

Führung - Allein zu Haus

Wie sich **Führung** und **Selbstmanagement**
in Zeiten von **Online-Zusammenarbeit**, **VUCA** und **agil** verändern.



5. BarCamp

GPM Fachgruppe "Next Generation Leadership"

Online, 20. Mai 2022

Prof. Dr. Ayelt Komus

komus@hs-koblenz.de

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

www.komus.de

www.process-and-project.net

www.heupel-consultants.com

www.praxisforum.net



Process and Project



HEUPEL
CONSULTANTS

Wissen.Wege.Wirkung



HOCHSCHULE
KOBLENZ

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



Volatility (Unbeständigkeit):

Veränderungen, Dynamik, zunehmende Geschwindigkeit von Veränderungen



Uncertainty (Unsicherheit):

mangelnde oder sinkende Vorhersagbarkeit; Überraschungen



Complexity (Komplexität):

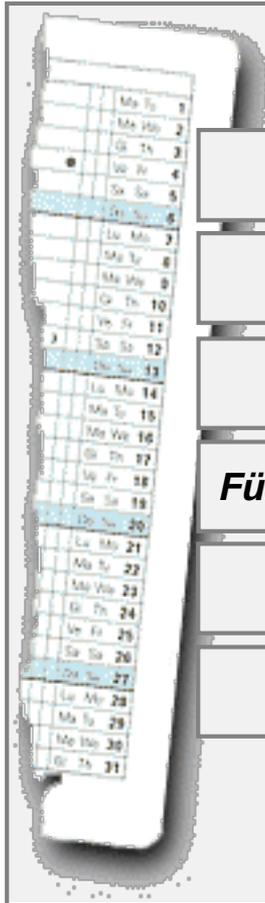
Eigendynamik und Eigensinn von Systemen



Ambiguity (Mehrdeutigkeit):

Risiko von Fehlinterpretationen, z.B. Vertauschen von Ursache und Wirkung

Führung – Allein zu Haus



VUCA

Veränderter Rahmen der Führung

Führung im Wandel - Management-Perspektive

Führung „von unten“; 360°-Perspektive der Führung

Change

Veränderung beginnt immer bei mir selbst

Zur Person

Vorstellung



Prof. Dr. Ayelt Komus

→ Management unter Unsicherheit

Professor *Hochschule Koblenz*
Wissenschaftlicher Beirat Heupel Consultants

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

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

Vielzahl an Studien wie
„Status Quo (Scaled) Agile“ seit 2012 mit Scrum.org,
IPMA, GPM, bitkom, SwissICT u.a.
aktuell: www.cio-barometer.net

