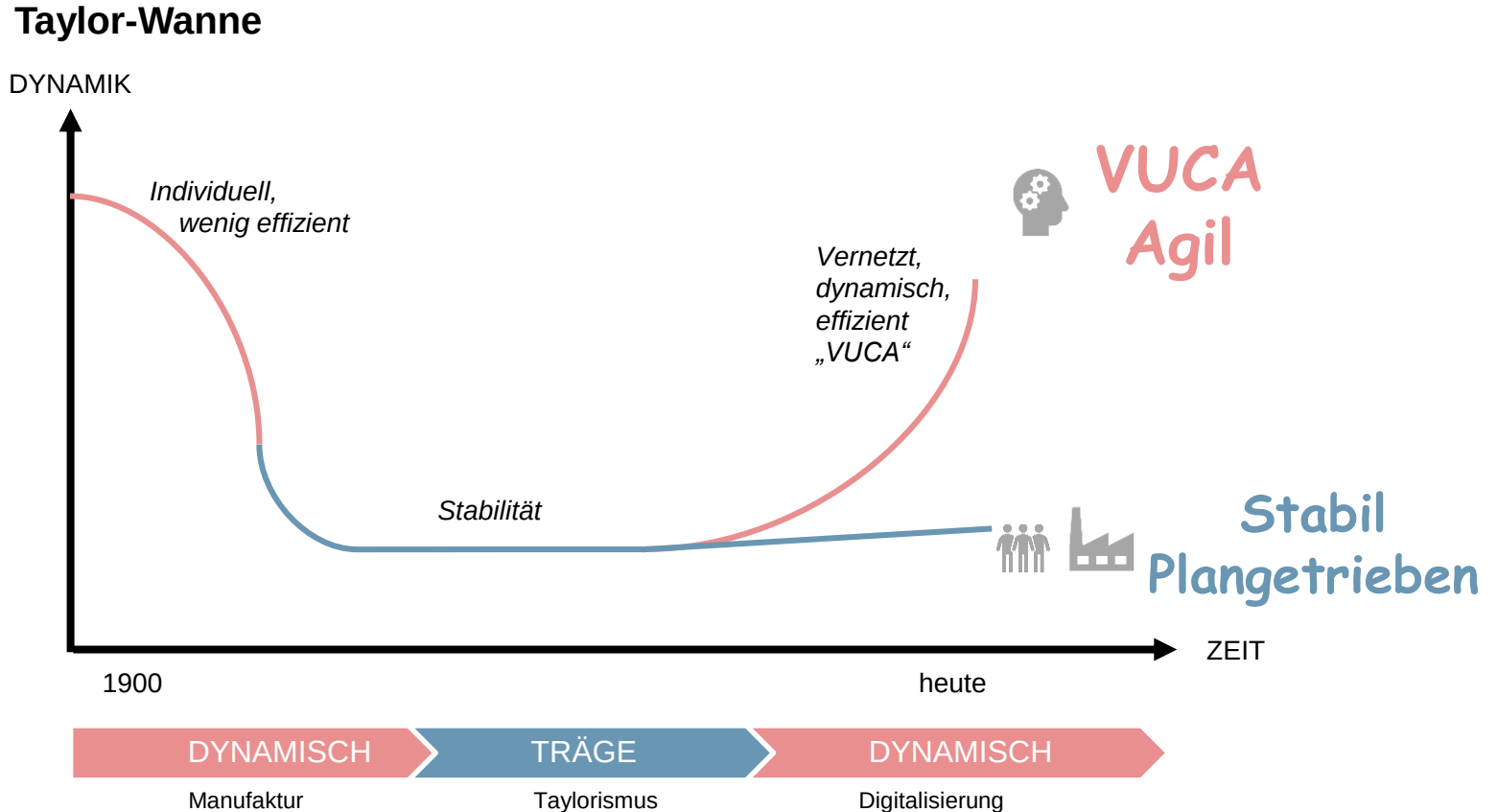
User Stories Spotify Flache Hierarchien  
Agiles Projektmanagement Kanban  
Burndown Charts Design Thinking  
DevOps Scrum Transformationale Führung  
Product Owner Agilität SAFe  
Effectutation Flexibilität VUCA Holokratie  
Nexus Lean Management Extreme Programming  
Retrospektiven Stand-up-Meetings LeSS  
Sprints Disciplined Agile  
Agiles Manifest

# Wir leben (auch) in einer „VUCA“-Welt

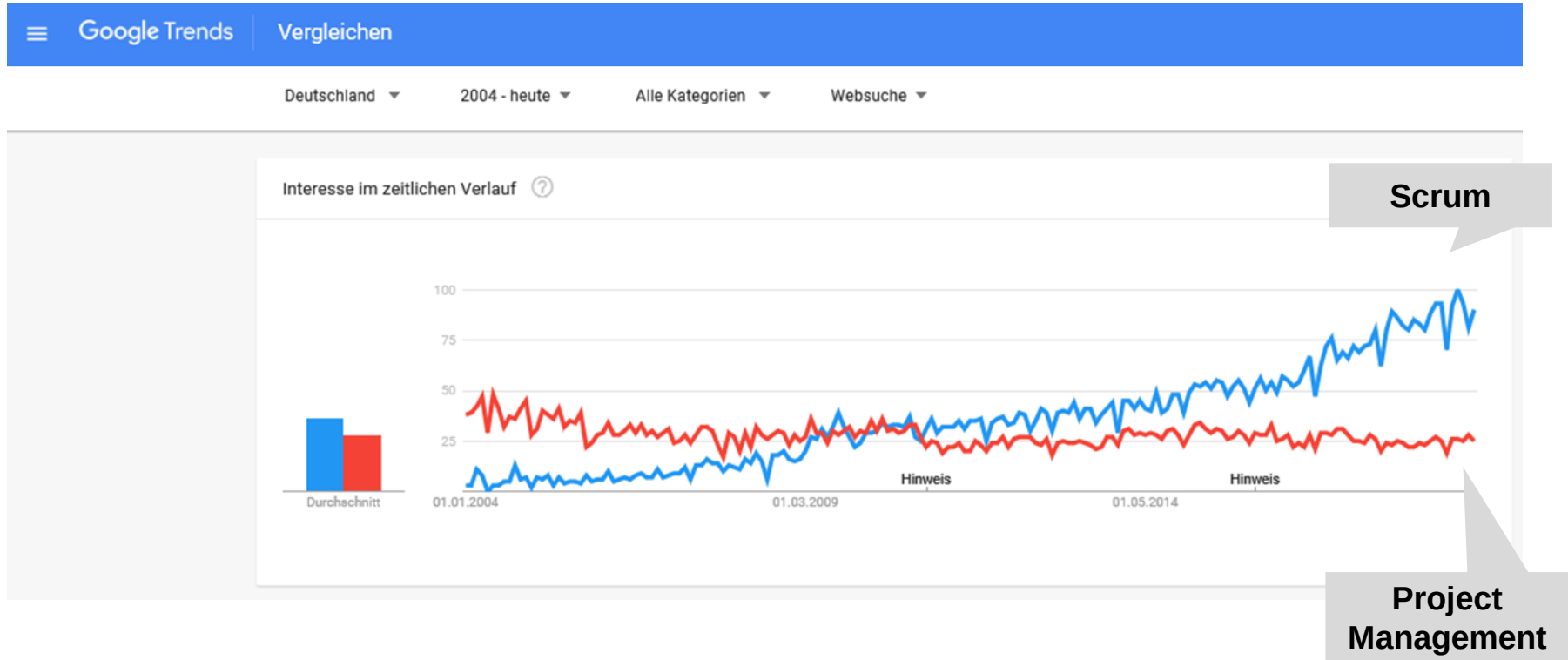


Quelle: Pixabay

# Die Taylor-Wanne



# „Agile Methoden“ wie Scrum gewinnen an Bedeutung

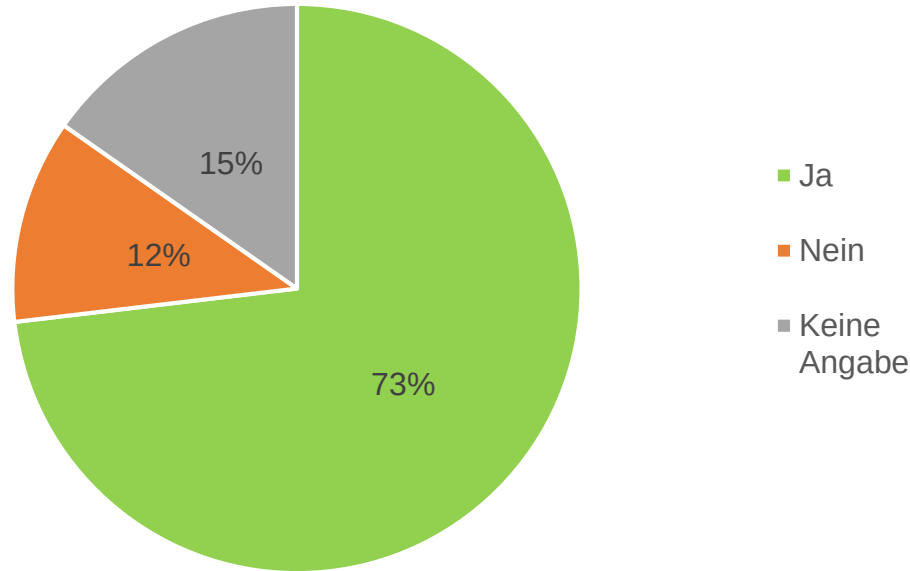


<https://trends.google.de/trends/explore?date=all&geo=DE&q=scrum,project%20management>, Abruf 24.5.2019

# Agile Methoden - Verbesserungen bei Ergebnissen und Effizienz

Studienergebnisse  
"Status Quo Agile"

**Sind durch die Anwendung von agilen Methoden  
Verbesserungen bei Ergebnissen und Effizienz realisiert worden?**

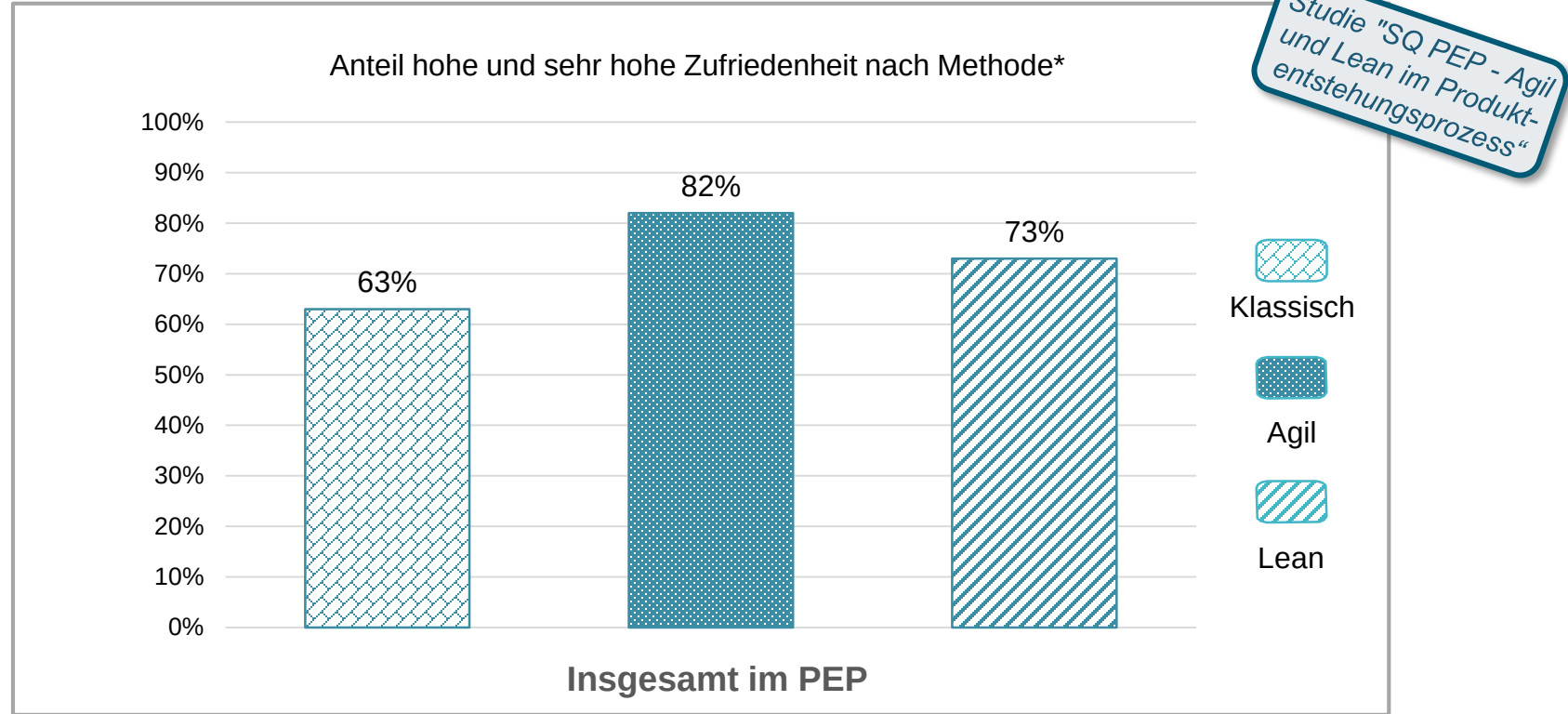


n=733

Source: Status Quo Agile 2016/2017

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

# Zufriedenheit agil - Hardware(!) Produktentwicklung



\*Anteil Summe „sehr zufrieden / zufrieden“ bezogen auf die Frage: „Wie zufrieden sind Sie mit den von Ihnen genutzten Methoden in den einzelnen Phasen des PEP und insgesamt?“ Weitere Angaben zu „n“ etc. siehe Studienbericht SQ-PEP.

[www.process-and-project.net/studie-status-quo-pep](http://www.process-and-project.net/studie-status-quo-pep)

# Agile Methoden – Nach der Übertreibung

Donnerstag, 16. August 2018

manager lounge • ABO • SHOP • NEWSLETTER

## manager magazin

Als Startseite festlegen

Schlagzeilen

ÜBER UNS DAS MAGAZIN UNTERNEHMEN DIGITALES POLITIK FINANZEN IMMOBILIEN KARRIERE LIFESTYLE VIDEO

Home • Unternehmen • Karriere • Agilität: Warum der Management-Hype zu kurz greift

16.07.2017 Management-Hype

## Stoppt den Agilitätswahn!

Ein Gastkommentar von Andreas Seitz 22.705

f Teilen x Teilen Twittern @ E-Mail +



Süddeutsche Zeitung, 11. Mai



Professor Ayelt Komus.

FOTO: OLAF SCHEPERS

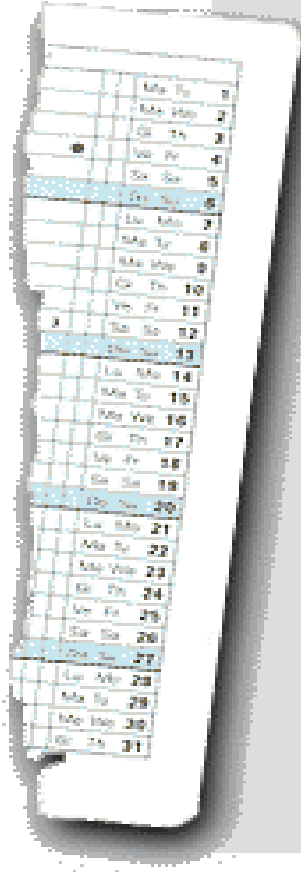
Agilität ist ein Buzzword. Ist das Ende des Hypes nicht schon absehbar?

So ist der Hype-Kreislauf: Auf eine Phase der Übertreibung folgt die Ernüchterung – dort sind wir wohl jetzt angekommen. Aber in den letzten Jahrzehnten hat sich Führung kontinuierlich hin zu mehr Selbstorganisation und mehr Vertrauen in die Mitarbeiter entwickelt, und das ist angesichts der immer schnelleren Veränderungen der Welt auch nötig. Agilität wird die Unternehmen deshalb auf Dauer verändern, auch wenn das Wort in ein paar Jahren vielleicht verbrannt ist.

INTERVIEW: MIRIAM HOFFMEYER



# Inhalte



- ☐ Zur Person
- ☐ Auswahl und Gestaltung von Methoden
- ☐ Intelligente Nutzung von SAFe, Spotify und Co
- ☐ Agile Methoden sinnvoll und nachhaltig einführen
- ☐ Lackmustest S/4HANA
- ☐ Praktische Übung: Stacey Matrix

***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)



© jasch4 / Fotolia

Informationstechnologie ihren Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten.

