

360°-Führung bei Unsicherheit

Perspektiven der Führung für das neue Normal



15. PM-Tag Frankfurt/Rhein-Main

Online, 29. Oktober 2020

Prof. Dr. Ayelt Komus

komus@hs-koblenz.de

[in linkedin.com/in/komus](https://www.linkedin.com/in/komus)

[XING xing.com/profile/Ayelt_Komus](https://www.xing.com/profile/Ayelt_Komus)

www.komus.de

www.process-and-project.net

www.heupel-consultants.com

www.praxisforum.net



Process and Project

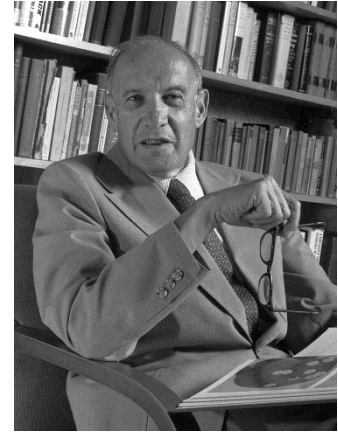


HEUPEL
CONSULTANTS

Wissen.Wege.Wirkung



Culture eats strategy for breakfast

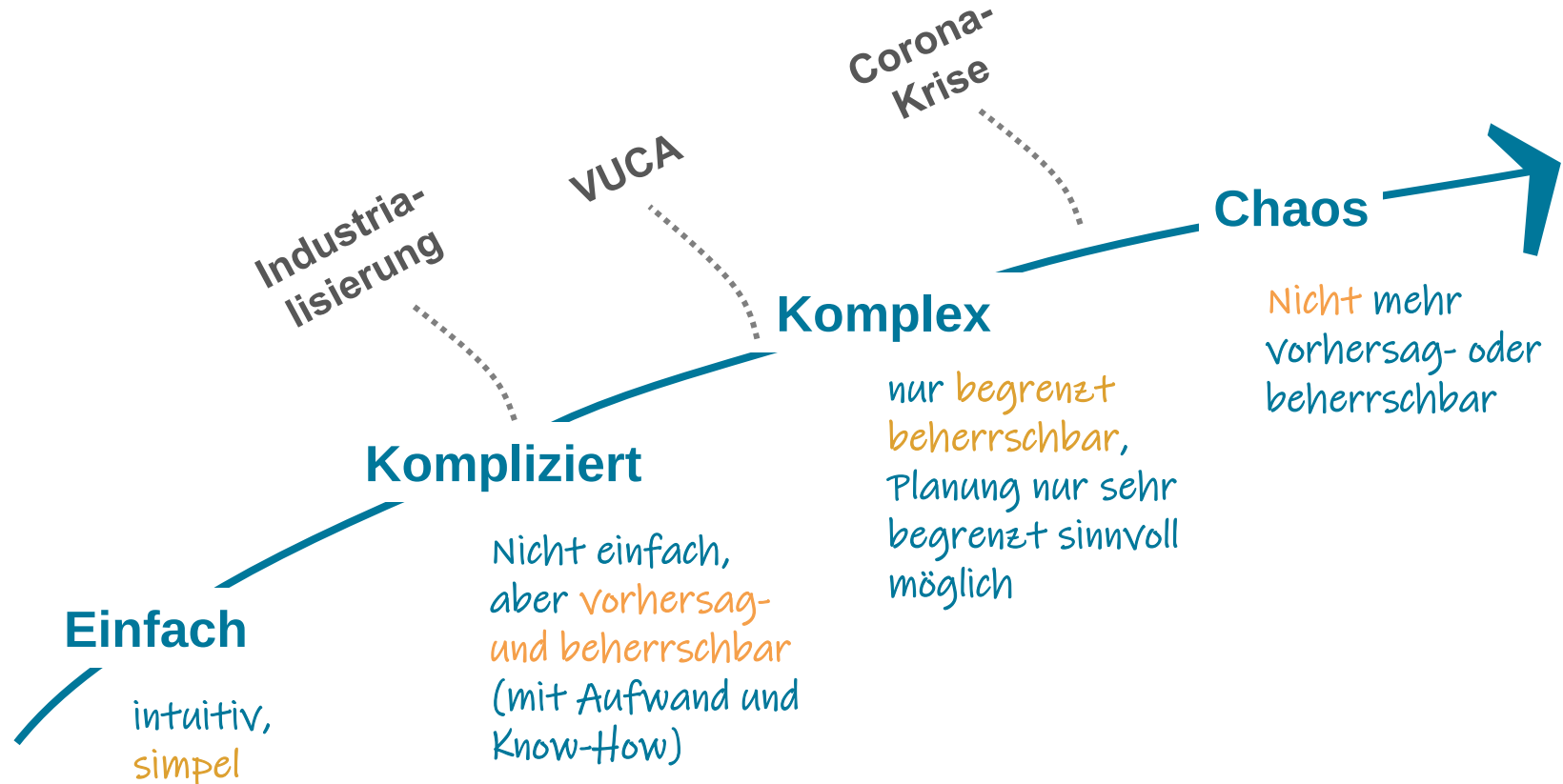


Peter Drucker

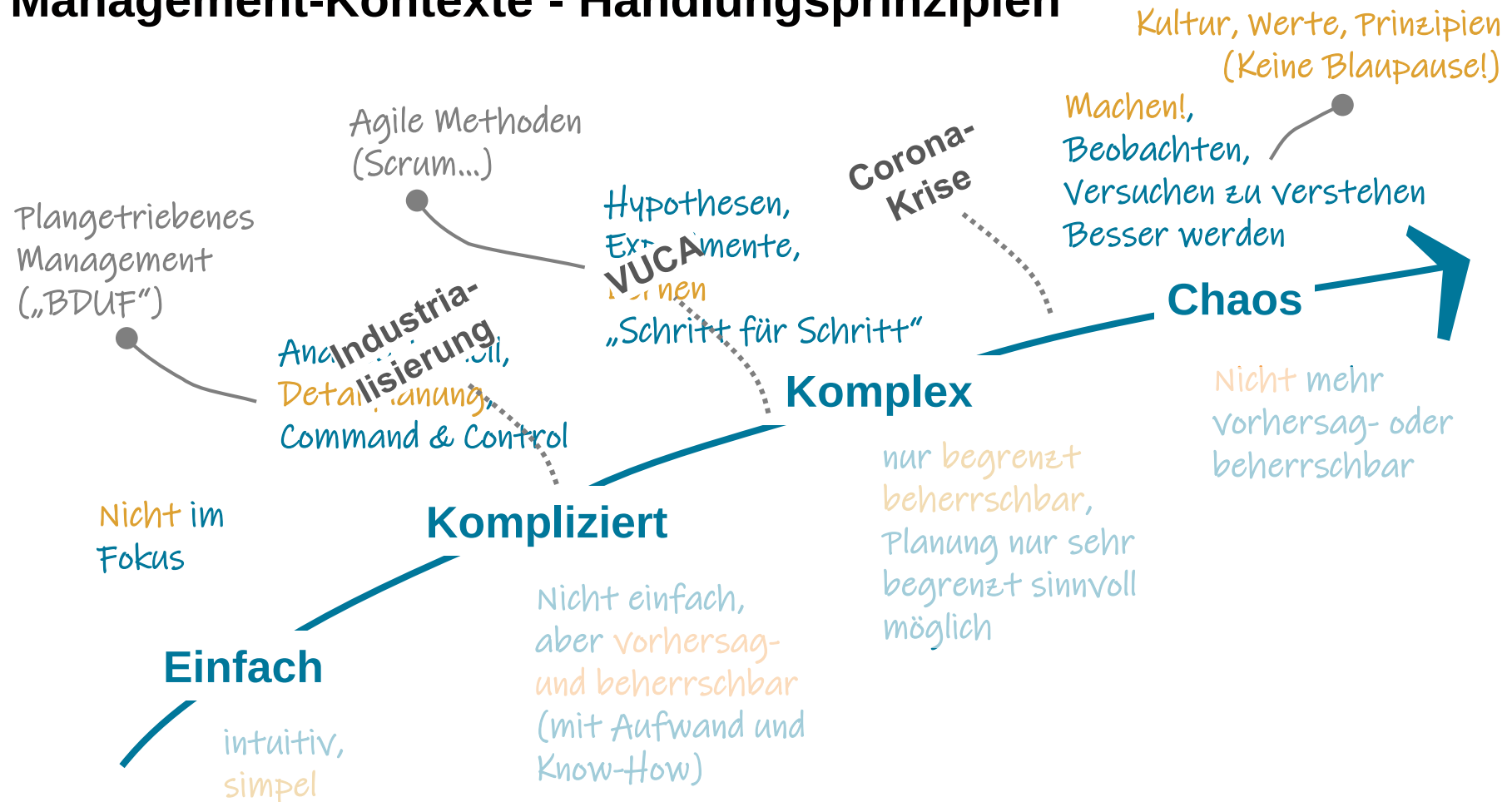