Präsentationen 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**

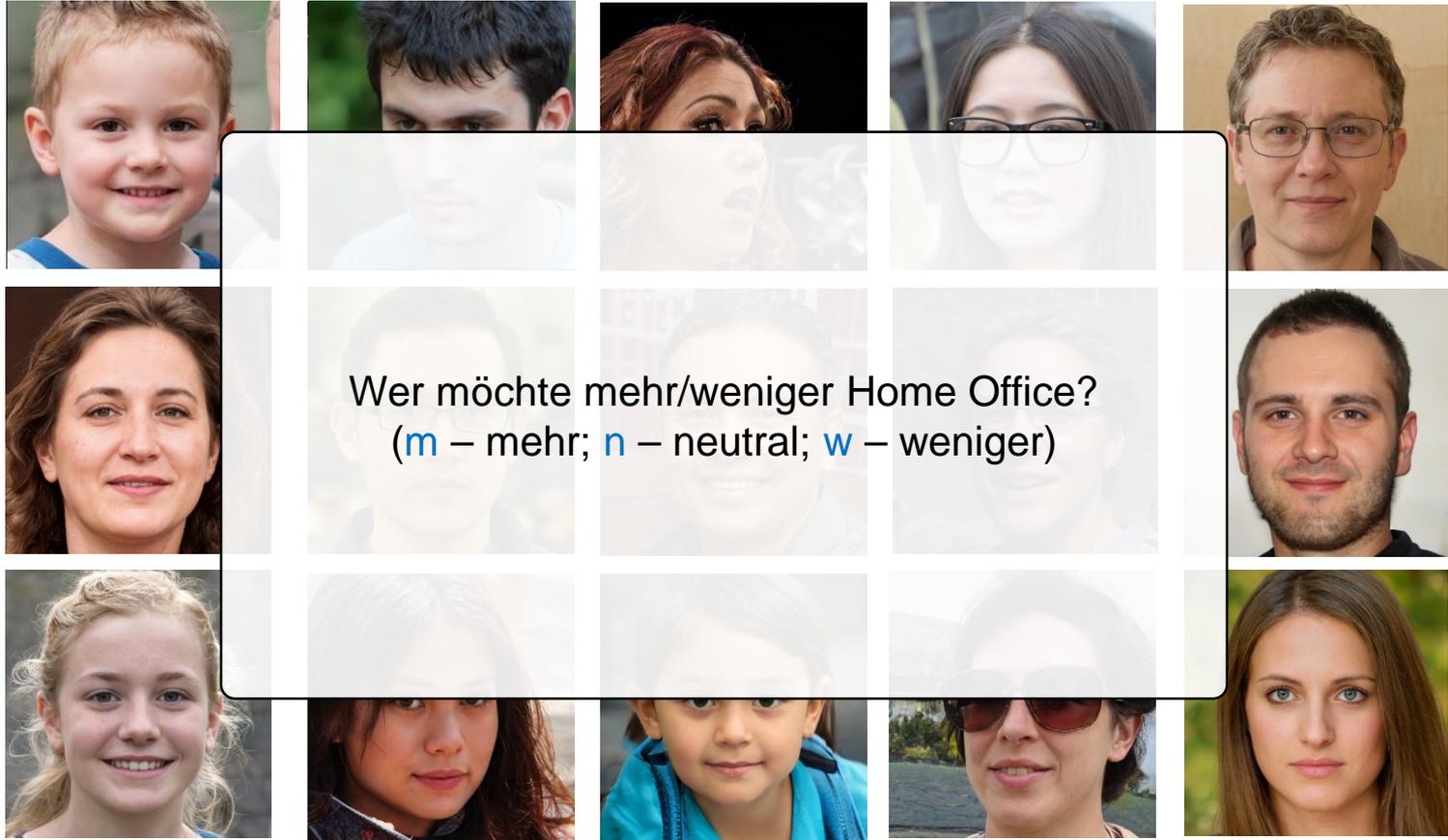


**HEUPEL
CONSULTANTS**
Wissen.Wege.Wirkung

Gelebte Wissenschaft

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

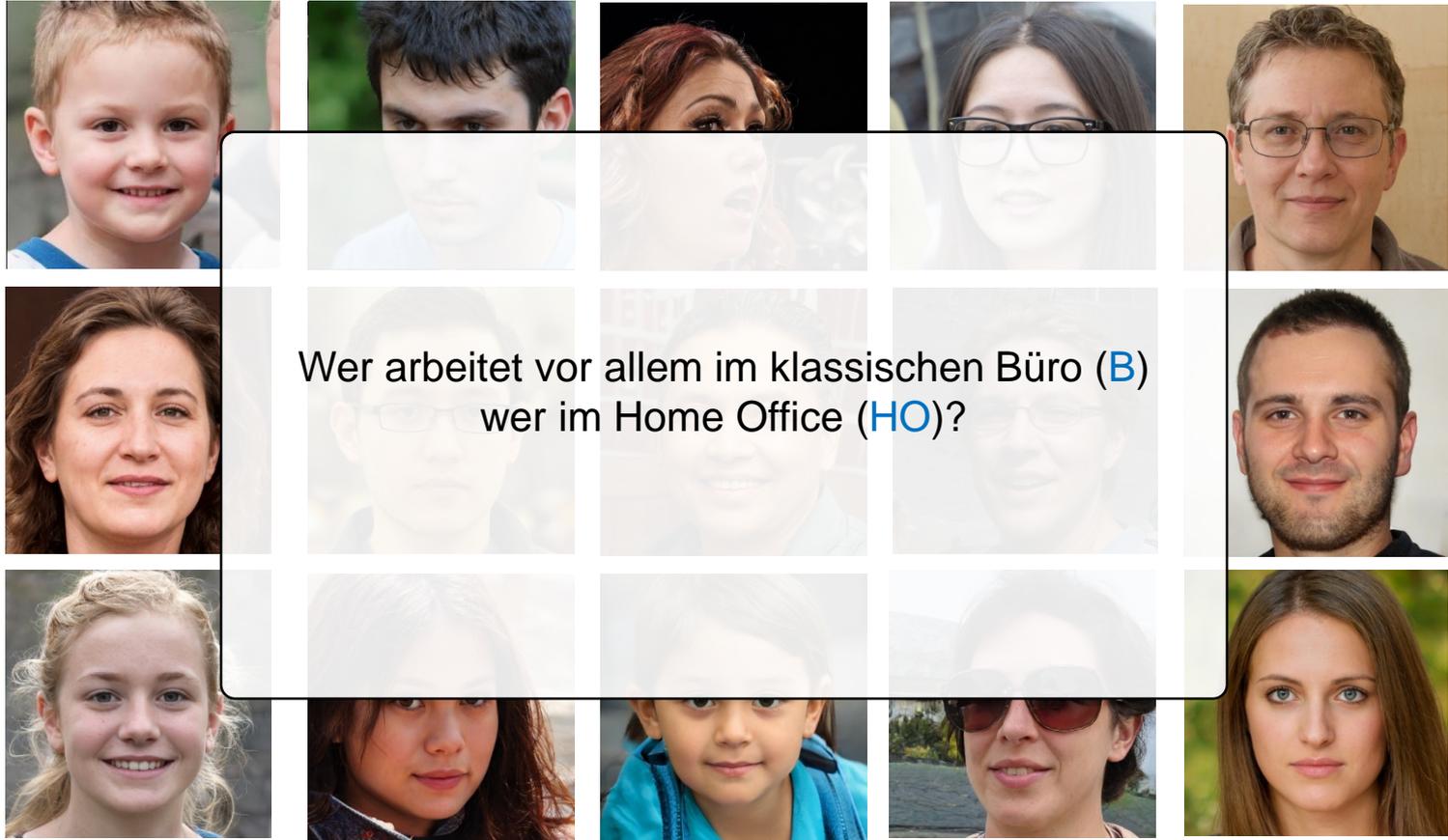
Wer ist heute dabei?



