

Generalinventur

- Führen, Leben und Arbeiten in der VUCA-Welt der Zukunft -



dbus-Jahrestagung 2022
Digitalisierung der Arbeitswelt
Arbeiten – Kommunizieren – Lernen

12. Mai 2022
Bad Ems



Process and Project

Prof. Dr. Ayelt Komus



Fakten einer Welt im Wandel



Fakten einer Welt im Wandel



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



Größte Unternehmen in
Mobilität und Hotellerie besitzen
weder Autos noch Hotels



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

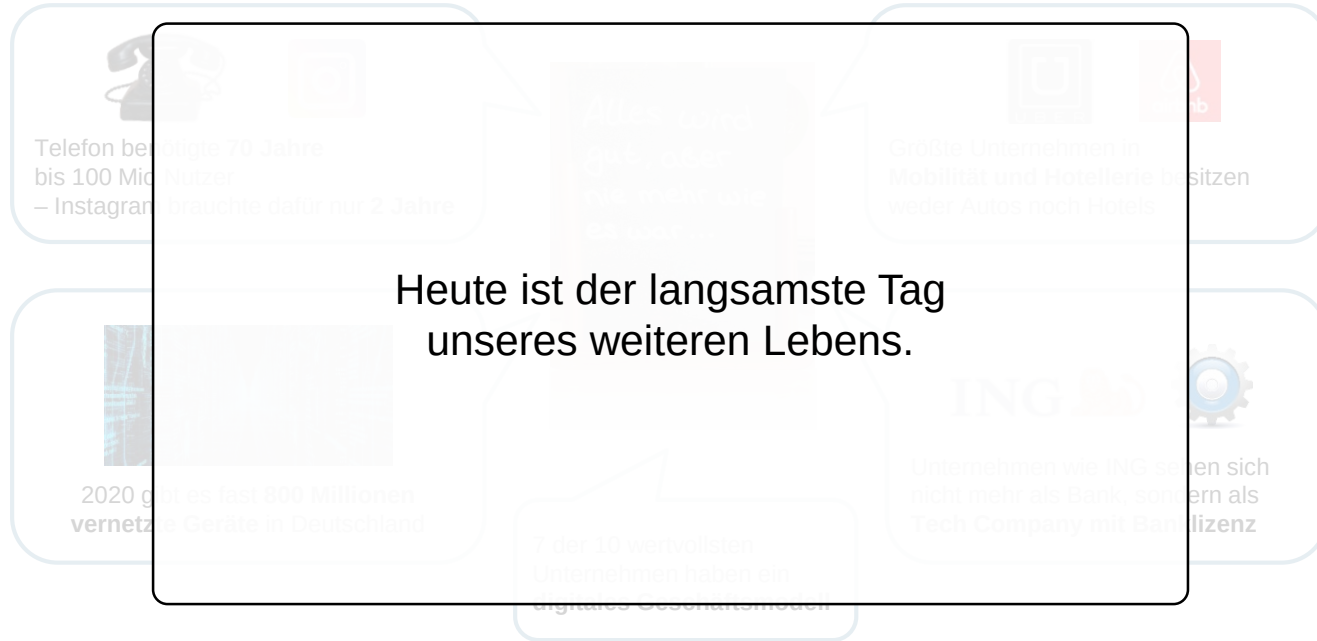
ING



Unternehmen wie ING sehen sich
nicht mehr als Bank, sondern als
Tech Company mit Banklizenz

7 der 10 wertvollsten
Unternehmen haben ein
digitales Geschäftsmodell

Fakten einer Welt im Wandel



Steigende Bedeutung von Agilität durch VUCA



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

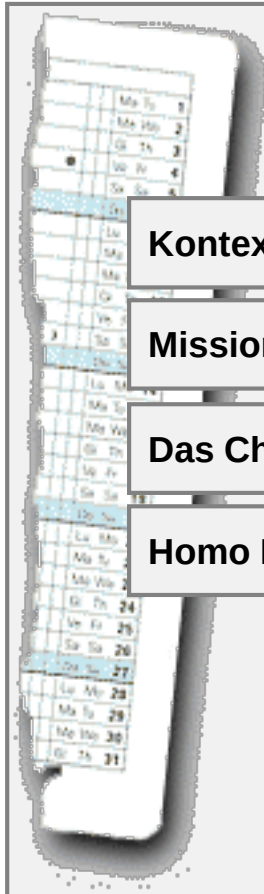
Generalinventur – Fit für VUCA und Digitalisierung?

Generalinventur

Gut aufgestellt für
VUCA und Digitalisierung?



Generalinventur -*Führen, Leben, Arbeiten in der VUCA-Welt*



Kontext: VUCA – Der langsamste Tag des weiteren Lebens

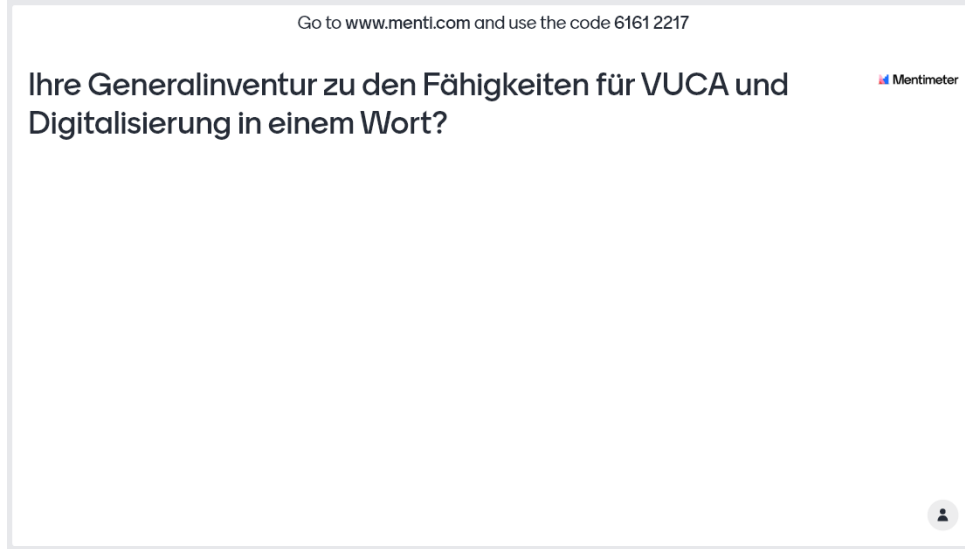
Mission und Purpose: Was machst Du eigentlich beruflich?

Das Chaos zähmen: Steuerung und Management

Homo Digitalis: Führung, Arbeit und Lernen

Fit für VUCA und Digitalisierung?

Ihre Generalinventur in einem Wort



menti.com
6161 2217



<https://www.menti.com/8io5i3knfc>

Generalinventur -*Führen, Leben, Arbeiten in der VUCA-Welt*



Kontext: VUCA – Der langsamste Tag des weiteren Lebens

Mission und Purpose: Was machst Du eigentlich beruflich?

Das Chaos zähmen: Steuerung und Management

Homo Digitalis: Führung, Arbeit und Lernen

Was machst Du eigentlich beruflich?



<https://twitter.com/janboehm/status/1316098335045046277> , abg. 9. April 2022 – leicht verändert

...A Tech Company With A Banking License...



[Home](#) [About us](#) [ING in Society](#) [Investor relations](#) [Newsroom](#) [Careers](#) [Products & Services](#)

[Login](#)

– All news

[Press releases](#)

[Media Relations Contacts](#)

[Innovation](#)

[Sustainability](#)

[Social Media](#)

+ [Quarterly Results Publications](#)

‘We want to be a tech company with a banking license’ – Ralph Hamers

1 min read [Listen](#)

8 August 2017

CEO Ralph Hamers has told The Banker that he wants ING to be seen as a tech company with a banking license.



<https://www.ing.com/Newsroom/All-news/We-want-to-be-a-tech-company-with-a-banking-license-Ralph-Hamers.htm> und <https://www.ing.com/About-us/Corporate-Governance/Executive-Board/Members/Ralph-Hamers.htm>, abg. 13.2.2018

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***

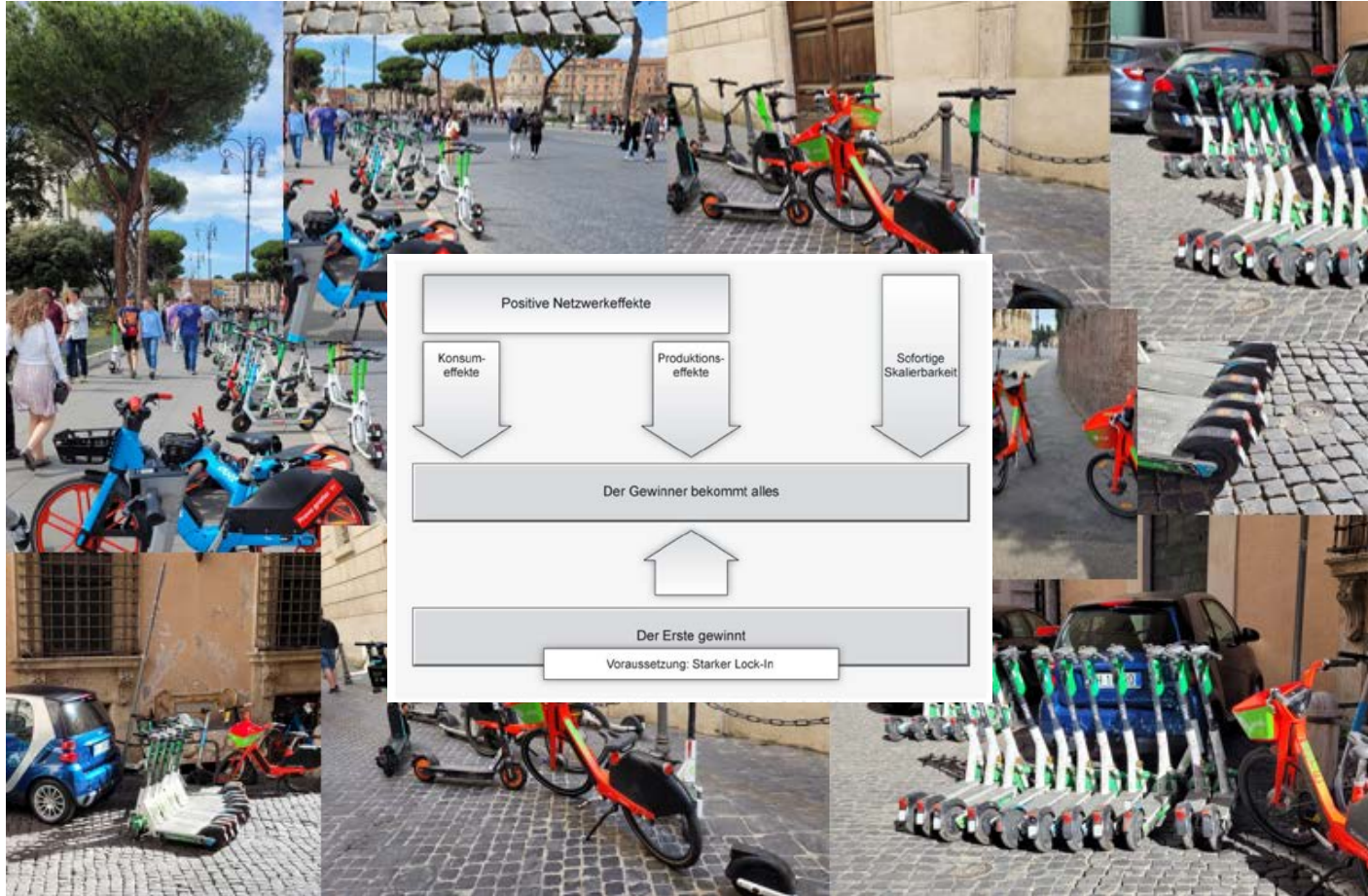
Thorsten Dirks
Vorsitzender des Aufsichtsrats
der Eurowings GmbH



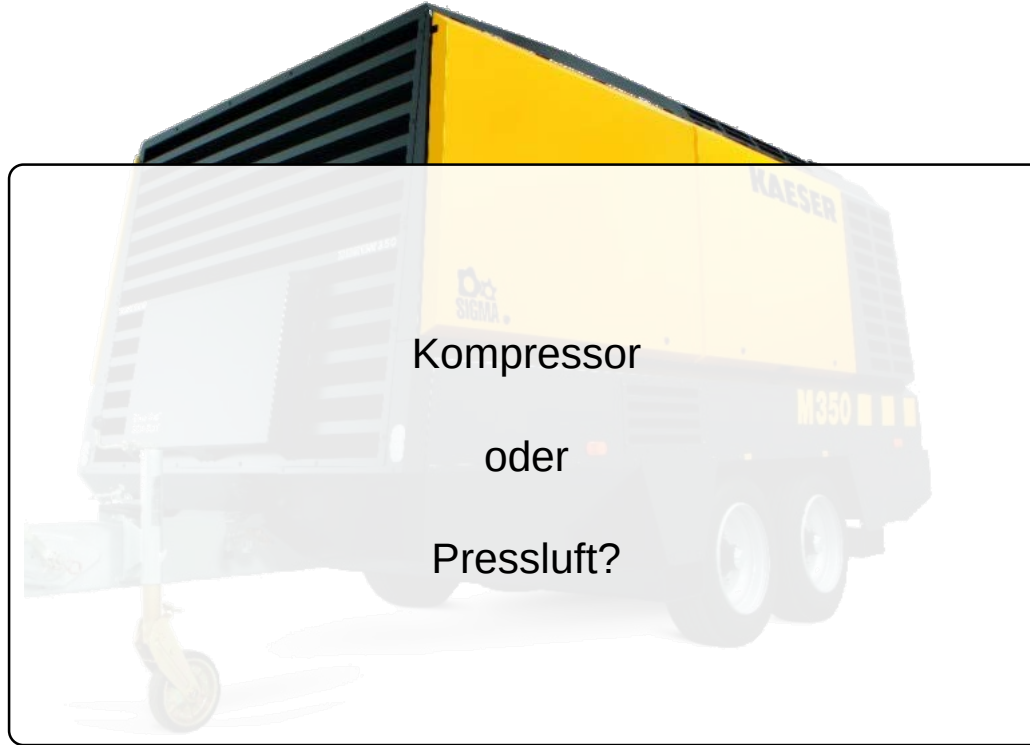
Digitale Logiken in der physischen Business-Welt



Digitale Logiken in der physischen Business-Welt



Ja – was machst Du eigentlich beruflich?



