

# Agiles Projekt- und Portfoliomanagement - Nach dem Hype

## Erkenntnisse, Erfahrungen und Lessons Learned aus der Praxis



Process and Project



**HEUPEL**  
CONSULTANTS

Wissen.Wege.Wirkung

VOICE SIG PPM

Online, 30. Juni 2022

**Prof. Dr. Ayelt Komus**

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

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

 [xing.com/profile/Ayelt\\_Komus](https://www.xing.com/profile/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)



**HOCHSCHULE**  
**KOBLENZ**

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

# Inhalte



- Gemeinsamer Start**
- Start with „Why?“**
- Empirie – Status Quo (Scaled) Agile**
- Empirie – Fallbeispiele**
- Was heißt das? Grundlegend**
- Was heißt das? Etwas konkreter**  
(Struktur, Descaling, People, Culture and Purpose, Vorgehen Transformationsprozess)

***Gemeinsamer Start***

# Prof. Dr. Ayelt Komus

- Professor of Organizational Design and Information Systems
- Thought Leader for Management in Complex Contexts and Agile Methods
- Co-Initiator of „Modellfabrik Koblenz“ (Model factory Koblenz)
- Scientific advisory board Heupel Consultants
- VOICE-Research: “CIO-Studie”, “CIO-Barometer“, „Wissens-Nuggets“
- Studies / Surveys like „Status Quo (Scaled) Agile“, „agile PMO“ (2012, 2014, 2016, 2020), „Status Quo PEP – lean and agile“, „CIO Today - Driving or driven?“
- 80+ publications,  
150+ keynotes/ lectures,  
150+ interviews/ media reports

Further information, latest publications, keynotes... visit [www.komus.de](http://www.komus.de)



You can find me on:



# Modellfabrik Koblenz



- LKW-Fertigung (Fischer Technik)
- Gemeinsames Projekt verschiedener Fachrichtungen (Beschaffung, Logistik, Produktion, BPM, Projektmanagement, Agile Methoden, IT-Management, SixSigma)
- Nutzung für Lehre, Forschung, Training
- Angebote auch für Unternehmen (vor Ort und Modellfabrik2Go)



# Serious Games mit der Modellfabrik

Operative Abläufe oder Probleme aus neuem Blickwinkel betrachten

Erlebtes auf das eigene Arbeitsumfeld übertragen

Geschäftsprozesse oder Methoden erleben und nachhaltig lernen

Durch experimentellen Freiraum Innovationen oder Optimierungen bestehender Abläufe vorantreiben

In Zusammenarbeit mit



Spielfreude nutzen um nachhaltig & besser zu lernen

Theorie und Praxis verknüpfen



# Teilnehmer Stimmen und Impressionen

- „Die Simulation war für mich ein absolutes Highlight“
- „Ich wüsste nicht wann mir ein Workshop mal Spaß gemacht hat“
- „Wir können morgen sofort kleine Optimierungen umsetzen!“
- „Durch den Workshop haben wir eine Menge neue Denkanstöße erhalten um an Innovationen zu arbeiten“!
- „Das hätte ich nicht von ein paar Modell-LKWs erwartet – Klasse!“
- „Durch den WS habe ich mein Team so richtig kennen gelernt“

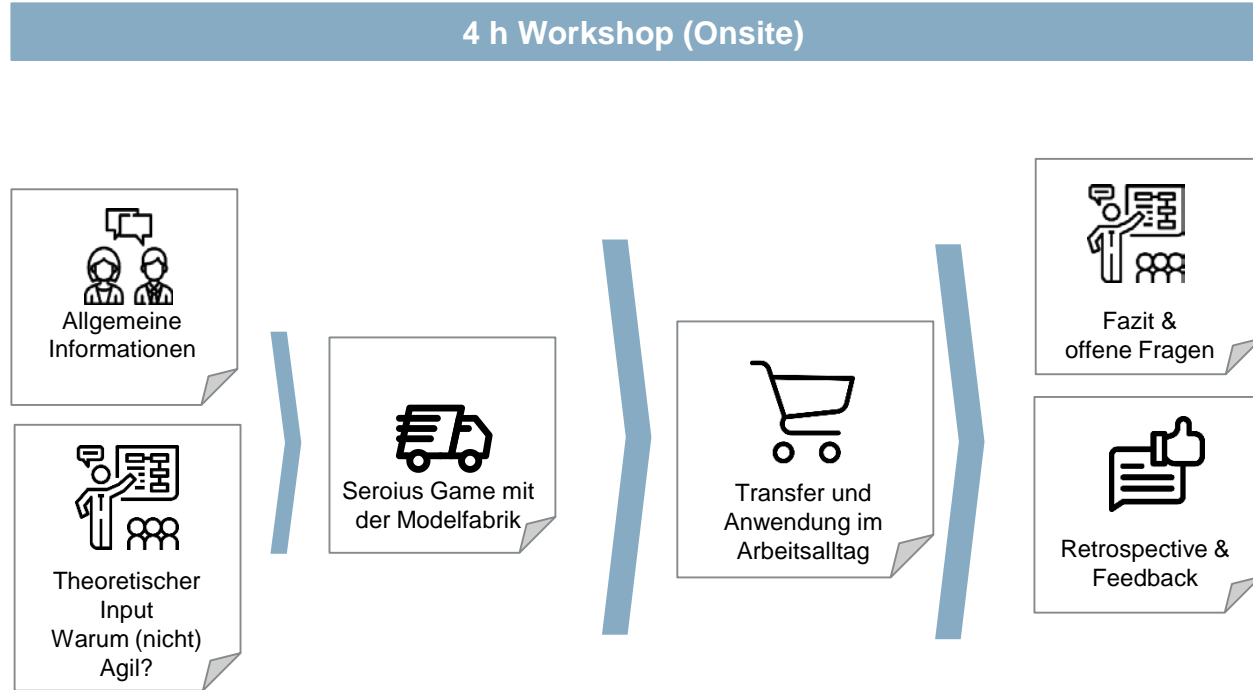


In Zusammenarbeit mit



# Modellfabrik Training: Truck Scrum Game

Wie sind die Trainings mit der Modellfabrik aufgebaut?

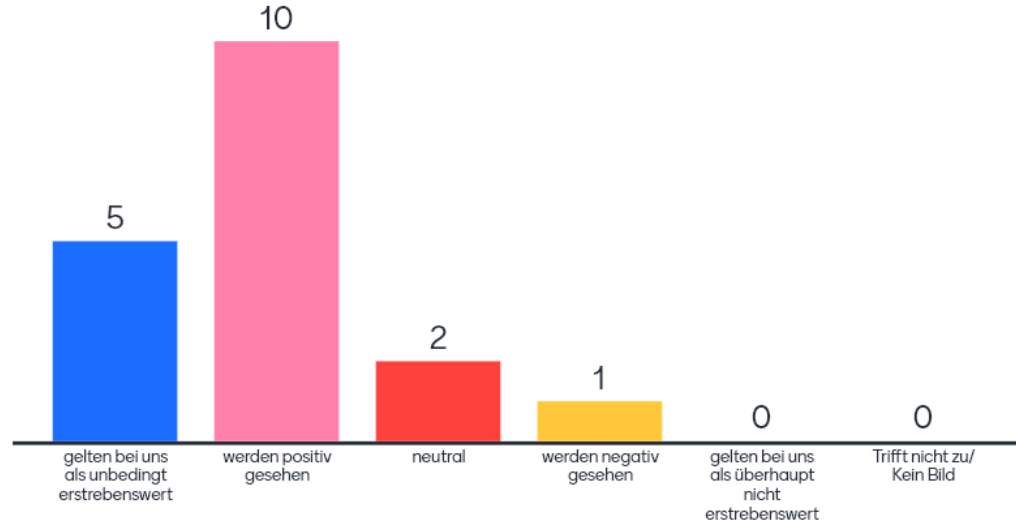


In Zusammenarbeit mit





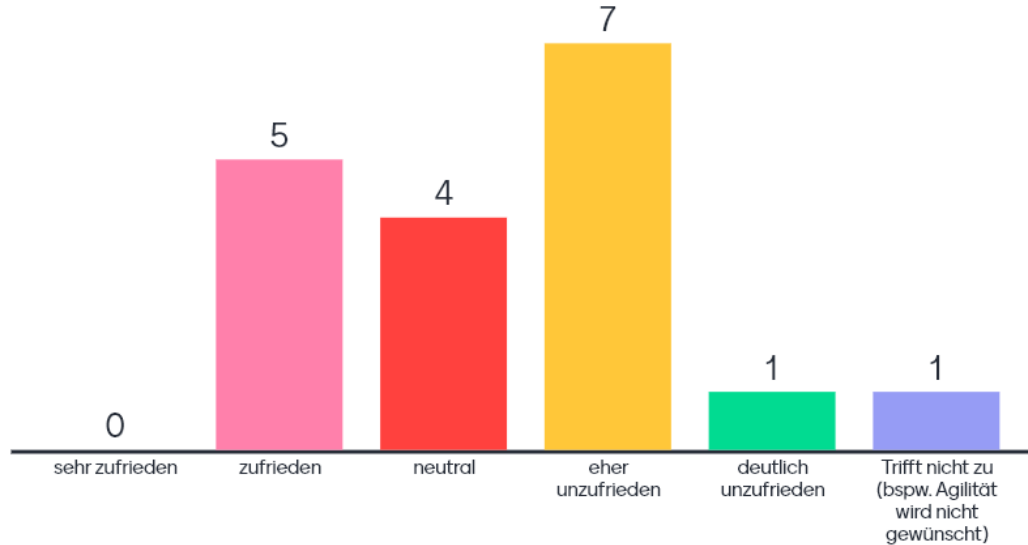
# Agile Methoden und mehr "Agilität"...



# Welche Begriffe fallen Ihnen ein, wenn Sie an die Einführung und die Erfolge Ihrer agilen Transformation denken?



# Mit dem Status Quo in Sachen Agilität sind wir...



***Start with „Why?“***

Agil – Woher kommt die große Aufmerksamkeit?

User Stories Spotify Flat Hierarchies  
Agile Project Management Kanban  
Nexus Burndown Charts Design Thinking  
Scrum Transformational Leadership  
Product Owner Agile SAFe  
Effectuation VUCA Holocracy  
Stand-up-Meetings Flexibility Extreme Programming  
DevOps Lean Management  
Retrospectives Spotify LeSS  
Sprints Agile Manifesto