CC BY-SA 2.0 Jeff McNeill
https://de.wikipedia.org/wiki/Peter_Drucker#/media/Datei:Drucker5789.jpg

***VUCA-, Corona und Co
➔ Führung unter Unsicherheit***

Management-Kontexte - Einordnung

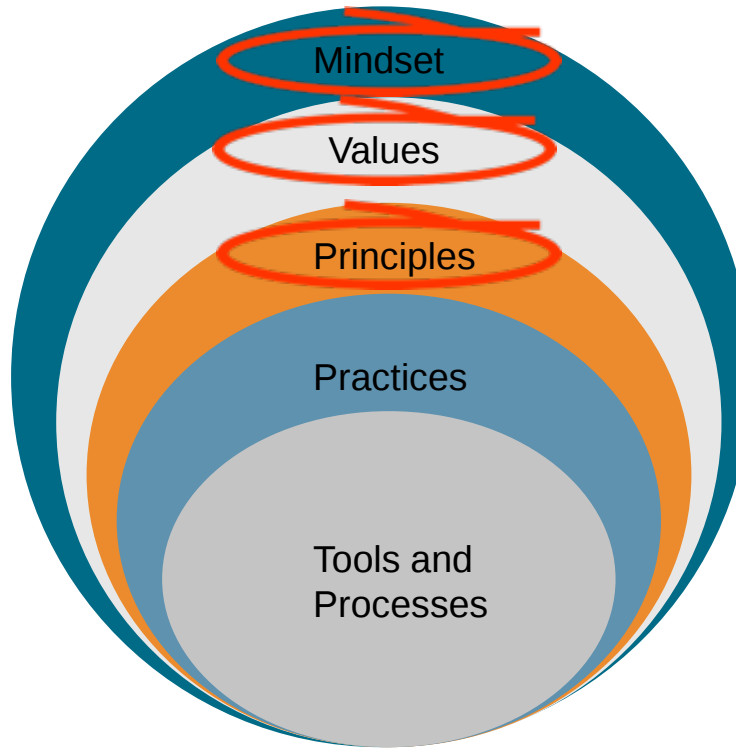


Management-Kontexte - Handlungsprinzipien



Noch wichtiger als die Methode: Mindset, Werte, Prinzipien

Less visible
- more powerful



More towards
learning organisation

Requires structural
and cultural change

Can be adopted
in command and
control

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

Management-Kontexte - Handlungsprinzipien

Führung!

Kultur, Werte, Prinzipien
(Keine Blaupause!)