Wer möchte mehr/weniger Home Office?
(m – mehr; n – neutral; w – weniger)

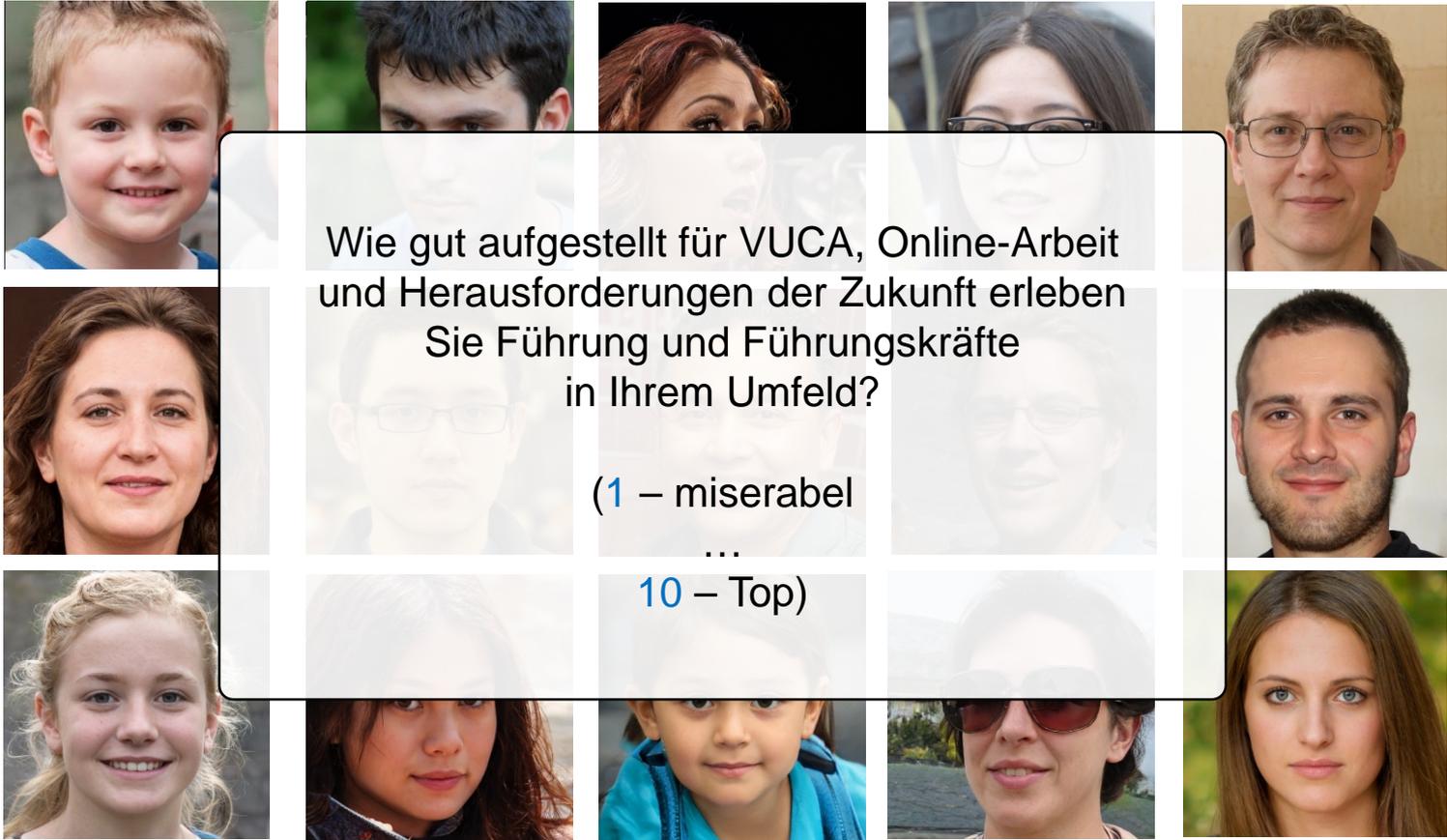
Fotos: <https://thispersondoesnotexist.com/>

Wer ist heute dabei?



Fotos: <https://thispersondoesnotexist.com/>

Wer ist heute dabei?



Wie gut aufgestellt für VUCA, Online-Arbeit
und Herausforderungen der Zukunft erleben
Sie Führung und Führungskräfte
in Ihrem Umfeld?

(1 – miserabel

...