Von Jmkavar - Eigenes Werk, CC BY-SA 4.0, <https://commons.wikimedia.org/w/index.php?curid=34713127>

Ja – was machst Du eigentlich beruflich?

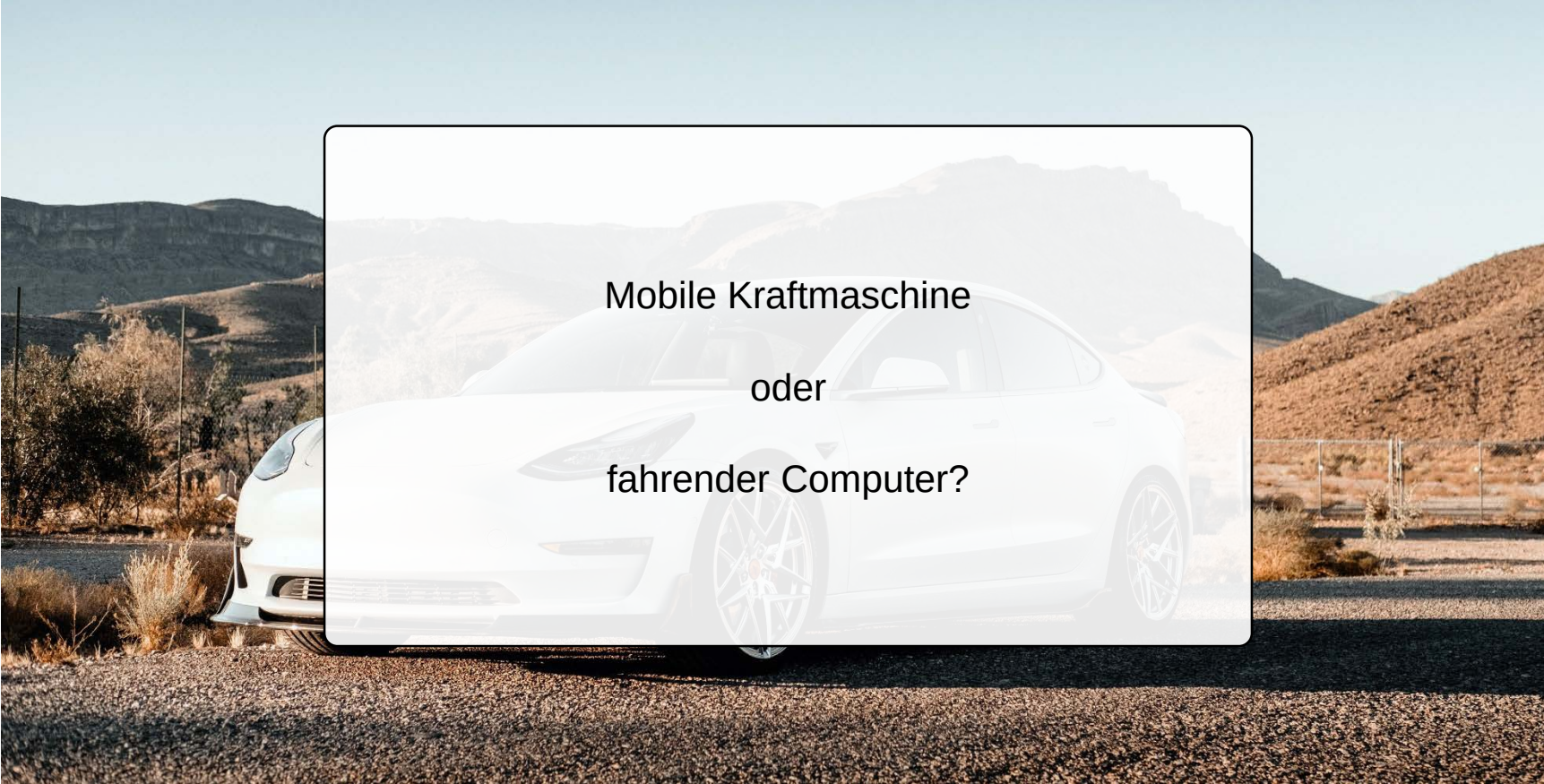


Backwaren produzieren?

oder

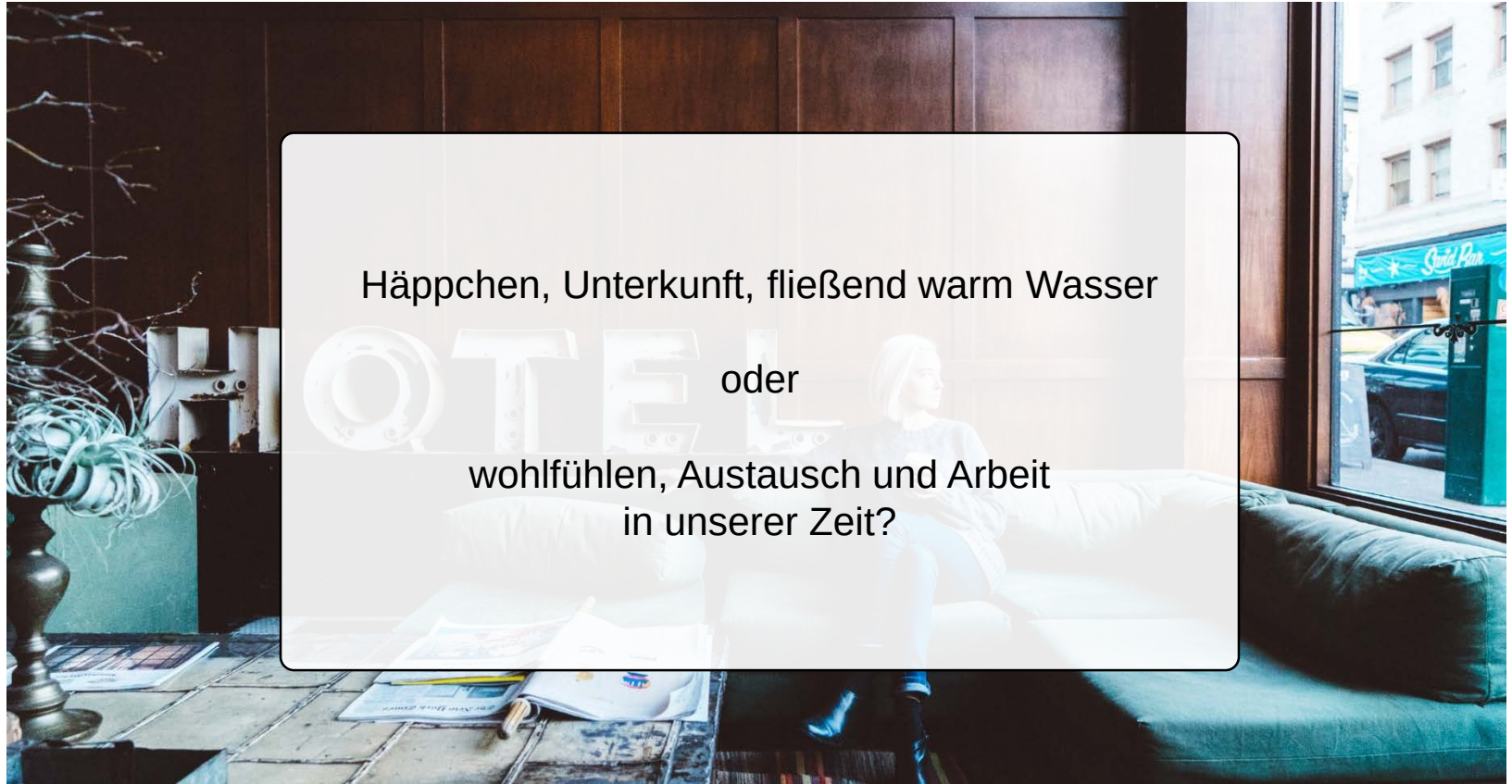
Nachfrage prognostizieren?

Ja – was machst Du eigentlich beruflich?

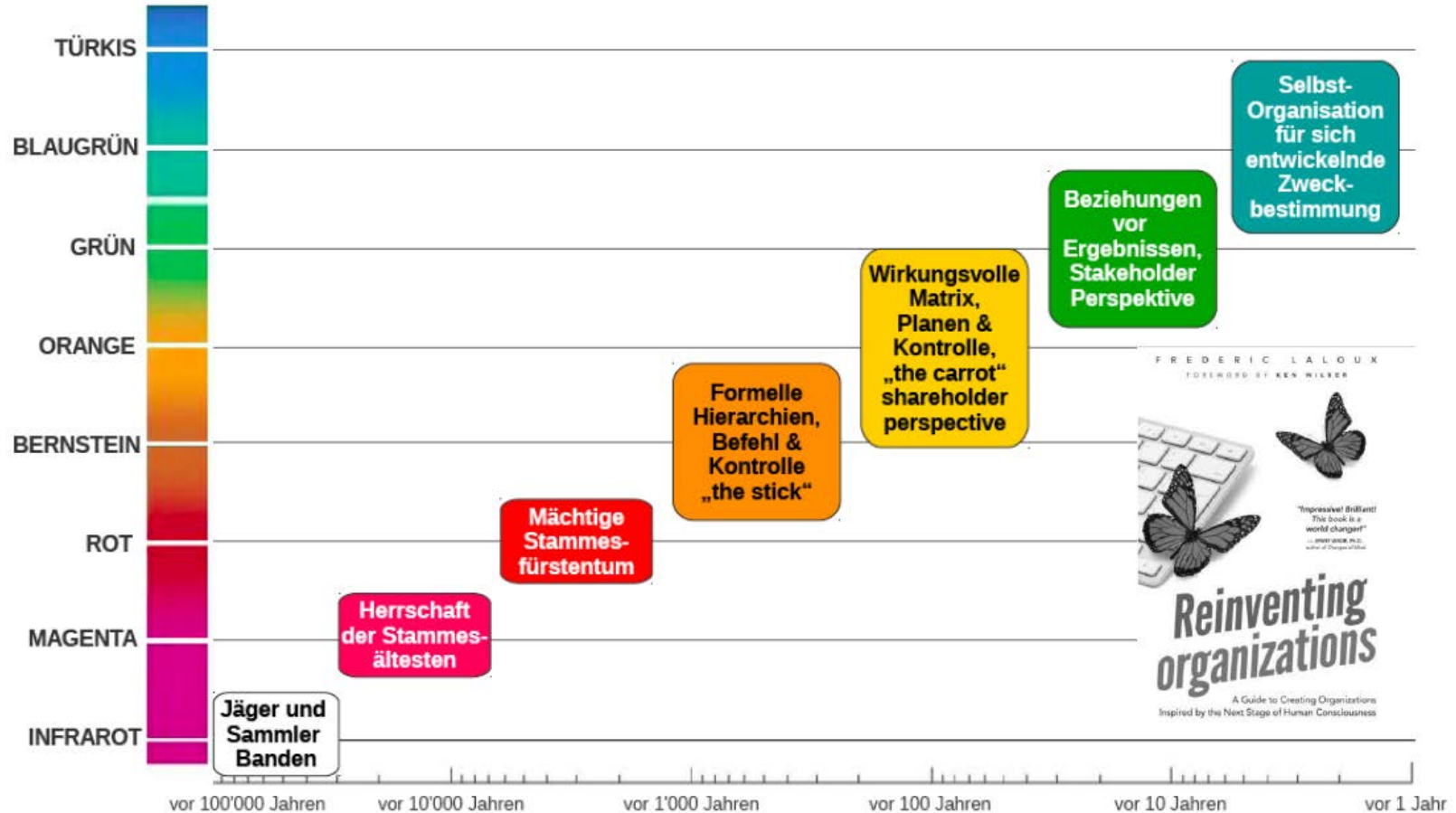


Mobile Kraftmaschine
oder
fahrender Computer?

Ja – was machst Du eigentlich beruflich?



Teal Organization – PURPOSE als Treiber



Entnommen: Eugster/Kaegi: Führen einer integral-evolutionären Organisation nach Laloux

Kernkompetenzen für die VUCA-Welt

- Sinn
- Lernen
- Fähigkeit zur Veränderung

Vision, Understanding, Clarity und Agility.



Generalinventur – Fit für VUCA und Digitalisierung?

Generalinventur Mission und Purpose

- Geschäftsmodell zukunftsfest und auf VUCA und Digitalisierung ausgerichtet?
- Gemeinsames Bild?
- Gemeinsamer Purpose?