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



# Aktuelle Workshops und Veranstaltungen



Process and Project

## Agiles Projektmanagement

25.06.2019 (Berlin)  
03.07.2019 (Baden, Schweiz)  
22.10.2019 (München)  
28.10.2019 (Baden, Schweiz)

## Agiles PMO und Agile Center of Excellence

26.06.2019 (Berlin)  
04.07.2019 (Baden, Schweiz)  
23.10.2019 (München)  
29.10.2019 (Baden, Schweiz)

## SAP S/4HANA: Schlüsselfragen für den Umstieg

03.09.2019  
(Höhr-Grenzhausen bei Koblenz)

**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”

## Grundlagen Scrum und agile Methoden Interaktives Webinar

29.08.2019 (Online)

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



## BPM Compass

25.06.2019 (Stuttgart)  
02.07.2019 (Baden, Schweiz)  
17.10.2019 (Hamburg)  
31.10.2019 (Basel, Schweiz)

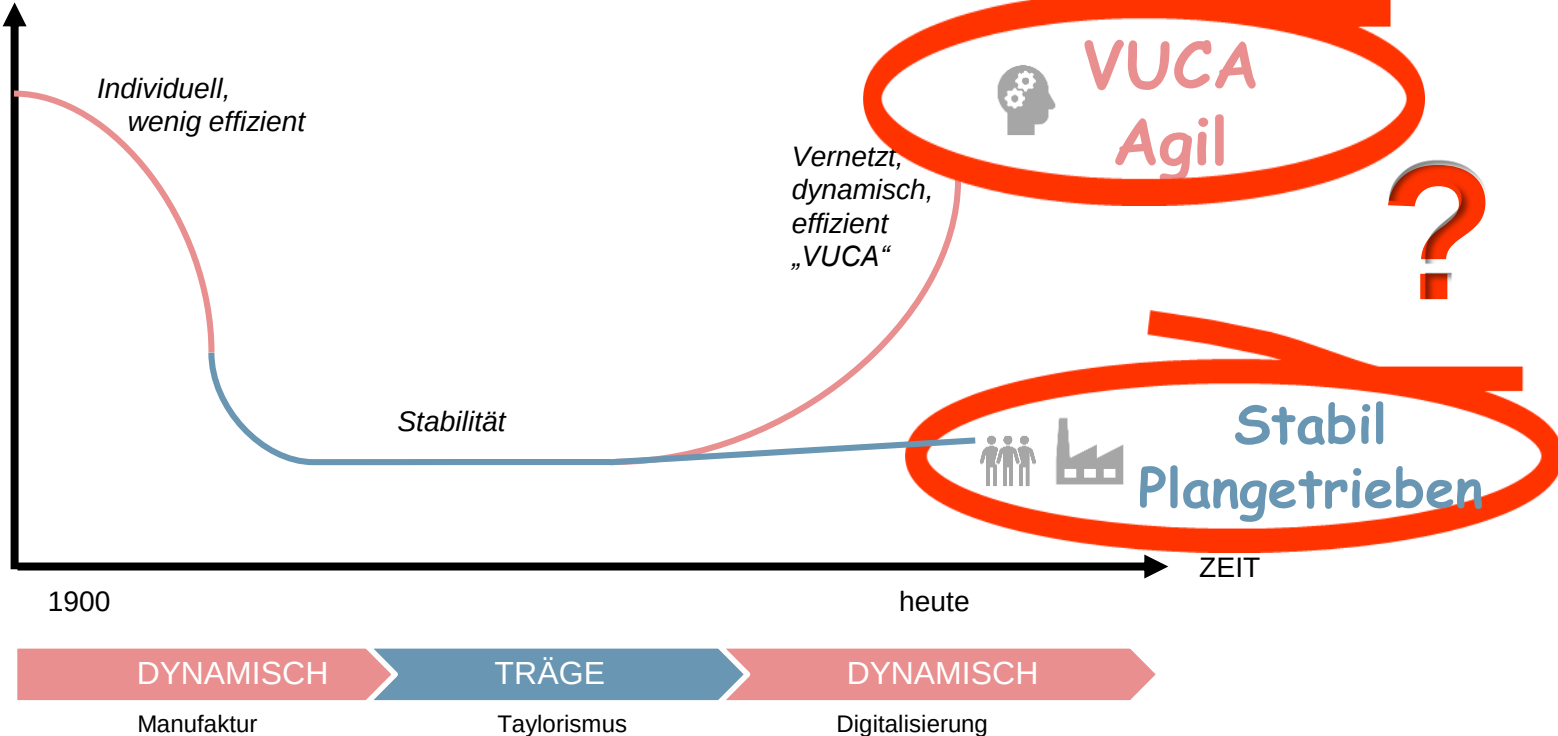
# **Auswahl und Gestaltung von Methoden**



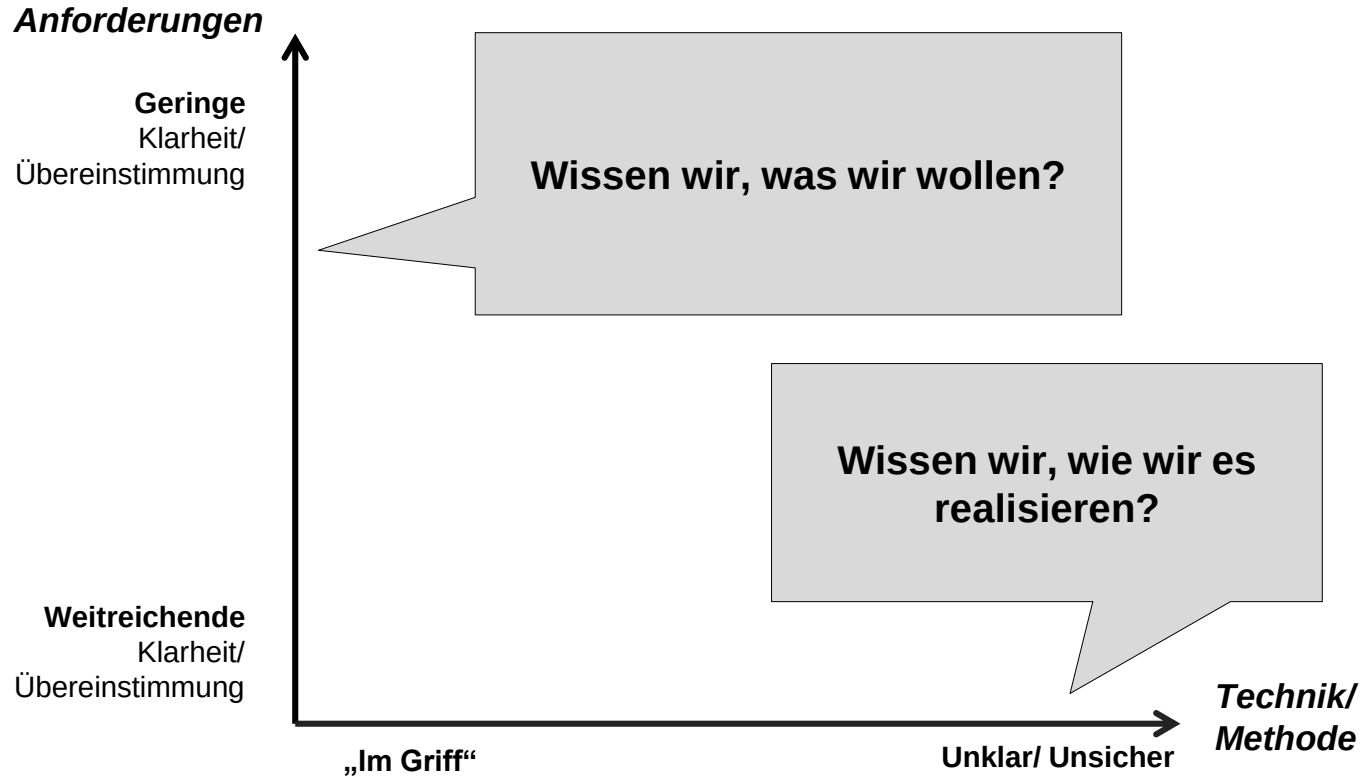
# Agil oder plangetrieben?

## Taylor-Wanne

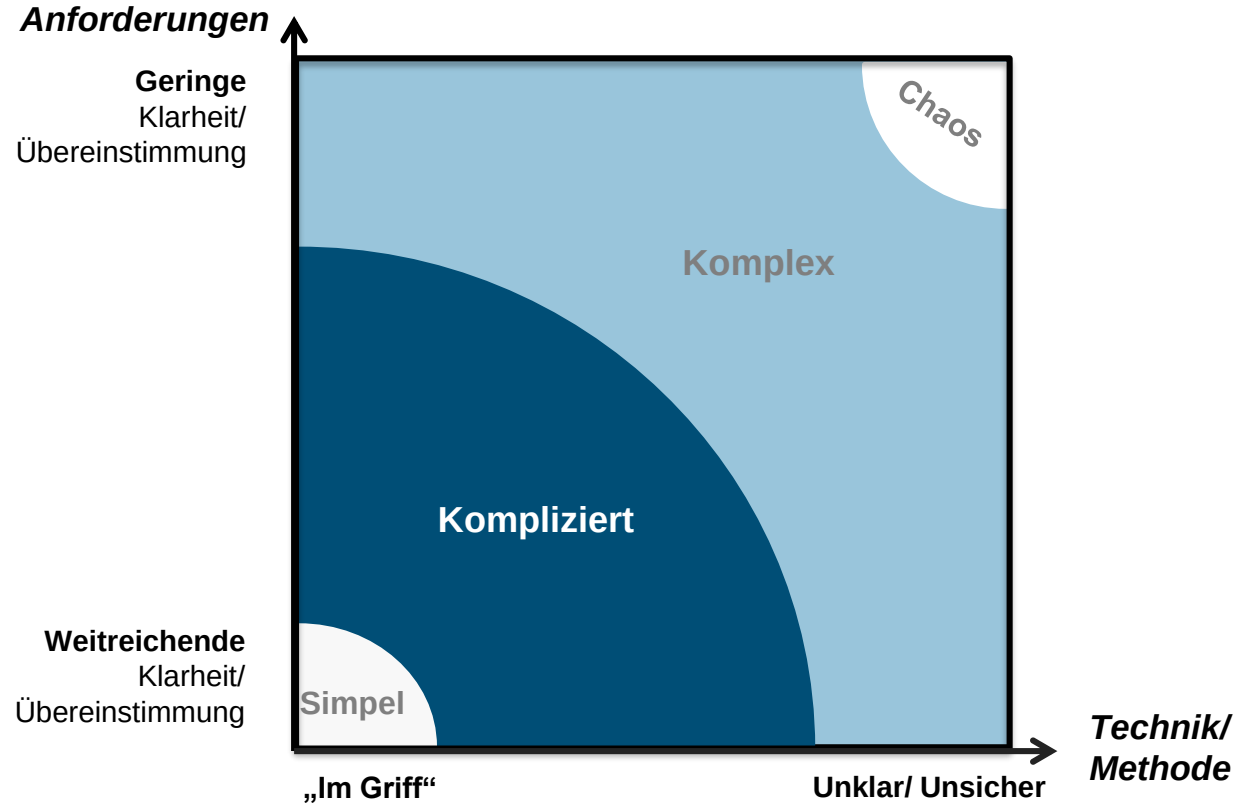
DYNAMIK



# Stacey-Matrix: Komplex oder nur kompliziert?

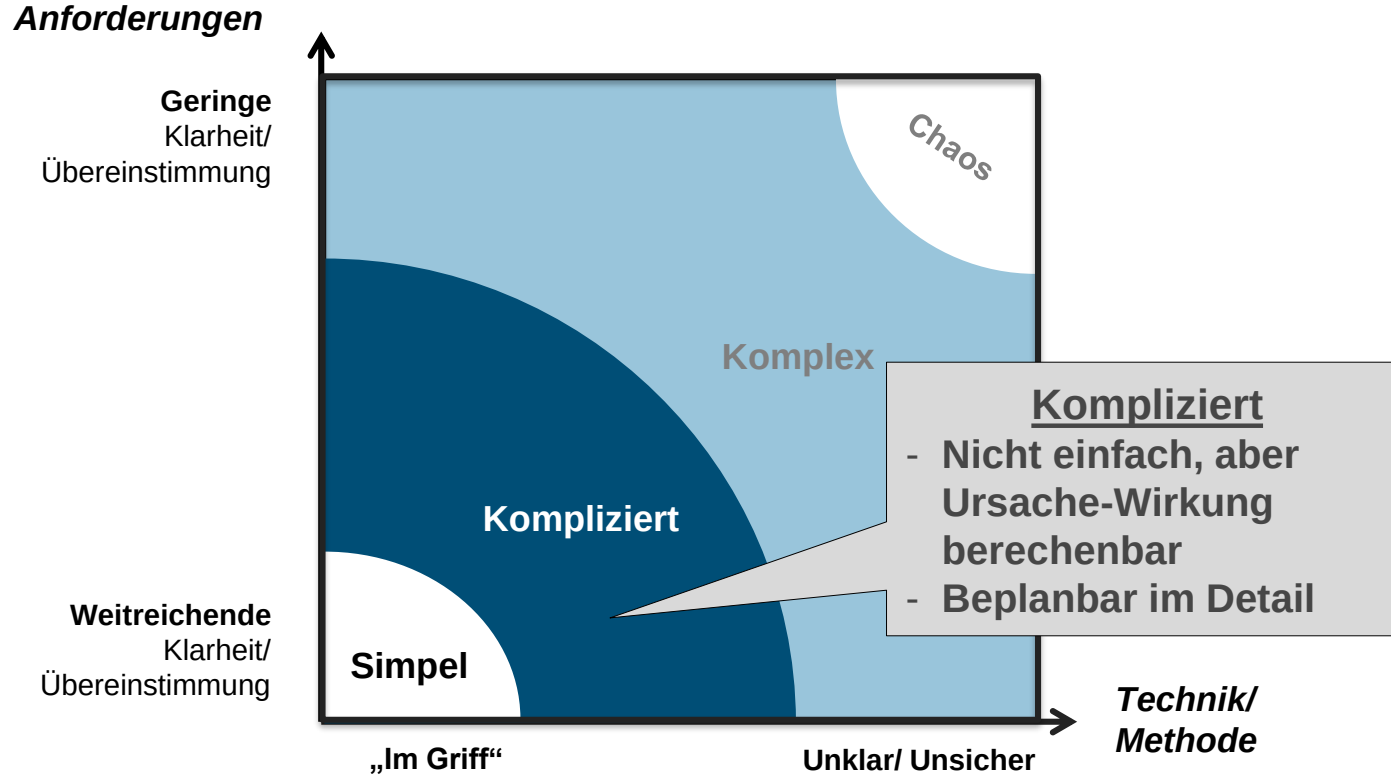


# Komplex versus Kompliziert

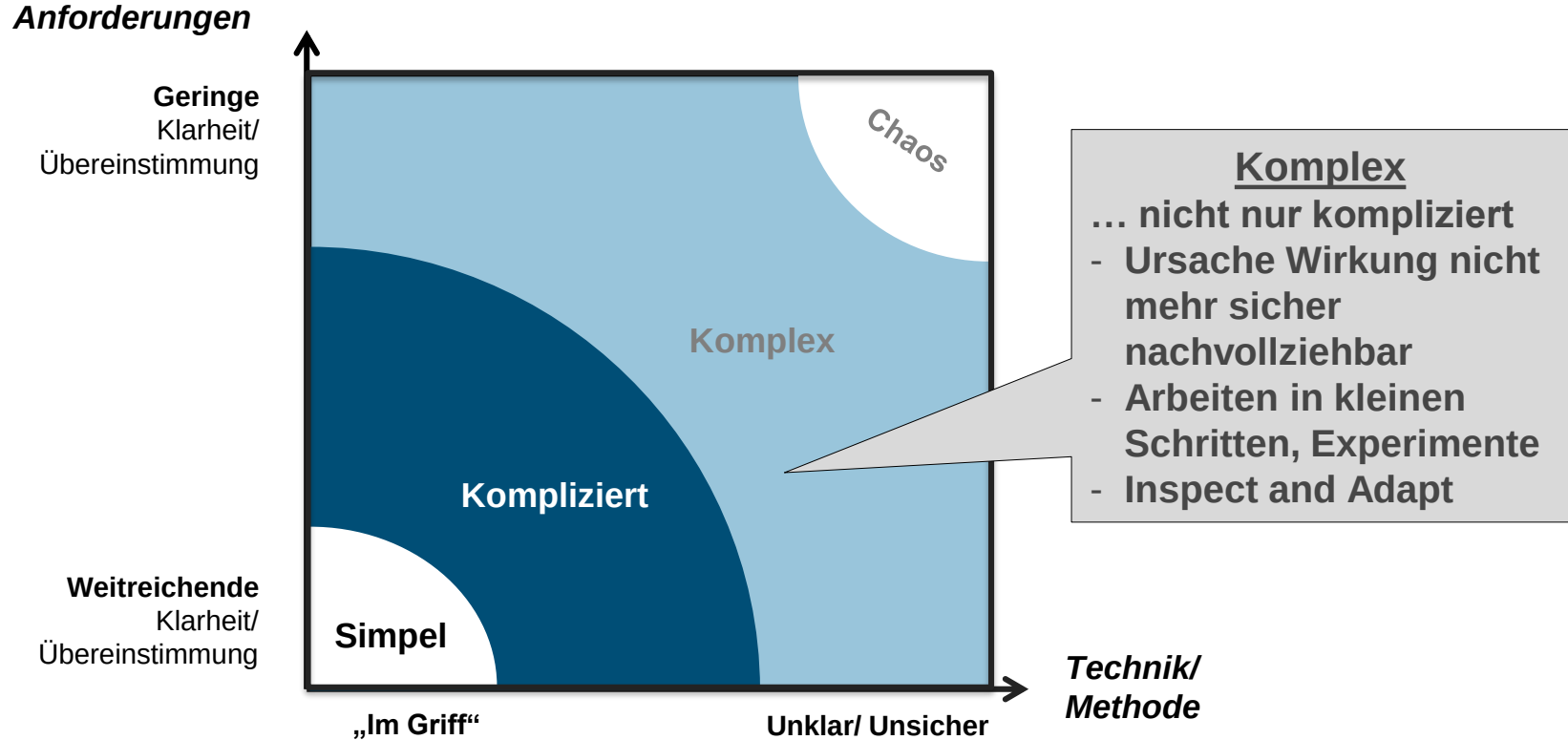


Nach: Ralph D. Stacey: Strategic Management And Organisational Dynamic: The Challenge of Complexity