10 – Top)

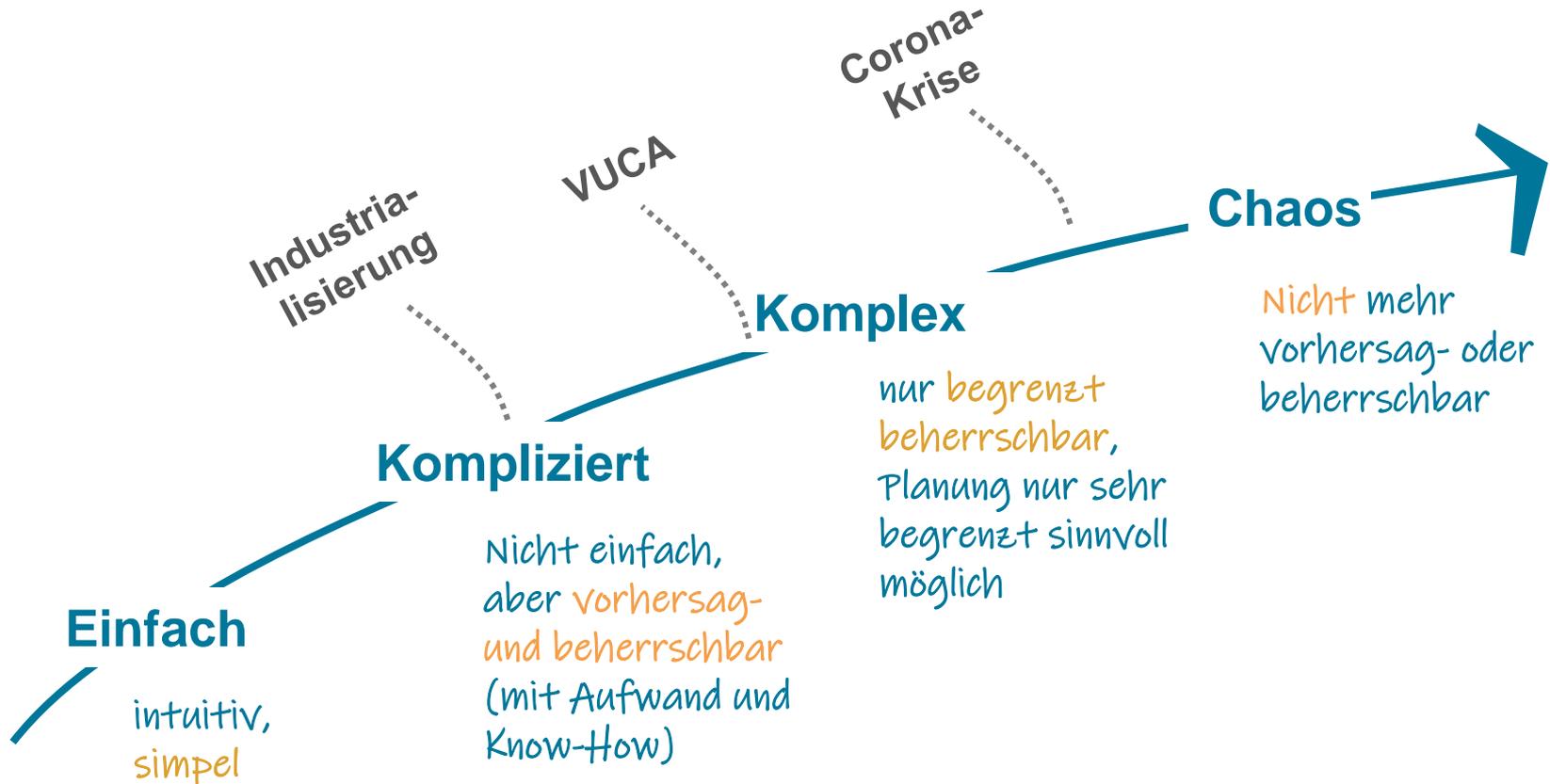
Fotos: <https://thispersondoesnotexist.com/>