Machen!,
Beobachten,
Versuchen zu verstehen
Besser werden

Chaos

Komplex

nur begrenzt
beherrschbar,
Planung nur sehr
begrenzt sinnvoll
möglich

Kompliziert

Nicht einfach,
aber vorhersag-
und beherrschbar
(mit Aufwand und
Know-how)

Einfach

intuitiv,
einfach

Nicht mehr
vorhersag- oder
beherrschbar

Vorstellung



Prof. Dr. Ayelt Komus

→ Management unter Unsicherheit

Professor *Hochschule Koblenz*

Wissenschaftlicher Beirat *Heupel Consultants*

Mitinitiator *Process and Project und Modellfabrik Koblenz*

Wissenschaftliche Co-Leitung Praxisforum

Vordenker für Management unter Unsicherheit,
Skalierte Agile Methoden, Transformation für die VUCA-Welt

80+ Fachpublikationen,
150+ Keynotes/Vorträge,
150+ Interviews/Medienberichte

Vielzahl an Studien wie
„Status Quo (Scaled) Agile“ seit 2012 mit GPM, IPMA, bitkom u.a.

Diese Folien unter www.komus.de

LET'S CONNECT

XING 

xing.to/Ayelt_Komus



linkedin.com/in/komus



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

komus.de

hs-koblenz.de

heupel-consultants.com

process-and-project.net

praxisforum.net

Agiler Beratungsansatz

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

Gelebte Wissenschaft

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



**HEUPEL
CONSULTANTS**

Architekten des Wandels

**Wie haben Sie Führung
in den letzten Monaten erlebt?**



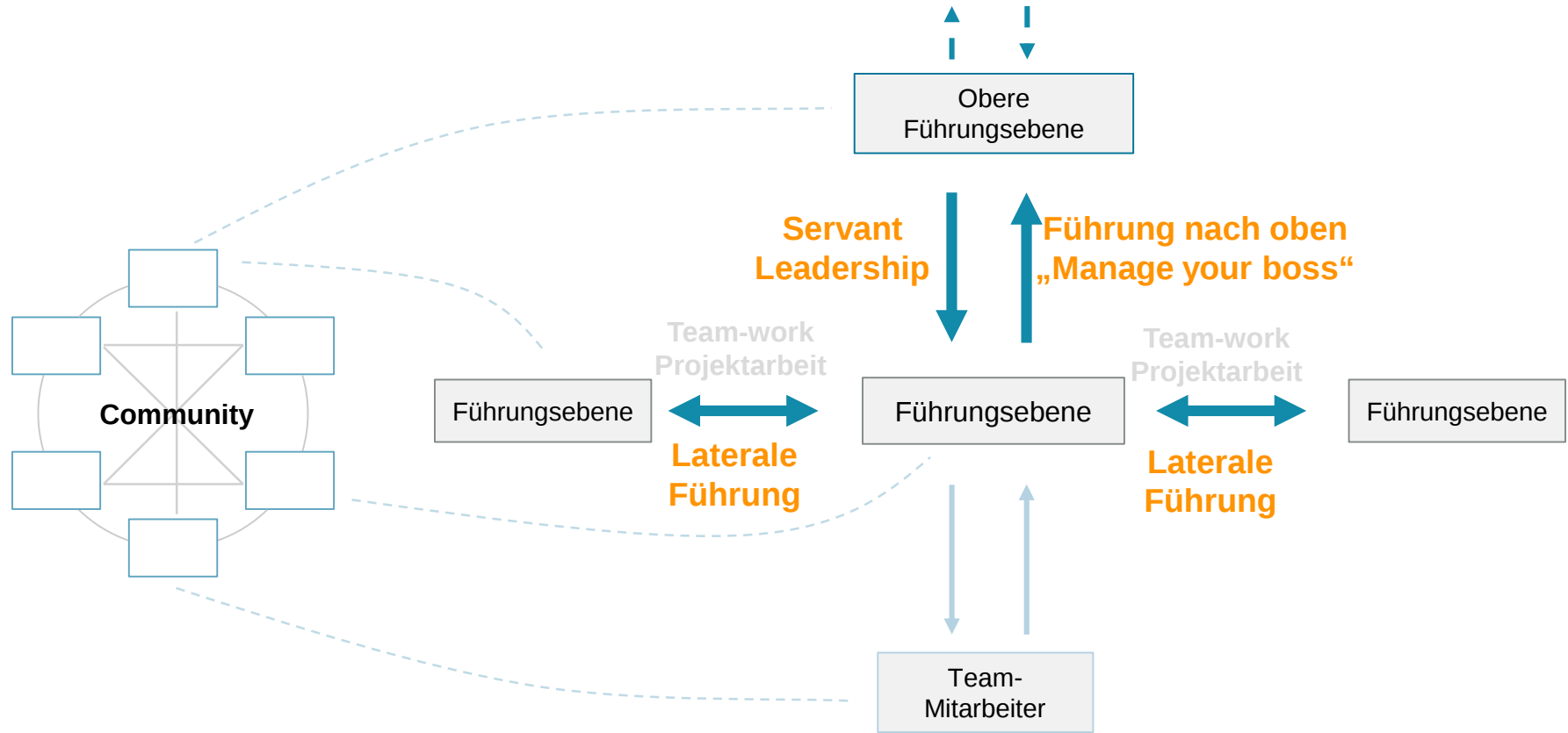
Sehr gut!



Katastrophal

???

Führung – nicht nur von oben nach unten!