# Disruption als Alltag

## US-WAHL TV-Duell Trump gegen Biden: Eine Katastrophe in Abschnitten



## Charli D'Amelio beherrscht die Königsdisziplinen von TikTok

Veröffentlicht am 17.04.2020 | Lesedauer: 7 Minuten  
Von Laura Sophia Jung



## Warnung vor Lieferproblemen Deutschland verhängt Einreiseverbote wegen Corona

dpa, 16.03.2020 - 00:28 Uhr



**LEERE REGALE IN SUPERMÄRKTEN: CHEMNITZER MACHEN MIT BEIM KLOPAPIER-HAMSTERN**

## BÖRSENKURSE BRECHEN EIN Schwarzer Donnerstag

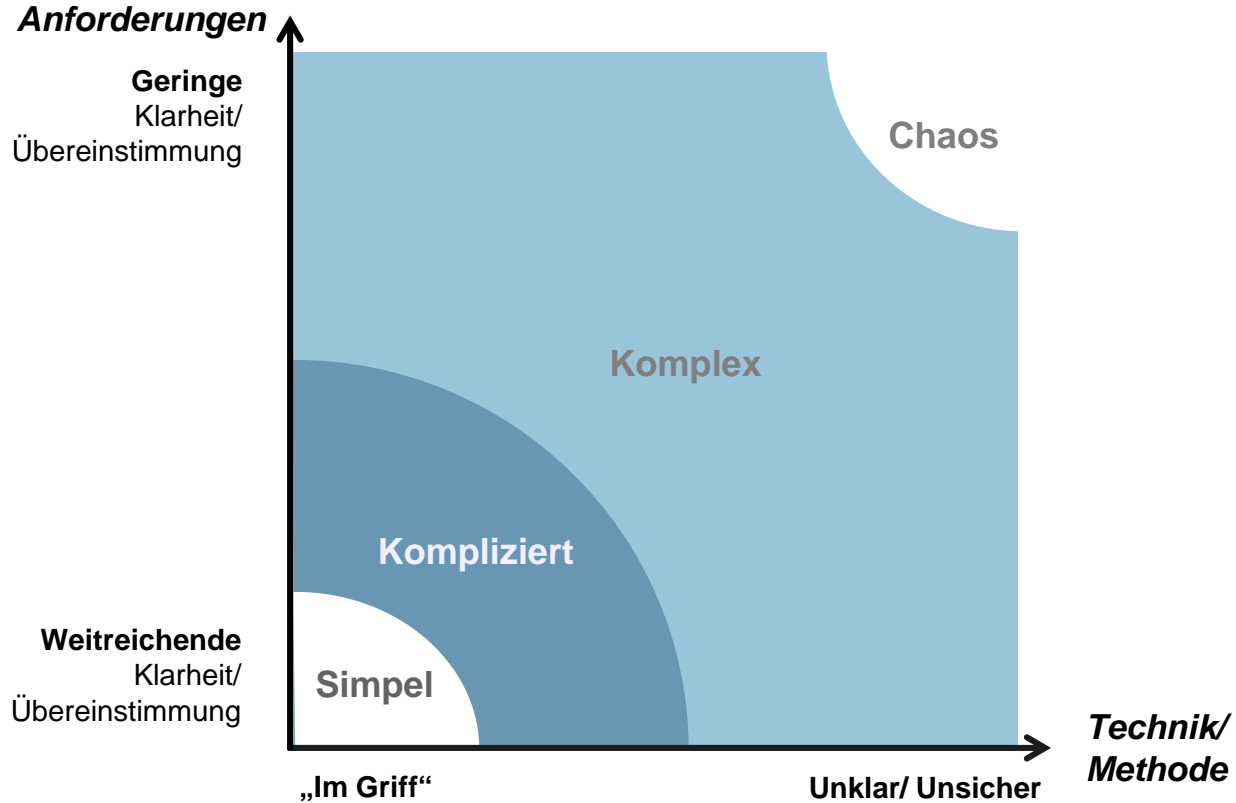
AKTUALISIERT AM 12.03.2020 - 17:27



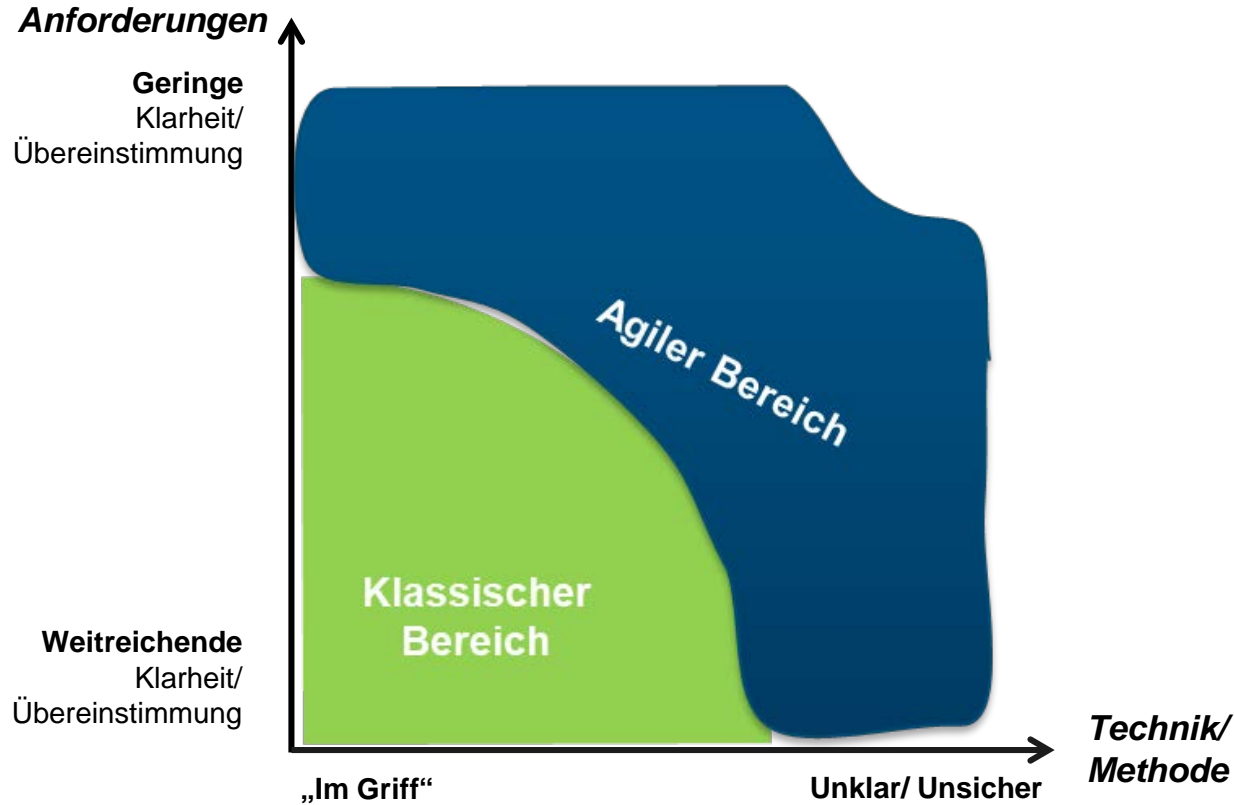
Die Furcht vor den wirtschaftlichen Folgen der Corona-Pandemie sorgt für



# Simpel, Kompliziert, Komplex, Chaos (Stacey Map)

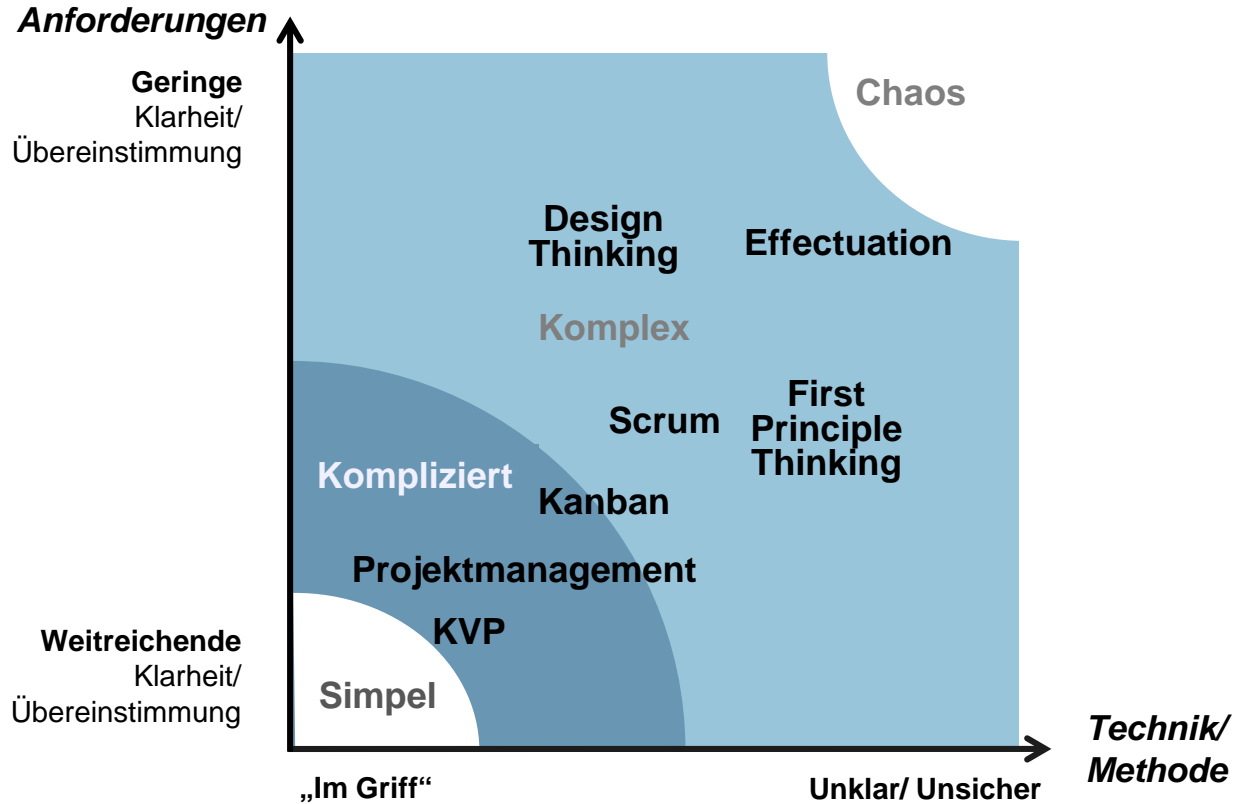


# Agiler und Klasischer Bereich





# Sinnvolle Methoden in Abhängigkeit von Kontext



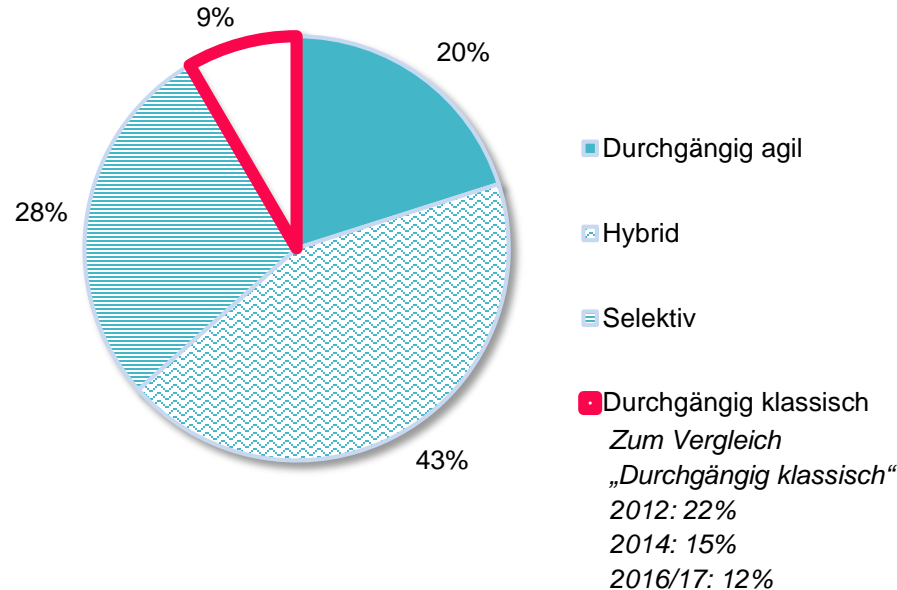
# Agil – gekommen um zu bleiben – aber auch kein Wundermittel

- Ca. 2010 begannen (recht kontroverse) Debatten, ob agil funktionieren kann
- Inzwischen breite Akzeptanz
- Erweiterung von Team- auf Organisations-/Portfolio-Ebene
- Gleichzeitig haben viele Unternehmen verstanden, dass das „Ausrufen“ von Scrum, SAFe und Co alleine kein Allheilmittel ist.

***Was sagt die Empirie?  
- Status Quo (Scaled) Agile -***

# „Durchgängig klassisch“ auf dem Rückzug

*In welcher Form setzen Sie agile Ansätze in Ihrem Tätigkeitsbereich bei der Durchführung und Planung von Projekten/Entwicklungsprozessen ein?*

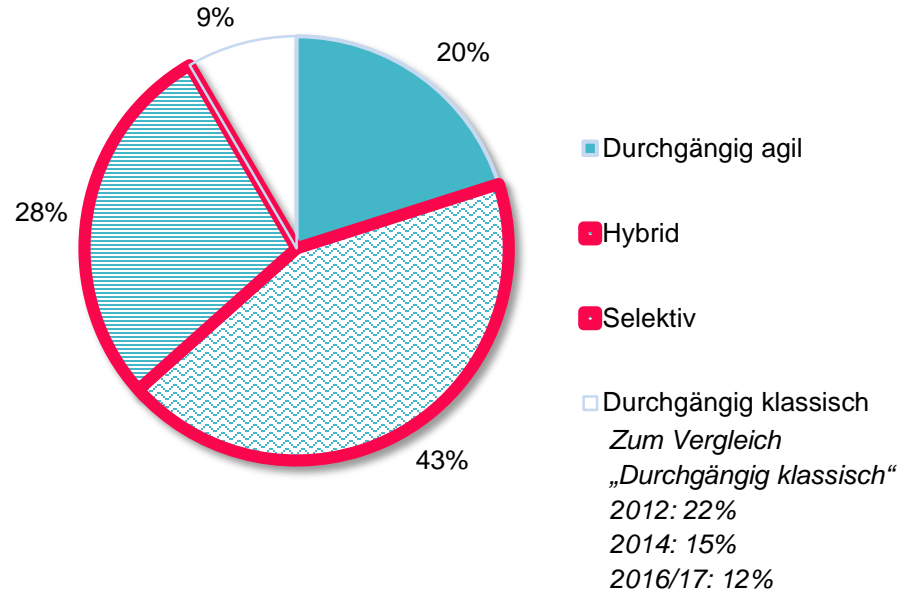


Quelle: Status Quo (Scaled) Agile, 2020

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

# Die Praxis der agilen Methoden heißt „hybrid“ oder „selektiv“

*In welcher Form setzen Sie agile Ansätze in Ihrem Tätigkeitsbereich bei der Durchführung und Planung von Projekten/Entwicklungsprozessen ein?*