Veränderter Rahmen der Führung

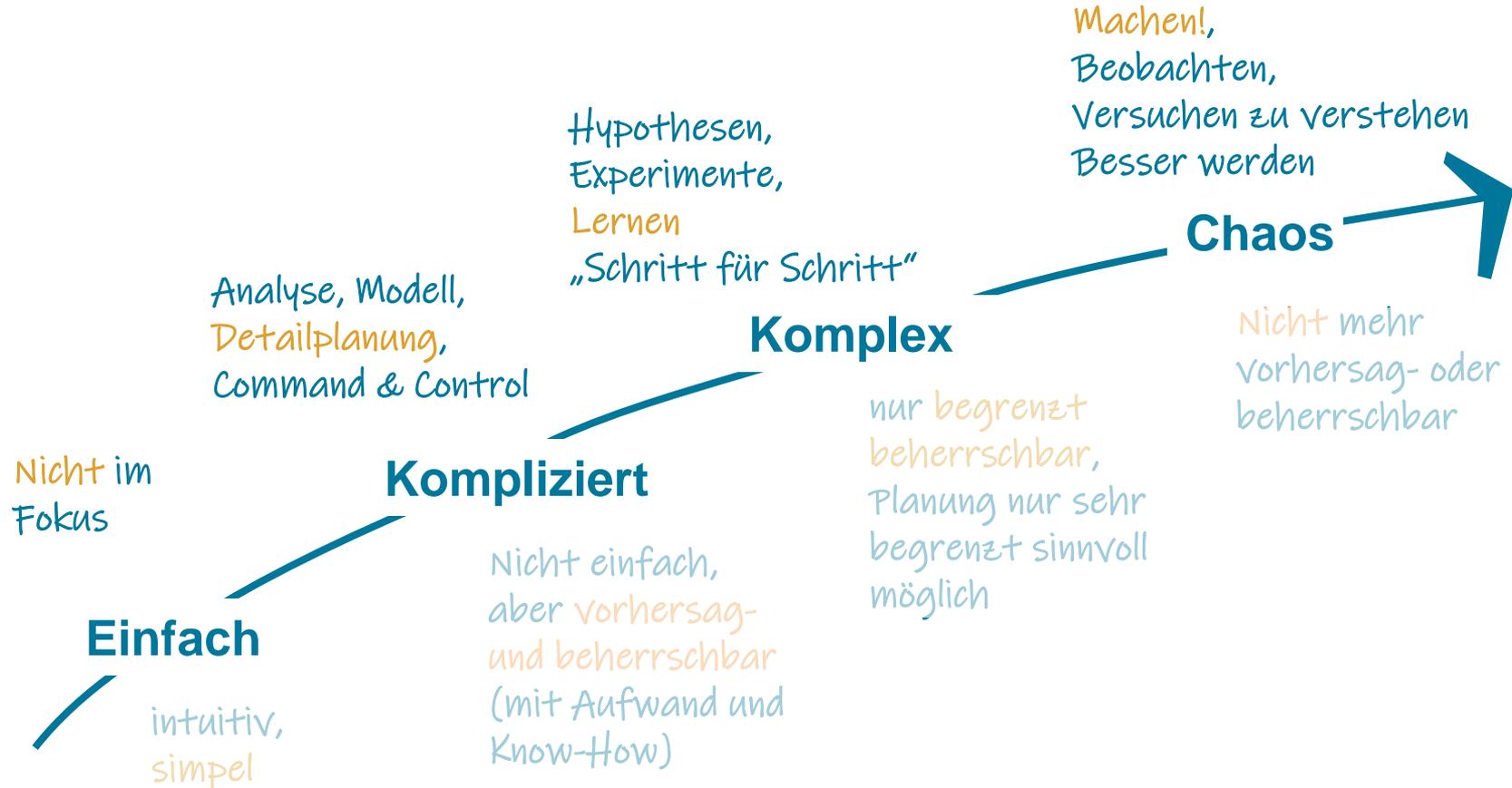


VUCA und agil

Management-Kontexte (Stacey und Snowden)



Management-Kontexte - Handlungsprinzipien



Management-Kontexte - Handlungsprinzipien

Erfolgsmuster der Führung
in der *komplizierten* Welt

sind in der *komplexen* Welt
nicht nur wirkungslos, sondern
kontraproduktiv

Machen!,
Beobachten,

zu verstehen
Besser werden

Chaos



Analyse, Modell,
Detailplanung,
Command & Control

Nicht mehr
vorhersag- oder
beherrschbar

Nicht im
Fokus

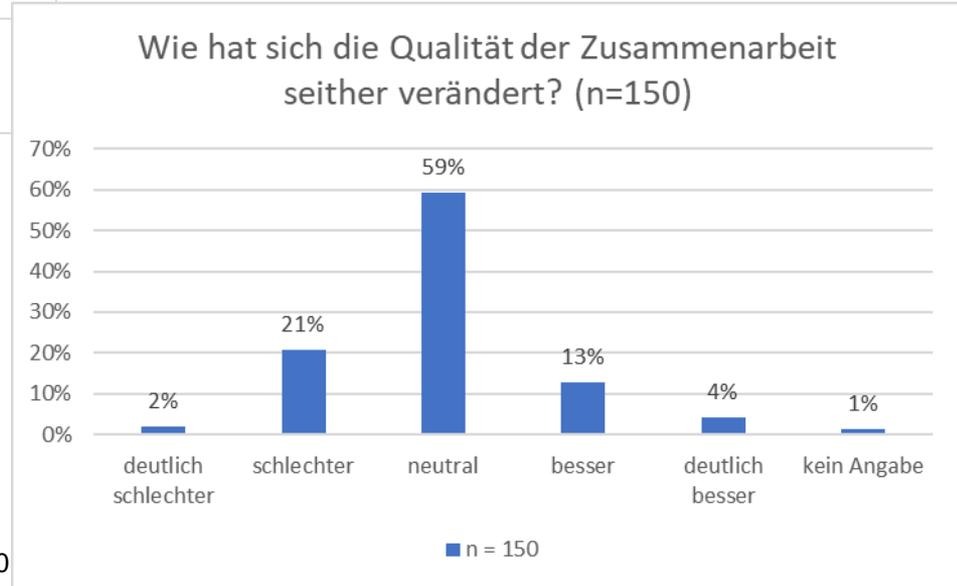
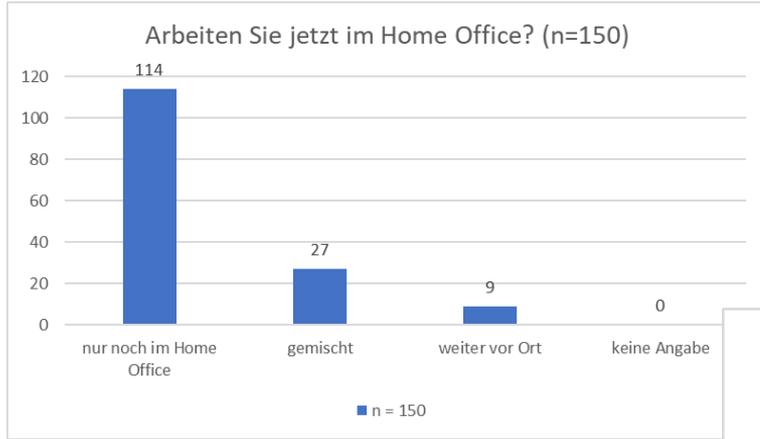
Einfach

intuitiv,
simpel

und beherrschbar
(mit Aufwand und
Know-How)