Generalinventur -*Führen, Leben, Arbeiten in der VUCA-Welt*



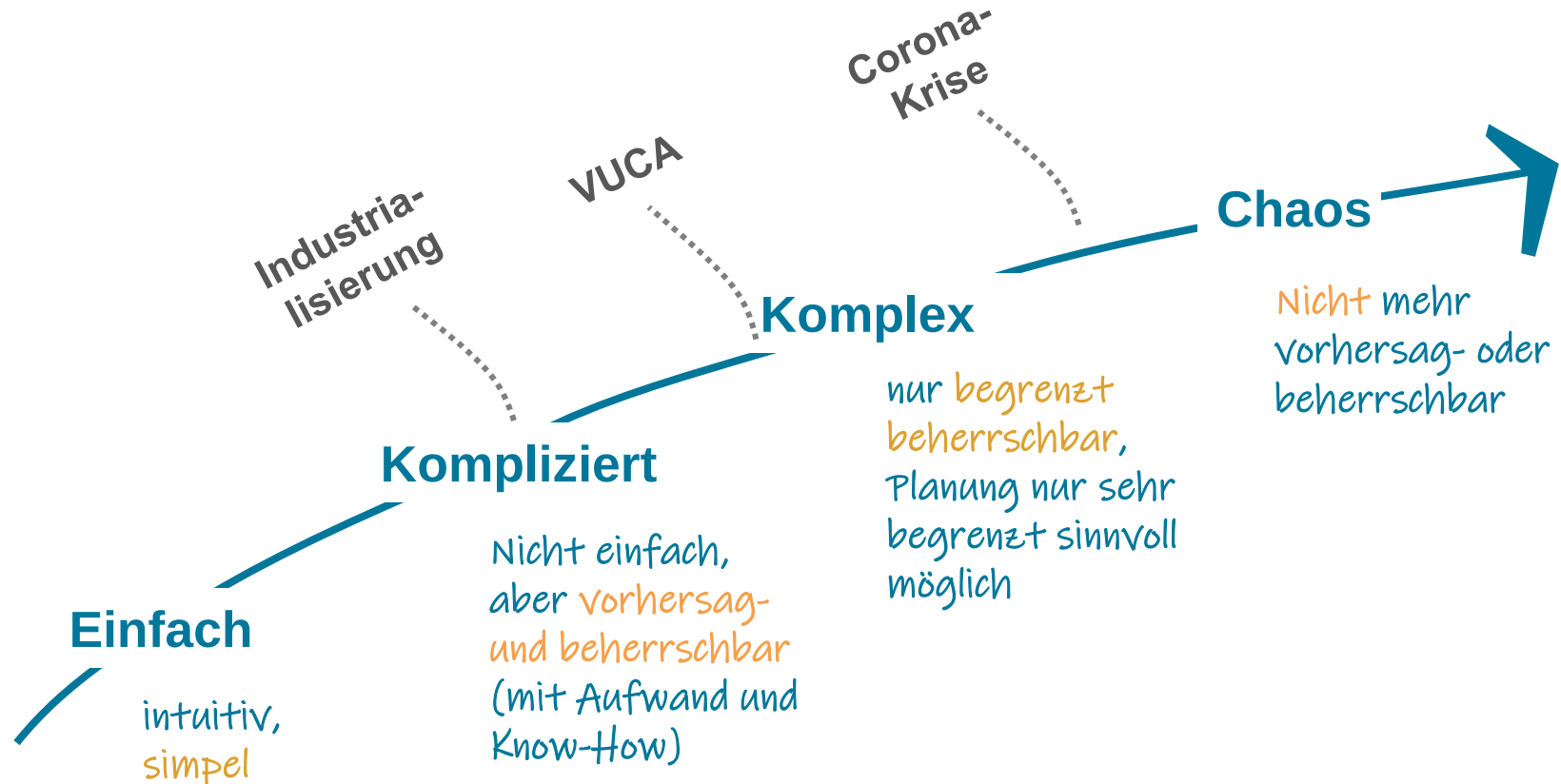
Kontext: VUCA – Der langsamste Tag des weiteren Lebens

Mission und Purpose: Was machst Du eigentlich beruflich?

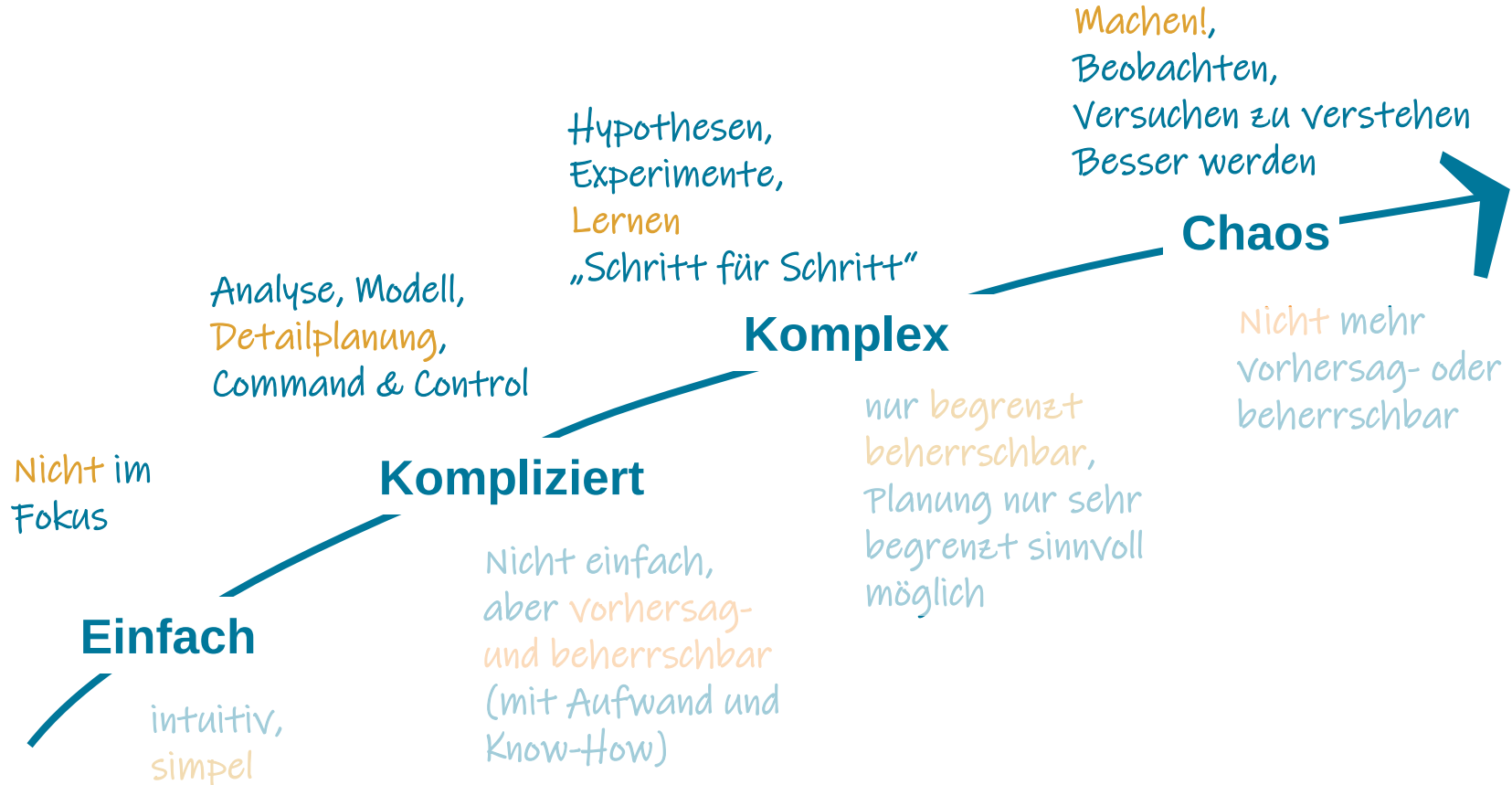
Das Chaos zähmen: Steuerung und Management

Homo Digitalis: Führung, Arbeit und Lernen

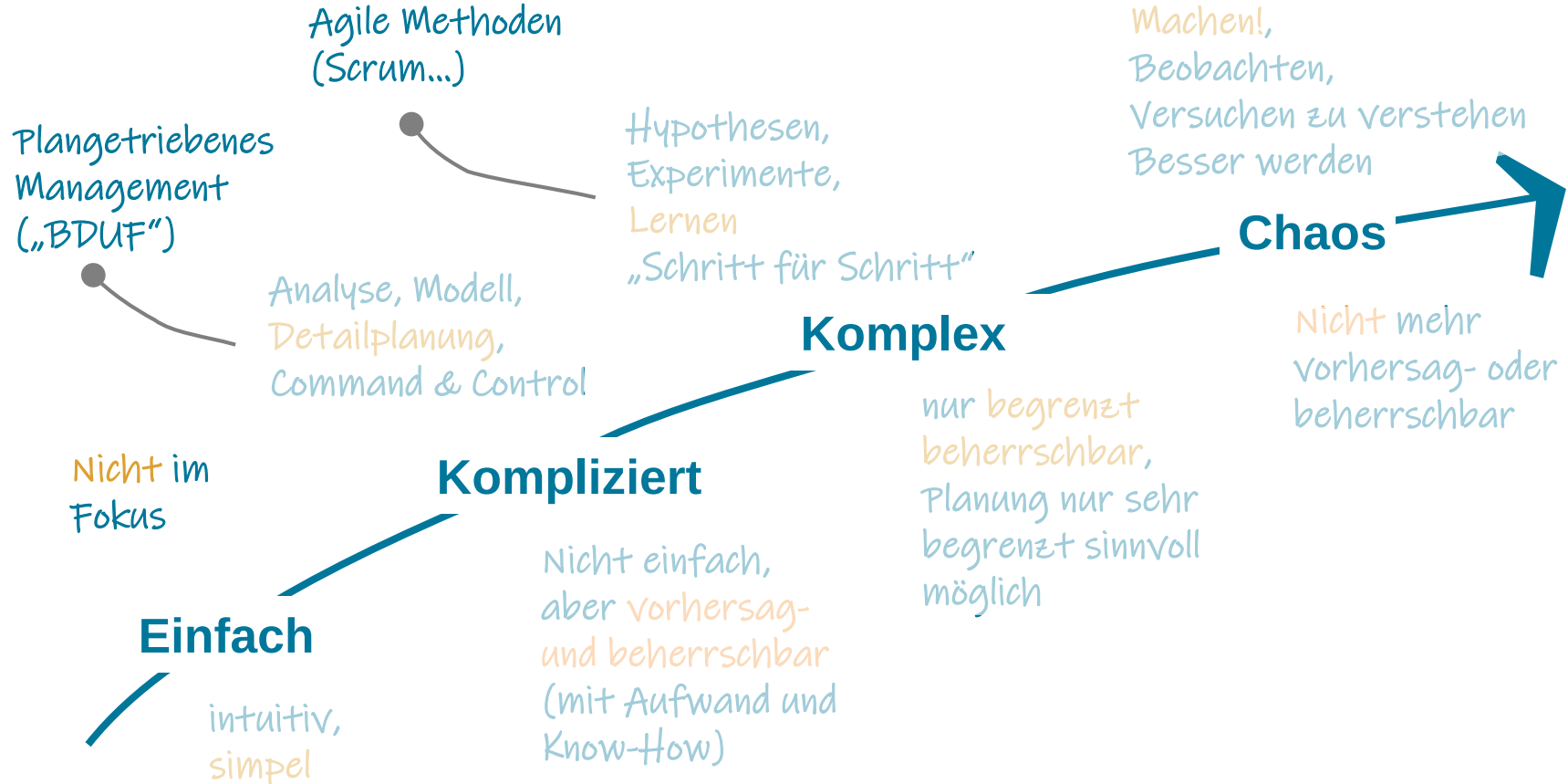
Management-Kontexte (Stacey und Snowden)



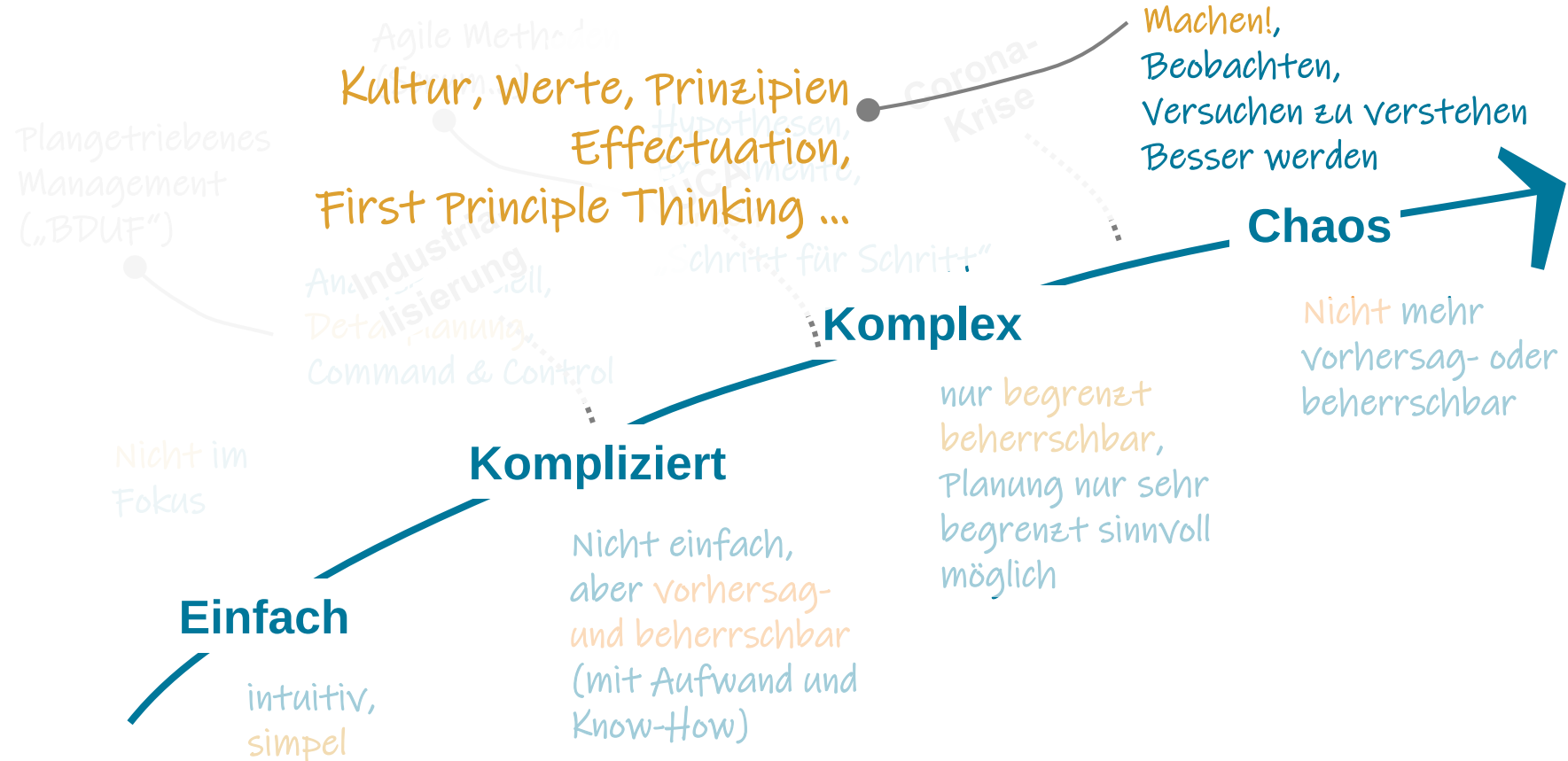
Management-Kontexte - Handlungsprinzipien