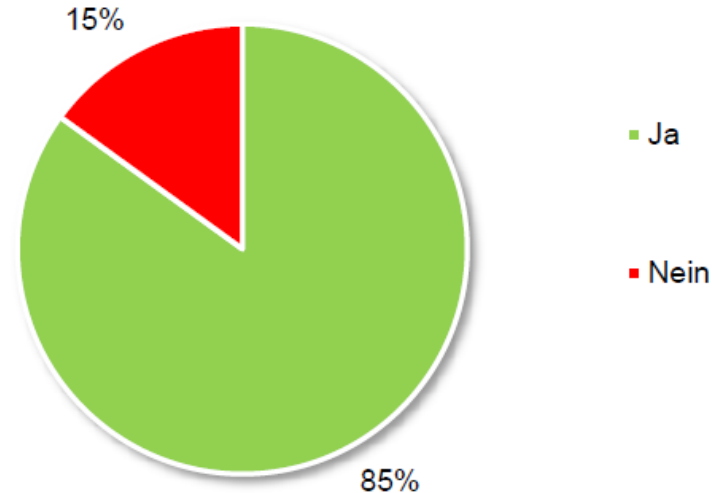


Quelle: Status Quo (Scaled) Agile, 2020

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

# Agile Methoden - Verbesserungen bei Ergebnissen und Effizienz

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

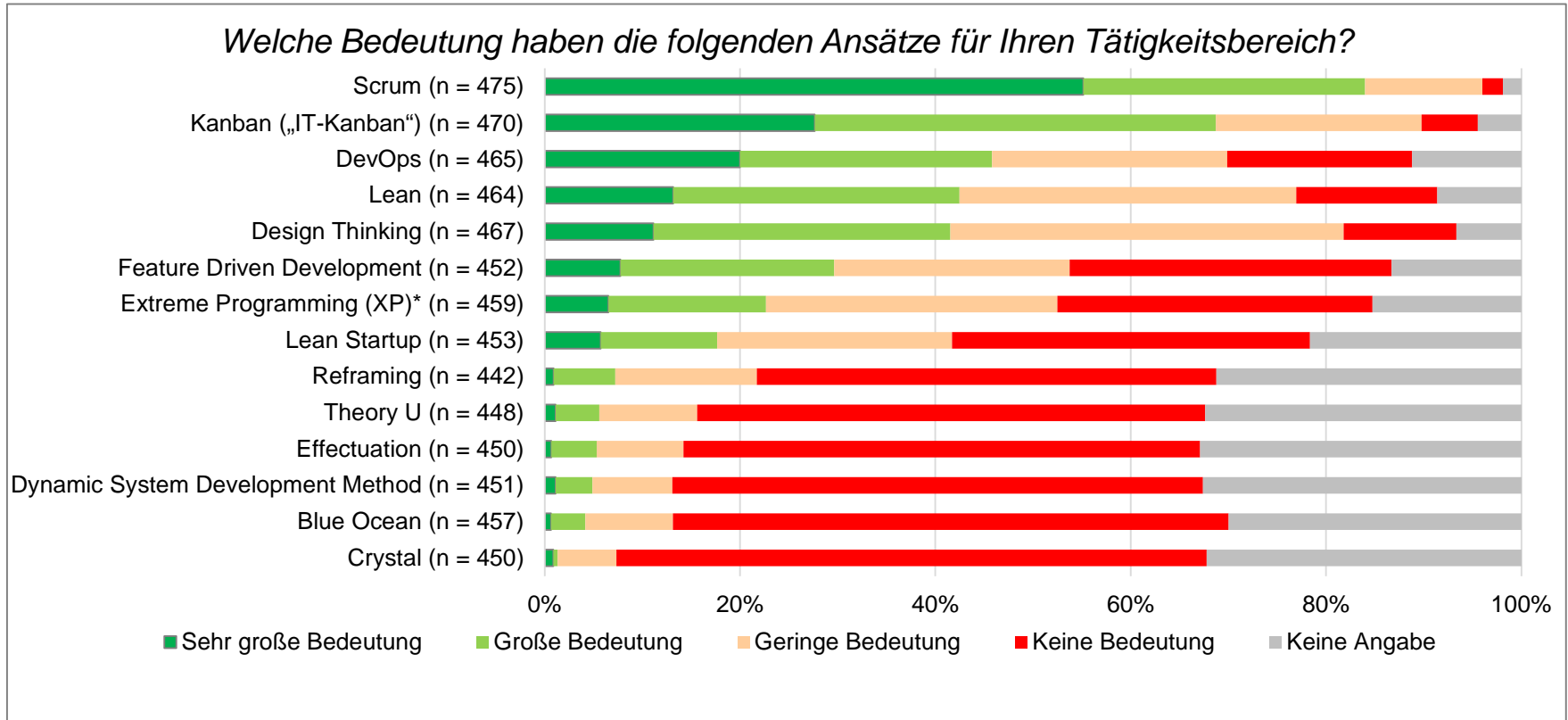


Single Choice, n = 486

Quelle: Status Quo (Scaled) Agile, 2020

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

# Scrum und Kanban meistgenutzte Methoden

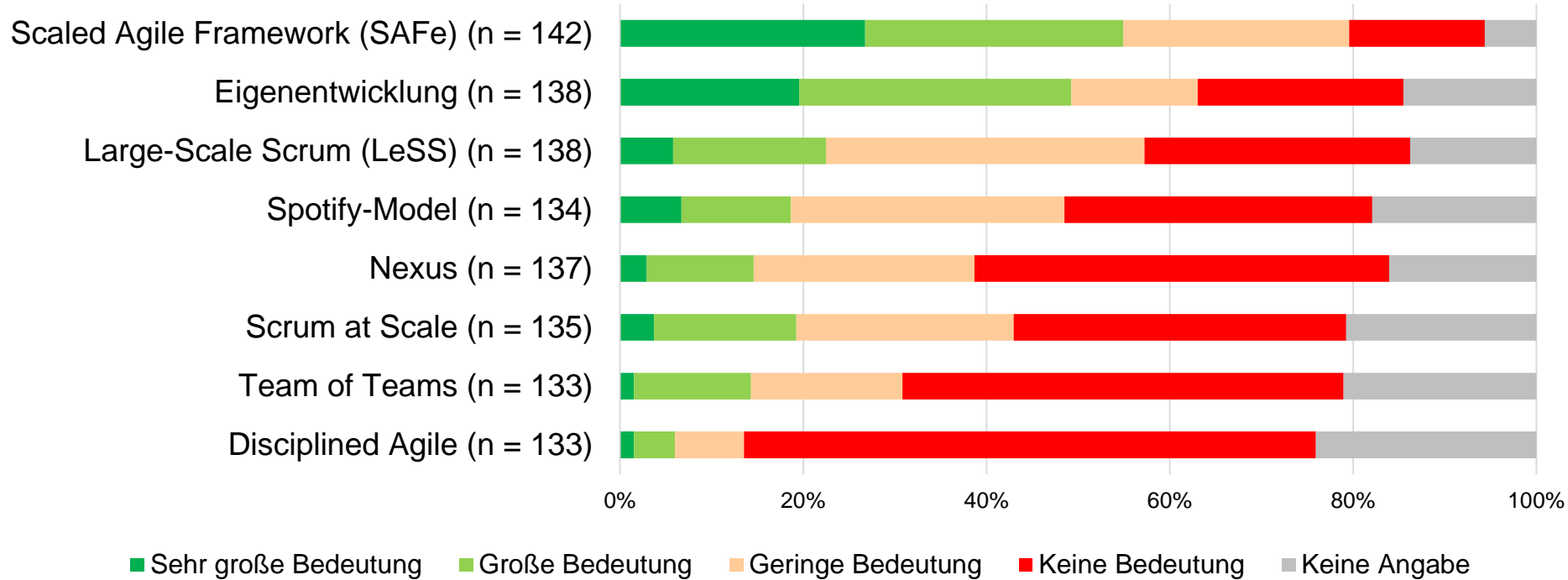


Quelle: Status Quo (Scaled) Agile, 2020

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

# Genutzte Frameworks

*Welche Bedeutung haben die folgenden Scaling Frameworks für Ihren Tätigkeitsbereich?*



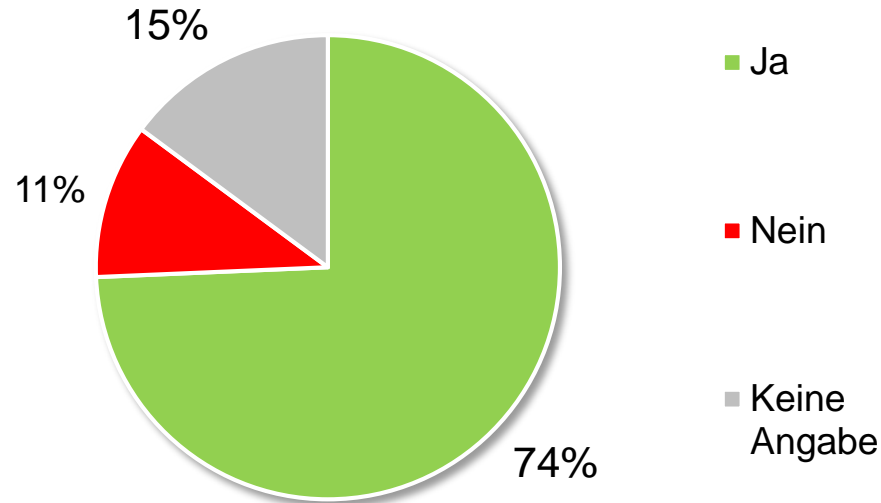
Quelle: Status Quo (Scaled) Agile, 2020

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



# Verbesserungen durch Scaling

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



Single Choice, n = 148

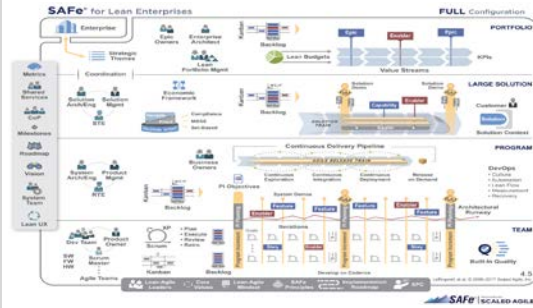
Antworten aus der Gruppe „Ja“ bei Scaling Framework im Gebrauch

Quelle: Status Quo (Scaled) Agile, 2020

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

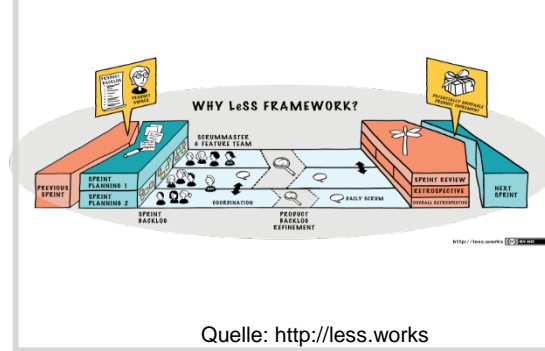
# Agile Skalierungsansätze

## SAFe



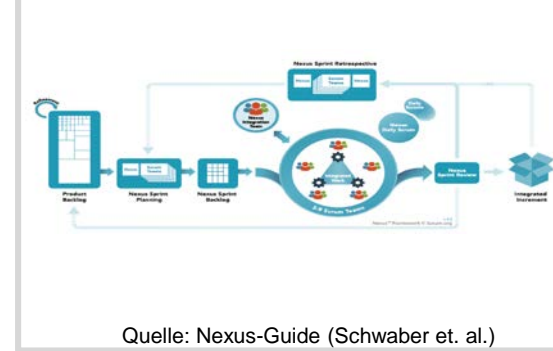
© Leffingwell – Scaled Agile Framework

## LeSS



Quelle: <http://less.works>

## Nexus



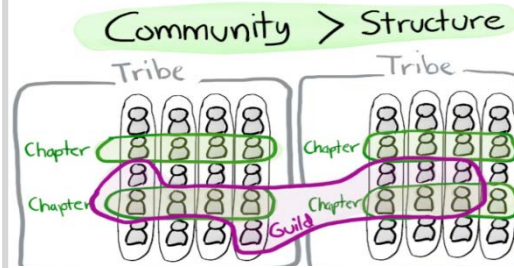
Quelle: Nexus-Guide (Schwaber et. al.)

## Scrum@Scale



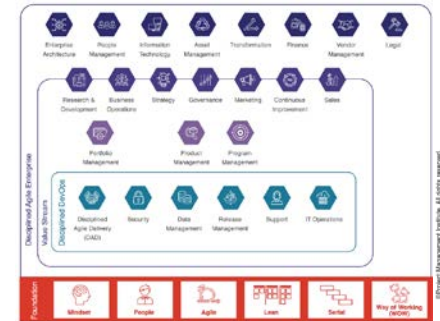
Quelle: The Scrum @ Scale Guide  
Sutherland and Scrum.Inc

## Spotify Model



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

## Disciplined Agile



# Agile Manifesto: People and Interactions over Processes ...

## Manifesto for Agile Software Development

We are uncovering better ways of developing software by doing it and helping others do it.  
Through this work we have come to value:

**Individuals and interactions** over processes and tools  
Working software over comprehensive documentation  
Customer collaboration over contract negotiation  
Responding to change over following a plan

That is, while there is value in the items on the right, we value the items on the left more.

Kent Beck  
Mike Beedle  
Arie van Bennekum

James Grenning  
Jim Highsmith  
Andrew Hunt

Robert C. Martin  
Steve Mellor  
Ken Schwaber

# By the time you read this...

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

Henrik Kniberg & Anders Ivarsson  
Oct 2012

The diagram illustrates Spotify's agile structure. It shows two 'Tribes'. Each Tribe contains four 'Squads' (vertical columns of icons) and two 'Chapters' (horizontal rows of icons). A 'Guild' is shown as a horizontal row of icons spanning across the two Tribes, representing a community of interest. Dashed lines connect the icons within the Tribes and across the Guild.