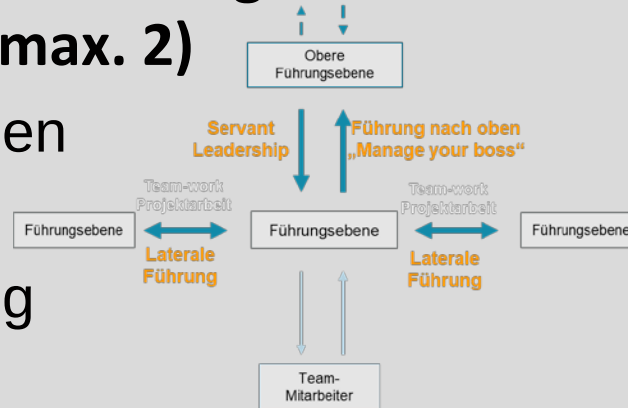


Wo sind die größten Herausforderungen? (max. 2)

V Führung von oben

L Laterale Führung

U Führung von unten
„Manage your Boss“



Ergebnisse

15. PM-Tag

GPM Frankfurt, 29. Okt. 2020

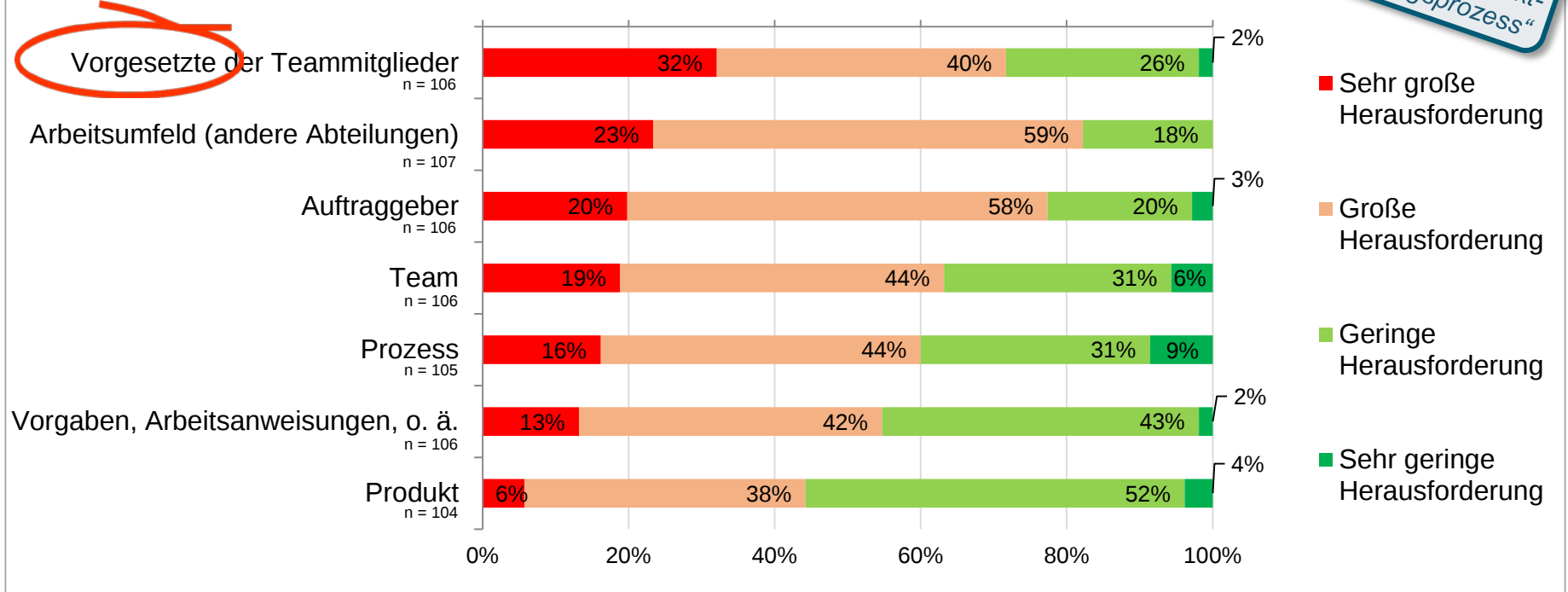
Vorgesetzte (von oben)	25
Lateral	25
Von Unten	20
n=48	

Führung = Führungskraft
➔ Der „Klassiker“

Die wirklichen Herausforderungen: Vorgesetzte

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

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!