Home Office
und
Mobiles Arbeiten

Home-Office-Umfrage April 2020



Online-Umfrage Komus: Veranstaltung mit Projektmagazin 2020

Online: Fachlich geht es - Oft sogar besser!

The image displays a collage of screenshots from a Miro online workshop. The top left shows a video conference grid with five participants. The top center and right show various Miro boards: a timeline from 2020 to 2023, a large process flow diagram, and a detailed organizational chart with roles like 'Operatives Reporting' and 'Business Partner'. The bottom center features three columns of sticky notes titled 'MUST HAVES', 'SHOULD HAVES', and 'COULD HAVES'. The bottom right shows another video conference grid with a blue callout box that reads 'Anonymisiertes Kundenbeispiel'.

Courtesy of Heupel Consultants

Happy Homeoffice?



**Endlich
Familie und Arbeit
miteinander verbinden 😊**

Führung im Wandel
- Management-Perspektive -

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!

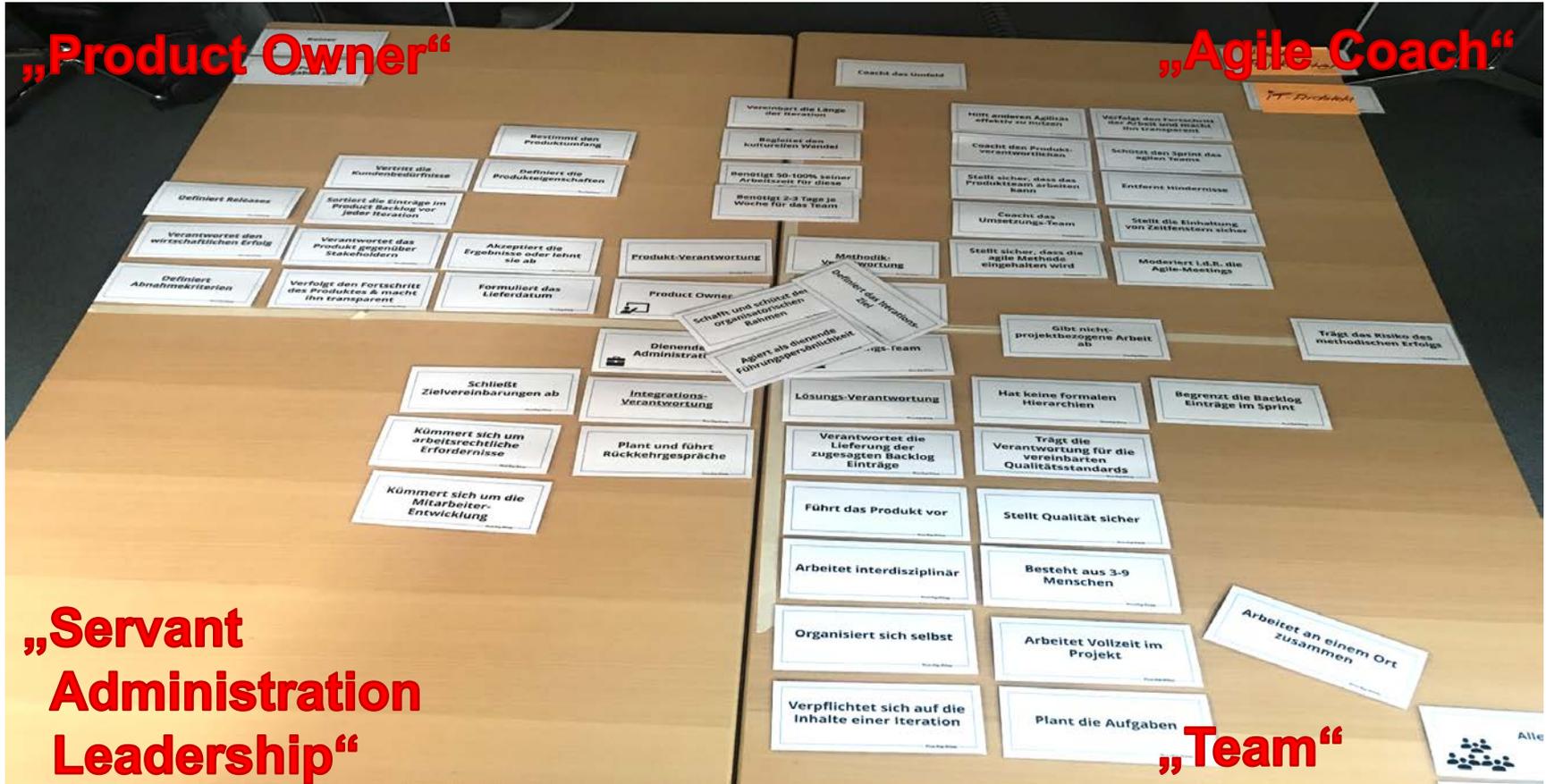
Google's „Project Aristotle“

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. Waschk

Führung im Wandel
Führung „von unten“ und
360° - Perspektive der Führung

Schlüsselkompetenzen für Digitalisierung, VUCA und Home Office

- **Technologie-Anwendungs-Kompetenz**
- **Kreativität / Innovationsfähigkeit**
(laterales Denken, Vernetzen)
- **Meta-Kompetenzen**
(„Lernen lernen“)
- **Teamfähigkeit, „Personal Skills“,
Eigenmotivation, Freiräume ausfüllen**
- **(Gut) leben mit Unsicherheit,
Mehrdeutigkeit**



Betriebsrat fordert Arbeitszeiterfassung



Claudia Tödtmann @Toedtmann · 2 Min.