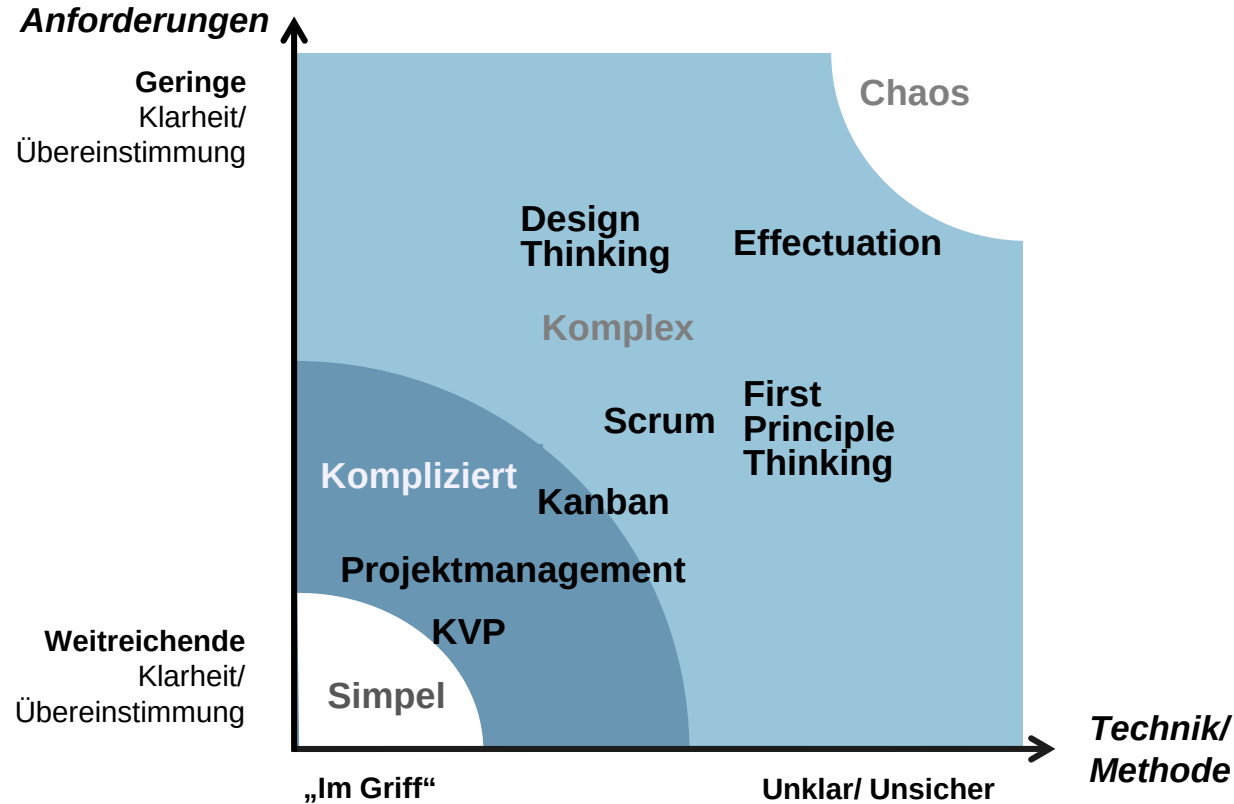
Management-Kontexte - Methoden



Management-Kontexte – Handeln im Komplex-Chaotischen



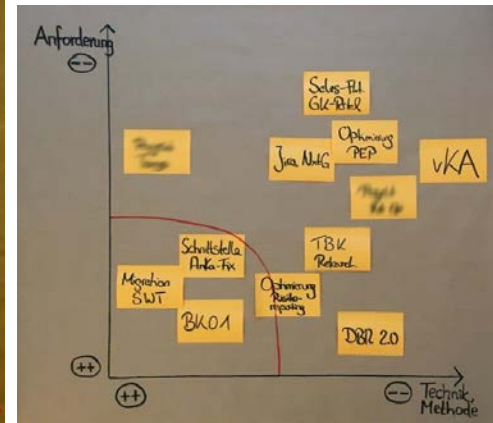
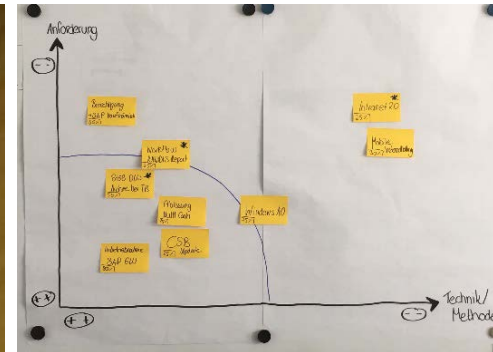
Sinnvolle Methoden in Abhängigkeit von Kontext



Praxistipp – Regelmäßige Verortung von Projekten/Aktivitäten



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

Agil auf Team-Ebene: Kinderteller

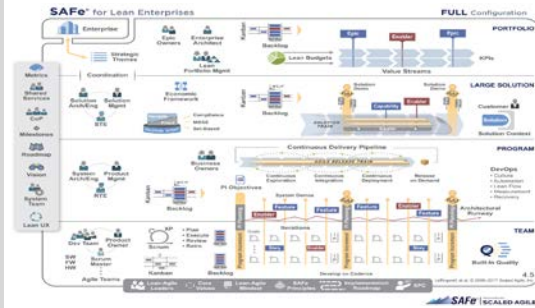
- 9 (+1) Personen max!
- Strategische Ziele und Portfolio-entscheidungen?
- Architektur?



© M-image via Fotolia

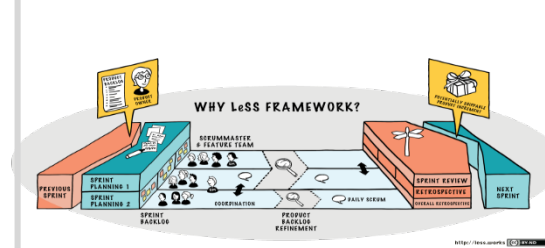
Agile Skalierungsansätze

SAFe



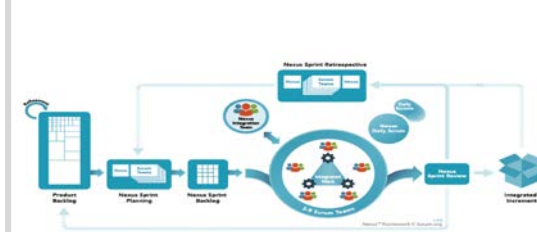
© Leffingwell – Scaled Agile Framework

LeSS



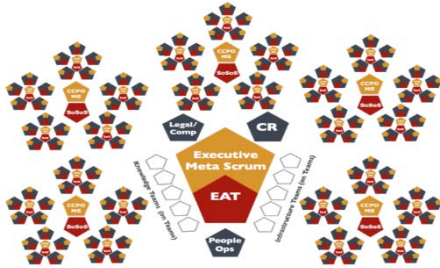
Quelle: <http://less.works>

Nexus



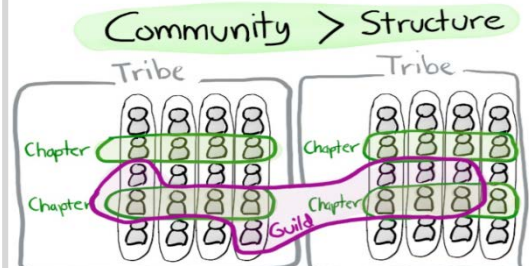
Quelle: Nexus-Guide (Schwaber et. al.)

Scrum@Scale



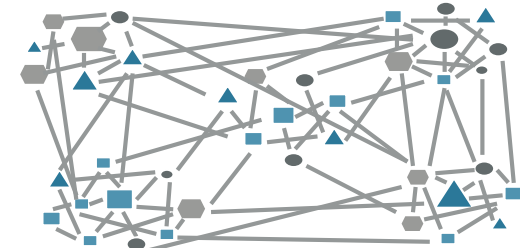
Quelle: The Scrum @ Scale Guide
Sutherland and Scrum.Inc

Spotify Model



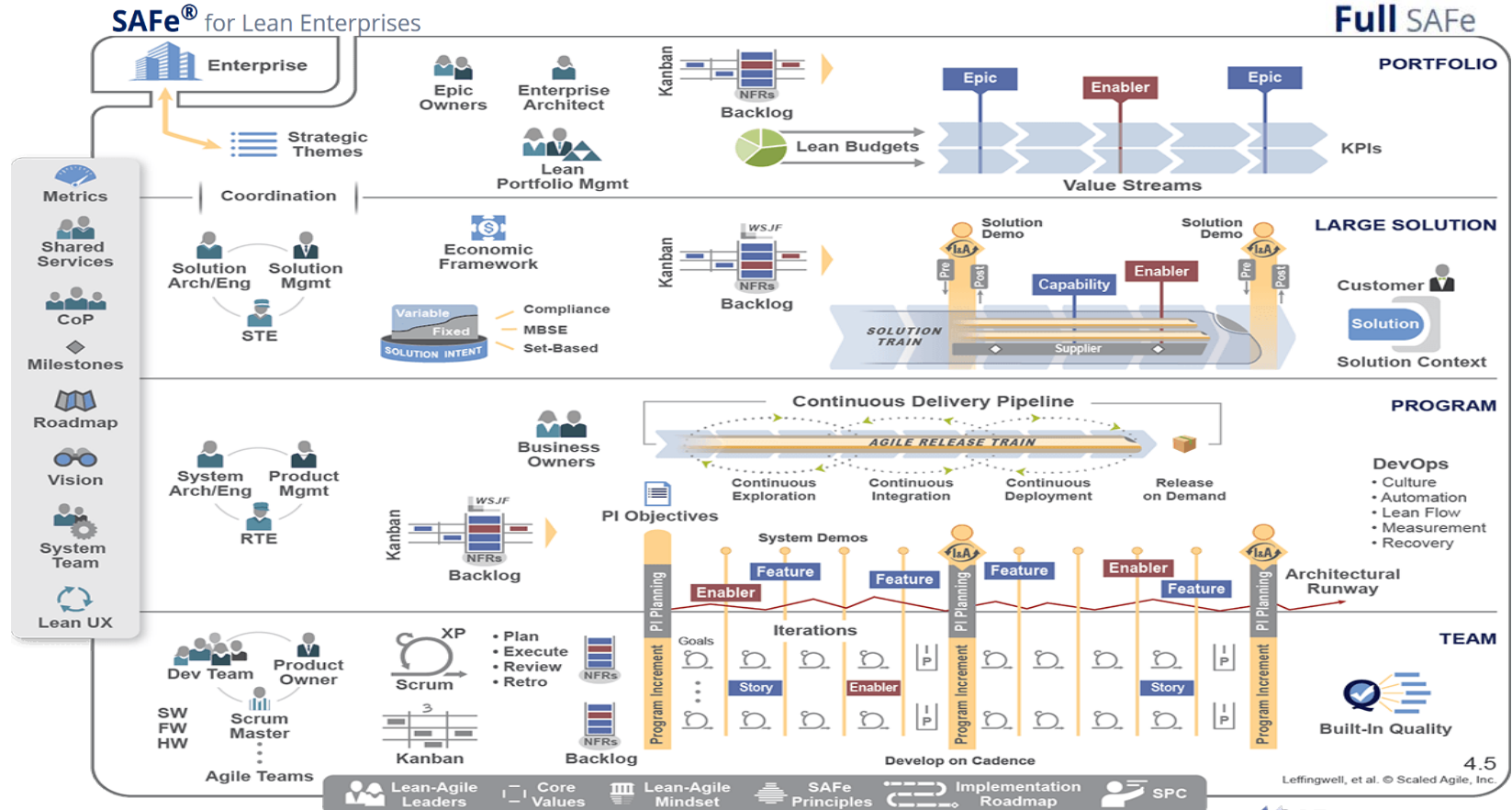
Quelle: Henrik Kniberg
(<https://labs.spotify.com/2014/03/27/spotify-engineering-culture-part-1/>)