Dealing with multiple teams in a...  
One of the most impressive e...  
having scaled to over 30 tea...

Spotify is a fascinating compa...  
years and already has over 15...  
likened to "a magical music playe...

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?

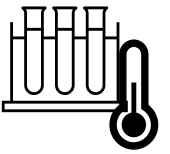
We have both presented at conferences and been caught in engaging discussions around how we work at Spotify and how the company handles agile with hundreds of developers. Many people are fascinated by this, so we decided to write an article about it.

**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

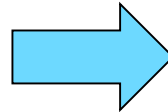
***Was sagt die Empirie?  
- Fallstudien -***

# Praxisbeispiel E - Ausgangssituation und Ansatz



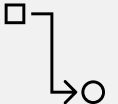
## Ausgangssituation

- Global Leader, > 10.000 MA, Mechatronikprodukte, hoch entwickelten Digitalkomponenten inkl. Data Cloud
- Agil (nur) auf Teamebene mit Scrum oder Kanban, z.T. starke Abhängigkeiten zwischen den Teams und ihren Produkten  
Gefühl von Unproduktivität, (interne) Lieferzusagen problematisch etc.
- 3 Managementebenen (Team, Abteilung, Entwicklungsbereich) über produktorientiert strukturierten Teams

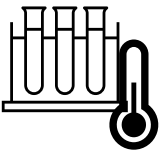


## Ansatz

- Schaffung Transparenz und gemeinsames Bild (Gemeinsame Analyse; einfach, aber 3 Perspektiven)
- Realisierung einer Programmstruktur mit SAFe inkl. Aufbau Architektenrolle und gemeinsamen Product Backlog
- Entwicklung eines Anforderungsmanagementprozesses, Stakeholder-Anforderungen (interner Kunden) konsolidieren, konkretisieren und priorisieren



# Praxisbeispiel E – Irrwege, Verlauf und Erfolge



## Irrwege und Verlauf

### Irrwege

- Unnötig komplexe Teamstruktur, ausgerichtet auf Standorte und Know-How der Teams
- Beibehaltung der 3 Managementebenen

### Verlauf

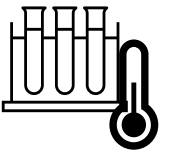
- SAFe Ansatz führt zu Know How Transfer und Zusammenwachsen der örtlich verteilten Teams; später eher LeSS
- Reduktion der Kompetenzen der Teamleitungen auf Personalmanagement
- Reduktion auf 2 Ebenen
- Gemeinsames mit allen Stakeholdern abgestimmtes priorisiertes Product Backlog



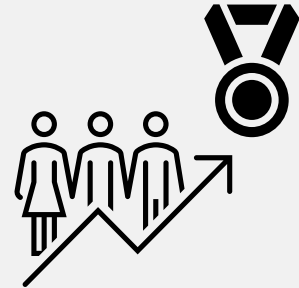
## Erfolge

- Höhere Produktivität
- Verbesserte Planungssicherheit und Verlässlichkeit bei Zusagen
- Höhere Zufriedenheit, Nachhaltigkeit im Prozess





- Vom Management der Komplexität zur Reduzierung der Komplexität
- Die Implementierung eines Frameworks kann der Startpunkt einer wirklich agilen Lösung sein
- Verteilung der Entscheidungskompetenzen auf mehrere Köpfe (Produkt-, Prozess-, Architektur- und Personalmanagement)
- Das Linienmanagement muss sich am meisten weiterentwickeln
- Das Anforderungsmanagement spielt auch in agilen Organisationen eine wichtige Rolle und ist eine der zentralen Aufgaben der Product Owner



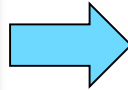


# Praxisbeispiel S - Ausgangssituation und Ansatz



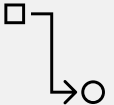
## Ausgangssituation

- Finanz-Service-Dienstleister mit Sonderaufgabe – stark reguliert
- Alt-Systeme: Hohe Aufwände, Änderung kaum möglich → Kernsanierung
- Fehlerhäufigkeit, viele manuelle und Papierarbeiten  
sehr relevante Reduktionspotenziale
- Extremer zeitlicher Verzug in Vielzahl von Projekten
- Tradierte Organisation (Kultur, Strukturen, ...)



## Ansatz

- Transparenz: „Big Picture“  
Prozess-System-Projekt-„Landkarte“
- Abhängigkeiten im Aktivitäten-Portfolio sichtbar und erlebbar machen, gemeinsames Reduzieren („Descaling“)
- Produkt-übergreifende Priorisierung (weniger, aber richtig) mit hohem Involvement der Produkt-/Projektverantwortlichen
- Agil und klassisch; aber gekoppelt
- Sukzessive Überführung von projektgetriebener Organisation zur Produktorganisation
- Langfristige explizite Produktvision und klare Produkt-Ownership
- Heartbeat zur Synchronisation
- Planungshorizonte (Committed (3M), Planned (6M), Inspired (9M))



# Praxisbeispiel S – Irrwege, Verlauf und Erfolge



## Irrwege

- Zuviel zu schnell (Fachlich und Change)
- Zu optimistisch bzgl. Geschwindigkeit Change



## Erfolge

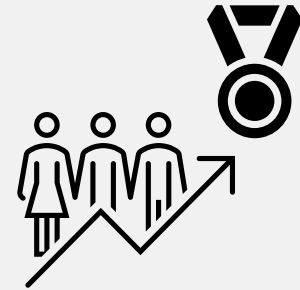
- Projektsilos aufgeweicht, Sensibilisierung und Miteinander verbessert
- Verantwortlichkeiten transparent und gelebt
- Realistischer, gelebter Produktfahrplan gibt Planungssicherheit und Orientierung
- Verbessertes, wirksames Risikomanagement; weniger böse Überraschungen
- Kultur-Entwicklung



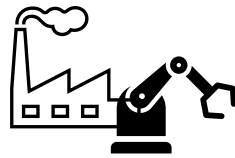
# Praxisbeispiel S – Erfolgsfaktoren und Erkenntnisse



- Transparenz und gemeinsames Bild als Basis
- Abhängigkeiten reduzieren statt managen
- Schrittweise(!) Überführung zur Produktorganisation
- Teamgetriebenes nutzenorientiertes Cherry-Picking im Methodenangebot
- Synchronisation per Heartbeat

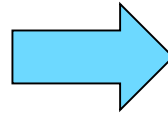


# Praxisbeispiel F - Ausgangssituation und Ansatz



## Ausgangssituation

- Sehr viele, zu viele Anforderungen
- Unklare, konfliktäre Priorisierungen
- Silo-Strukturen und Denke

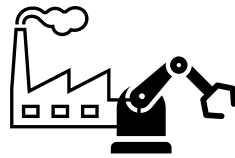


## Ansatz

- Arbeit mit Fokus des beeinflussbaren Bereichs (wohlwollender Auftraggeber), keine Berücksichtigung aller Abhängigkeiten
- Vorgehen in kleinen Schritten (z.B. PO-Rolle, Sprint-Taktung, Backlog-Management, Strukturen der Priorisierung)
- Enge Zusammenarbeit mit dem Business
- Ansatz durch die Teams evolutionär entwickeln lassen, eigene Erfahrungen & Lernkurve in vorgegebenen Rahmen
- Marktplatz für Synchronisation, Erfahrungsaustausch, Harmonisierung der Arbeitsweise/ Strukturen



# Praxisbeispiel F – Irrwege, Verlauf und Erfolge



## Irrwege

- „Agilisierung“ nur von Rollen- und Meeting-Namen ohne Konsequenz
- Es muss nicht immer Scrum als Orientierung sein (sondern bspw. auch Kanban)
- „Schwierigste“ Team ist aktuell das erfolgreichste Team

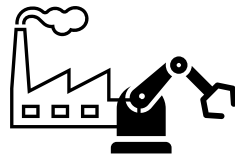


## Erfolge

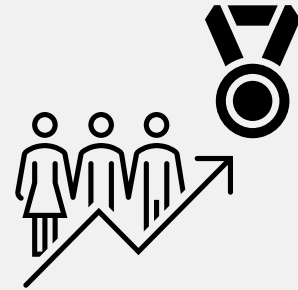
- Arbeiterleichterung / Motivationssteigerung durch Sprinttaktung
- Teamgedanke statt Einzelkämpfer
- Bessere Liefersicherheit
- Breitere Verteilung auf mehrere Schultern
- Stärkere Einbindung Business (Alignment und Workload Unterstützung durch Business (PO))



# Praxisbeispiel F – Erfolgsfaktoren und Erkenntnisse



- Transparenz und gemeinsames Bild als Basis
- Fokus auf beeinflussbaren Bereich (Circle of Influence/Control)
- Verbesserung entwickelt durch Team – Plattform für Austausch
- Kleine Schritte
- Gemeinsames Vorgehen mit Business



# Hier nicht genannte Transformationsprojekte

„Wir führen jetzt\*

- SAFe
- Spotify
- LeSS
- Nexus
- Disciplined Agile
- Scrum of Scrums
- ...

ein, damit wir auch agil sind.“

\* Bitte eines auswählen

***Was heißt das?  
- grundlegend -***



# In a Nutshell: Agil nach dem Hype

- Start with why  
Transparenz und gemeinsames Bild herstellen
- Never „by the book“ – kein Patentrezept wird unsere Herausforderung lösen
- „Trust them to get the job done – give them the environment and support they need“
- „Circle of Control“ und „Circle of Influence“ nutzen
- Ausdauer! (Langfristiger Blick in Rückspiegel)



*Build projects around motivated individuals.  
Give them the environment and support they need,  
and trust them to get the job done.*



## Principles behind the Agile Manifesto

*We follow these principles:*

Our highest priority is to satisfy the customer through early and continuous delivery of valuable software.

Welcome changing requirements, even late in development. Agile processes harness change for the customer's competitive advantage.

Deliver working software frequently, from a couple of weeks to a couple of months, with a preference to the shorter timescale.

Business people and developers must work together daily throughout the project.

**Build projects around motivated individuals.  
Give them the environment and support they need,  
and trust them to get the job done.**

The most efficient and effective method of conveying information to and within a development team is face-to-face conversation.

Working software is the primary measure of progress.

Agile processes promote sustainable development. The sponsors, developers, and users should be able to maintain a constant pace indefinitely.

Continuous attention to technical excellence and good design enhances agility.

Simplicity--the art of maximizing the amount of work not done--is essential.

The best architectures, requirements, and designs emerge from self-organizing teams.

At regular intervals, the team reflects on how to become more effective, then tunes and adjusts its behavior accordingly.

***Was heißt das?  
- etwas konkreter-***

# ***Struktur***

# Was muss Programm-/Portfoliomanagement liefern?

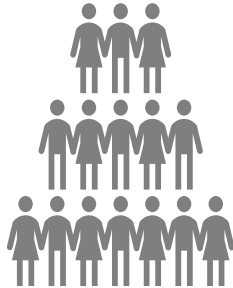


Vision, Strategie und Priorisierung

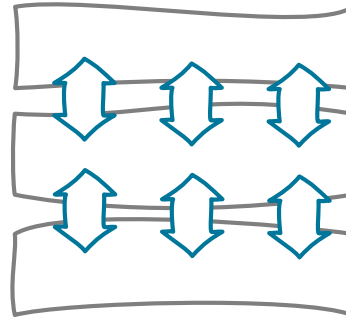
Gesamtheitliche  
Produkt- bzw.  
Lösungsarchitektur