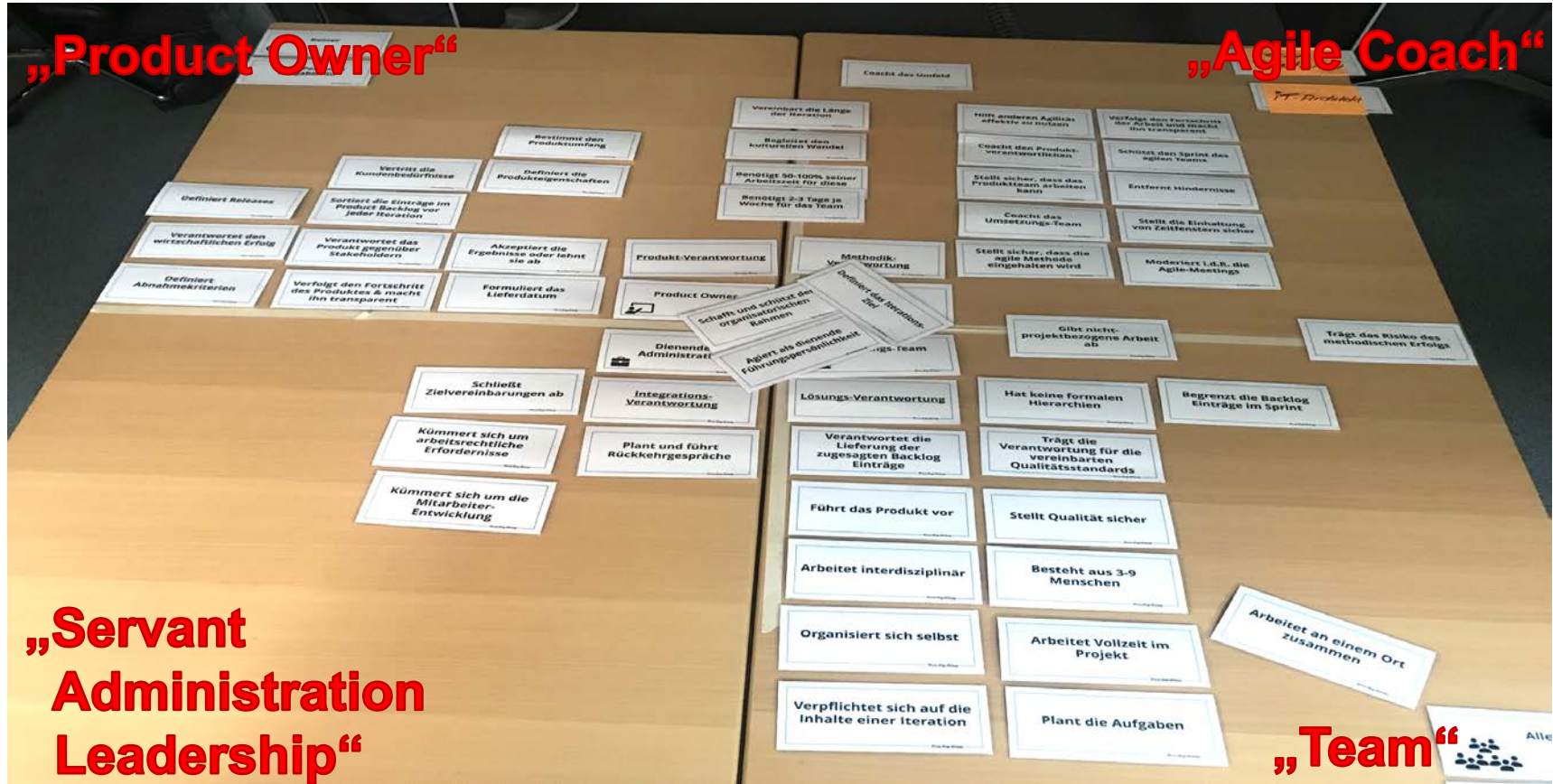
Google's „Project Aristotle“

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/>

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



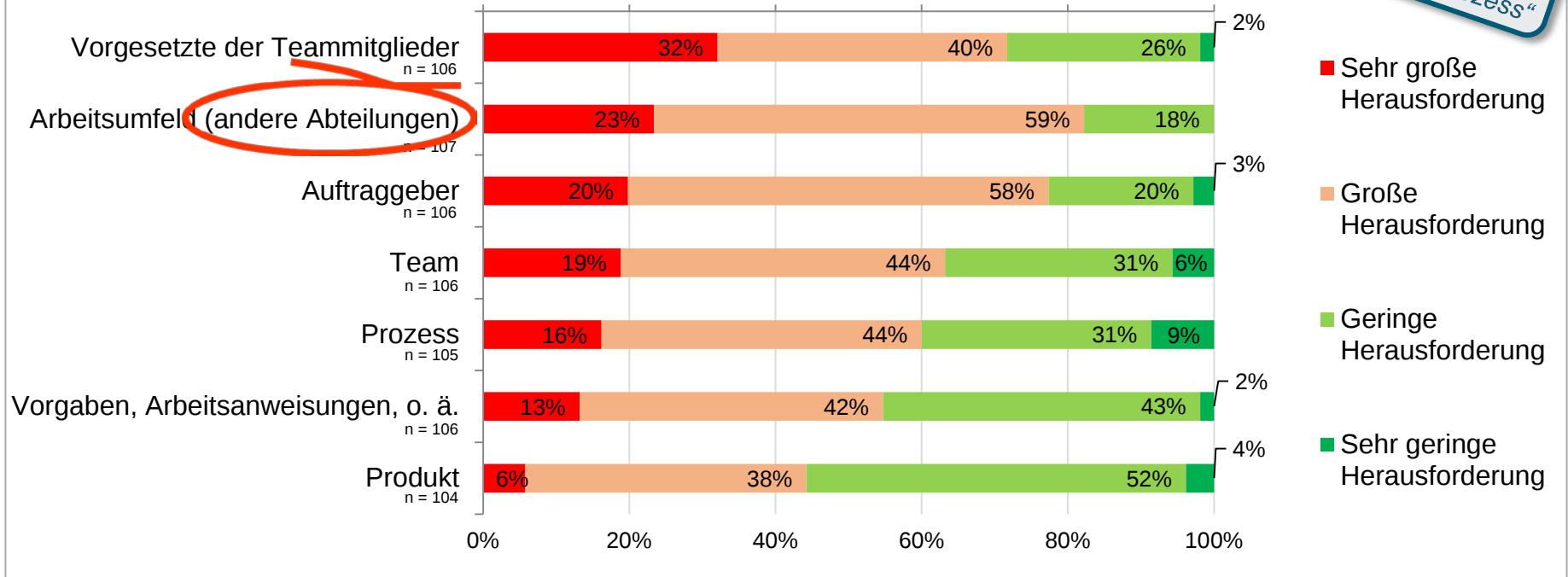
Source: Foto Heupel Consultants; Idee S. Waschik

Laterale Führung
➔ TEAM

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

First Build Up Talent Density

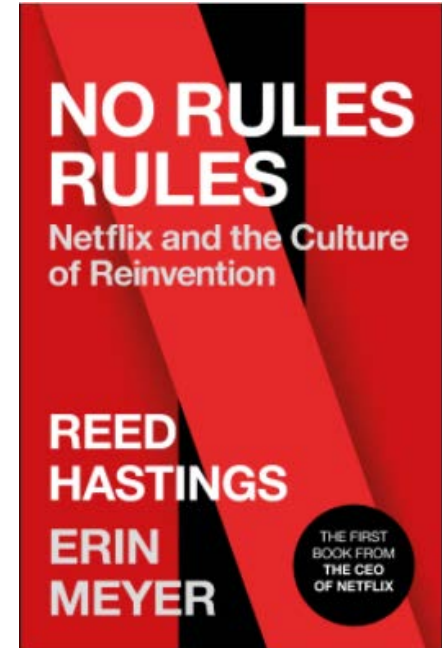
The **Keeper Test** | Managers Use:

Which of my people,
if they told me they were leaving,
for a similar job at a peer company,
would I fight hard to keep at Netflix?