Team of Teams



Basierend auf: S. McChrystal: Team of Teams

Beispiel SAFe – Verzahnung über Flughöhen hinweg

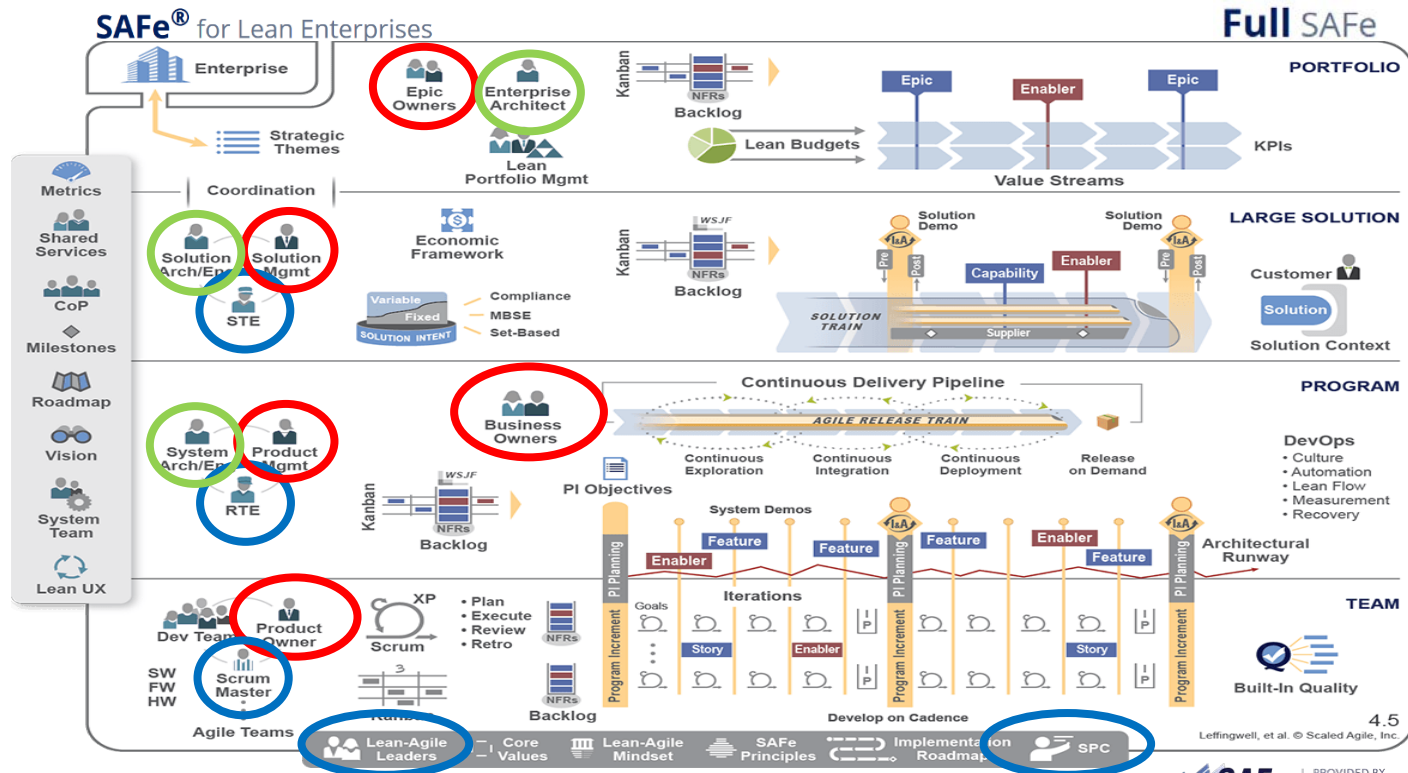


Beispiel SAFe – Erweitertes Rollenset

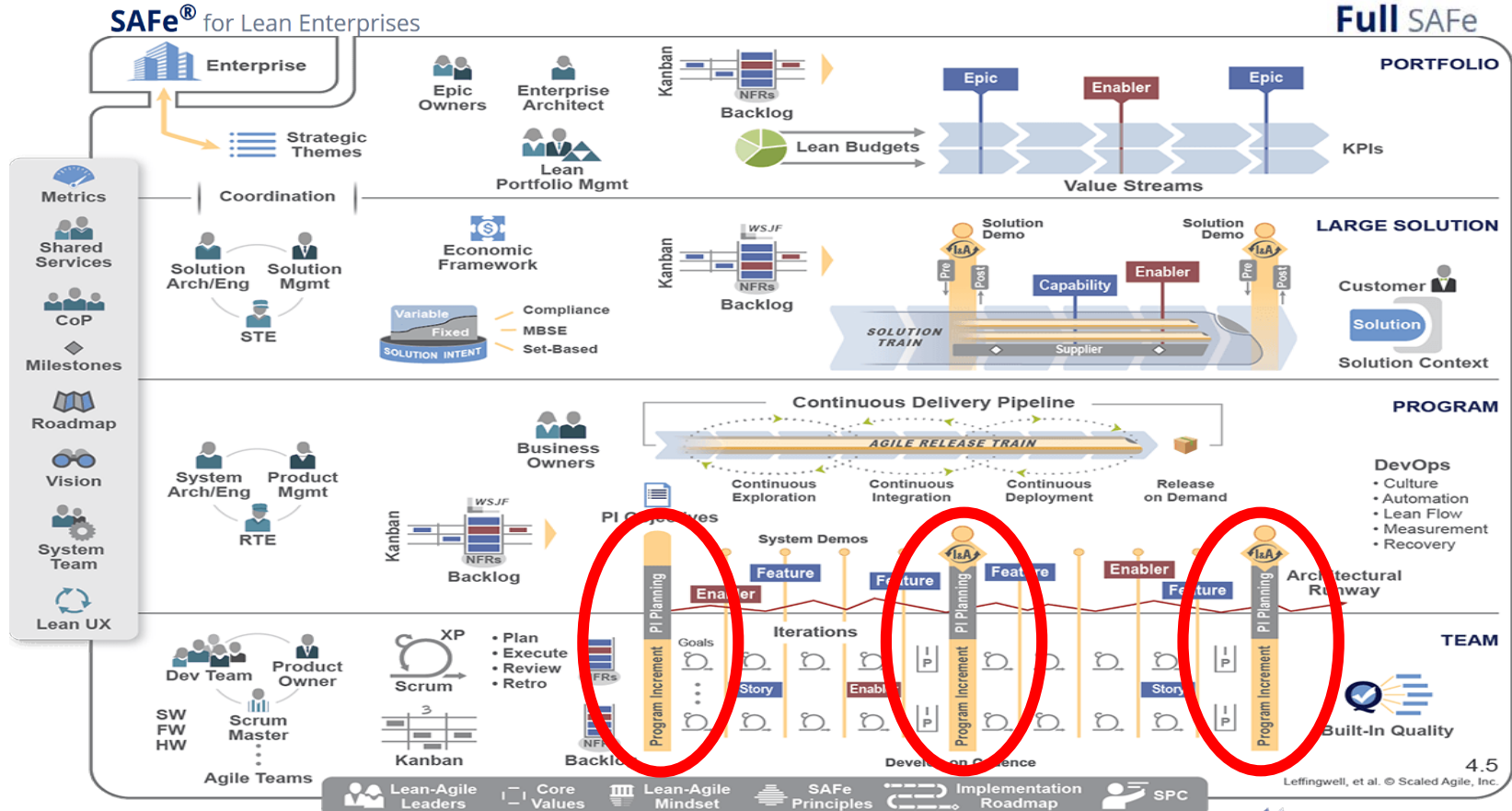
Method and Facilitation

Architecture

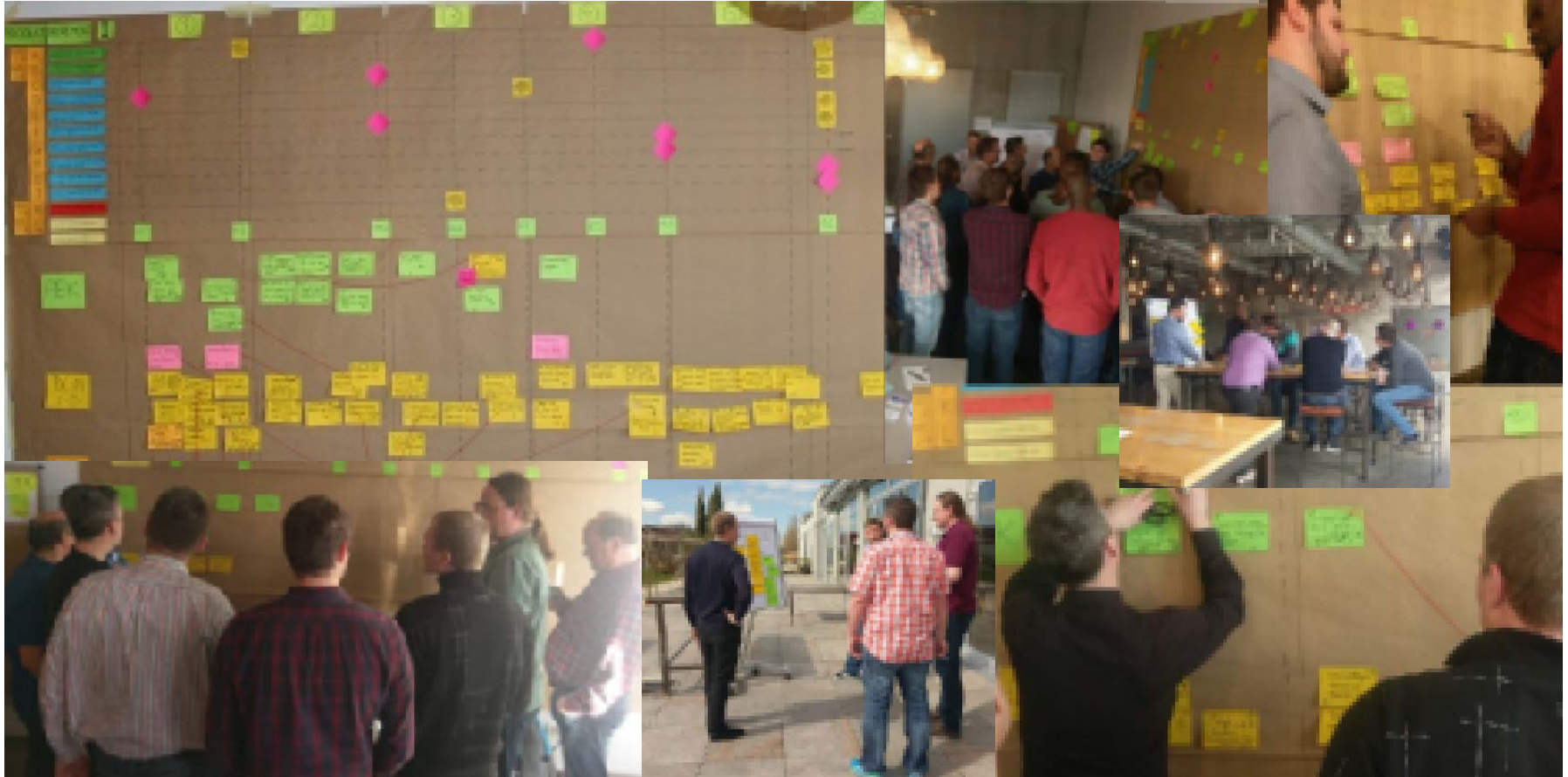
Product Ownership



SAFe – Heartbeat (Program Increment)

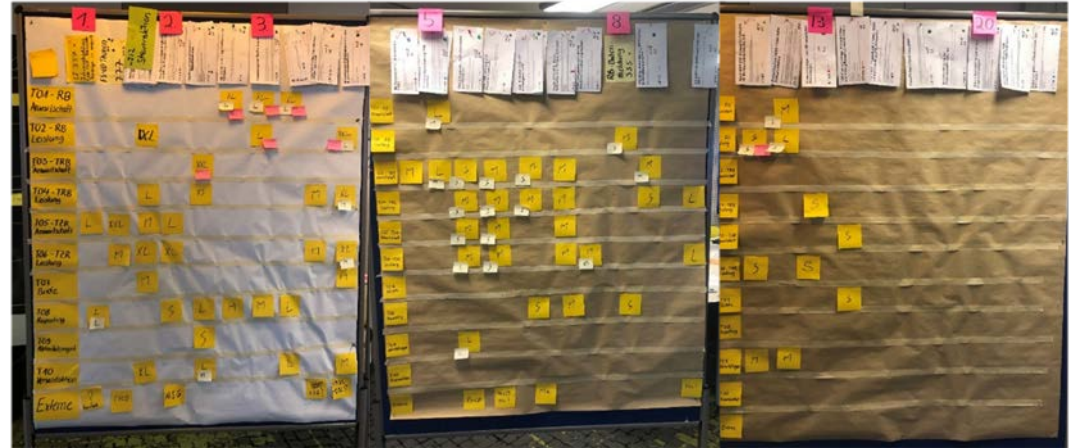
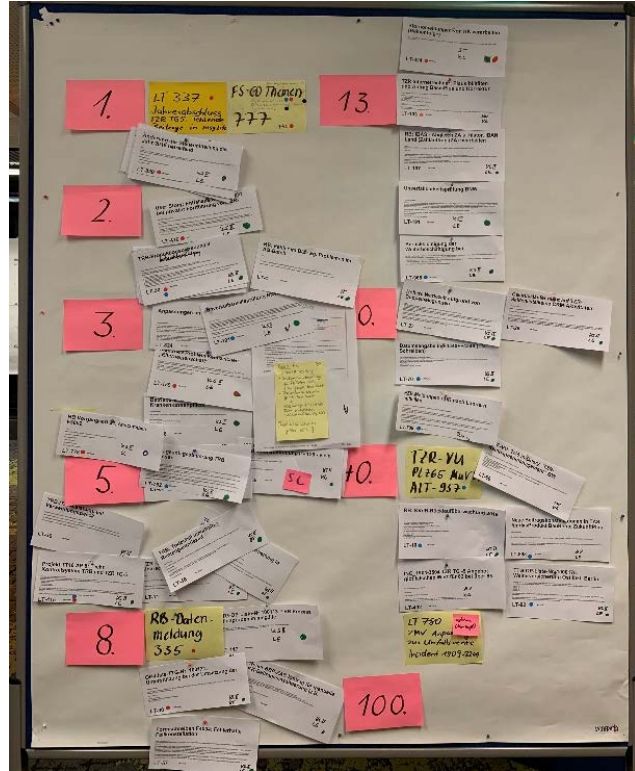