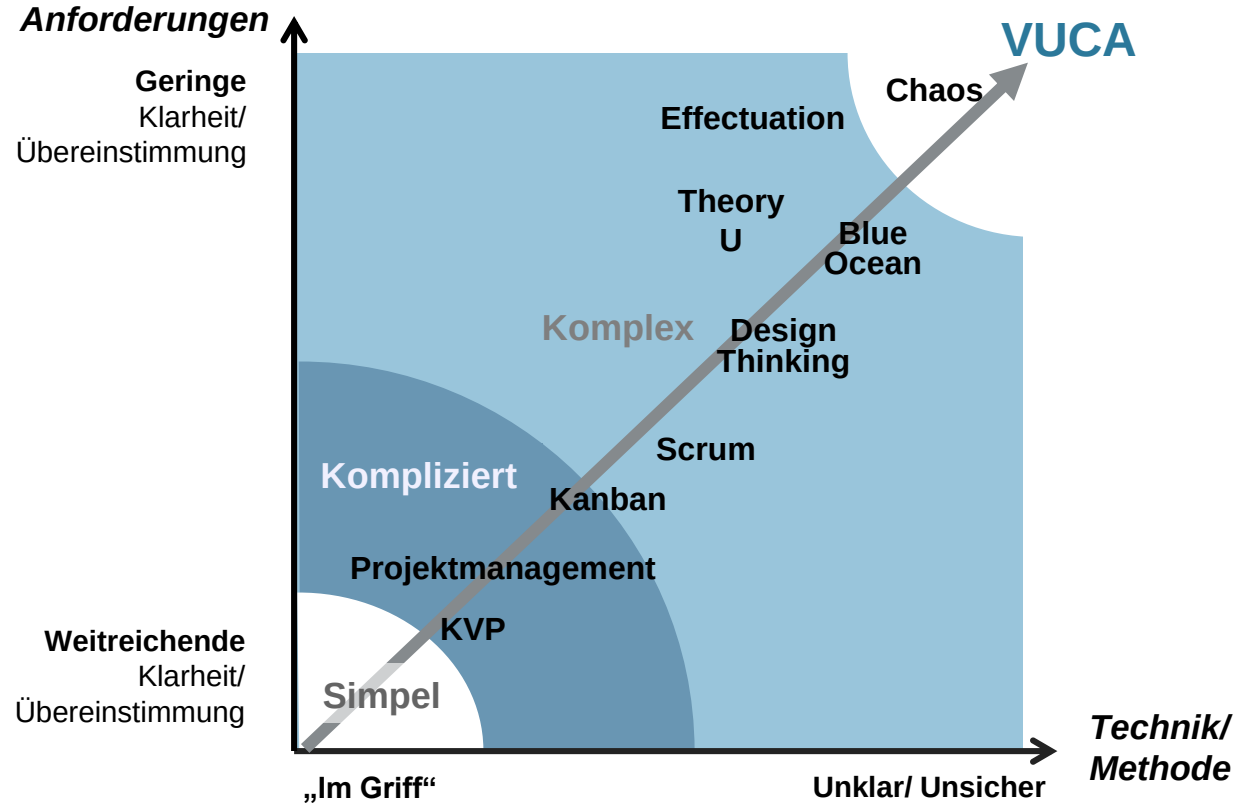
# Stacey-Matrix: Komplex oder nur kompliziert?



# Stacey-Matrix: Komplex oder nur kompliziert?



# Sinnvolle Methoden in Abhängigkeit von Komplexität

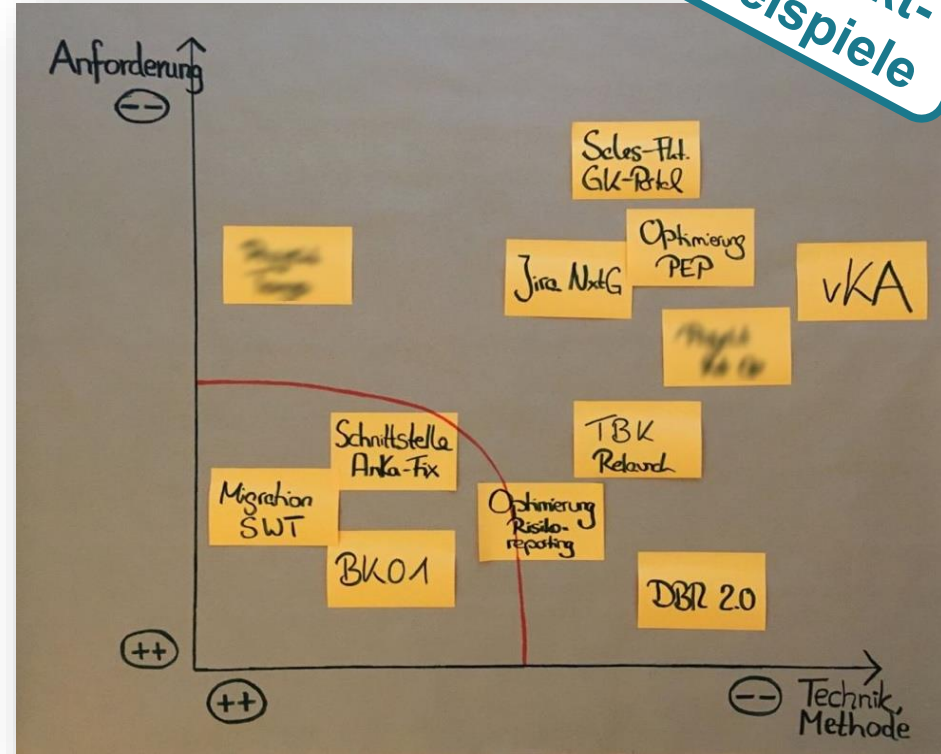


# Praxistipp – Aktivitäten auf der Stacey Matrix

Projekt-  
beispiele



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)

***Intelligente Nutzung von  
SAFe, Spotify und Co***



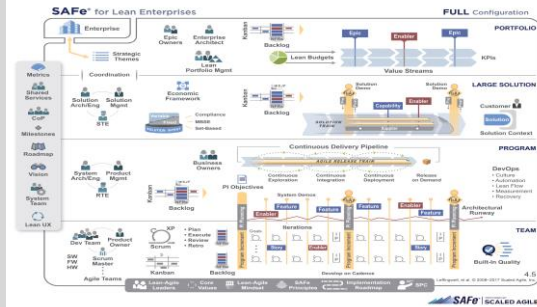
# Agil auf Team-Ebene: Kinderteller



© M-image via Fotolia

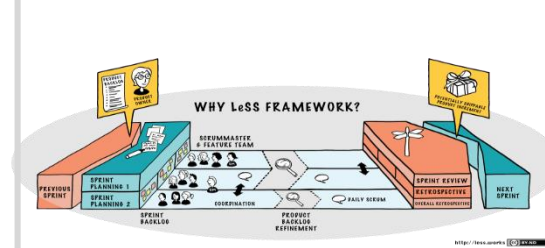
# Scaled Agile Frameworks

## SAFe



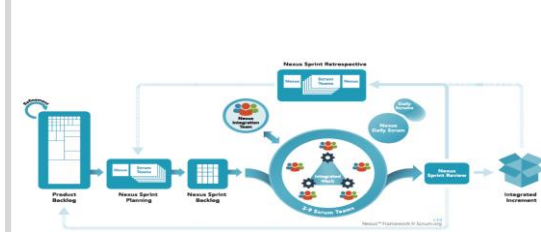
© Leffingwell – Scaled Agile Framework

## LeSS



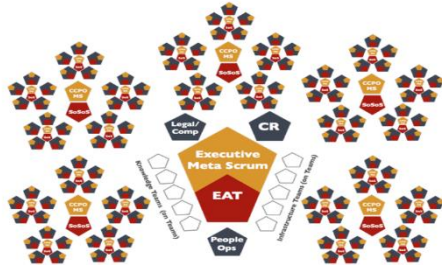
Quelle: <http://less.works>

## Nexus



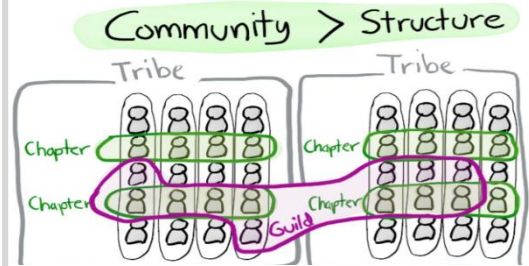
Quelle: Nexus-Guide (Schwaber et. al.)

## Scrum@Scale



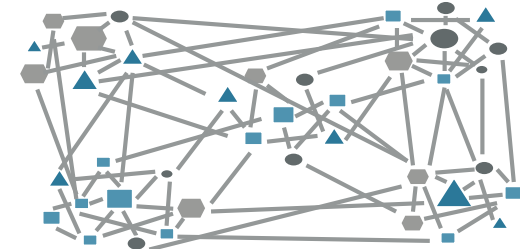
Quelle: The Scrum @ Scale Guide  
Sutherland and Scrum.Inc

## 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

# Decaling over Scaling

LeSS BOOK CHAPTER 2:  
INTRODUCTION



LEAN  
THINKING



PRINCIPLES



SYSTEMS  
THINKING



COACHING



ADOPTION



CONTINUOUS  
IMPROVEMENT

## What is Large Scale Scrum?

~~How can I implement agile methods  
in my large, complex organization?~~

How can we simplify unnecessarily large and  
complex structures in the organization?  
- "be agile" instead of "act agile" -

LARGE SCALE – Don't!  
MULTISITE – Don't!  
OFFSHORE – Don't!