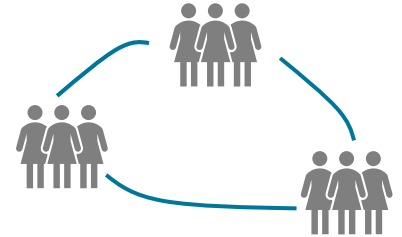
Rollen- und  
Organisationskonzept



Planungsebenen, Taktung  
& Synchronisation



Team- & Produktions-  
Alignment

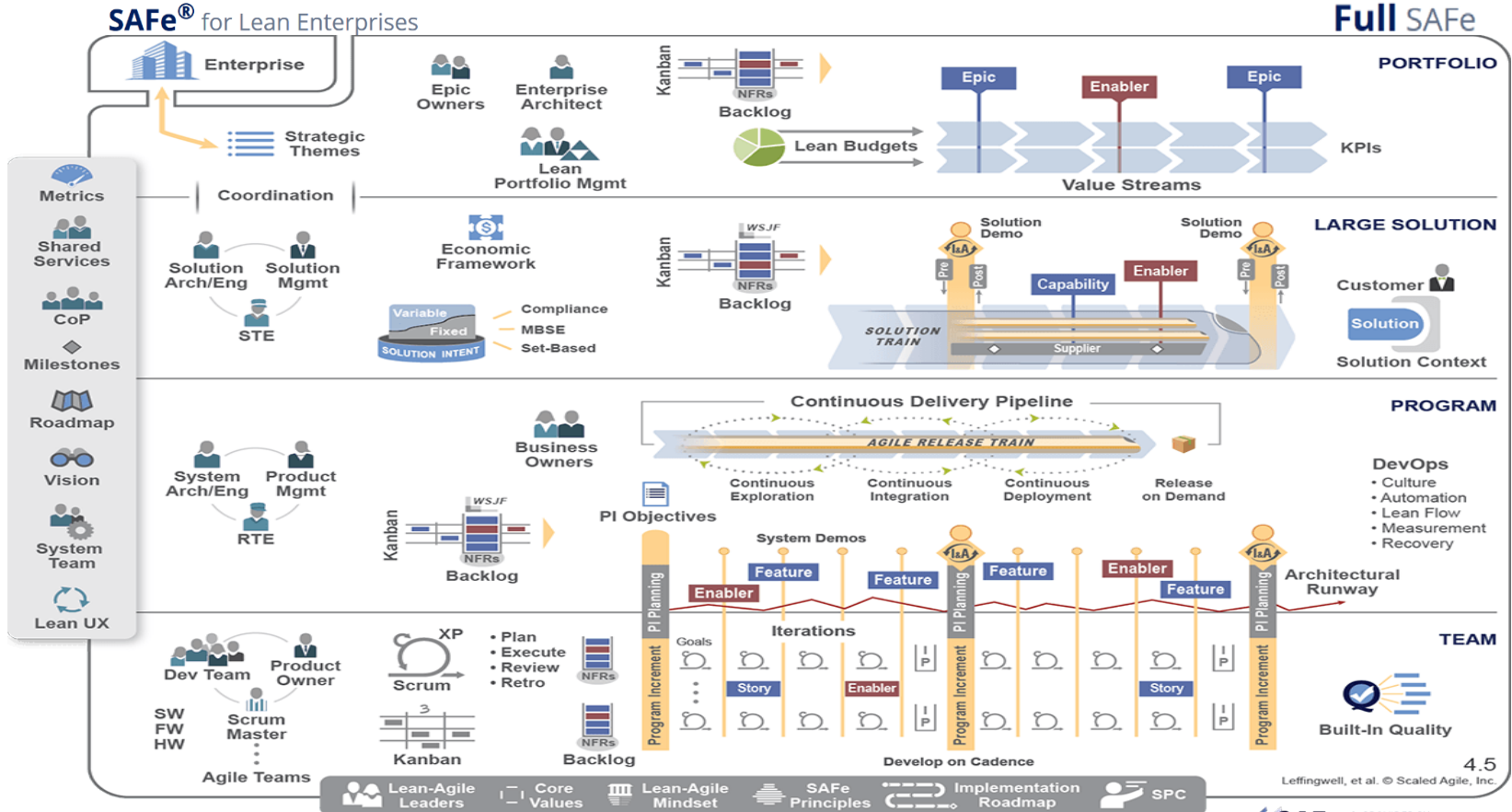


u.a. Koordination, Abhängigkeiten  
managen, Konfigurationsmgmt.