„Heartbeat“ (Big Room Planning, Dependency Board)



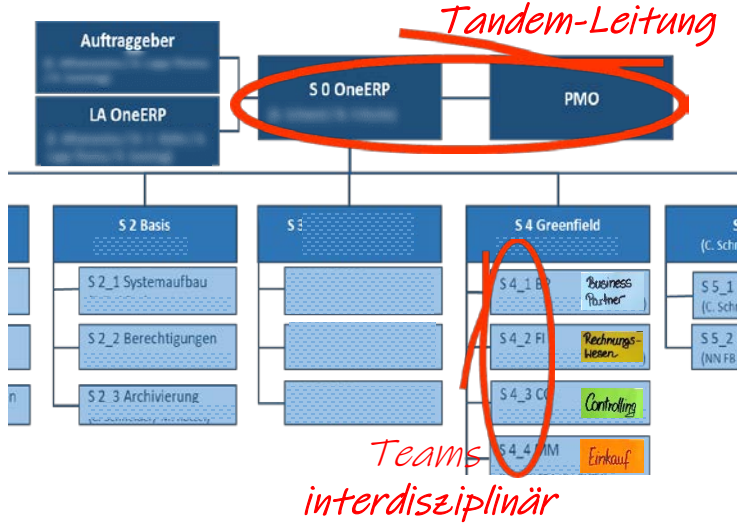
Courtesy of Heupel Consultants

Beispiel Big Room Planning - Kapazitäten und Prioritäten



Courtesy of Heupel Consultants

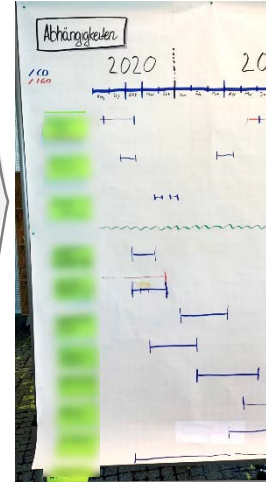
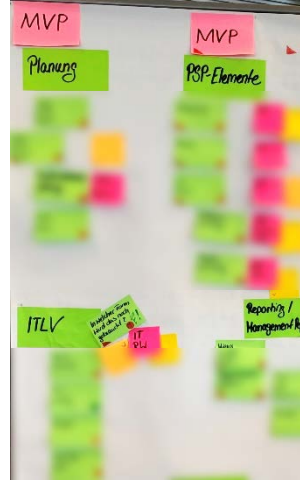
Planung auf Basis Team-Intelligenz – Beispiel „OneERP“



Initial-Backlog
(Team)

PI Planning (Plenum)

Sprint-Planning (Teams)



Courtesy of Heupel Consultants

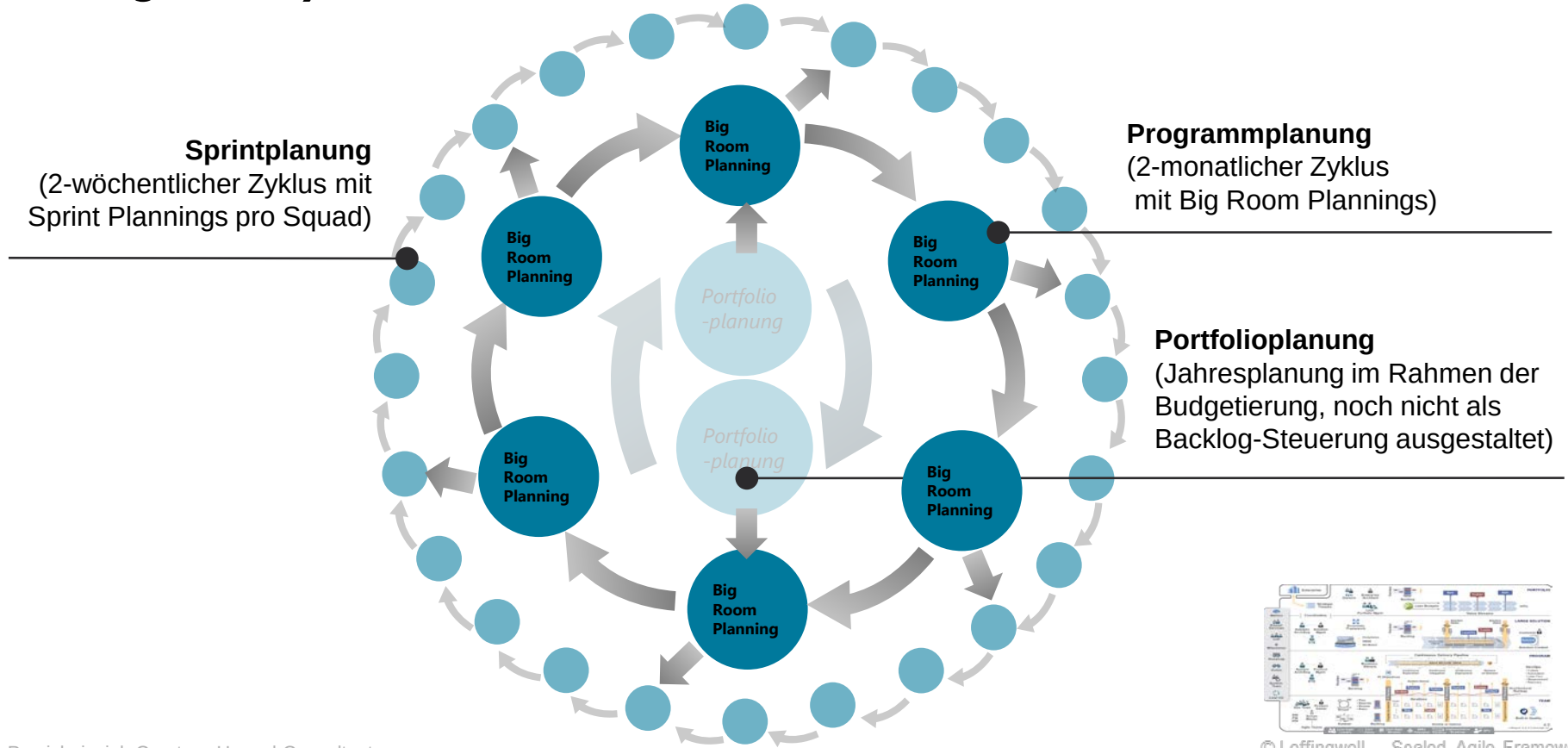
Online-Durchführung

The image is a collage of screenshots from a Miro online workshop. The top left shows a video grid of participants. The main area displays various collaborative diagrams:

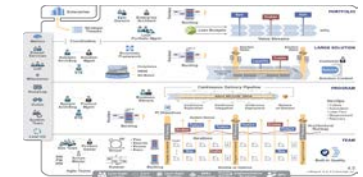
- A timeline from 2020 to 2023 with milestones and tasks.
- A process flowchart with steps like 'Workshop Agenda', 'Struktur & Ablauf', 'Anforderungsmanagement', 'Zoom Break-Out Session Test', 'Operators Reporting', 'Guest Planner', 'Business Partner', and 'Guest Innovation'.
- A 'MUST HAVES' matrix with columns for 'Must Have', 'Should Have', and 'Could Have'.
- A 'SHOULD HAVES' matrix with columns for 'Should Have', 'Must Have', and 'Could Have'.
- A large 'COULD HAVES' matrix with columns for 'Could Have', 'Must Have', and 'Should Have'.

A blue callout box in the bottom right corner reads "Anonymisiertes Kundenbeispiel".

Gelebte Eigenverantwortung (Subsidiarität) (analog SAFe)



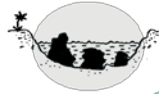
Praxisbeispiel: Courtesy Heupel Consultants



© Leffingwell – Scaled Agile Framework

Beispiel LeSS - Descaling over Scaling

LeSS BOOK CHAPTER 2:
INTRODUCTION



LEAN
THINKING



SYSTEMS
THINKING



PRINCIPLES



COACHING



ADOPTION



CONTINUOUS
IMPROVEMENT

~~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!

FEATURE
TEAMS

ORGANIZATION

WHY LeSS FRAMEWORK?

PREVIOUS
SPRINT

SPRINT
PLANNING 1

SPRINT
PLANNING 2

SPRINT
BACKLOG

COOPERATION

PRODUCT
BACKLOG

DAILY SCRUM

OVERALL RETROSPECTIVE

NEXT
SPRINT

CONTINUOUS
INTEGRATION

TECHNICAL
EXCELLENCE

ARCHITECTURE
& DESIGN

ROLE OF
MANAGERS

MANAGEMENT

GO SEE

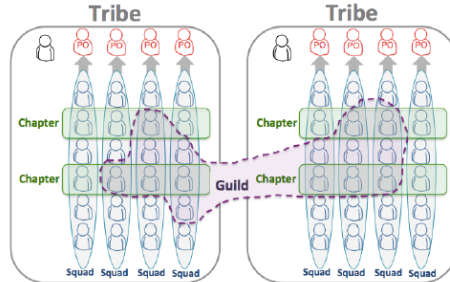
CC BY-NC-ND

<https://less.works/en>

Beispiel Spotify – Kontinuierliche Weiterentwicklung

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

Henrik Kniberg & Anders Ivarsson
Oct 2012



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 business. In less than 10 years and already has over 15 million active users and is often likened to "a magical music player in which you can instantly find the perfect song."

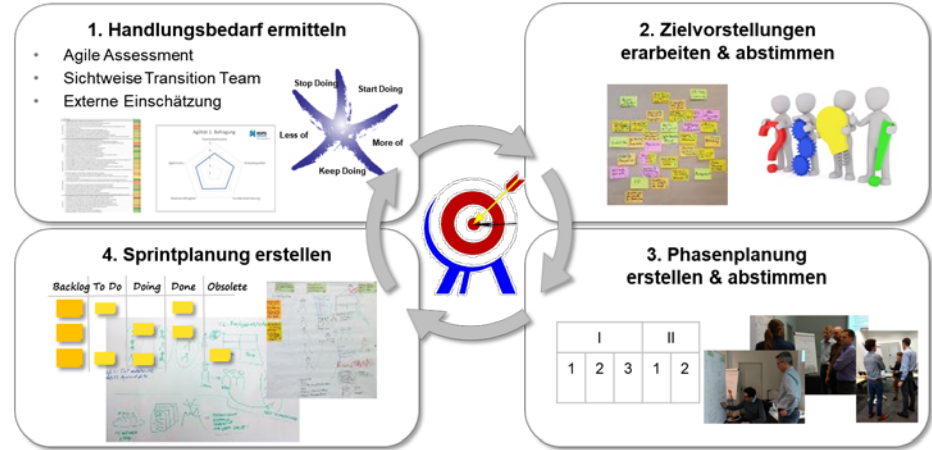
Alistair Cockburn (one of the founding fathers of agile) has been looking for someone to implement this model.

So how is this managed?

We have both presented at conferences and been caught up in the hype of Spotify and how the company handles agile with hundreds of teams. 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



Courtesy of Heupel Consultants

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.

Generalinventur – Fit für VUCA und Digitalisierung?

Generalinventur Steuerung und Management

- Verständnis für *strukturellen* Unterschied komplizierte versus für komplexe Aufgaben?
- Know-how, Ausbildung und Praxis für Portfoliomanagement und Scaled Agile?
- Lernen und Veränderung als Kernkompetenzen akzeptiert und gelebt?



Generalinventur -*Führen, Leben, Arbeiten in der VUCA-Welt*



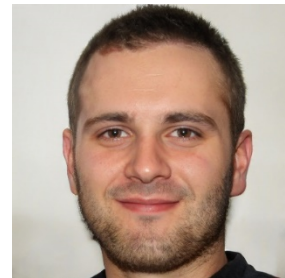
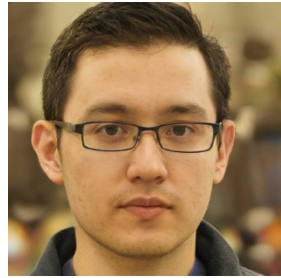
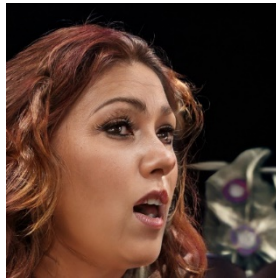
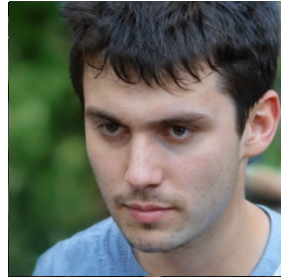
Kontext: VUCA – Der langsamste Tag des weiteren Lebens

Mission und Purpose: Was machst Du eigentlich beruflich?