NETFLIX

25

Quelle „No rules rules“ – Position 122 und <https://www.slideshare.net/reed2001/culture-1798664>



Überall praktikabel?

Unlike many companies,
we practice:

*adequate|performance gets a
generous severance package*

NETFLIX

We're a *team*, not a family

We're like a **pro sports team**,
not a kid's recreational team

Netflix leaders
hire, develop and cut **smartly**,
so we have stars in every position

NETFLIX

24

Silo-Index: Wie gut klappt die Zusammenarbeit?

Individuelle Auswertung Silo-Index

für
ID:



Silo-Kennzahlen

	Ihre Werte	Umfragen-Ø
Ihre Einschätzung des Silo-Index ihrer Organisation:	70%	73%
Ermittelter Silo-Index	46%	43%
Ihr Zufriedenheitswert:	45%	56%
Ihr Erfolgswert:	70%	51%

Lesehinweis:

Hoher Wert (max. 100%):
Negative Silo-Effekte
belasten die Qualität der
Zusammenarbeit

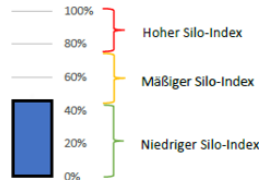
Hoher Wert (max. 100%):
Zufriedenheit und Erfolg
werden positiv eingeschätzt

Silo-Index pro Kategorie

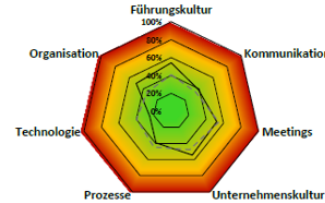
	Ihre Werte	Umfragen-Ø
Führungskultur	54%	41%
Kommunikation	39%	35%
Meetings	52%	55%
Unternehmenskultur	54%	48%
Prozesse	39%	44%
Technologie	25%	40%
Organisation	50%	34%

Lesehinweis:
Jeweils hoher Wert
(max. 100%):
Negative Silo-Effekte
in den Teilbereichen

Persönlicher Silo-Index:



Ihre Silo-Index Verteilung



□ Ihre Werte □ Umfragen-Ø

Ein hoher Wert steht jeweils für einen ausgeprägten Silo-Struktur. Ggf. sind Maßnahmen zu prüfen, um verbesserten Austausch und Zusammenarbeit zu fördern.

Kontaktadressen:

komus@hs-koblenz.de
www.komus.de

hs-koblenz.de/silo-index

www.process-and-project.de



Ergebnisbericht: Erhebung „Silo-Index“ Q2/Q3 2020

Prof. Dr. Ayelt Komus
Katharina Schwarzkopf, B.Sc.
Projektteam Silo-Index

**Wenn Du alles
weglassen kannst -
die Retro nicht."**

Führung von unten
➔ *„Manage your boss“*

Du bist die Veränderung – Führung nach oben lernen

„Veränderung beginnt bei mir selbst“

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



Von der Erkenntnis zum Tun

Soft is Hard

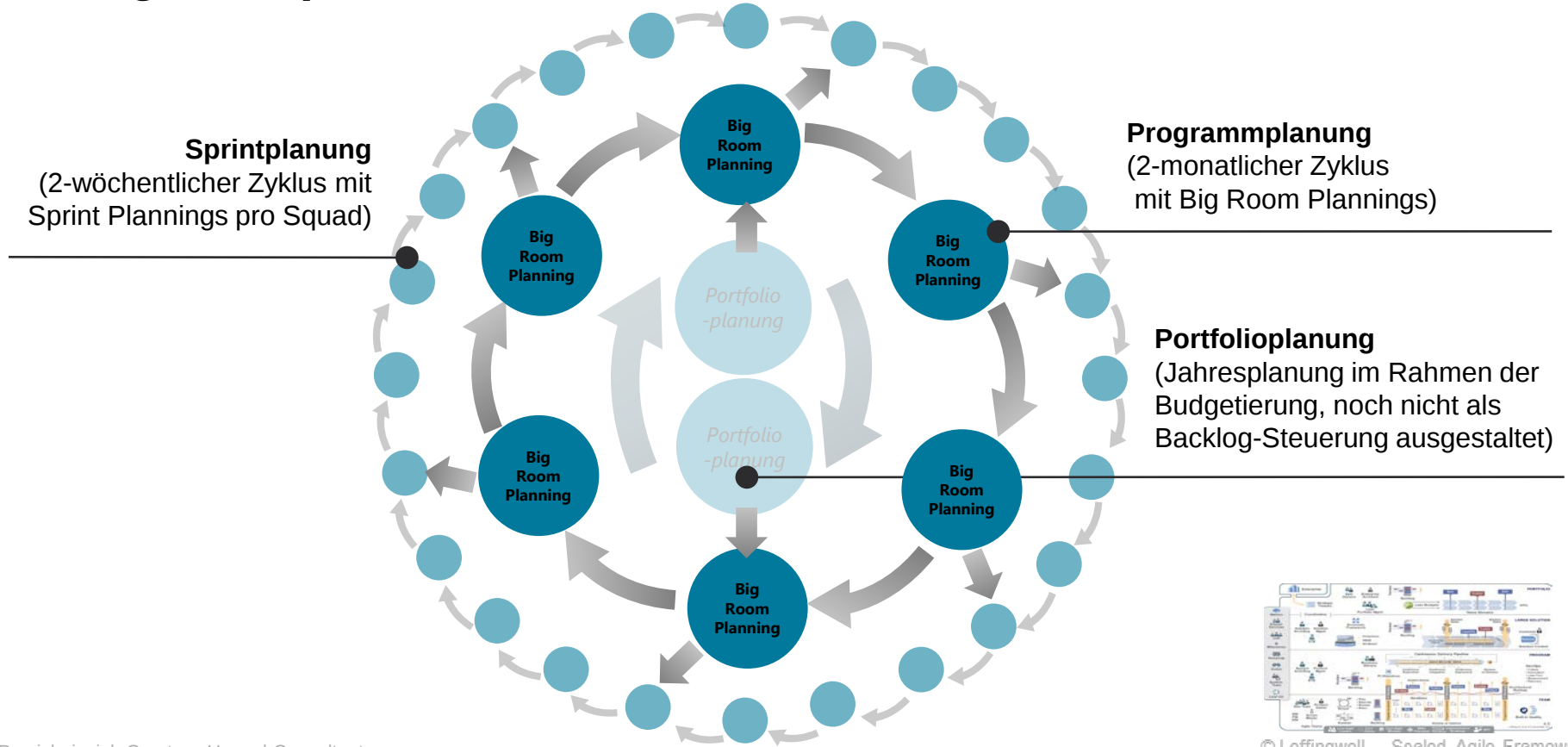
Hard is Soft



Tom Peters
In Search of Excellence

By Allison Shirreffs - <http://tompeters.com/>, Public Domain,
<https://commons.wikimedia.org/w/index.php?curid=46681836>

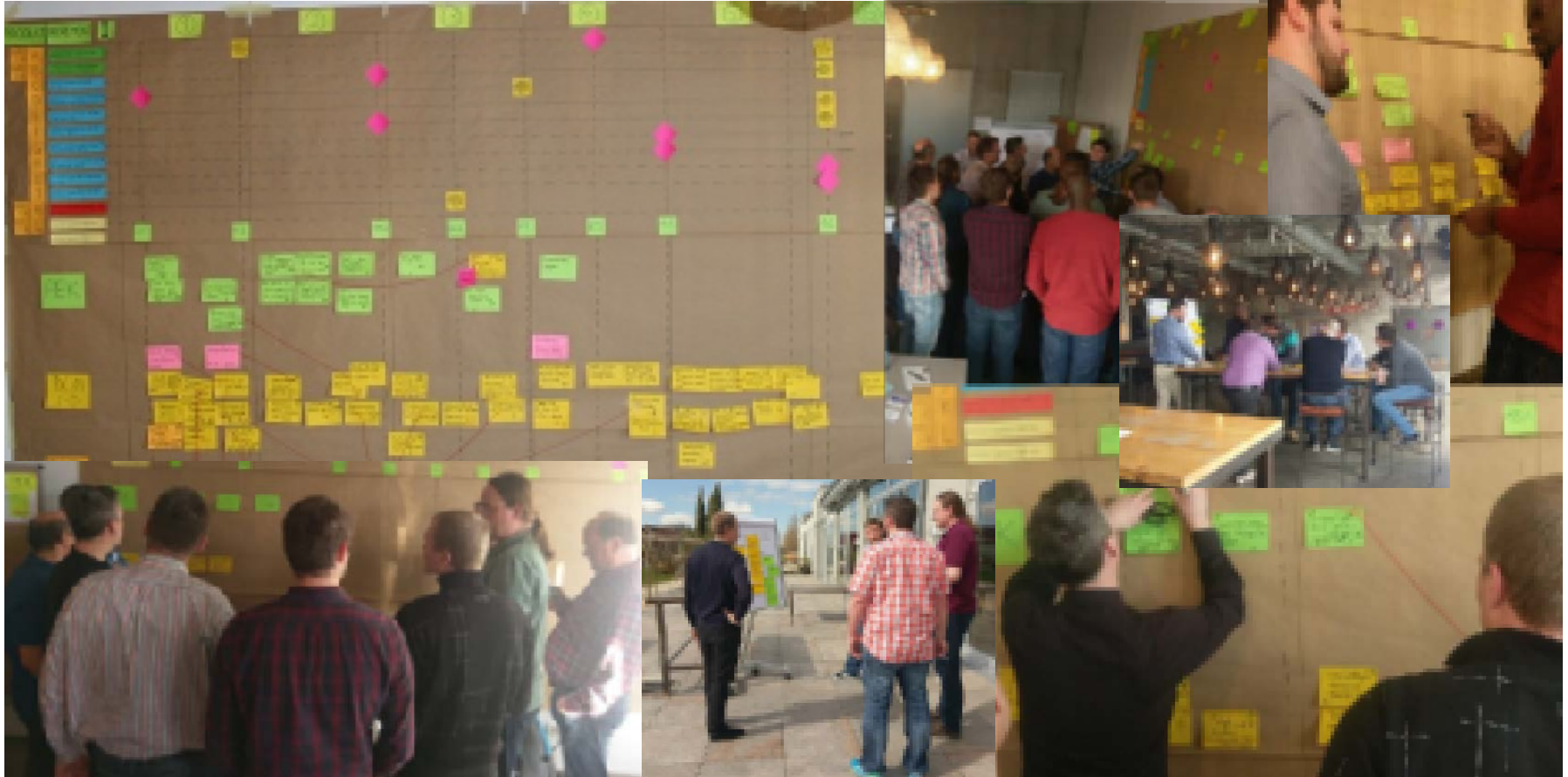
Gelebte Eigenverantwortung (Subsidiarität) (analog SAFe)