Prinzipien & Strukturen der Prozessgestaltung und -weiterentwicklung

# Beispiel SAFe – Verzahnung über Flughöhen hinweg

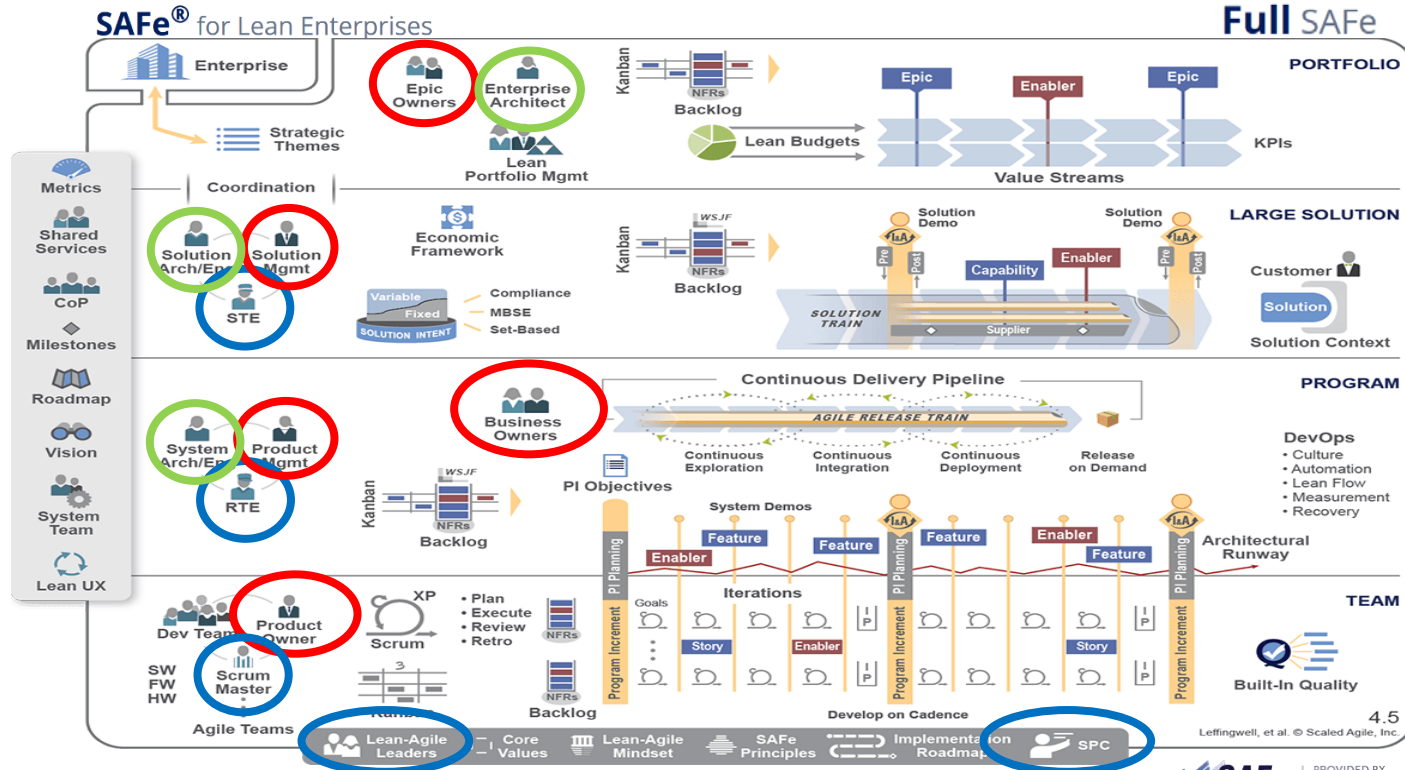


# Beispiel SAFe – Erweitertes Rollenset

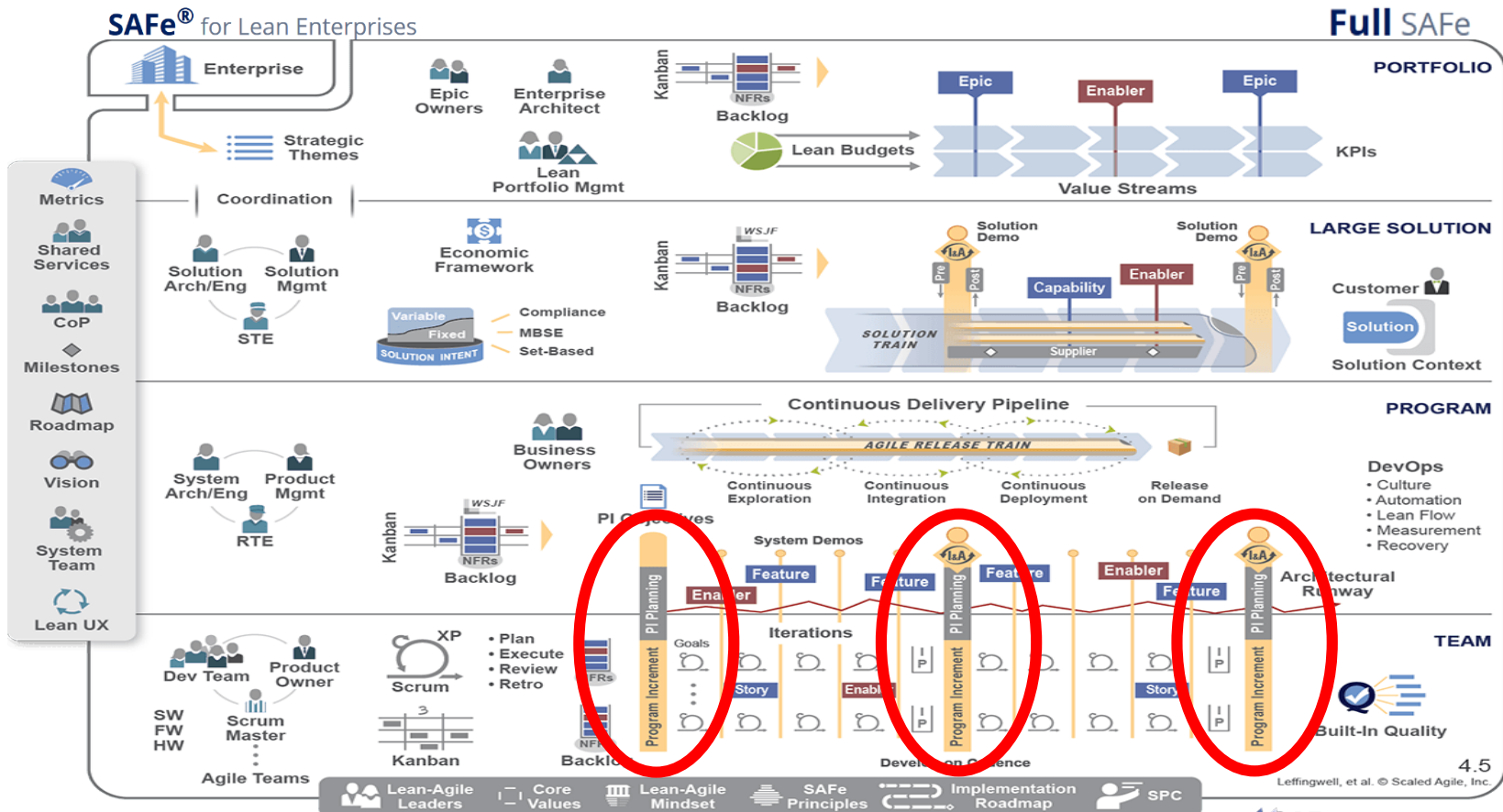
Method and Facilitation

Product Ownership

Architecture

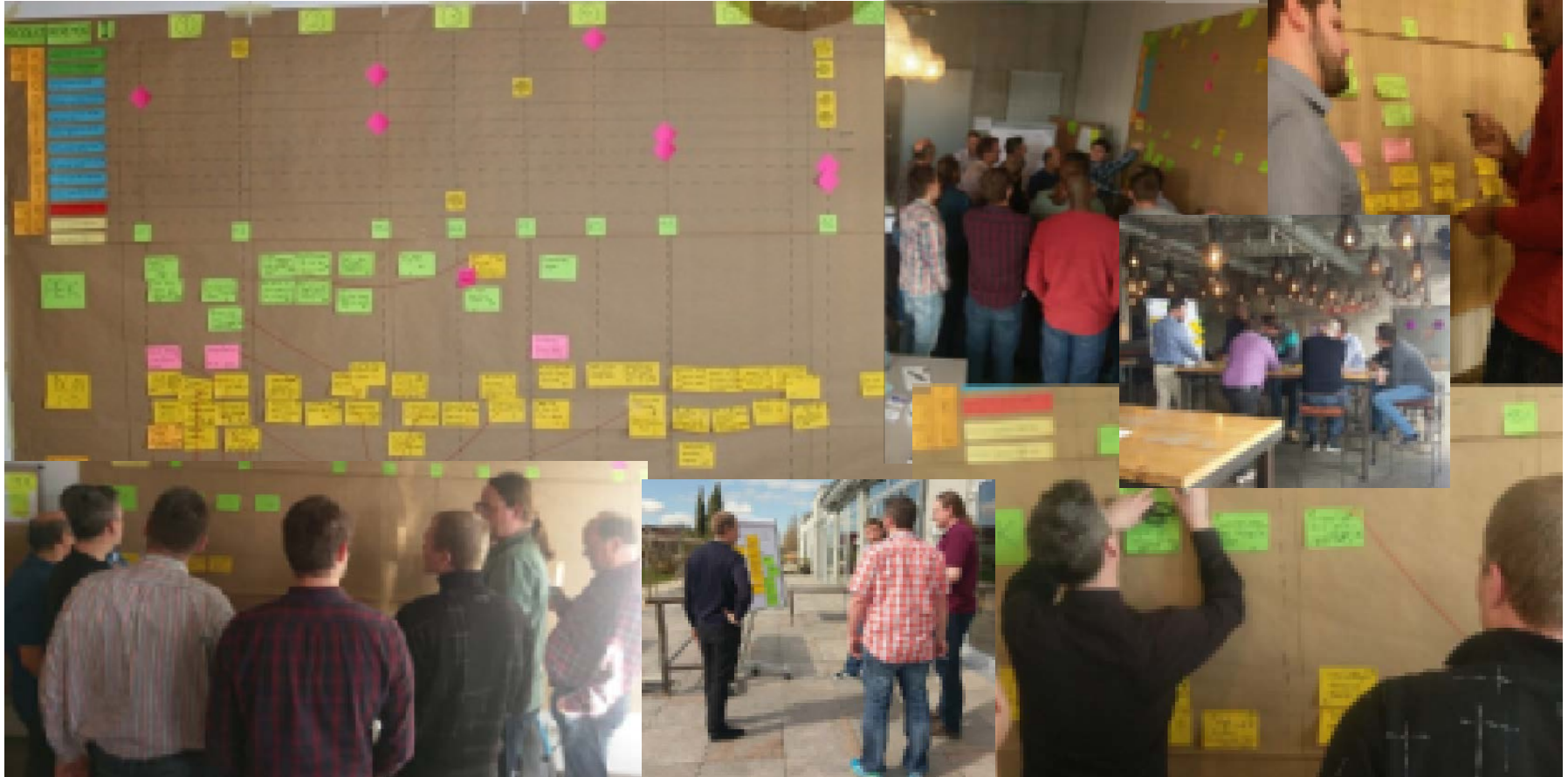


# SAFe – Heartbeat (Program Increment)



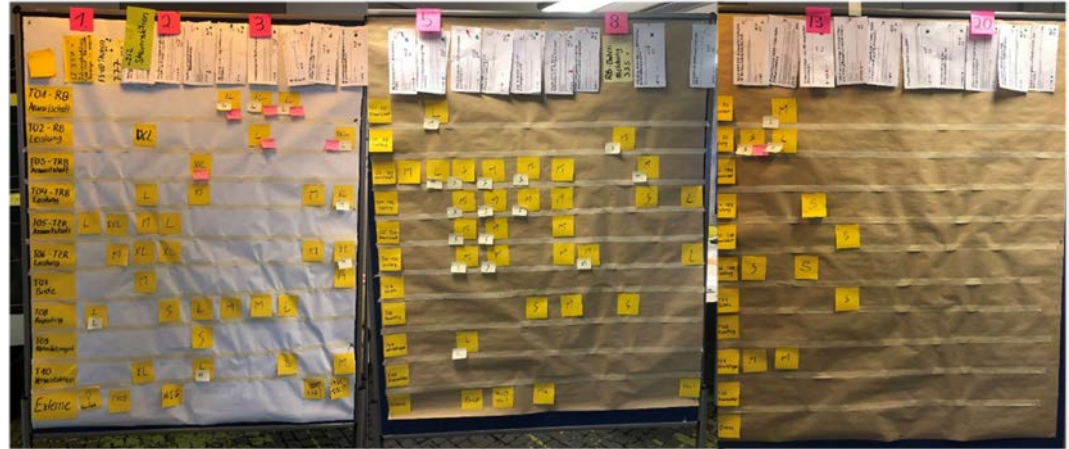
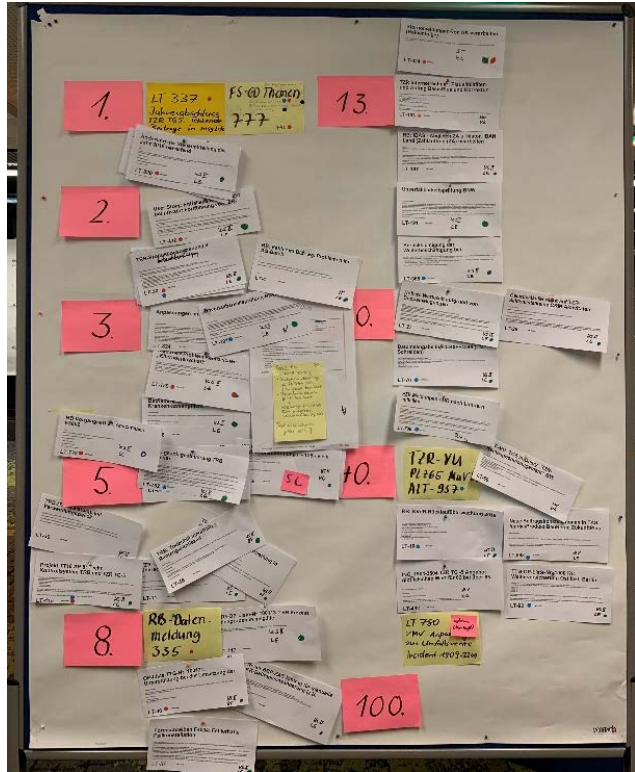


# „Heartbeat“ (Big Room Planning, Dependency Board)



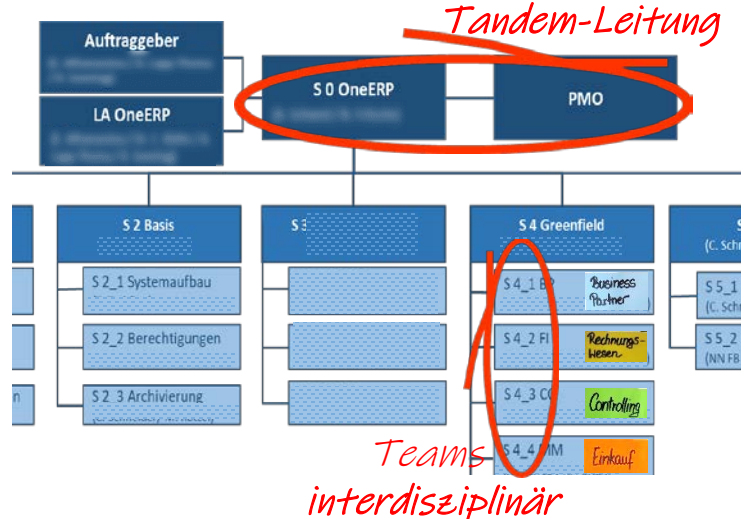
Courtesy of Heupel Consultants

# Beispiel Big Room Planning - Kapazitäten und Prioritäten

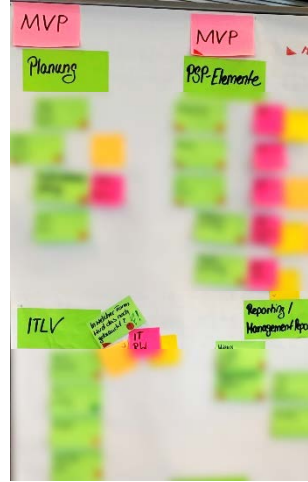


Courtesy of Heupel Consultants

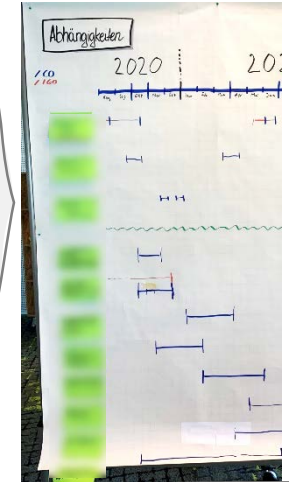
# Planung auf Basis Team-Intelligenz – Beispiel „OneERP“



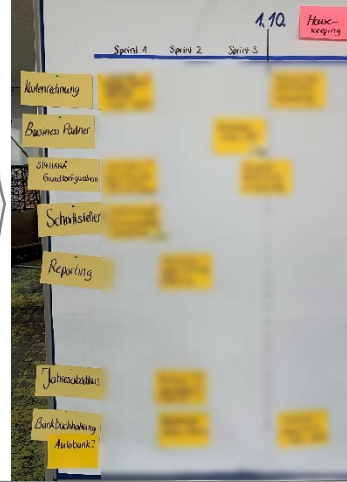
Initial-Backlog  
(Team)



PI Planning  
(Plenum)



Sprint-Planning  
(Teams)



Courtesy of Heupel Consultants

# Online-Durchführung

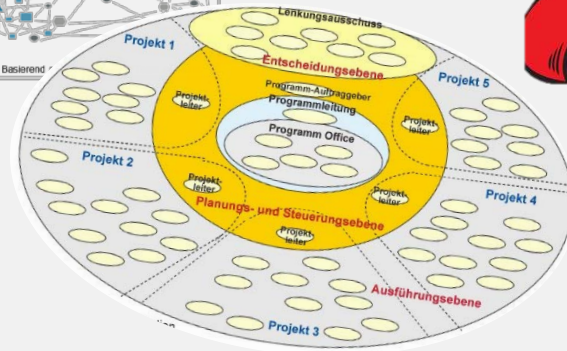
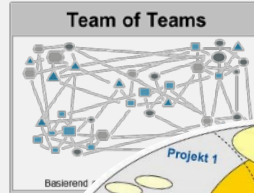
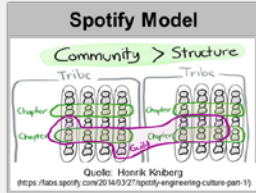
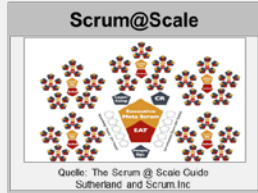
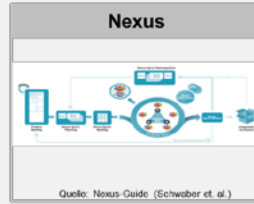
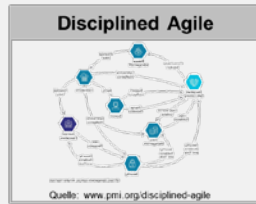
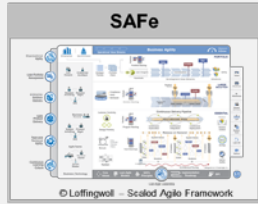
The image displays a collage of screenshots from a Miro online workshop. The top left shows a video call grid with five participants. The main area is filled with various Miro boards:

- A timeline from 2020 to 2023 with strategic milestones.
- A dashboard with multiple charts and data points.
- A process flow diagram with nodes like "Guest Trainer" and "Business Partner".
- Three large boards titled "MUST HAVES", "SHOULD HAVES", and "COULD HAVES" containing numerous sticky notes and diagrams.

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

# ***Descaling***

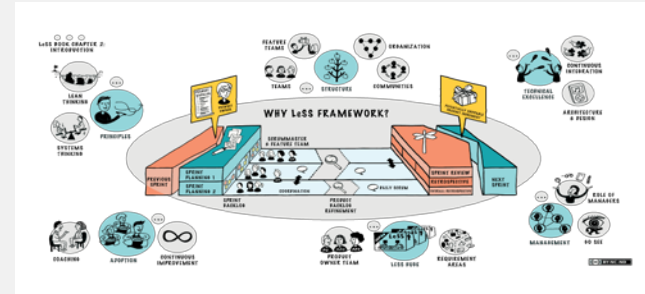
# Königsdisziplin? Komplexe Wertschöpfungsnetzwerke managen



© ianward - via fotolia  
Pavlik - <https://dieprojektmanager.com/>

# 7 Design Principles to Descale Organizations

1. From *Specialist Roles* to **Teams**
2. From *Resource-Thinking* to **People-Thinking**
3. From *Organizing around Technology* to **Organizing around Customer Value**
4. From *Independent Teams* to **Continuous Cross-team Cooperation**
5. From *Coordinate* to *Integrate* to **Coordination through Integration**
6. From *Projects* to **Products**
7. From *Many Small Products* to a **Few Broad Products**



Bas Vodde and Craig Larman: More with LeSS - Simplifying Organizations with 7 Design Principles  
<https://less.works/blog/2020/03/02/more-with-less-seven-tools-for-simplifying-organizations.html> , 3.3.2020, Hervorhebungen Ayelt Komus