Das Chaos zähmen: Steuerung und Management

Homo Digitalis: Führung, Arbeit und Lernen

Homo Digitalis?



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

Selbstführung



Selbstführung

Happy Homeoffice?



**Endlich
Familie und Arbeit
miteinander verbinden 😊**

THE EVOLUTION OF THE EMPLOYEE



<https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:6435742439796940800/> by Marcel Schäfer

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://www.wiwo.de/management/202...)

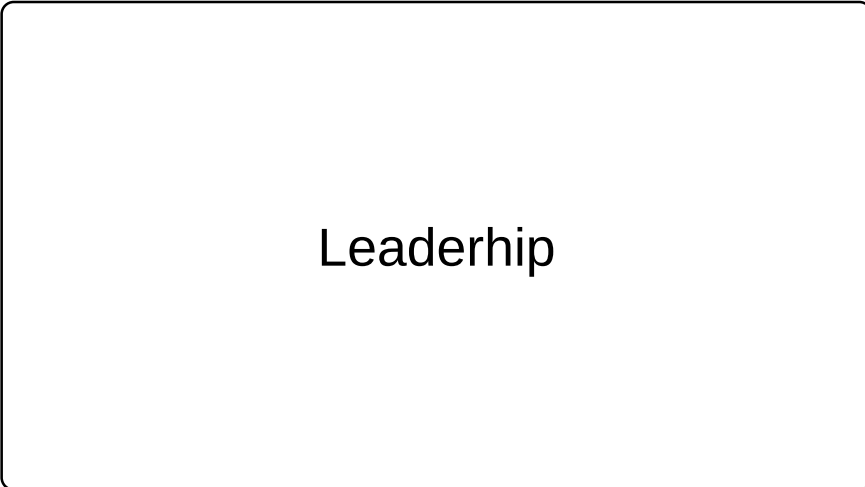


<https://twitter.com/Toedtmann/status/1445804693721133056>
abg. 6.10.2021

Schlüsselkompetenzen der Digitalisierung

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





Leadership

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!

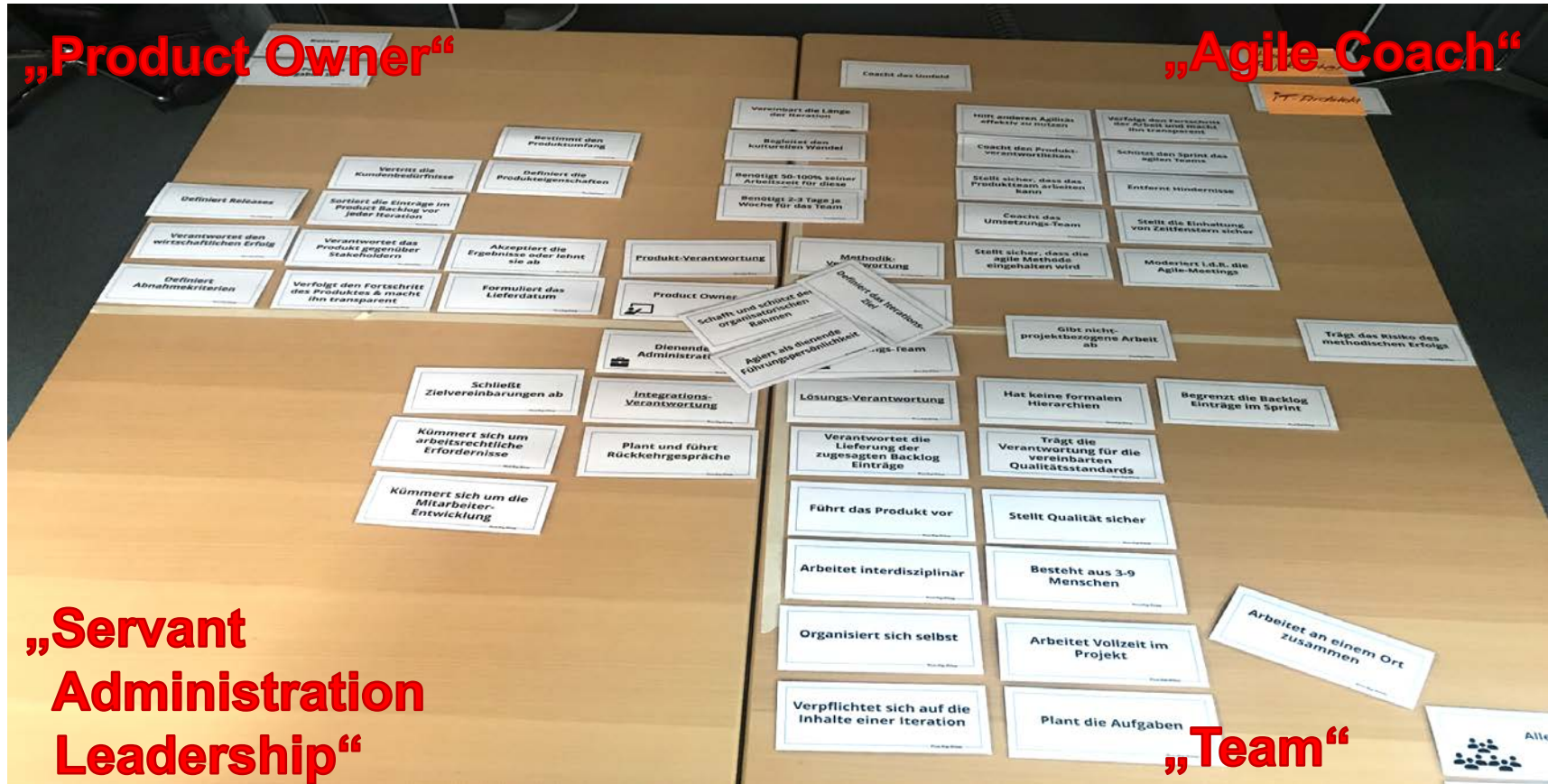
Google's „Project Aristotle“

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/>

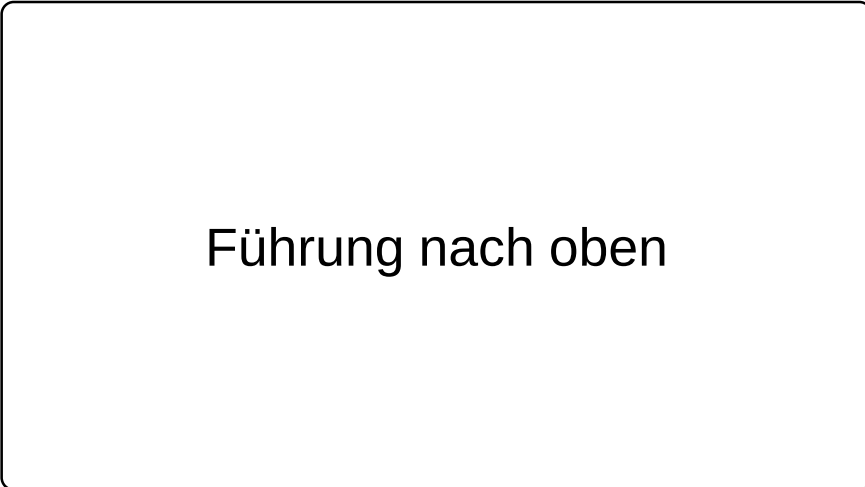
From Management to Leadership

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



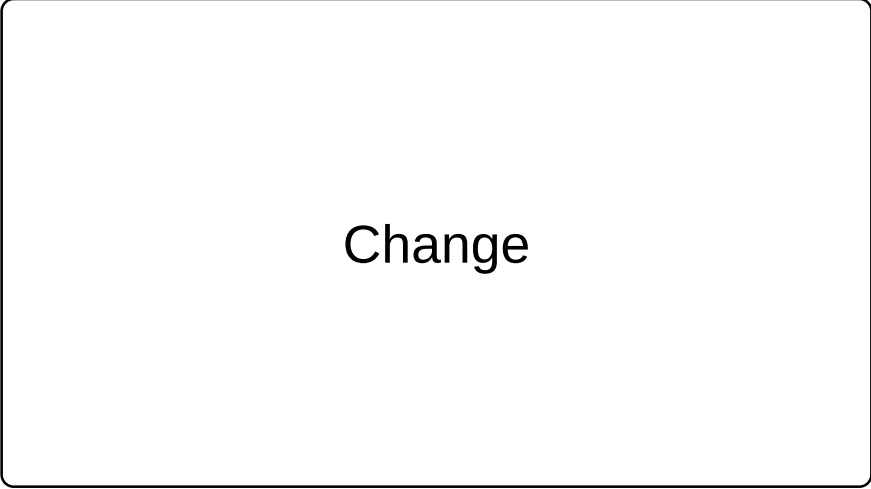
Führung nach oben

Du bist die Veränderung – Führung nach oben lernen

„Veränderung beginnt bei mir selbst“

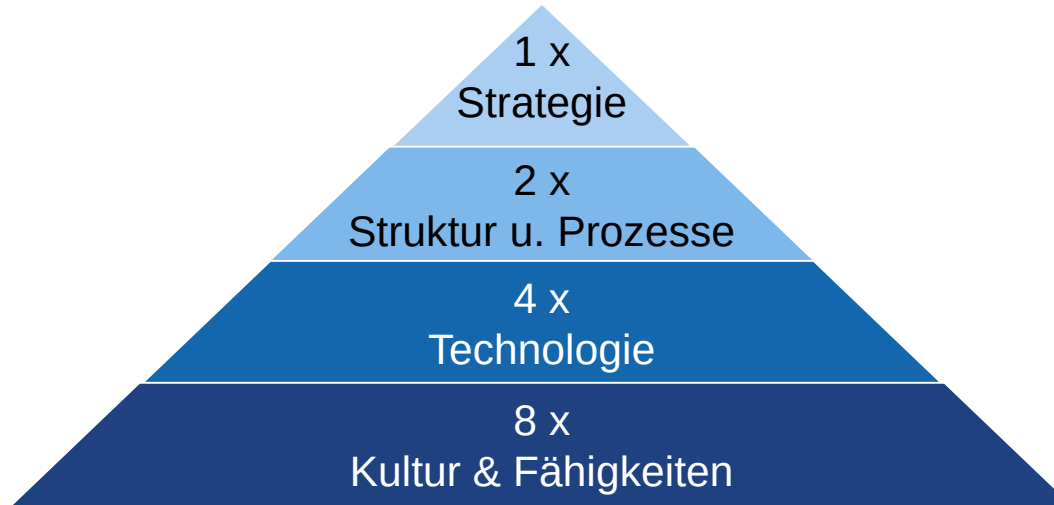
- Fehlende Empathie für Führungsebenen
- Skills für „Führung von unten“ (oft auch hard skills)
- Ausruhen im „Kinder-Ich“
- Ansätze wie Holocracy (durchaus interessant!) als „Organisations-Bullerbü“ verstehen