CONTINUOUS  
INTEGRATION



TECHNICAL  
EXCELLENCE



ARCHITECTURE  
& DESIGN



ROLE OF  
MANAGERS



MANAGEMENT

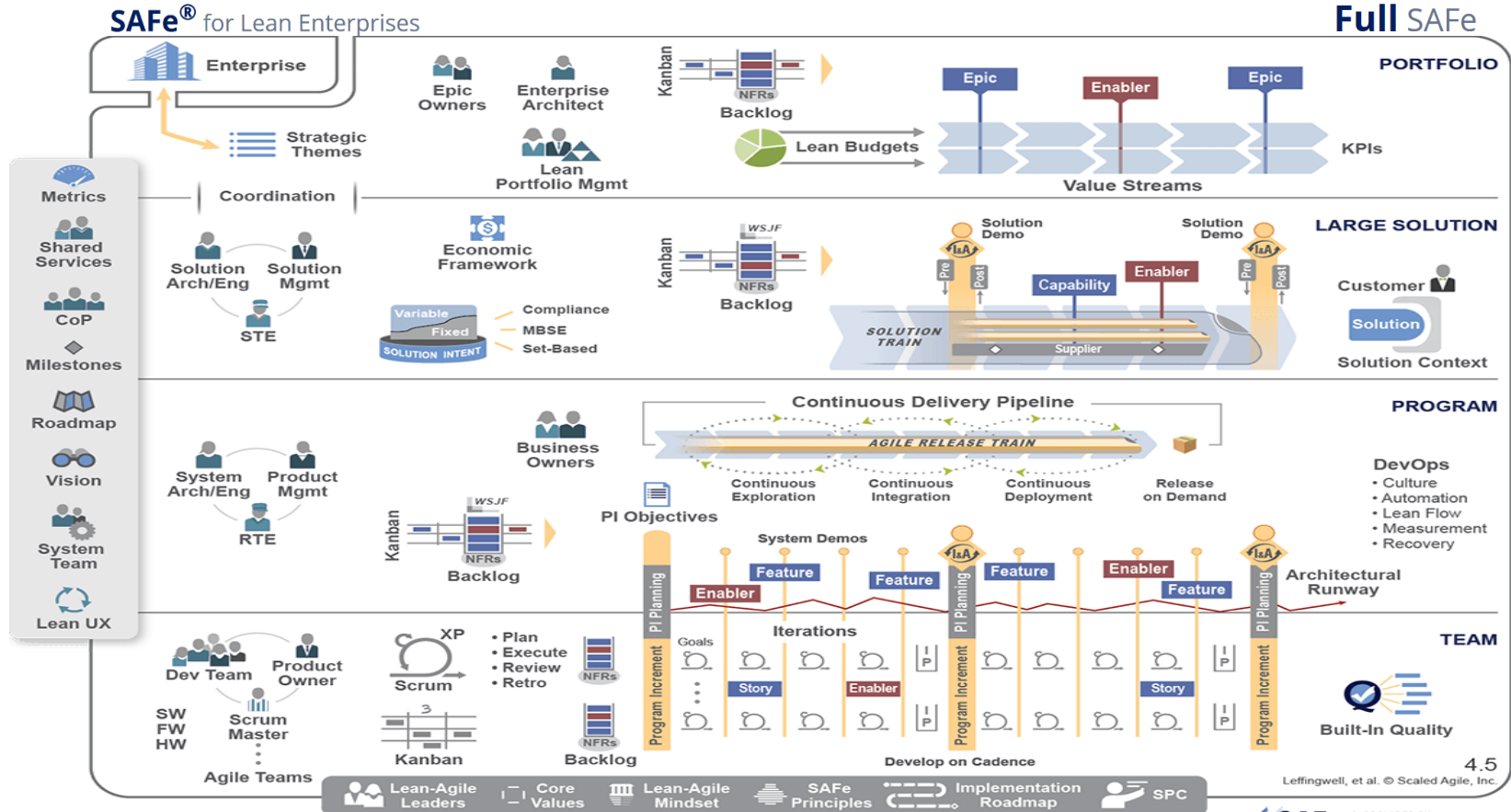


GO SEE

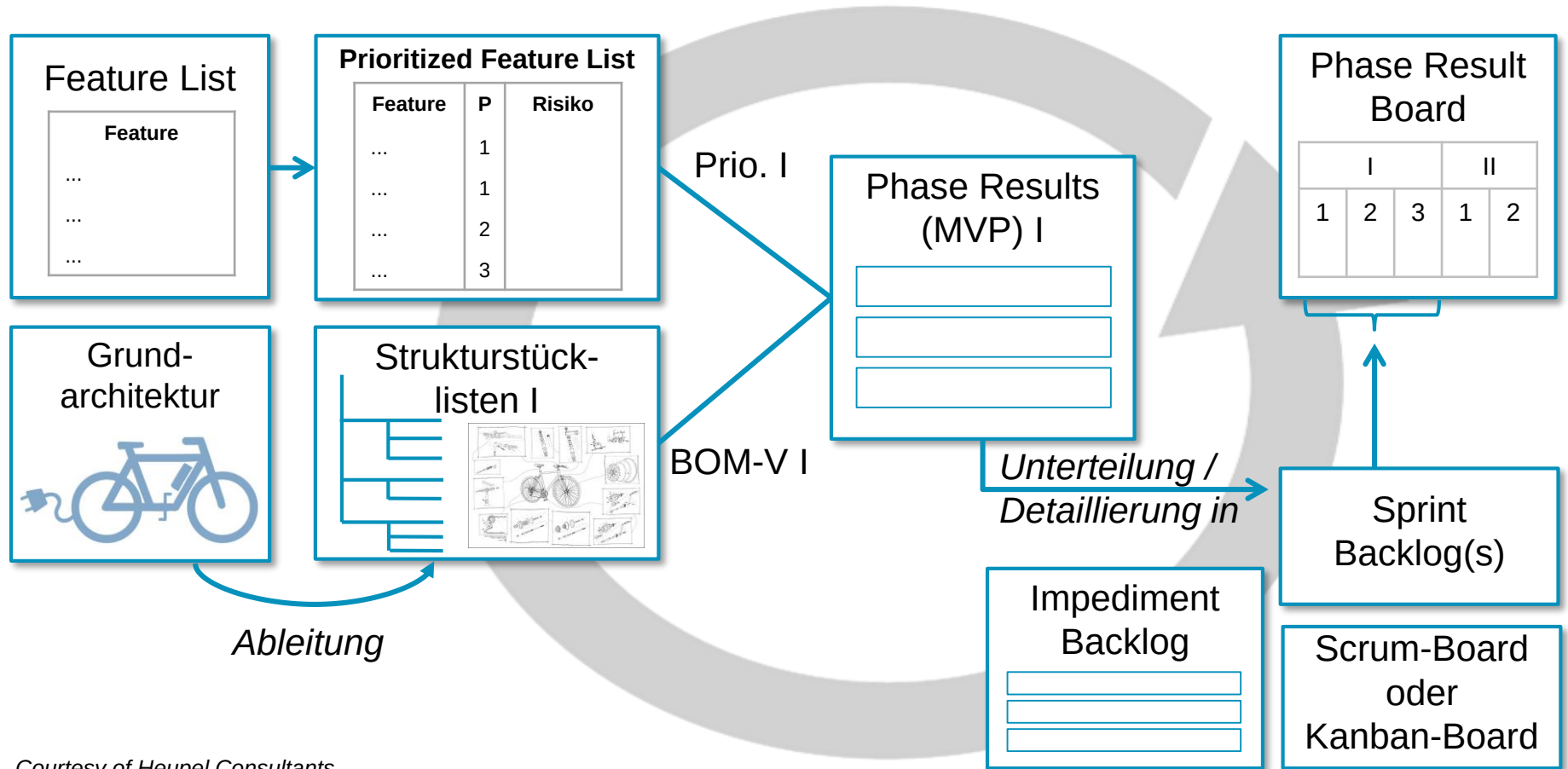
CC BY-NC-ND

<https://less.works/en>

# SAFe – Verzahnung über Flughöhen hinweg



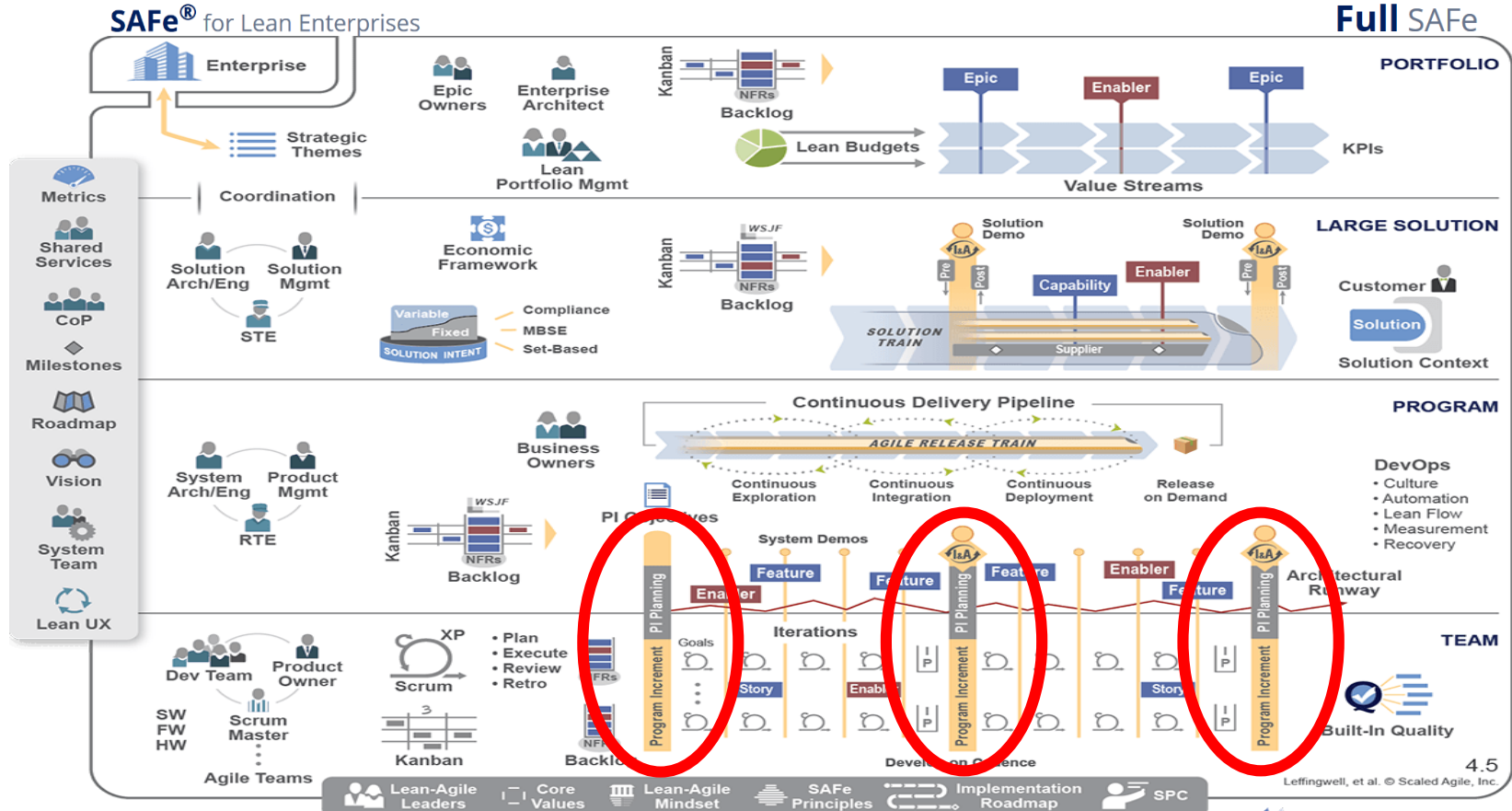
# Artefakte im agilen PEP



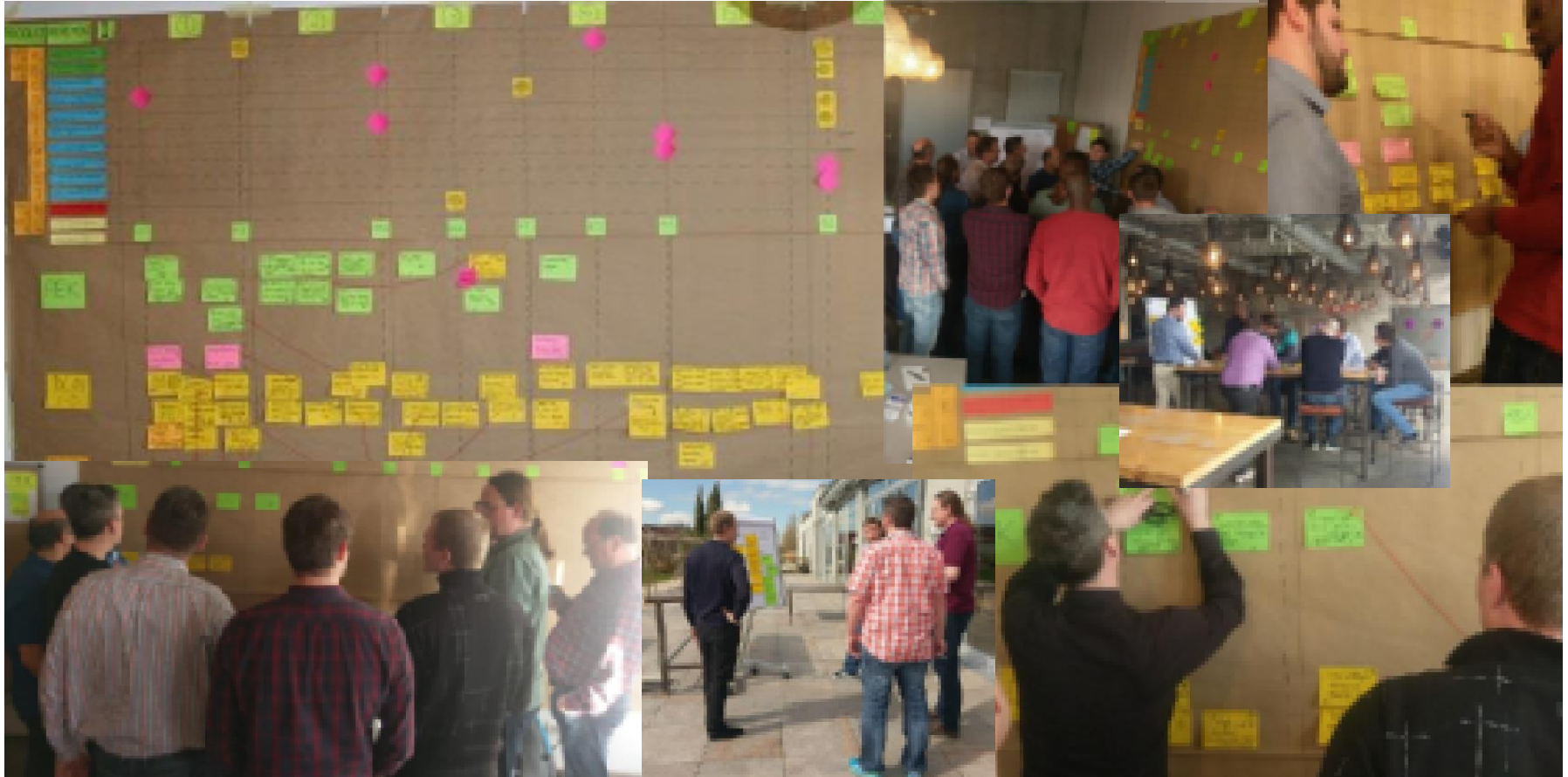
Courtesy of Heupel Consultants



## SAFe – Heartbeat (Program Increment)



# Praxisbeispiel – „Heartbeat“ (Big Room Planning)



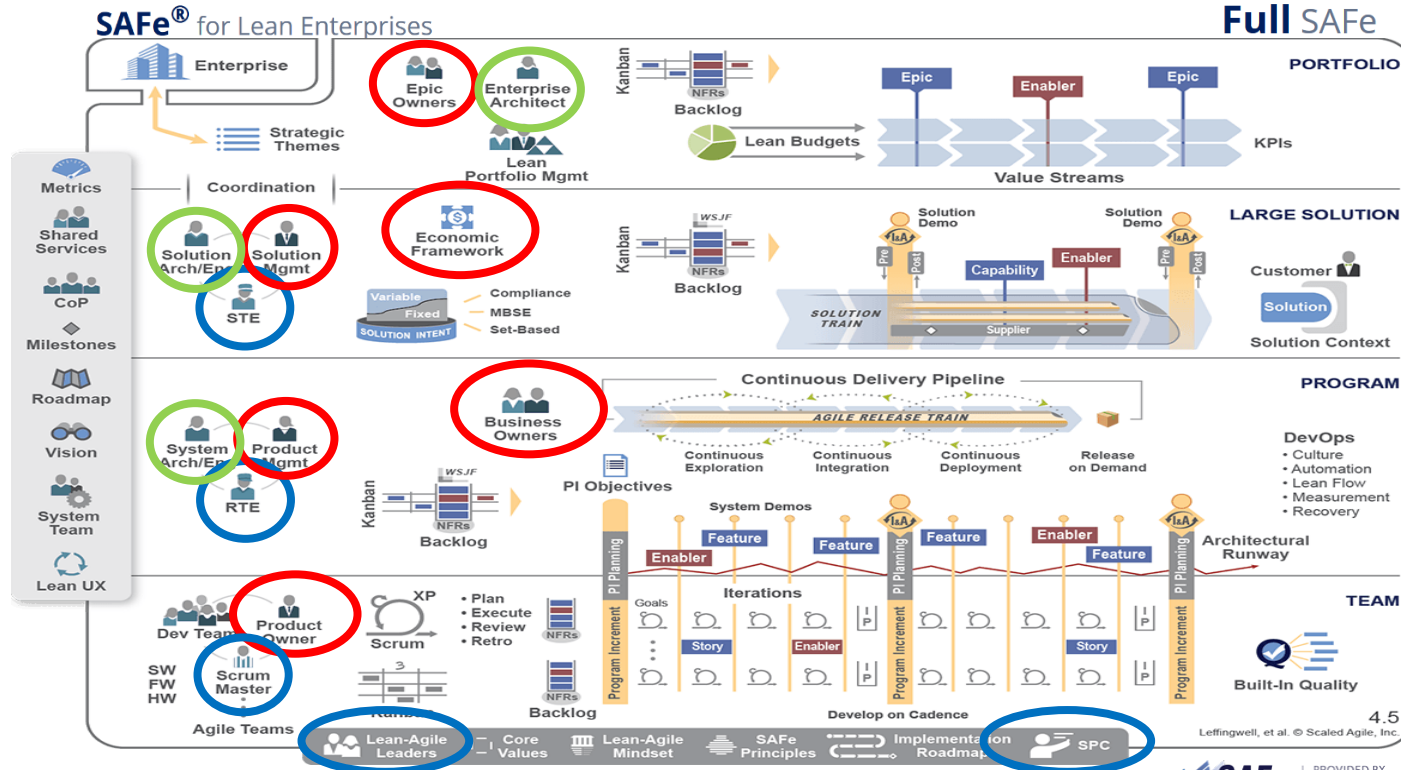
Courtesy of Heupel Consultants

# Separation Of Roles

## Method and Facilitation

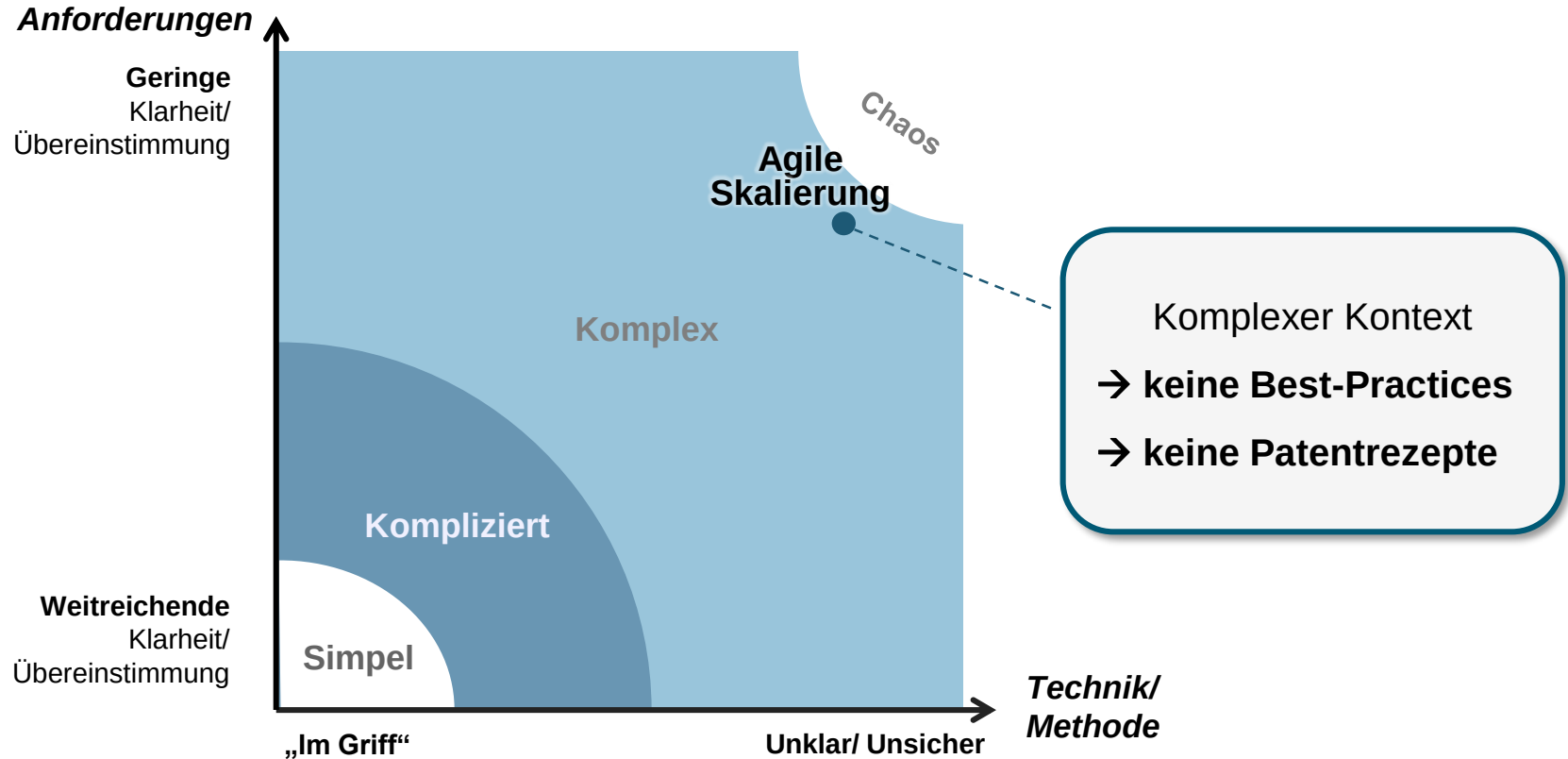
## Product Ownership

## Architecture





# Agile Skalierung: Eine komplexe Herausforderung



# Spotify - By the time you read this, things have already changed

**Scaling Agile @ Spotify**  
with Tribes, Squads, Chapters & Guilds

Henrik Kniberg & Anders Ivarsson  
Oct 2012

The diagram illustrates Spotify's organizational structure. It shows two identical 'Tribe' units side-by-side. Each Tribe contains four vertical 'Squad' columns, each represented by a stick figure icon. Within each Squad, there are two horizontal 'Chapter' rows, also represented by stick figure icons. A dashed purple line connects a stick figure from a Chapter in the first Tribe to a stick figure from a Chapter in the second Tribe, with the label 'Guild' placed between them, indicating cross-tribe collaboration.

Dealing with multiple teams in a product development organization is always a challenge!

One of the most impressive examples we've seen so far is Spotify, which has kept an agile mindset despite having scaled to over 30 teams across 3 cities.

Spotify is a fascinating company that is transforming the music industry. The company has only existed 6 years and already has over 15 million active users and over 4 million paying. The product itself can be likened to "a magical music player in which you can instantly find and play every song in the world".

Alistair Cockburn (one of the founding fathers of agile software development) visited Spotify and said "Nice - I've been looking for someone to implement this matrix format since 1992 :) so it is really welcome to see."

So how is this managed?

We have both presented at conferences and been caught in engaging discussions around how we work at Spotify and how the company handles agile with hundreds of developers. Many people are fascinated by this, so we decided to write an article about it.

**Disclaimer:** We didn't invent this model. Spotify is (like any good agile company) evolving fast. This article is only a snapshot of our current way of working - a journey in progress, not a journey completed. By the time you read this, things have already changed.

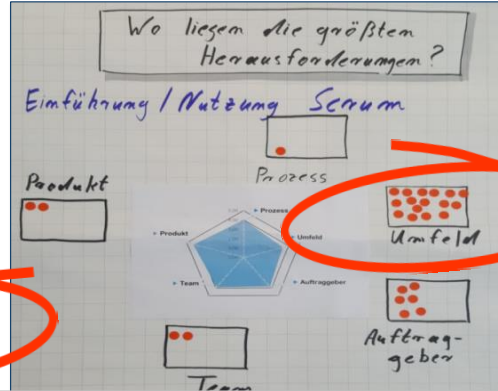
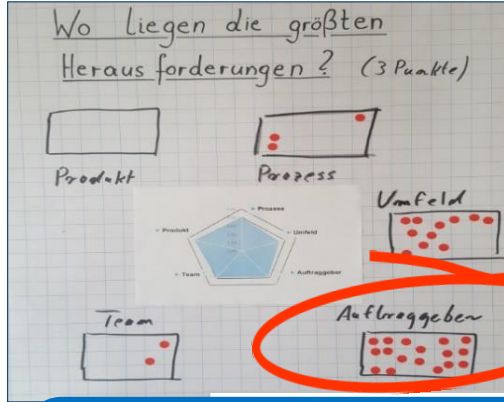
1/14

**Disclaimer:** We didn't invent this model. Spotify is (like any good agile company) evolving fast. This article is only a snapshot of our current way of working - a journey in progress, not a journey completed. By the time you read this, things have already changed.