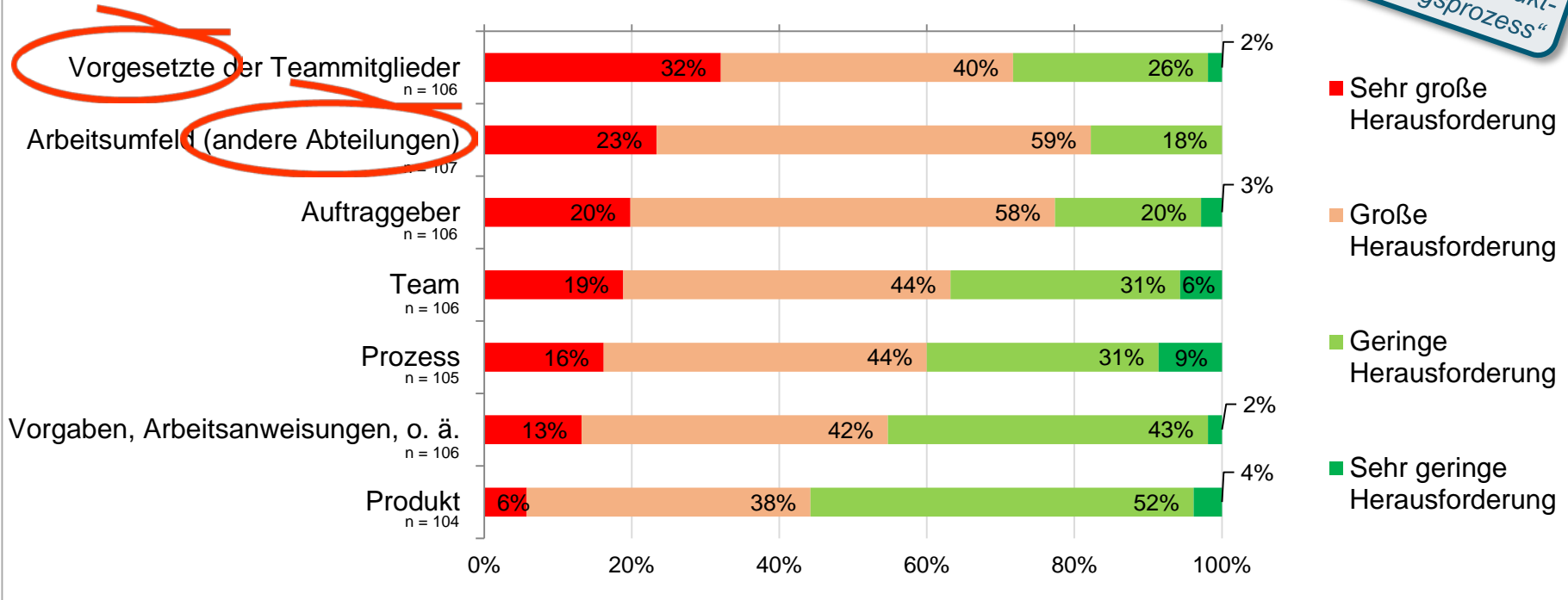
***People***



# 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](http://www.hs-koblenz.de/SQ-PEP)

# Führung im agilen Kontext

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

*Google's Oxygene-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

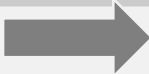
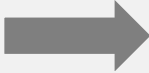
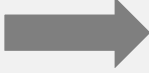
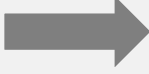
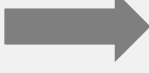
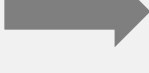


**Psychologische Sicherheit ist der Schlüssel für effektive Teams!**

*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

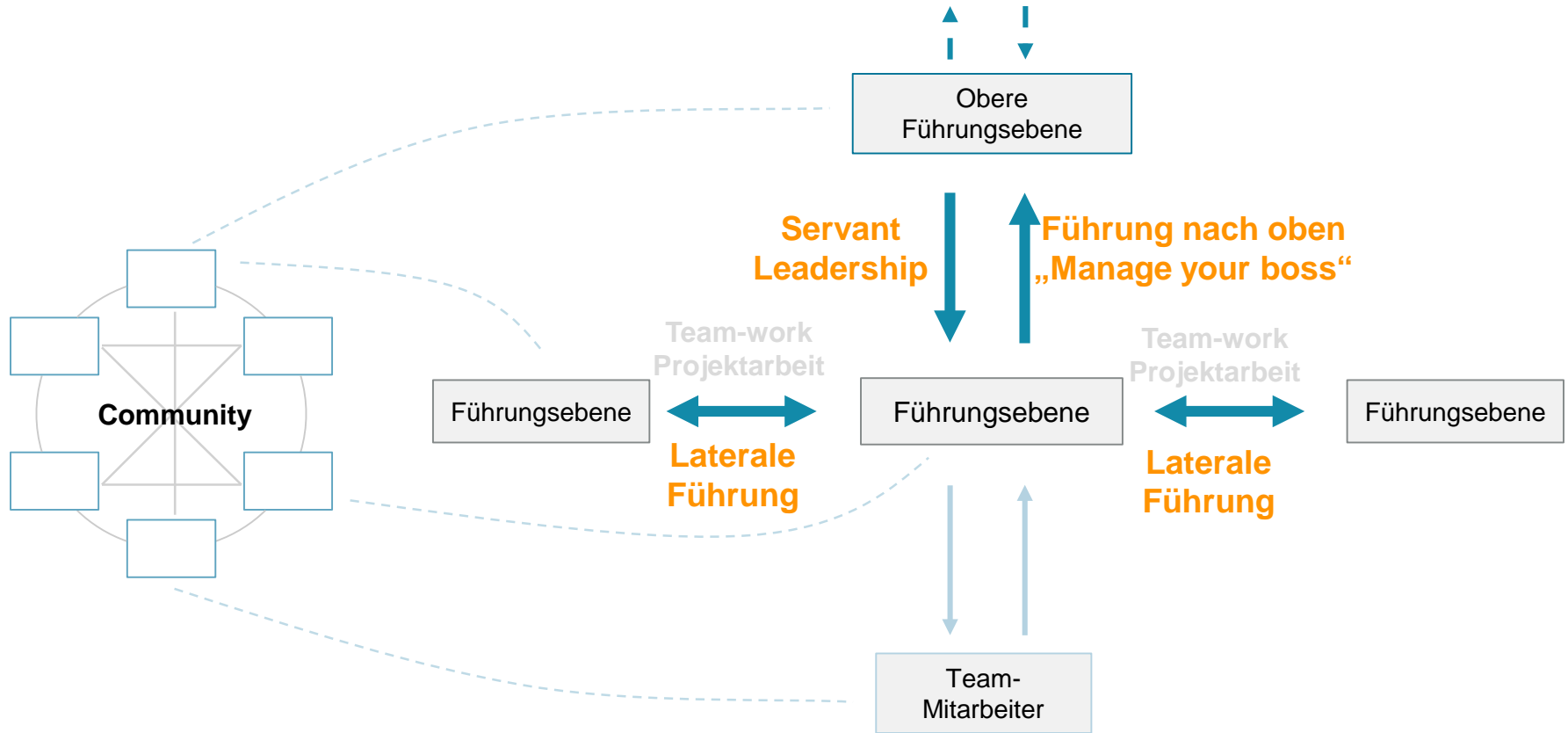
<b>Management</b>		<b>(Servant) Leadership</b>
How and When		What and Why
Command and Control		Guidance and Support
Micro-Management		Provide Vision
Carrot and Stick		Empower and Inspire Trust
Manage Subordinates		Leadership
Bonuses, Rules, Specs		Purpose, Autonomy, Mastery

# Understanding My New Role



Source: Foto Heupel Consultants; Idee S. Waschk

# Führung – nicht nur von oben nach unten!



# 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)

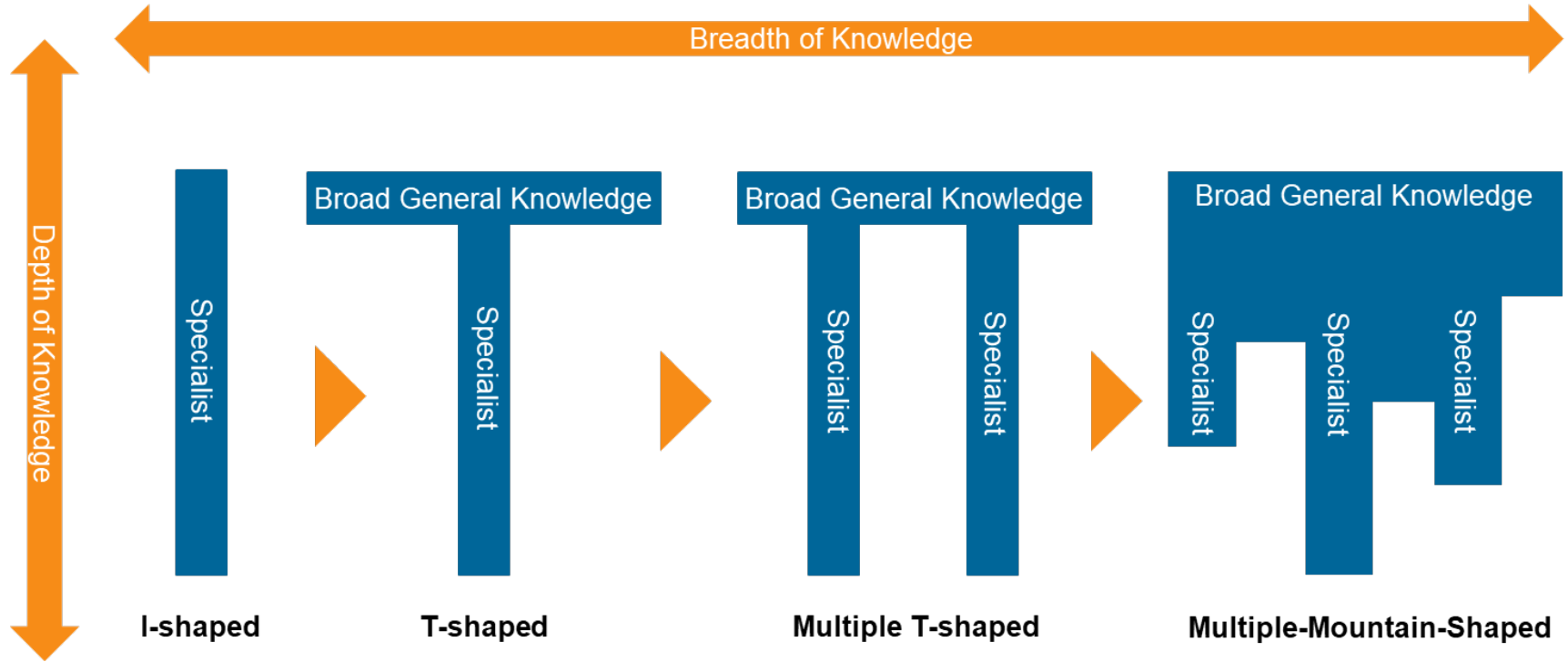
## Andere Perspektive verstehen - Lösungen erarbeiten