[#Elektronische](#) [#Arbeitszeiterfassung](#): LAG München entscheidet wie LAG Hamm: Der Betriebsrat darf elektronische Zeiterfassung verlangen, weil sie [#Gesundheitsschäden](#) + [#Selbstaussbeutung](#) vermeiden hilft. Update [@sebastianmaiss](#) im [#Managementblog](#) [@wiwo](#) blog.wiwo.de/management/202...



<https://twitter.com/Toedtmann/status/1445804693721133056>
abg. 6.10.2021

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)
- **Freiräume** aktiv ausfüllen
- Ansätze wie Holocracy, Teal... als „**Organisations-Bullerbü**“ verstehen



Führung und Zusammenarbeit – Workshops (Onsite / Online)

Andere Perspektive verstehen - Lösungen erarbeiten

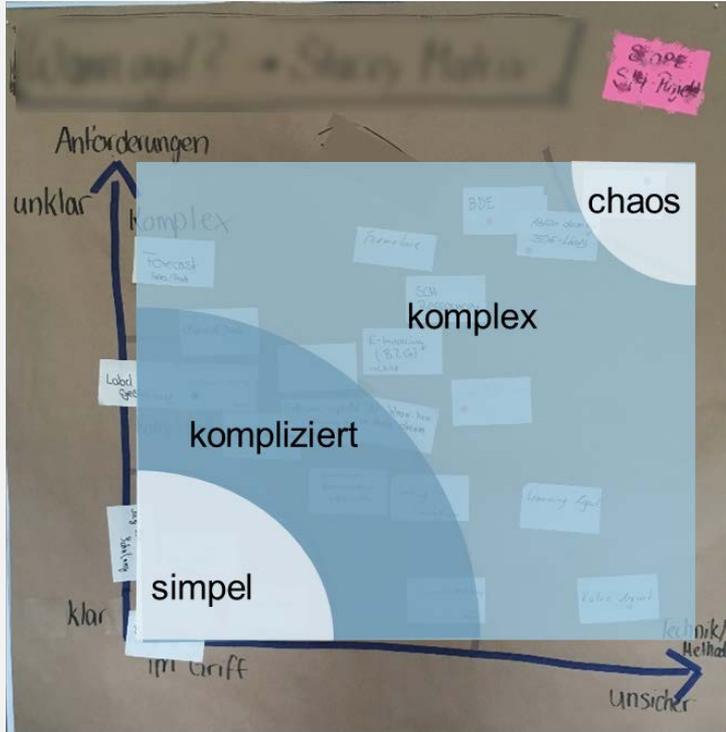


Pioniere, Siedler, Stadtplaner
- Horses for courses -

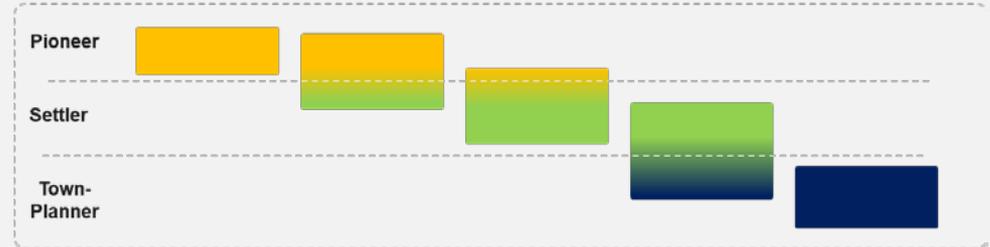
Pioniere, Siedler, Stadtplaner (Wardley)

Pionier	Siedler	Stadtplaner
<p>Auseinandersetzung mit...</p> <ul style="list-style-type: none"> Seltenheit Unzureichendes Verständnis Abweichungen & Neuartiges Hoher Zukunftswert Ständige Veränderungen 	<p>Auseinandersetzung mit...</p> <ul style="list-style-type: none"> Wachstum Hohe Profitabilität Reifende Produkte Wachsende Märkte 	<p>Auseinandersetzung mit...</p> <ul style="list-style-type: none"> Definierte Aufgaben Hohe Volumina Standardisiert & Stabil Reife Märkte
<p>Ist zufrieden mit...</p> <ul style="list-style-type: none"> Fehlern Bauchgefühl Unsicherheit 	<p>Ist zufrieden mit...</p> <ul style="list-style-type: none"> Stetige Verbesserung Feedback Trenderkennung 	<p>Ist zufrieden mit...</p> <ul style="list-style-type: none"> Operative Effizienz Metrisch gesteuert
<p>Methoden...</p> <ul style="list-style-type: none"> Agil Schnelligkeit wichtig 	<p>Methoden...</p> <ul style="list-style-type: none"> Lean Macht den Erfolg möglich 	<p>Methoden...</p> <ul style="list-style-type: none"> Pläne, Six Sigma Planbarkeit ...