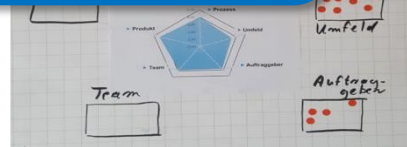
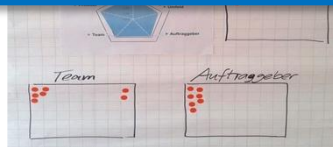
***Agile Methoden  
sinnvoll und nachhaltig einführen***

# Wo liegen die „Barrieren“?

## Analyse-Tool „myAgile“: Barrieren der Agilität



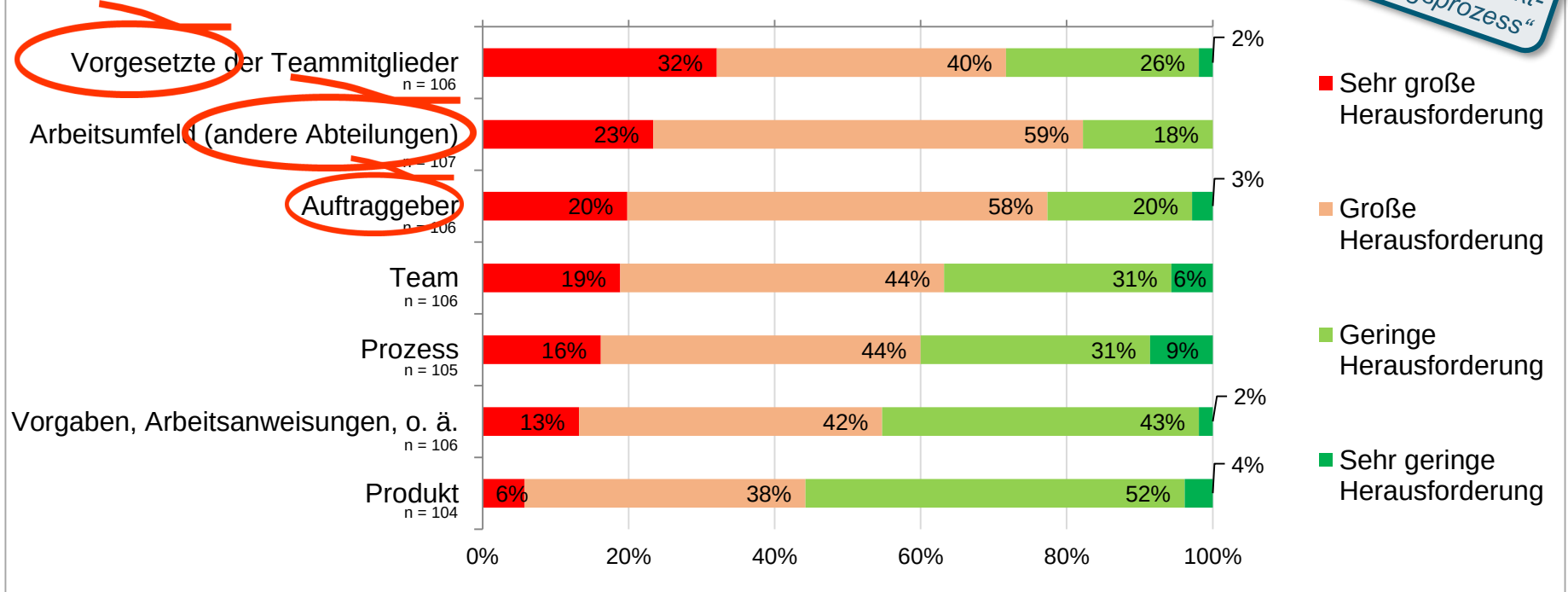
**Umfeld** und **Auftraggeber**  
sind oft der Schlüssel



# 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?



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

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

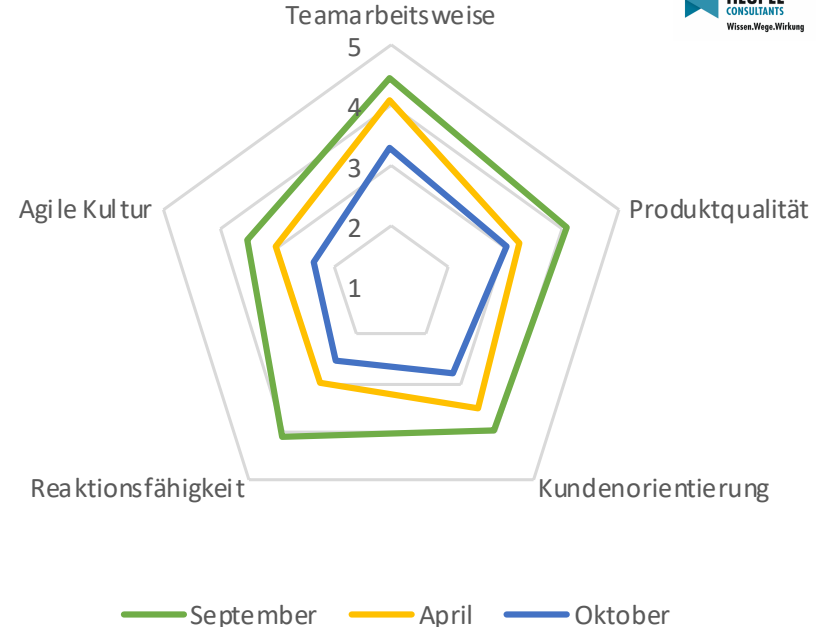
# Agile Assessment

Projekt-  
beispiel

|                    | IN | 3                                                                                                                                   | 5   | Durchschn. |
|--------------------|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|------------|
| Teamarbeitweise    | 1  | Die Strategie, Vision und Mission des Unternehmens sind allgemein bekannt.                                                          | 4.0 |            |
|                    | 2  | Die Mitarbeiter erkennen ihren Sinn und Zweck des Projektes und stehen voll hinter ihn.                                             | 3.8 |            |
|                    | 3  | Die offenen Kommunikation wird im gesamten Team gleichermaßen gelebt.                                                               | 3.3 |            |
|                    | 4  | Die Mitarbeiter sind engagiert, vertrauen und konstruktive Zusammenarbeit werden den einzelnen Aufgaben und Tätigkeiten übertragen. | 3.0 |            |
|                    | 5  | Die Teammitglieder übernehmen Verantwortung für das Team und das Projekt.                                                           | 3.8 |            |
|                    | 6  | Die Teammitglieder sind bereit, sich mit dem Team zu engagieren und zu unterstützen.                                                | 3.8 |            |
|                    | 7  | Die Teammitglieder sind bereit, sich mit dem Team zu engagieren und zu unterstützen.                                                | 3.6 |            |
|                    | 8  | Die Teammitglieder sind bereit, sich mit dem Team zu engagieren und zu unterstützen.                                                | 3.4 |            |
|                    | 9  | Die Teammitglieder sind bereit, sich mit dem Team zu engagieren und zu unterstützen.                                                | 3.2 |            |
|                    | 10 | Die Teammitglieder sind bereit, sich mit dem Team zu engagieren und zu unterstützen.                                                | 3.8 |            |
| Produktqualität    | 1  | Die Teammitglieder sind bereit, sich mit dem Team zu engagieren und zu unterstützen.                                                | 3.6 |            |
|                    | 2  | Die Teammitglieder sind bereit, sich mit dem Team zu engagieren und zu unterstützen.                                                | 3.6 |            |
|                    | 3  | Die Teammitglieder sind bereit, sich mit dem Team zu engagieren und zu unterstützen.                                                | 3.0 |            |
|                    | 4  | Die Teammitglieder sind bereit, sich mit dem Team zu engagieren und zu unterstützen.                                                | 4.1 |            |
|                    | 5  | Die Teammitglieder sind bereit, sich mit dem Team zu engagieren und zu unterstützen.                                                | 3.7 |            |
|                    | 6  | Die Teammitglieder sind bereit, sich mit dem Team zu engagieren und zu unterstützen.                                                | 3.8 |            |
|                    | 7  | Die Teammitglieder sind bereit, sich mit dem Team zu engagieren und zu unterstützen.                                                | 4.1 |            |
|                    | 8  | Die Teammitglieder sind bereit, sich mit dem Team zu engagieren und zu unterstützen.                                                | 3.7 |            |
|                    | 9  | Die Teammitglieder sind bereit, sich mit dem Team zu engagieren und zu unterstützen.                                                | 3.7 |            |
|                    | 10 | Die Teammitglieder sind bereit, sich mit dem Team zu engagieren und zu unterstützen.                                                | 3.8 |            |
| Kundenorientierung | 1  | Die Teammitglieder sind bereit, sich mit dem Team zu engagieren und zu unterstützen.                                                | 4.1 |            |
|                    | 2  | Die Teammitglieder sind bereit, sich mit dem Team zu engagieren und zu unterstützen.                                                | 3.4 |            |
|                    | 3  | Die Teammitglieder sind bereit, sich mit dem Team zu engagieren und zu unterstützen.                                                | 3.5 |            |
|                    | 4  | Die Teammitglieder sind bereit, sich mit dem Team zu engagieren und zu unterstützen.                                                | 3.8 |            |
|                    | 5  | Die Teammitglieder sind bereit, sich mit dem Team zu engagieren und zu unterstützen.                                                | 3.6 |            |
|                    | 6  | Die Teammitglieder sind bereit, sich mit dem Team zu engagieren und zu unterstützen.                                                | 3.5 |            |
|                    | 7  | Die Teammitglieder sind bereit, sich mit dem Team zu engagieren und zu unterstützen.                                                | 3.4 |            |
|                    | 8  | Die Teammitglieder sind bereit, sich mit dem Team zu engagieren und zu unterstützen.                                                | 3.5 |            |
|                    | 9  | Die Teammitglieder sind bereit, sich mit dem Team zu engagieren und zu unterstützen.                                                | 3.5 |            |
|                    | 10 | Die Teammitglieder sind bereit, sich mit dem Team zu engagieren und zu unterstützen.                                                | 3.2 |            |
| Reaktionsfähigkeit | 1  | Die Teammitglieder sind bereit, sich mit dem Team zu engagieren und zu unterstützen.                                                | 3.6 |            |
|                    | 2  | Die Teammitglieder sind bereit, sich mit dem Team zu engagieren und zu unterstützen.                                                | 4.1 |            |
|                    | 3  | Die Teammitglieder sind bereit, sich mit dem Team zu engagieren und zu unterstützen.                                                | 3.1 |            |
|                    | 4  | Die Teammitglieder sind bereit, sich mit dem Team zu engagieren und zu unterstützen.                                                | 3.4 |            |
|                    | 5  | Die Teammitglieder sind bereit, sich mit dem Team zu engagieren und zu unterstützen.                                                | 3.8 |            |
|                    | 6  | Die Teammitglieder sind bereit, sich mit dem Team zu engagieren und zu unterstützen.                                                | 3.4 |            |
|                    | 7  | Die Teammitglieder sind bereit, sich mit dem Team zu engagieren und zu unterstützen.                                                | 4.1 |            |
|                    | 8  | Die Teammitglieder sind bereit, sich mit dem Team zu engagieren und zu unterstützen.                                                | 3.7 |            |
|                    | 9  | Die Teammitglieder sind bereit, sich mit dem Team zu engagieren und zu unterstützen.                                                | 3.6 |            |
|                    | 10 | Die Teammitglieder sind bereit, sich mit dem Team zu engagieren und zu unterstützen.                                                | 3.4 |            |
| Agile Kultur       | 1  | Die Teammitglieder sind bereit, sich mit dem Team zu engagieren und zu unterstützen.                                                | 3.7 |            |
|                    | 2  | Die Teammitglieder sind bereit, sich mit dem Team zu engagieren und zu unterstützen.                                                | 2.7 |            |
|                    | 3  | Die Teammitglieder sind bereit, sich mit dem Team zu engagieren und zu unterstützen.                                                | 3.7 |            |
|                    | 4  | Die Teammitglieder sind bereit, sich mit dem Team zu engagieren und zu unterstützen.                                                | 3.6 |            |
|                    | 5  | Die Teammitglieder sind bereit, sich mit dem Team zu engagieren und zu unterstützen.                                                | 3.5 |            |
|                    | 6  | Die Teammitglieder sind bereit, sich mit dem Team zu engagieren und zu unterstützen.                                                | 3.3 |            |
|                    | 7  | Die Teammitglieder sind bereit, sich mit dem Team zu engagieren und zu unterstützen.                                                | 4.1 |            |
|                    | 8  | Die Teammitglieder sind bereit, sich mit dem Team zu engagieren und zu unterstützen.                                                | 3.8 |            |
|                    | 9  | Die Teammitglieder sind bereit, sich mit dem Team zu engagieren und zu unterstützen.                                                | 3.8 |            |
|                    | 10 | Die Teammitglieder sind bereit, sich mit dem Team zu engagieren und zu unterstützen.                                                | 3.8 |            |

Courtesy of Heupel Consultants

## Entwicklung über 3 Transitionsphasen



Courtesy of Heupel Consultants

# 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                                                          |

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/>



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

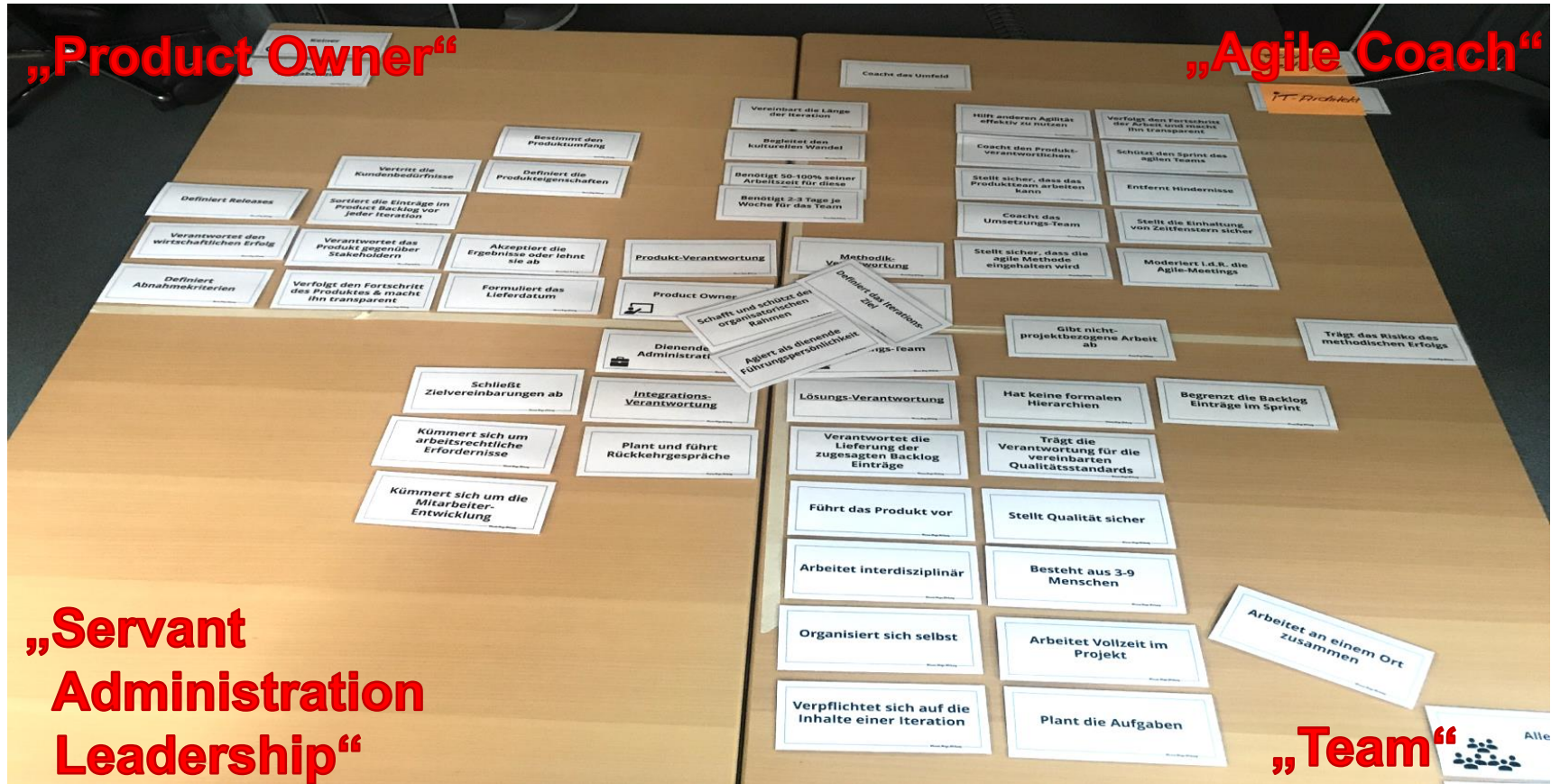
*Google's „Project Aristotle“*

# From Management to Leadership

| Management            |   | (Servant) Leadership       |
|-----------------------|---|----------------------------|
| How and When          | ➡ | What and Why               |
| Command and Control   | ➡ | Guidance and Support       |
| Micro-Management      | ➡ | Provide Vision             |
| Carrot and Stick      | ➡ | Empower and Inspire Trust  |
| Manage Subordinates   | ➡ | Leadership                 |
| Bonuses, Rules, Specs | ➡ | Purpose, Autonomy, Mastery |