Praxisbeispiel: Courtesy Heupel Consultants

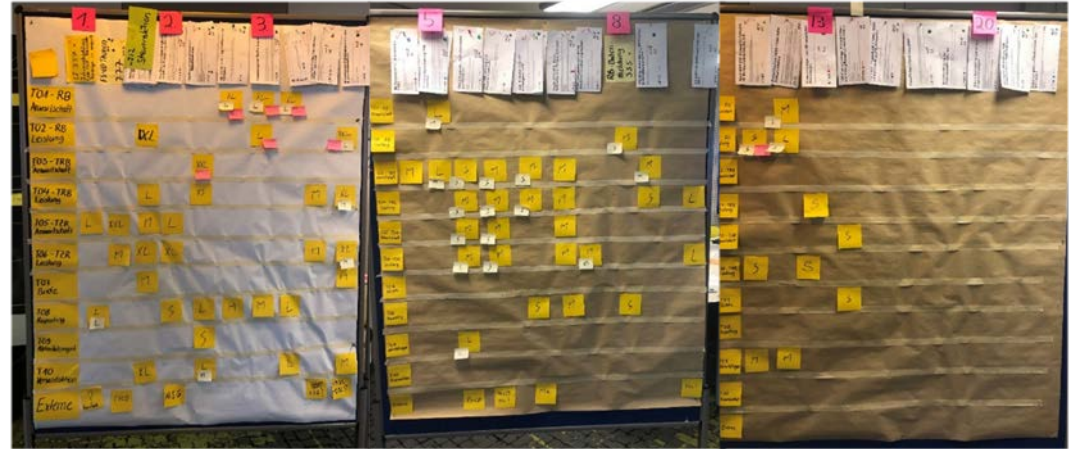
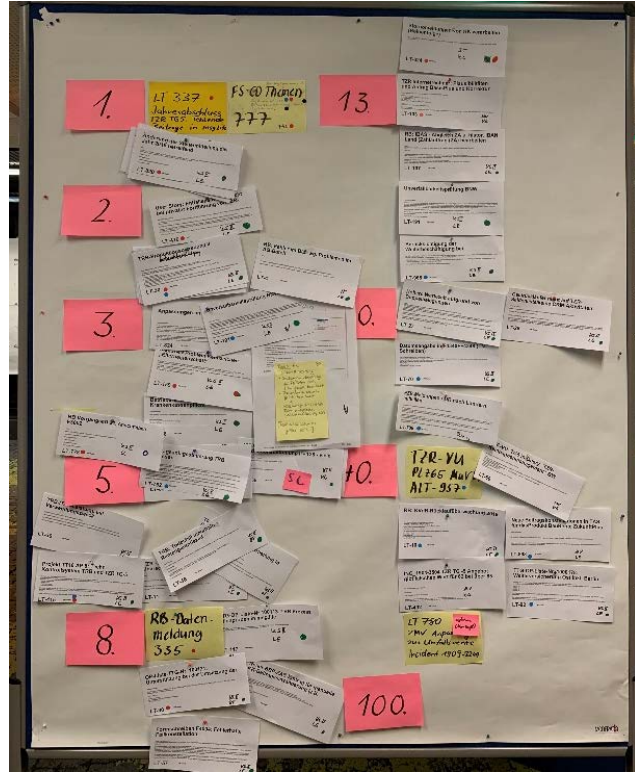
© Leffingwell – Scaled Agile Framework

Big Room Planning, Dependency Board → „Mein Problem“



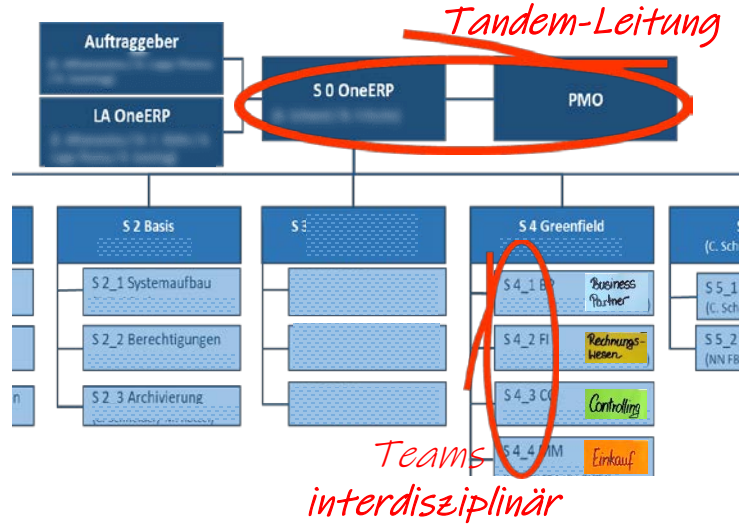
Courtesy of Heupel Consultants

Beispiel Big Room Planning - Kapazitäten und Prioritäten

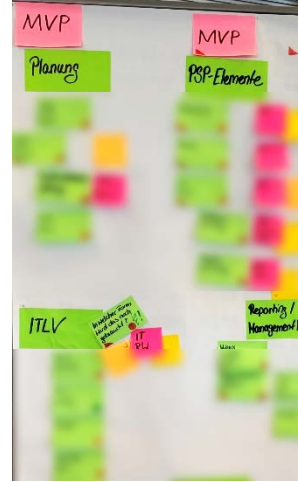


Courtesy of Heupel Consultants

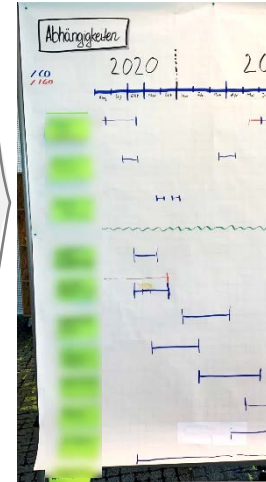
Planung auf Basis Team-Intelligenz – Beispiel „OneERP“



Initial-Backlog
(Team)



PI Planning
(Plenum)



Sprint-Planning
(Teams)



Courtesy of Heupel Consultants

Messen und aktiv entwickeln

**Projekt-
beispiel**

Entwicklung über 3 Transitionsphasen



Dr. Ayelt Komus

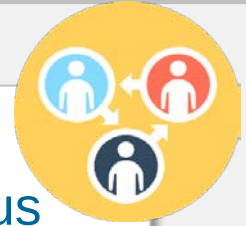
Anfangen

Veränderung beginnt immer bei Dir selbst



Quelle: Pixabay

Let's connect!



Xing: www.xing.com/profile/Ayelt_Komus



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



Twitter: [@Ayelt Komus](https://twitter.com/Ayelt_Komus)

www.komus.de

www.process-and-project.net

www.heupel-consultants.com