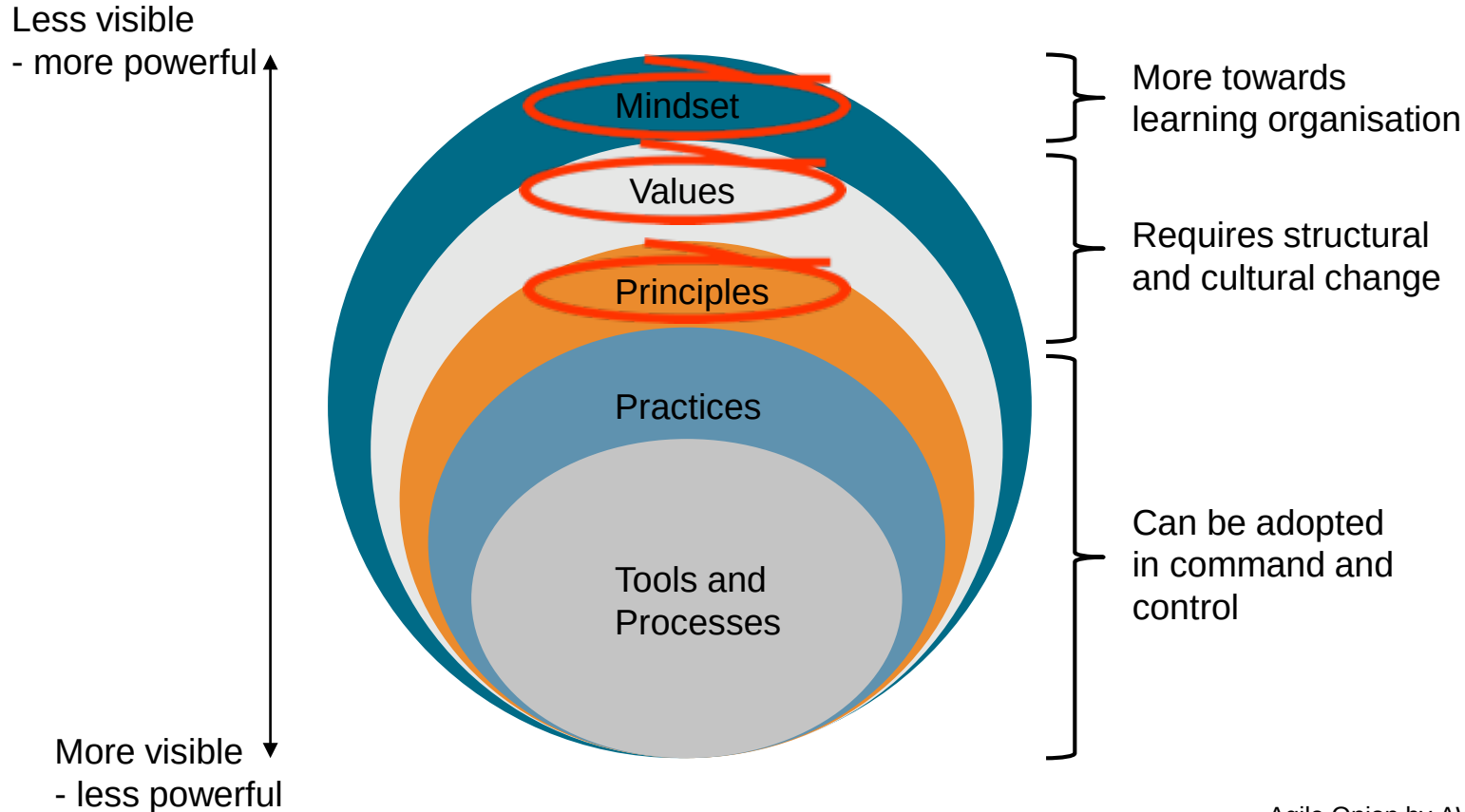
Change

Faktoren des Wandels und Aufwand



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

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

Soft is Hard

Hard is Soft



Tom Peters
In Search of Excellence

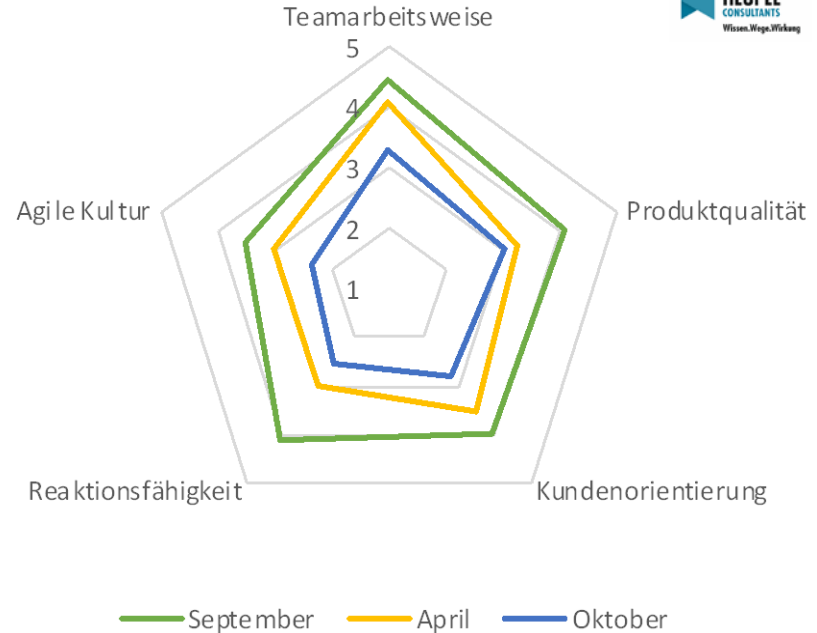
By Allison Shirreffs - <http://tompeters.com/>, Public Domain,
<https://commons.wikimedia.org/w/index.php?curid=46681836>

Agile Assessment

**Projekt-
beispiel**

	N	Werte	Durchschn.
Teamarbeitweise	1	Die Arbeitsteile, Aufgaben und Funktionen des Unternehmens sind gut verteilt.	4.0
	2	Die Mitarbeiter kennen ihre Rolle und Zweck des Projektes und haben viel hinterfragt.	3.8
	3	Die Kommunikation wird in kurzen, klaren Schritten durchgeführt.	3.3
	4	Die Verantwortlichkeiten und Verantwortlichkeiten sind klar und werden in der Praxis umgesetzt.	3.0
	5	Die Verantwortlichkeiten sind klar und werden in der Praxis umgesetzt.	3.8
	6	Die Verantwortlichkeiten sind klar und werden in der Praxis umgesetzt.	3.8
	7	Die Verantwortlichkeiten sind klar und werden in der Praxis umgesetzt.	3.6
	8	Die Verantwortlichkeiten sind klar und werden in der Praxis umgesetzt.	3.4
	9	Die Verantwortlichkeiten sind klar und werden in der Praxis umgesetzt.	3.7
	10	Die Verantwortlichkeiten sind klar und werden in der Praxis umgesetzt.	3.8
Produktqualität	1	Die Produktqualität wird in der Praxis umgesetzt.	3.6
	2	Die Produktqualität wird in der Praxis umgesetzt.	3.6
	3	Die Produktqualität wird in der Praxis umgesetzt.	3.0
	4	Die Produktqualität wird in der Praxis umgesetzt.	4.1
	5	Die Produktqualität wird in der Praxis umgesetzt.	3.7
	6	Die Produktqualität wird in der Praxis umgesetzt.	3.8
	7	Die Produktqualität wird in der Praxis umgesetzt.	4.1
	8	Die Produktqualität wird in der Praxis umgesetzt.	3.7
	9	Die Produktqualität wird in der Praxis umgesetzt.	3.7
	10	Die Produktqualität wird in der Praxis umgesetzt.	3.8
Kundenorientierung	1	Die Kundenorientierung wird in der Praxis umgesetzt.	4.1
	2	Die Kundenorientierung wird in der Praxis umgesetzt.	3.4
	3	Die Kundenorientierung wird in der Praxis umgesetzt.	3.5
	4	Die Kundenorientierung wird in der Praxis umgesetzt.	3.8
	5	Die Kundenorientierung wird in der Praxis umgesetzt.	3.6
	6	Die Kundenorientierung wird in der Praxis umgesetzt.	3.5
	7	Die Kundenorientierung wird in der Praxis umgesetzt.	3.4
	8	Die Kundenorientierung wird in der Praxis umgesetzt.	3.5
	9	Die Kundenorientierung wird in der Praxis umgesetzt.	3.5
	10	Die Kundenorientierung wird in der Praxis umgesetzt.	3.6
Reaktionsfähigkeit	1	Die Reaktionsfähigkeit wird in der Praxis umgesetzt.	4.1
	2	Die Reaktionsfähigkeit wird in der Praxis umgesetzt.	3.1
	3	Die Reaktionsfähigkeit wird in der Praxis umgesetzt.	3.4
	4	Die Reaktionsfähigkeit wird in der Praxis umgesetzt.	3.8
	5	Die Reaktionsfähigkeit wird in der Praxis umgesetzt.	3.4
	6	Die Reaktionsfähigkeit wird in der Praxis umgesetzt.	4.1
	7	Die Reaktionsfähigkeit wird in der Praxis umgesetzt.	3.7
	8	Die Reaktionsfähigkeit wird in der Praxis umgesetzt.	3.6
	9	Die Reaktionsfähigkeit wird in der Praxis umgesetzt.	3.4
	10	Die Reaktionsfähigkeit wird in der Praxis umgesetzt.	3.7
Agile Kultur	1	Die agile Kultur wird in der Praxis umgesetzt.	3.7
	2	Die agile Kultur wird in der Praxis umgesetzt.	2.7
	3	Die agile Kultur wird in der Praxis umgesetzt.	3.7
	4	Die agile Kultur wird in der Praxis umgesetzt.	3.7
	5	Die agile Kultur wird in der Praxis umgesetzt.	3.5
	6	Die agile Kultur wird in der Praxis umgesetzt.	3.3
	7	Die agile Kultur wird in der Praxis umgesetzt.	4.1
	8	Die agile Kultur wird in der Praxis umgesetzt.	3.8
	9	Die agile Kultur wird in der Praxis umgesetzt.	3.8
	10	Die agile Kultur wird in der Praxis umgesetzt.	3.8

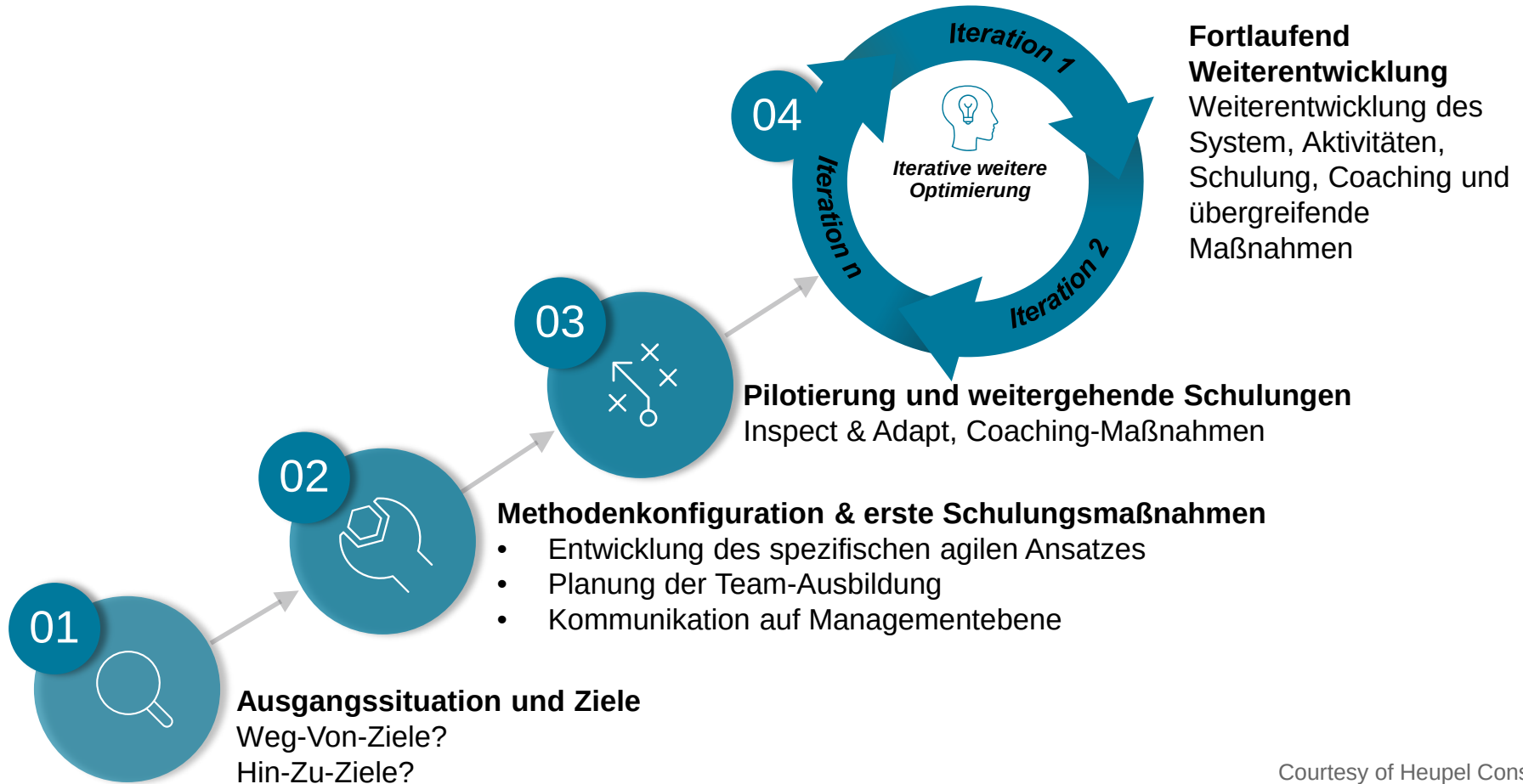
Entwicklung über 3 Transitionsphasen



Courtesy of Heupel Consultants

Courtesy of Heupel Consultants

Vorgehen – Transition als fortwährender Prozess



Courtesy of Heupel Consultants

Generalinventur – Fit für VUCA und Digitalisierung?

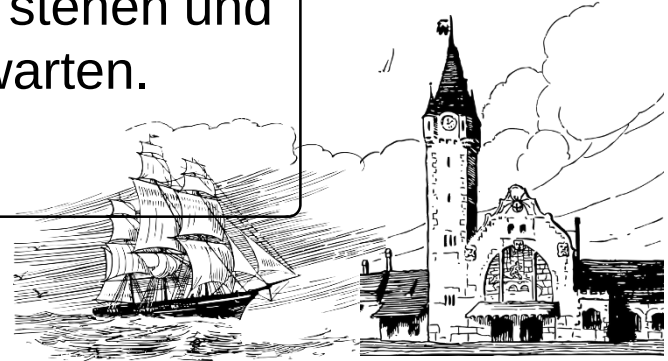
Generalinventur Homo Digitalis

- Unterstützung für Mitarbeiter, um in Zeiten von VUCA, Digitalisierung und Homeoffice gut und erfüllend zu bestehen?
- Verständnis und Fähigkeiten bzgl. Leadership und „Führung nach oben“?
- Lernen und Veränderung als Kernkompetenz und Schlüsselthema?



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.





Effizienz - Resilienz - Dynamik

Organisationskonzepte und Technologien für
das Unternehmen der Zukunft

mit über 25 Top-Voices

am 17. + 18. Mai 2022 in Höhr-Grenzhausen (bei Koblenz)

Entscheider:innen und Vordenker:innen aus dem IT-, Prozess- und Projektmanagement treffen sich wieder für die Jahresveranstaltung mit aktuellen Impulsen zu den Themen ERP-Management, Digitalisierung, agile Methoden und Change - ein hochkarätiges Programm, zahlreiche interaktive Formate und den Austausch unter Expertinnen und Experten erwarten sie.

Seien auch Sie dabei!

Onsite + Online Tickets verfügbar
mehr unter <http://praxisforum.net>



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