Profilanforderungen über Aufgaben und Projektverlauf

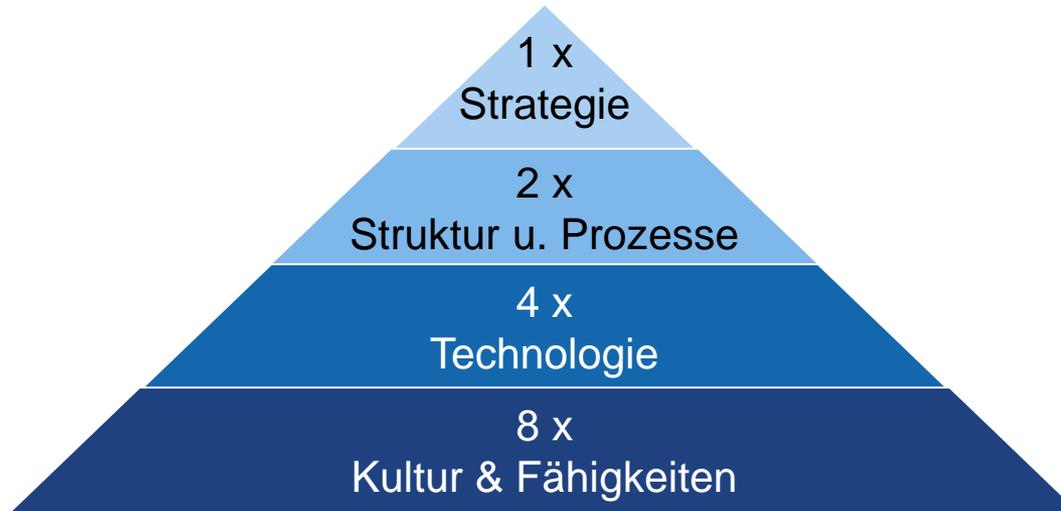


Courtesy of Heupel Consultants



Change

Faktoren des Wandels und Aufwand



Quelle: In Anlehnung an Vortrag Probst, NRW Forum November 2001



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

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>

Neue Ansätze des Lernens und der Veränderung - Vielfalt gewinnt

Ziel: *nahtlose Vernetzung*

- Konzeption, Training, Doing
- Geplant, spontan
- Online, offline, gemixt („Blended“ und „Hybrid“)
- Frontal und „Flipped“
- Eigengesteuert (Working Out Loud...), konsumierbar
- Heterogen und homogen (TN-Kreis etc.)
- Umfangreich, in Häppchen
- Fokussiert, nebenher
- Fachlich, Personal Skills, Team- und Projektarbeit, Selbstmanagement, Wohlbefinden, Spaß
- ...



Neue Ansätze des Lernens und der Veränderung - Vielfalt gewinnt

Ziel: nahtlose Vernetzung

- Konzeption, Training
- Geplant, spontan
- Online, offline, ge
- Frontal und „Flipp
- Eigengesteuert (V
- Heterogen und ho
- Umfangreich, in F
- Fokussiert, neber
- Fachlich, Person
- Selbstmanagement, Wohlbefinden, Spaß
- ...

Agil gesteuert und entwickelt

Große Vision - kleine Schritte

Laufend Reflektiert,
sich entwickelnd
nachhaltig und langfristig (Journey)

Aktiv und mit hoher Priorität

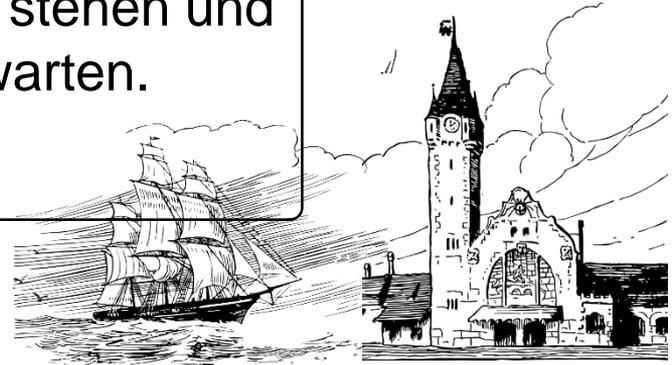
Veränderung beginnt immer bei mir selbst

- Veränderung ist Langstrecke!
mit Ups und Downs
- Der langfristige Blick in den Rückspiegel gibt Aufschluss



Veränderung beginnt bei mir selbst

Auf Veränderung hoffen
und selbst nichts dafür zu tun,
ist wie am Bahnhof zu stehen und
auf ein Schiff zu warten.



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.praxisforum.net