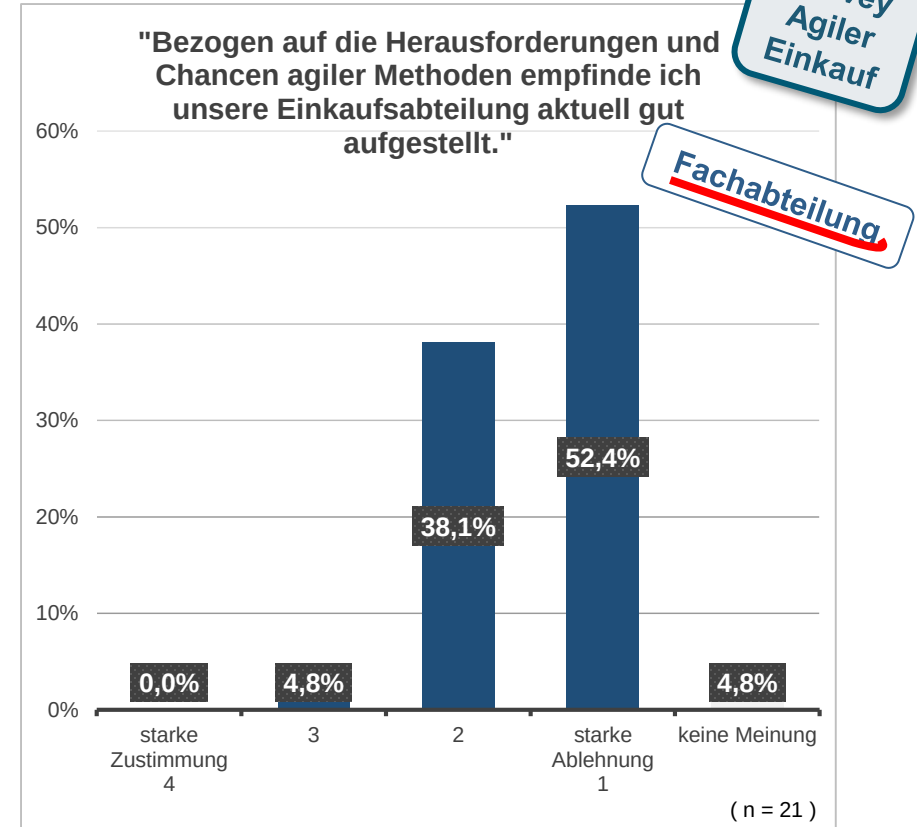
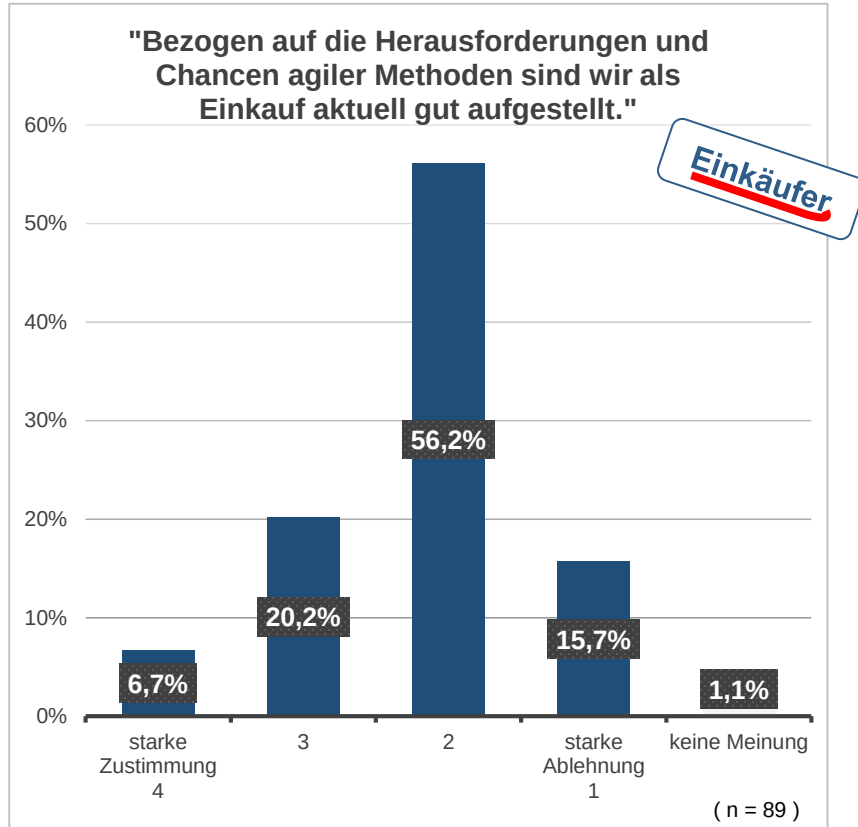


# Understanding my new role



Source: Foto Heupel Consultants; Idee S. Waschik

# Einkauf – Partner auf Augenhöhe für Digitalisierung und Agilität?



Survey Agiler Einkauf (2018): [www.process-and-project.net/survey-agiler-ek](http://www.process-and-project.net/survey-agiler-ek)

# Du bist die Veränderung!

*„Veränderung beginnt bei mir selbst“*

## Typische Herausforderungen

- Fehlende Empathie für Führungsebenen
- Skills für „Führung von unten“ fehlen (oft auch hard skills)
- Ausruhen im „Kinder-Ich“
- Ansätze wie Holocracy (durchaus interessant!) als „Organisations-Bullerbü“ verstehen



# Effectuation

1



## Means

### Bird in Hand

Wer bin ich?  
Was weiß ich?  
Welche Ergebnisse kann mit den Mitteln erzielen?

3



## Leverage Contingencies Lemonade

Was passiert?  
Wie können wir damit konstruktiv umgehen?

2



## Affordable loss Focus on downside

Was bin ich bereit zu verlieren?  
Wo liegt meine Schmerzgrenze?

4

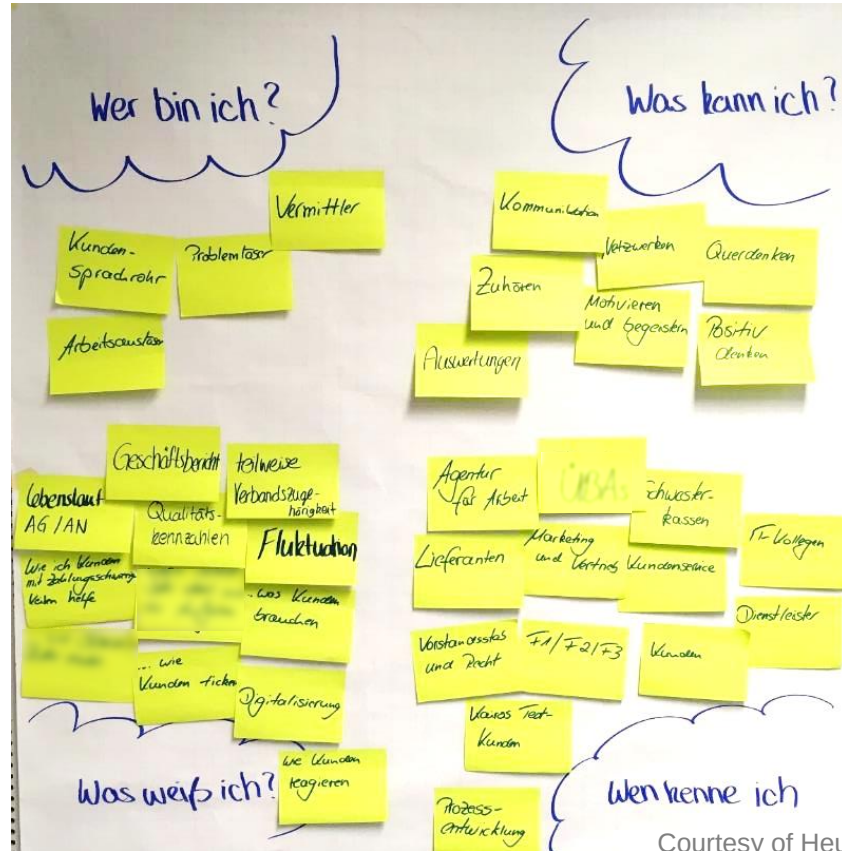


## Co-Creation Partnership Crazy Quilt

Wen kenne ich?  
Wer könnte daran Interesse haben, mitzumachen?  
Wie können wir gemeinsam was Neues schaffen?



# Perspektive erweitern – Mittelorientierung als wertvoller Ansatz zur (Weiter-)Entwicklung von Ideen



Courtesy of Heupel Consultants



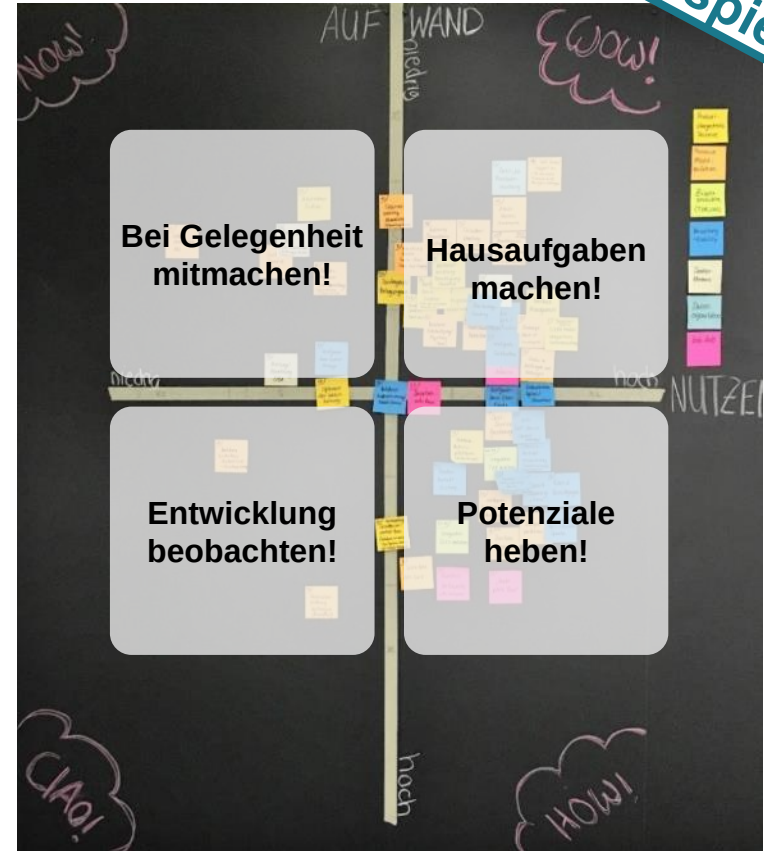
Projekt-beispiel

# Leistbarer Verlust – Mithilfe der „Italian Matrix“ eine Diskussionsbasis schaffen

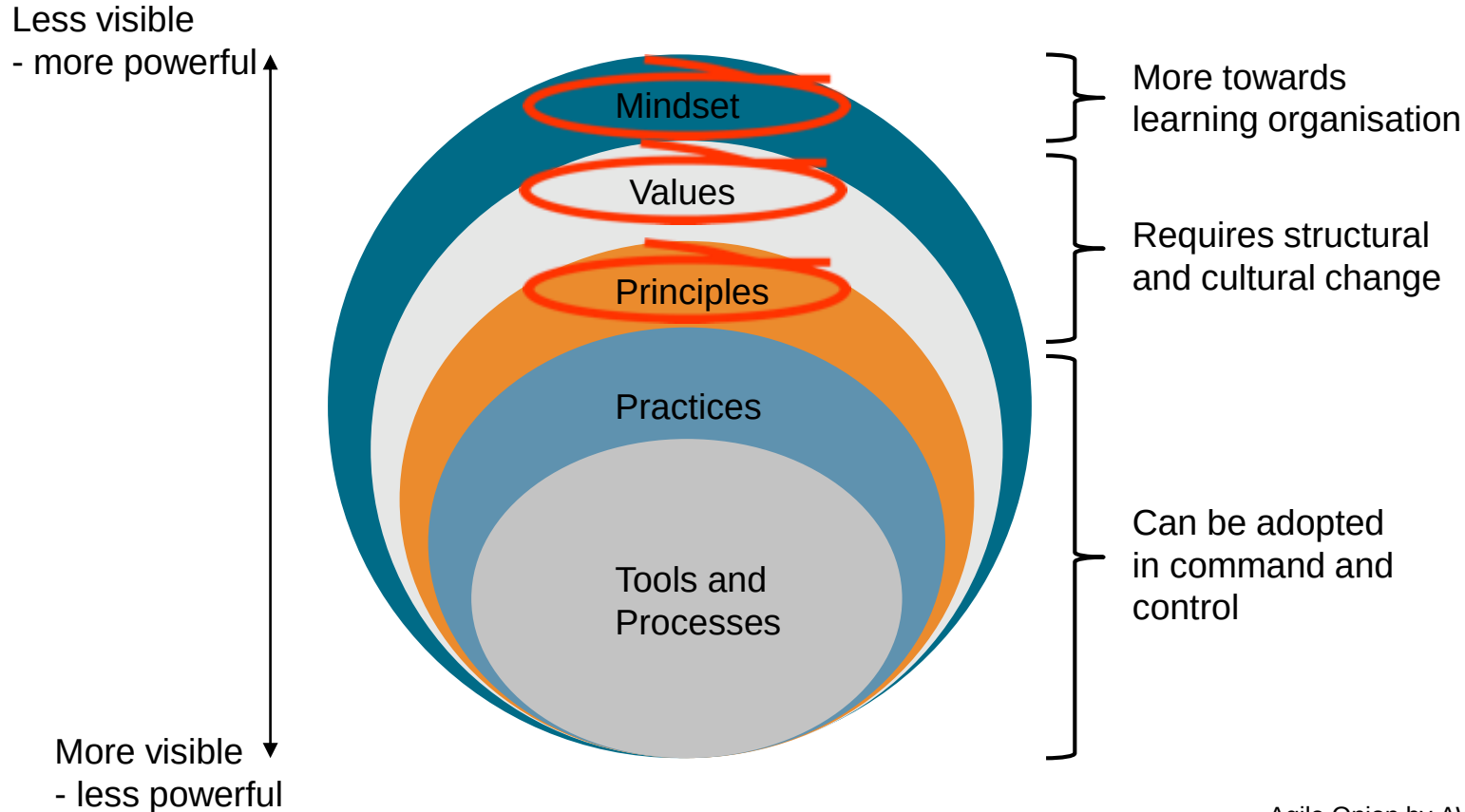
Projekt-  
beispiel



Courtesy of  
Heupel Consultants



# Noch wichtiger als die Methode: Mindset, Werte, Prinzipien



Agile Onion by AWA, Simon Powers



**Lutz Ehrlich**

@bumzack

Folge ich

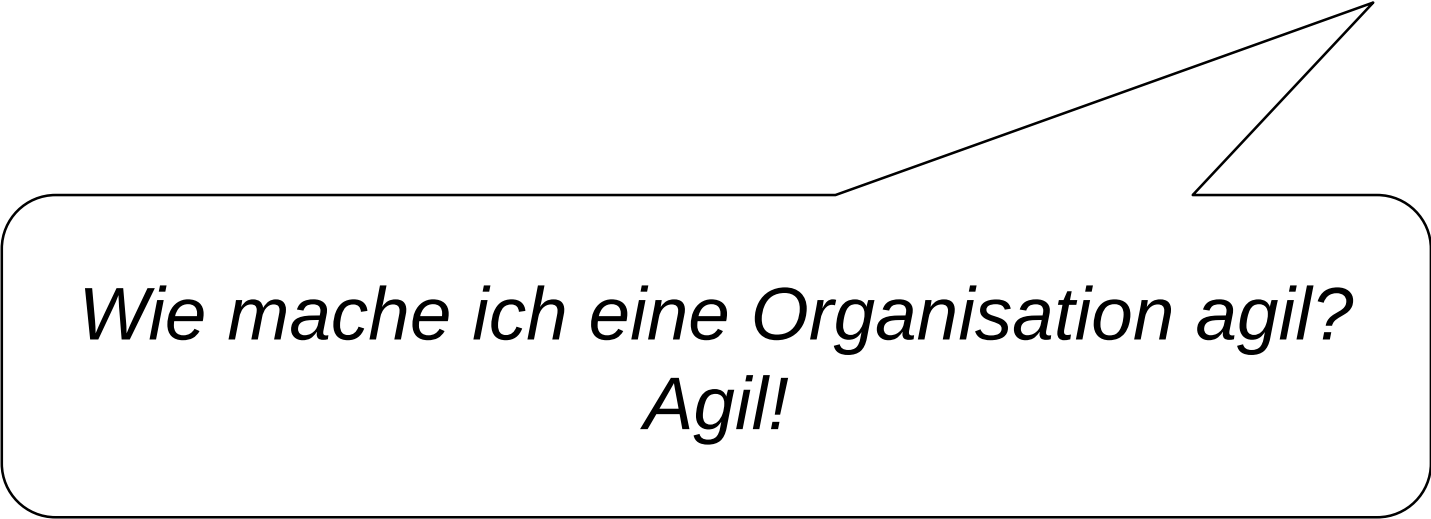


Appelle an den richtigen „agilen Mindset“ sind wie 8 Mal am Tag Zähneputzen bei Lungenentzündung. Kann man machen; gibt frischen Atem. Bringt halt nix.



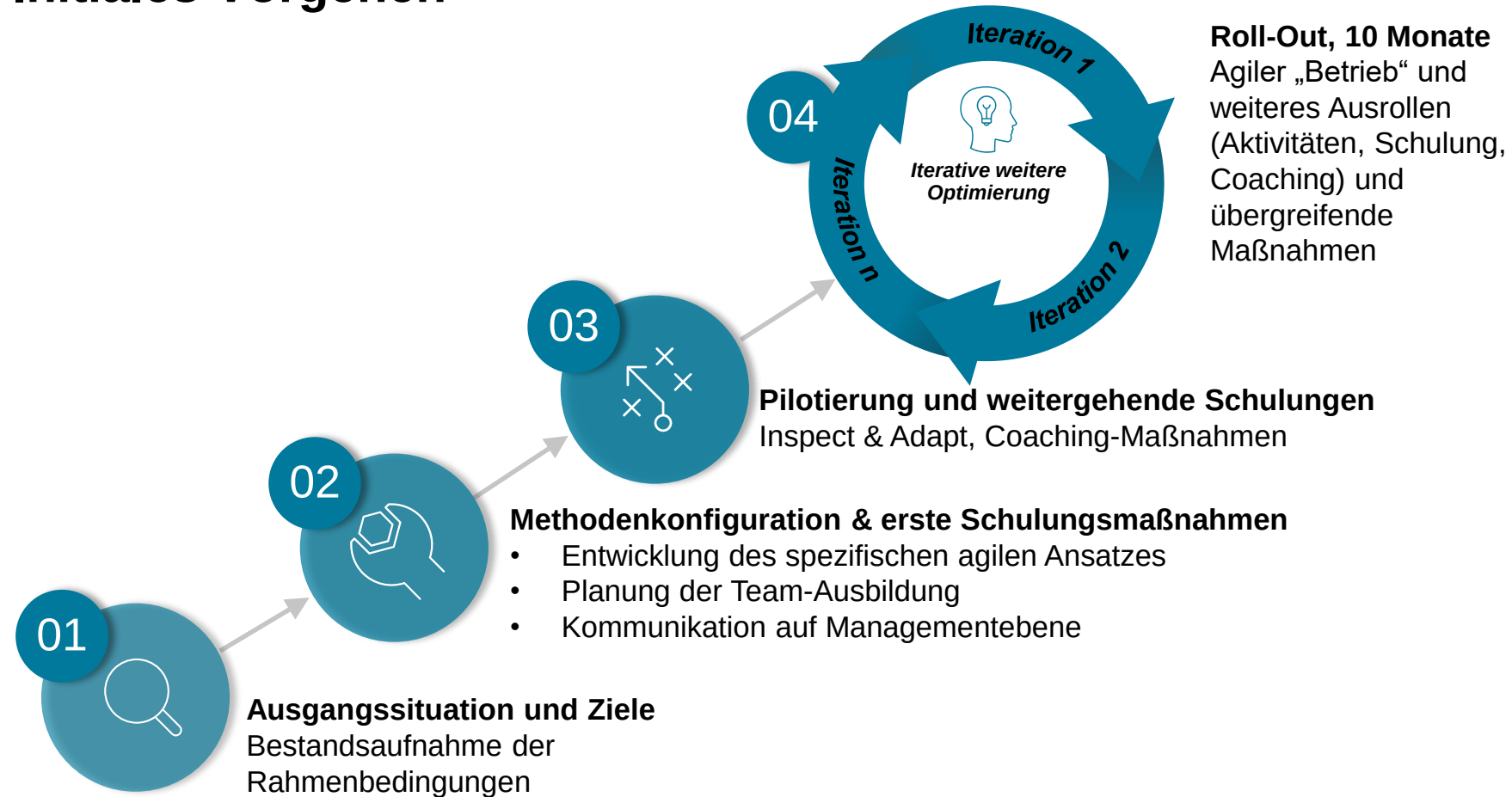
RETWEET





*Wie mache ich eine Organisation agil?  
Agil!*

# Initiales Vorgehen



Courtesy of Heupel Consultants

# Vorgehen agile Transition

## 1. Handlungsbedarf ermitteln

- Agile Assessment
- Sichtweise Transition Team
- Externe Einschätzung

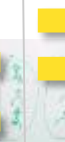


## 2. Zielvorstellungen erarbeiten & abstimmen



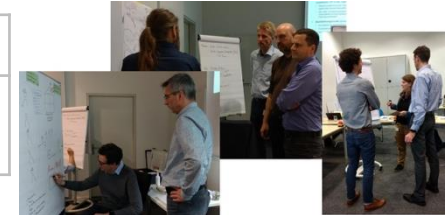
## 4. Sprintplanung erstellen

Backlog To Do Doing Done Obsolete



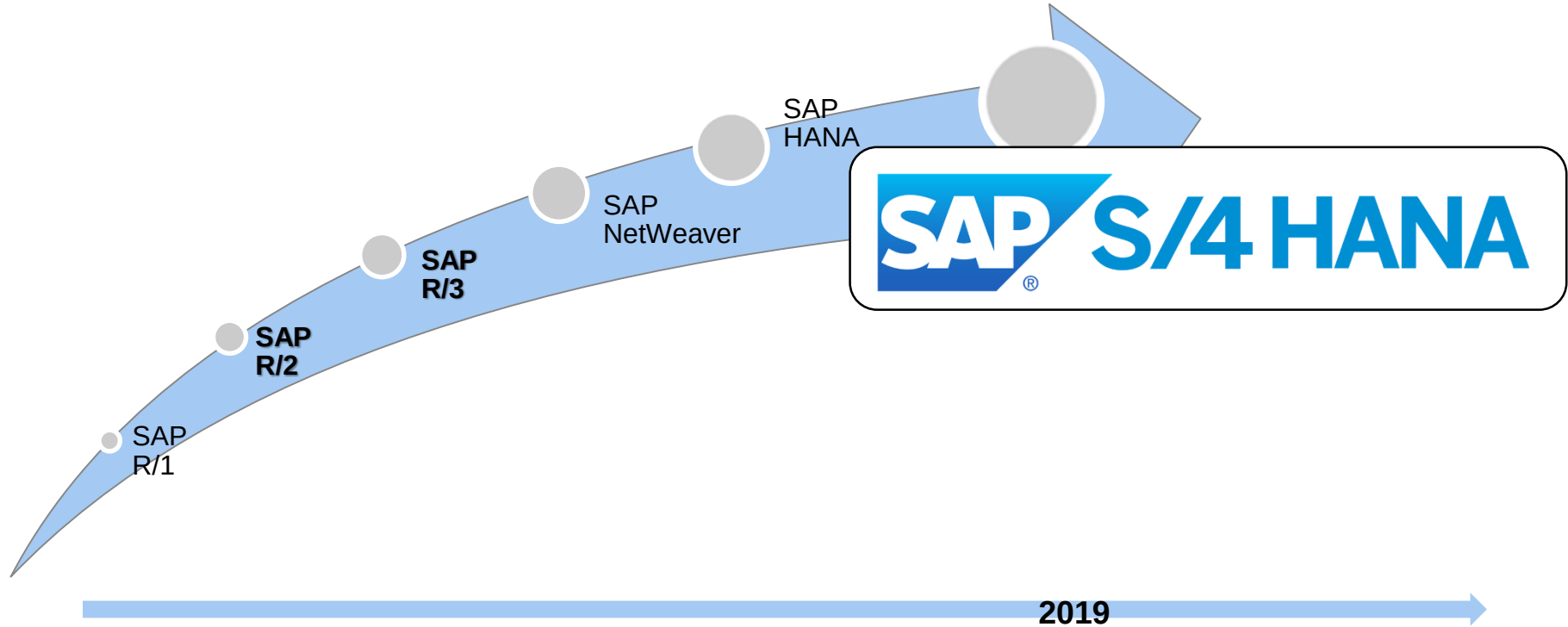
## 3. Phasenplanung erstellen & abstimmen

| I |   |   | II |   |
|---|---|---|----|---|
| 1 | 2 | 3 | 1  | 2 |



**Lackmustest S/4HANA**

# Eines der größten Programme der nächsten Jahre



Quelle: <https://www.sap.com/corporate/de/company/history.html>

# Fragen S/4HANA – agil oder klassisch?

|                                    |                                                                                    |                                                  |
|------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| <b>Big Bang</b>                    |  | <b>Vorgehen in kleinen Inkrementen</b>           |
| <b>Perspektive Cut Over</b>        |  | <b>Kontinuierliche Weiterentwicklung</b>         |
| <b>Durchplanen</b>                 |  | <b>Kleine konkrete Schritte und Big Picture</b>  |
| <b>Phasen und Meilensteine</b>     |  | <b>Taktung (auf 2 oder mehr Ebenen)</b>          |
| <b>Lessons Learned am Schluss</b>  |  | <b>Laufende Retros, Reviews...</b>               |
| <b>Mechanistisch Zielableitung</b> |  | <b>Big Room Planning, Flow-Visualisierung...</b> |

## Weniger wichtig

Ganz oft das Wort „agil“, „Scrum“, Spotify“, „Tribe“, ... zu benutzen

# Welches ist Ihr SAP-System?



© Aaron Amat via Fotolia



© Aaron Amat via Fotolia

# Schlüsselfrage: Warum sollte es beim S/4-System anders laufen?

## *Wie zufrieden sind Sie mit dem heutigen SAP-System?*

- Anzahl Modifikationen/Z-Transaktionen?
- Alignment Prozesse und System?
- Stammdaten-Qualität?
- Zufriedenheit mit System insgesamt?
- Agilität und Flexibilität?
- Sicherheit bei Einführung und Änderungen?

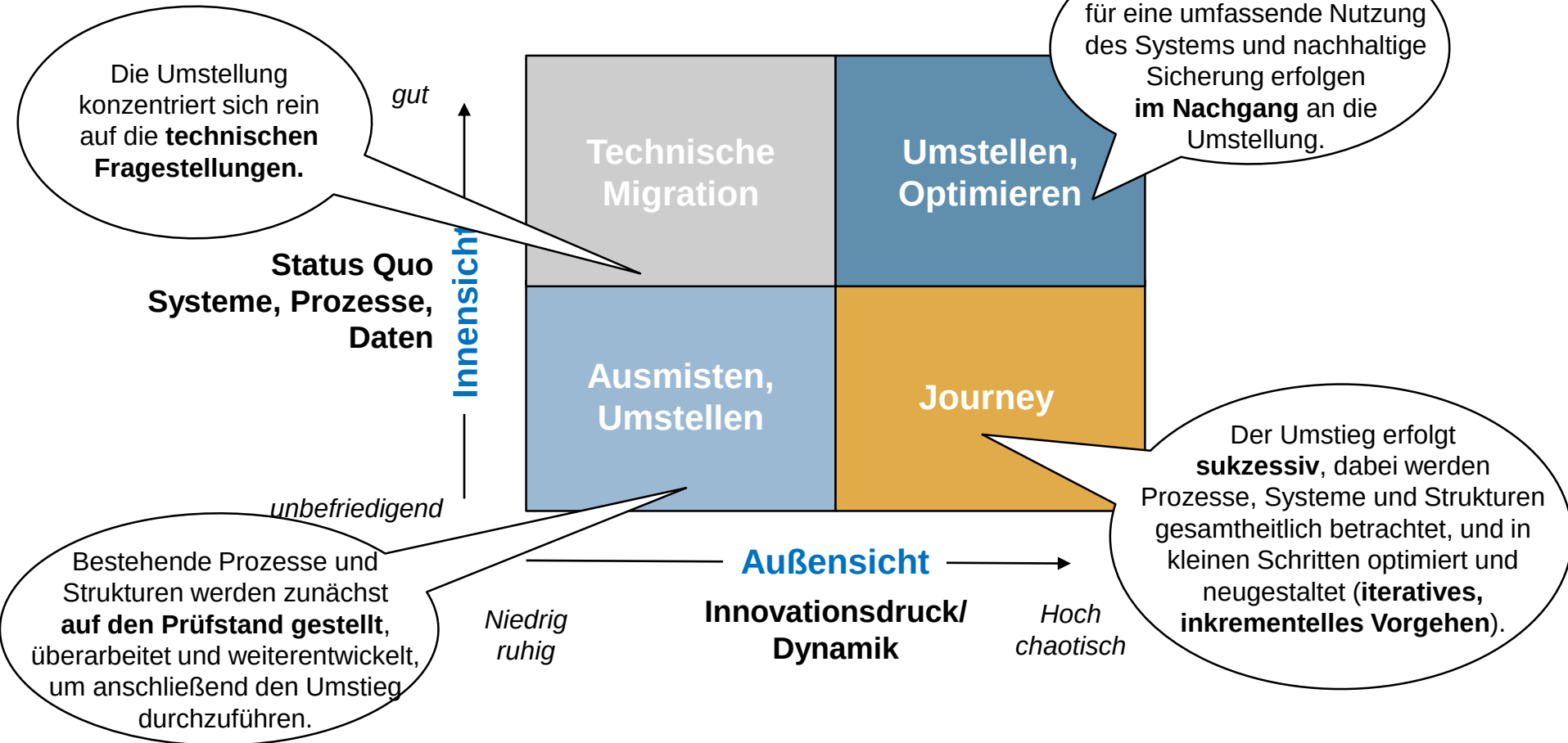


## *Warum sollte das bei S/4HANA anders werden?*

**Die Qualität des zukünftigen Systems  
wird vor allem durch die laufenden Prozesse bestimmt –  
nicht durch die (einmalige) Einführung!**



# Vier Strategien für den Umstieg



# Strat-O-Mat

**SAP S/4 HANA**

**Du hast  
die Wahl!**



## Was ist der Strat-O-Mat?

Der Strat-O-Mat ist ein kostenloses, auf Interviewfragen basierendes Tool, das Ihnen eine individuelle Empfehlung dazu liefert, welche Strategie bei einem Umstieg auf SAP S/4-HANA für Sie in Frage kommt.

## Wie funktioniert der Strat-O-Mat?

Die Funktionsweise des Strat-O-Mat ähnelt gängigen (politischen) Wahlhilfeprogrammen.

Ihre Antworten werden mit den Merkmalen der verschiedenen S/4-Strategietypen verglichen. Je näher dabei Ihre Antworten den jeweiligen Strategien sind, desto höher fällt der Übereinstimmungswert aus. Das Ergebnis ist ein Hinweis, keine qualifizierte Handlungsempfehlung.

## Wie benutze ich den Strat-O-Mat?

Scannen Sie einfach den QR-Code, alternativ gelangen Sie über [www.process-and-project.net/tools](http://www.process-and-project.net/tools) zum Strat-O-Mat.

Fragen beantworten & auf unsere Auswertung warten, fertig!



Process and Project



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



# Beispielauswertung



Unternehmen Umstiegsfreudig



HEUPEL  
CONSULTANTS

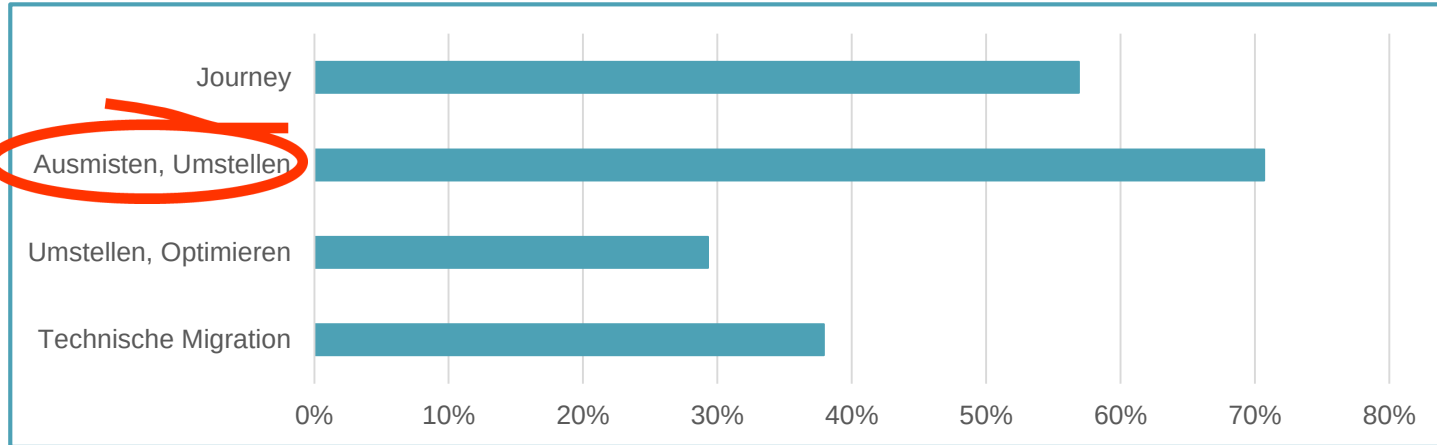
Wissen.Wege.Wirkung



Process and Project



HOCHSCHULE  
KOBLENZ  
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



## 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
- Instandhaltung und Adaption des Prozesses des Vorgehens (z.B. Anpassung)

# Aktuelle Studie S/4HANA

- Wo stehen die Unternehmen bzgl. S/4HANA?  
Werden die Chancen genutzt?  
Welche PM- und PPM-Ansätze werden genutzt?
- Greenfield, Brownfield, ...?
- ...

**Vormerkung kostenloser Studienbericht**

**<http://www.hs-koblenz.de/s4-studie>**

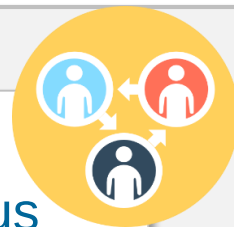
- Initiator Hochschule Koblenz - Prof. Dr. Ayelt Komus  
mit



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

Zugeschrieben Henry Ford

# 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](https://twitter.com/Ayelt_Komus)

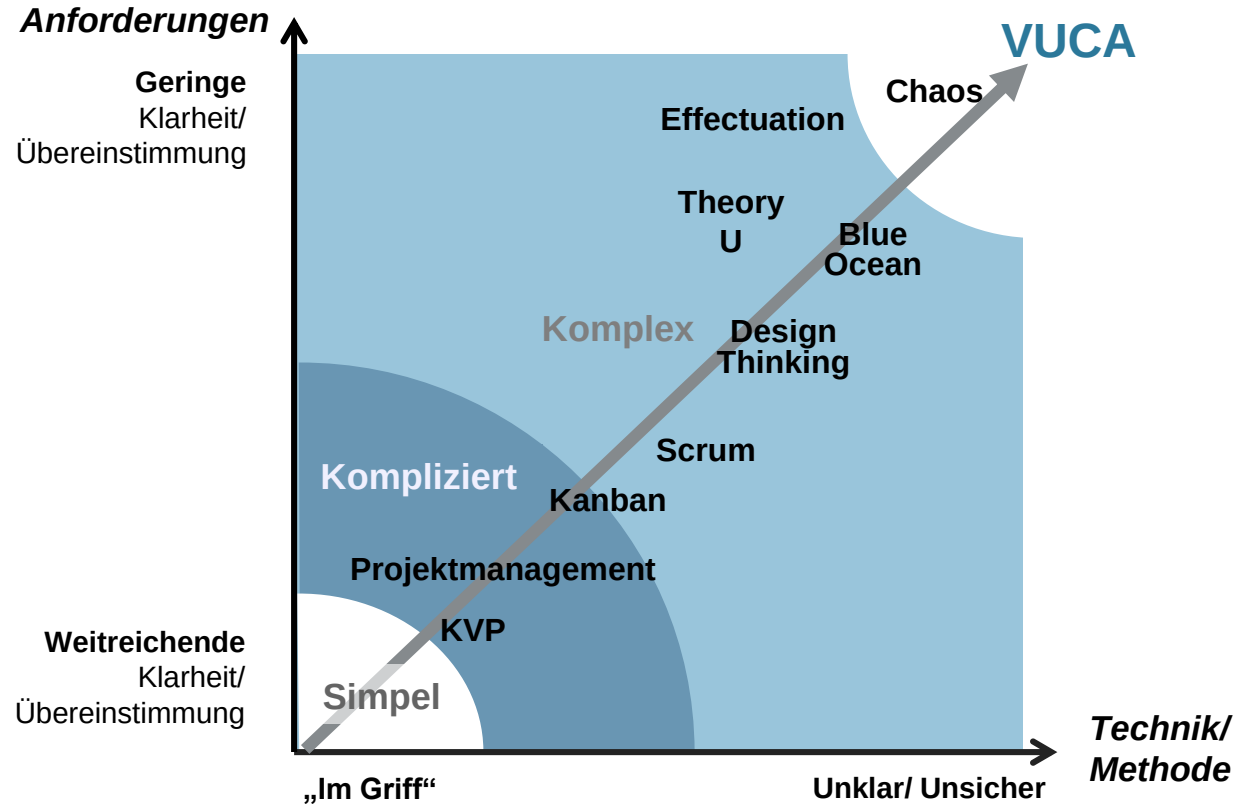
[www.komus.de](http://www.komus.de)

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

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

# **Praktische Übung in kleinen Gruppen**

# Sinnvolle Methoden in Abhängigkeit von Komplexität



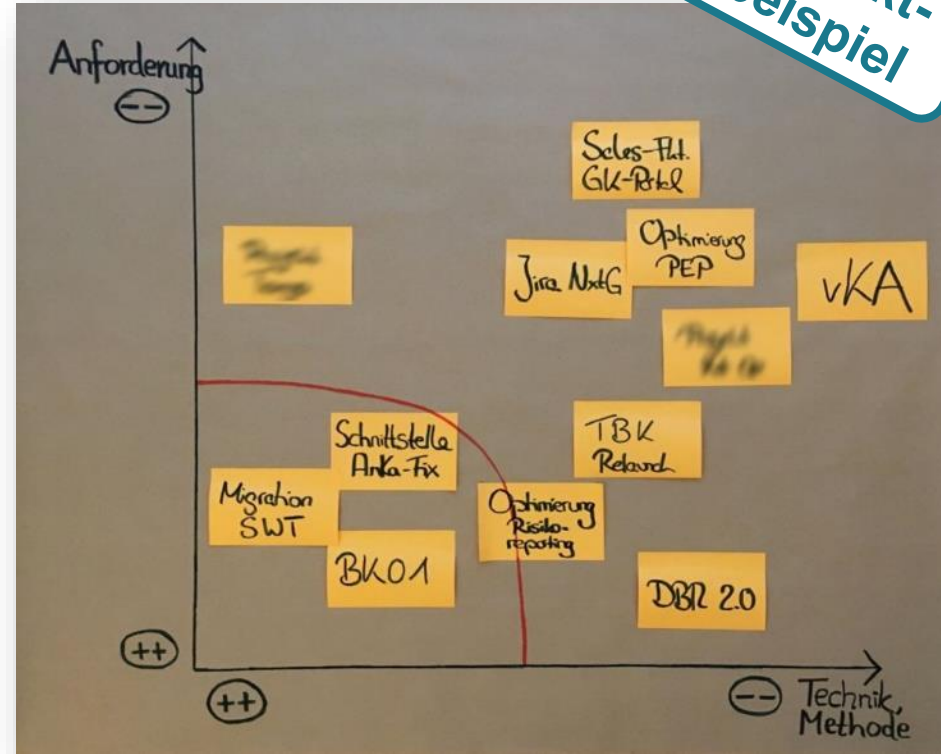


# Praxistipp – Aktivitäten auf der Stacey Matrix

Projekt-  
beispiel



Courtesy of Heupel Consultants



Courtesy of Heupel Consultants

CC BY-SA A. Komus/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)

# „Workshop „Klassifizierung mit der Stacey Matrix“

Für folgende 5 Beispiele und 4 NEUE Beispiele

- Bitte in die Stacey Matrix – einordnen
- Was heißt das für das (Projekt-)Management?



Releasewechsel neue  
Office-Produkte



Neue Produktverpackung



Umstellung auf SAP S/4 HANA



Shitstorm gegen wichtiges  
Produkt/Service



Nachbeschaffung Büromaterialien

Bearbeitungszeit: **15 min**

# Aktuelle Workshop und Veranstaltungen



**Process and Project**

## **Agiles Projektmanagement**

25.06.2019 (Berlin)  
03.07.2019 (Baden, Schweiz)  
22.10.2019 (München)  
28.10.2019 (Baden, Schweiz)

## **Agiles PMO und Agile Center of Excellence**

26.06.2019 (Berlin)  
04.07.2019 (Baden, Schweiz)  
23.10.2019 (München)  
29.10.2019 (Baden, Schweiz)

## **SAP S/4HANA: Schlüsselfragen für den Umstieg**

03.09.2019  
(Höhr-Grenzhausen bei Koblenz)

**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”

## **Grundlagen Scrum und agile Methoden Interaktives Webinar**

29.08.2019 (Online)

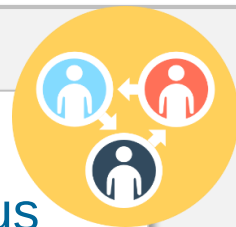
**[www.process-  
and-project.net](http://www.process-and-project.net)**



## **BPM Compass**

25.06.2019 (Stuttgart)  
02.07.2019 (Baden, Schweiz)  
17.10.2019 (Hamburg)  
31.10.2019 (Basel, Schweiz)

# 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](https://twitter.com/Ayelt_Komus)

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

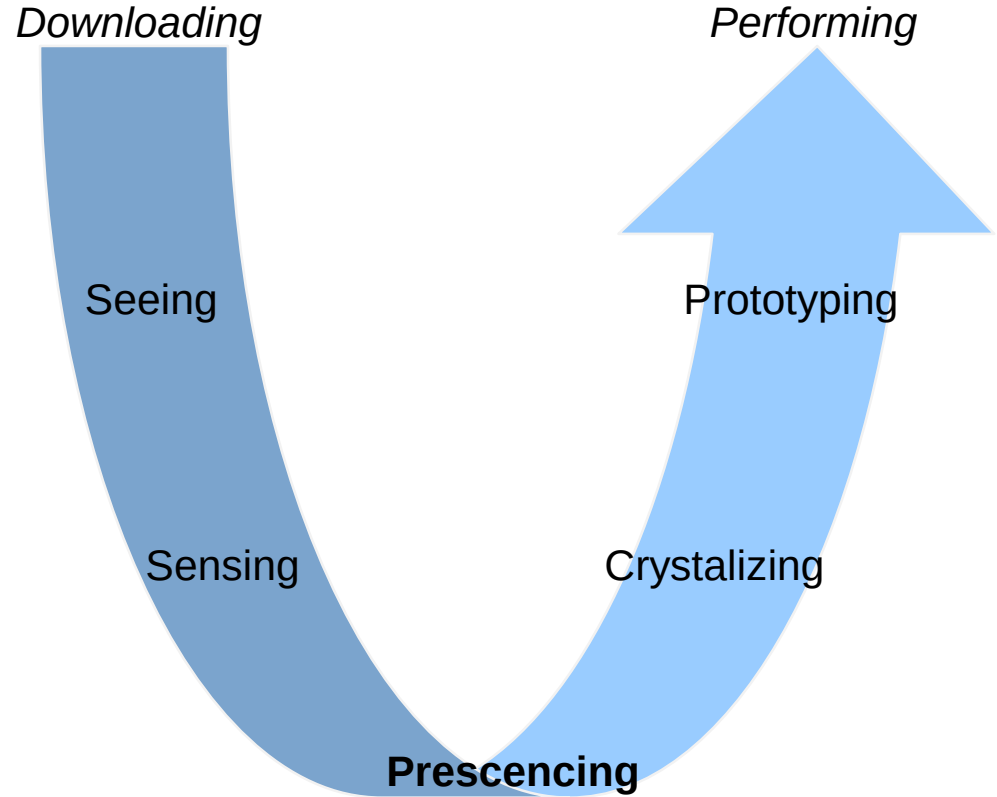
[www.process-and-project.net](http://www.process-and-project.net)

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

# **Back-Up Theory U**

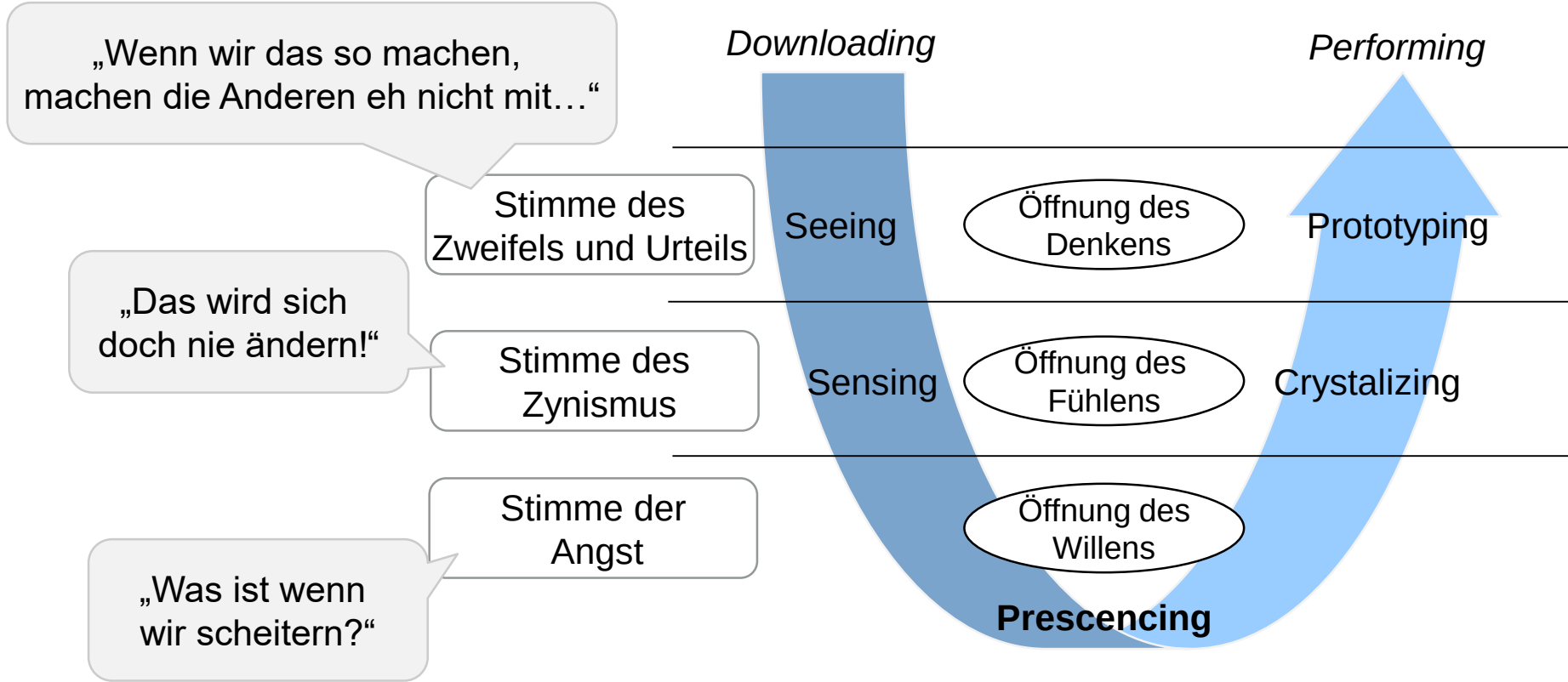
# Theory U - Grundstruktur

Wir können die Krise nur  
bewältigen, wenn wir alte  
Muster hinter uns lassen!  
(Otto Scharmer)



Quelle: P. Zipperling aufbauend auf Otto Scharmer

# Theory U - Grundstruktur



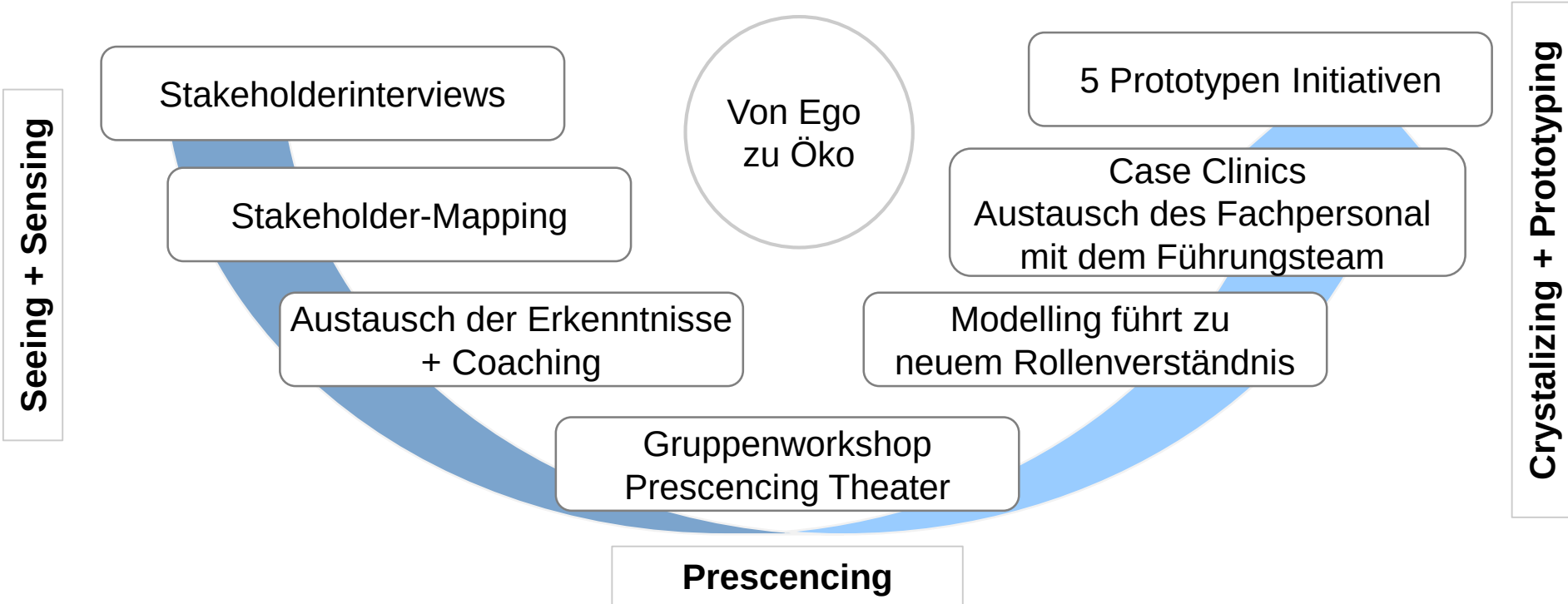
Quelle: P. Zipperling aufbauend auf Otto Scharmer

# Theory U - Beispiel

## Regionale Gesundheitsreform in Dänemark



„Mehr Qualität,  
mit weniger Mitteln.“



Quelle: P. Zipperling aufbauend auf Otto Scharmer