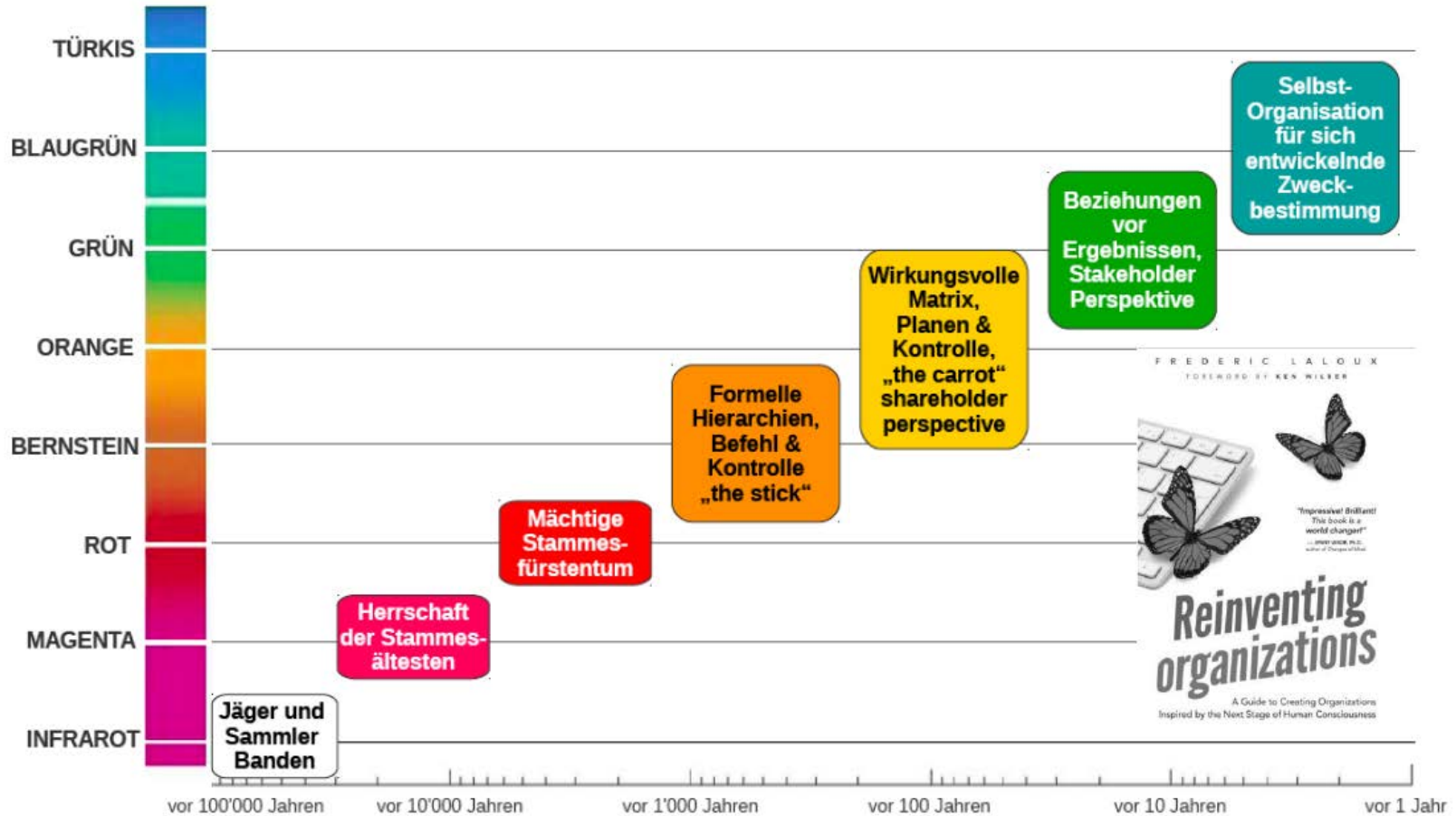
# ***Culture und Purpose***



# Schlüsselfaktor – Skill-Profil und Aufgabenverständnis



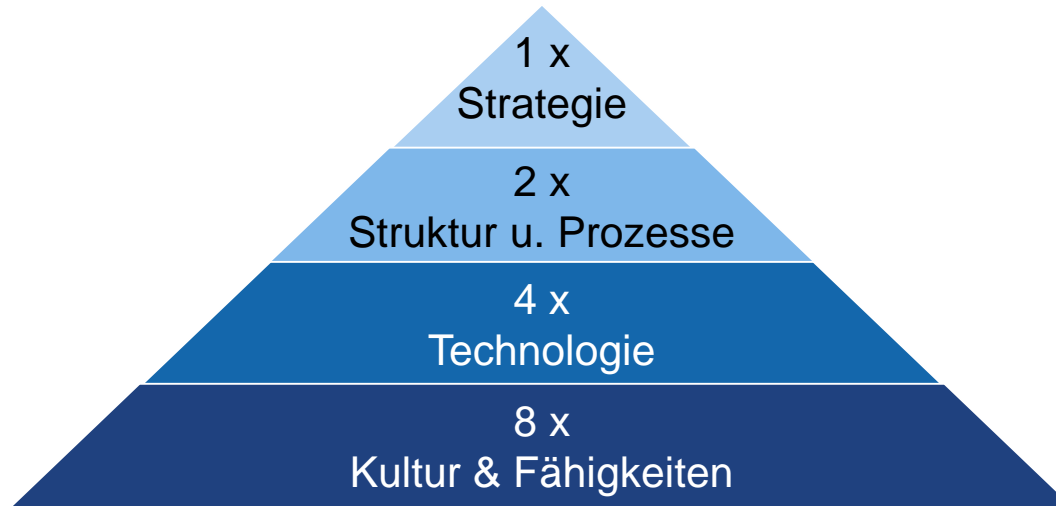
# Teal Organization – PURPOSE als Treiber



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

# ***Transformationsprozess***

# 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

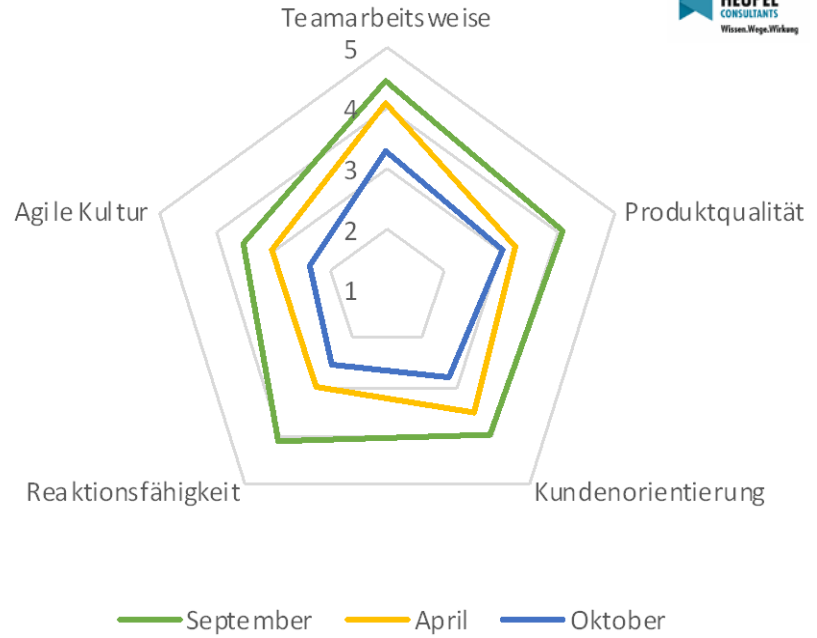
# Agile Assessment

**Projekt-  
beispiel**

	N	Beispiel	Durchschnitt
Teamarbeit	1	Die Rollen, Aufgaben und Befugnisse der Teammitglieder sind klar und eindeutig.	4,0
	2	Die Verantwortlichkeiten sind im Sinne und Zweck des Projektes und werden geteilt.	3,8
	3	Die Kommunikation wird in geeigneter Weise in geeigneter Weise genutzt.	3,3
	4	Die Teammitglieder sind eng vernetzt und konstruktive Zusammenarbeiten wird gefördert.	3,0
	5	Die Teammitglieder sind in der Lage, sich um Aufgaben zu kümmern, die nicht zu ihnen gehören.	3,8
	6	Die Teammitglieder sind in der Lage, sich um Aufgaben zu kümmern, die nicht zu ihnen gehören.	3,8
	7	Die Teammitglieder sind in der Lage, sich um Aufgaben zu kümmern, die nicht zu ihnen gehören.	3,6
	8	Die Teammitglieder sind in der Lage, sich um Aufgaben zu kümmern, die nicht zu ihnen gehören.	3,4
	9	Die Teammitglieder sind in der Lage, sich um Aufgaben zu kümmern, die nicht zu ihnen gehören.	3,7
	10	Die Teammitglieder sind in der Lage, sich um Aufgaben zu kümmern, die nicht zu ihnen gehören.	3,9
Produktqualität	1	Die Anforderungen werden in der richtigen Reihenfolge definiert.	3,6
	2	Die Anforderungen sind in der richtigen Reihenfolge definiert.	3,6
	3	Die Anforderungen sind in der richtigen Reihenfolge definiert.	3,0
	4	Die Anforderungen sind in der richtigen Reihenfolge definiert.	4,1
	5	Die Anforderungen sind in der richtigen Reihenfolge definiert.	3,7
	6	Die Anforderungen sind in der richtigen Reihenfolge definiert.	3,8
	7	Die Anforderungen sind in der richtigen Reihenfolge definiert.	4,1
	8	Die Anforderungen sind in der richtigen Reihenfolge definiert.	3,7
	9	Die Anforderungen sind in der richtigen Reihenfolge definiert.	3,7
	10	Die Anforderungen sind in der richtigen Reihenfolge definiert.	3,8
Kundenorientierung	1	Die Anforderungen sind in der richtigen Reihenfolge definiert.	4,1
	2	Die Anforderungen sind in der richtigen Reihenfolge definiert.	3,4
	3	Die Anforderungen sind in der richtigen Reihenfolge definiert.	3,5
	4	Die Anforderungen sind in der richtigen Reihenfolge definiert.	3,8
	5	Die Anforderungen sind in der richtigen Reihenfolge definiert.	3,6
	6	Die Anforderungen sind in der richtigen Reihenfolge definiert.	3,5
	7	Die Anforderungen sind in der richtigen Reihenfolge definiert.	3,4
	8	Die Anforderungen sind in der richtigen Reihenfolge definiert.	3,5
	9	Die Anforderungen sind in der richtigen Reihenfolge definiert.	3,5
	10	Die Anforderungen sind in der richtigen Reihenfolge definiert.	3,2
Reaktionsfähigkeit	1	Die Anforderungen sind in der richtigen Reihenfolge definiert.	3,6
	2	Die Anforderungen sind in der richtigen Reihenfolge definiert.	4,1
	3	Die Anforderungen sind in der richtigen Reihenfolge definiert.	3,1
	4	Die Anforderungen sind in der richtigen Reihenfolge definiert.	3,4
	5	Die Anforderungen sind in der richtigen Reihenfolge definiert.	3,9
	6	Die Anforderungen sind in der richtigen Reihenfolge definiert.	3,4
	7	Die Anforderungen sind in der richtigen Reihenfolge definiert.	4,1
	8	Die Anforderungen sind in der richtigen Reihenfolge definiert.	3,7
	9	Die Anforderungen sind in der richtigen Reihenfolge definiert.	3,6
	10	Die Anforderungen sind in der richtigen Reihenfolge definiert.	3,4
Agile Kultur	1	Die Anforderungen sind in der richtigen Reihenfolge definiert.	3,7
	2	Die Anforderungen sind in der richtigen Reihenfolge definiert.	2,7
	3	Die Anforderungen sind in der richtigen Reihenfolge definiert.	3,7
	4	Die Anforderungen sind in der richtigen Reihenfolge definiert.	3,6
	5	Die Anforderungen sind in der richtigen Reihenfolge definiert.	3,5
	6	Die Anforderungen sind in der richtigen Reihenfolge definiert.	3,3
	7	Die Anforderungen sind in der richtigen Reihenfolge definiert.	3,4
	8	Die Anforderungen sind in der richtigen Reihenfolge definiert.	4,1
	9	Die Anforderungen sind in der richtigen Reihenfolge definiert.	3,8
	10	Die Anforderungen sind in der richtigen Reihenfolge definiert.	3,9

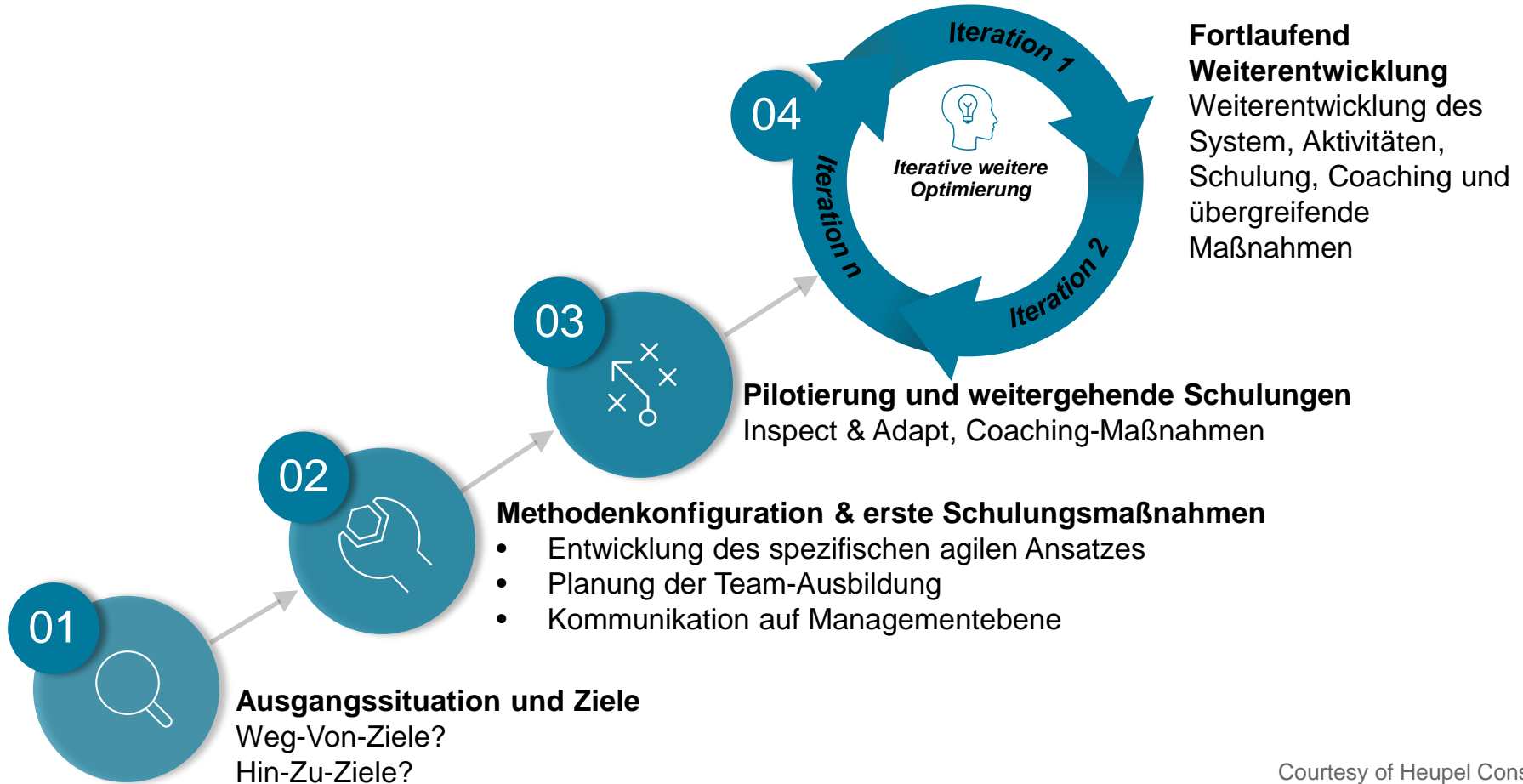
Courtesy of Heupel Consultants

## Entwicklung über 3 Transitionsphasen



Courtesy of Heupel Consultants

# Vorgehen – Transition als fortwährender Prozess



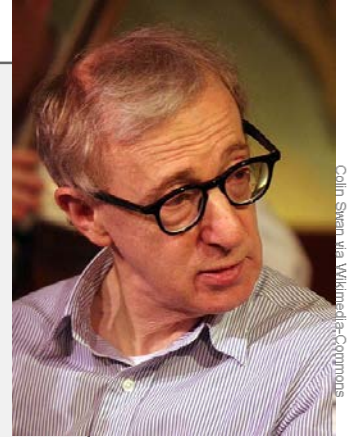
Courtesy of Heupel Consultants

# Chancen ergreifen – Fallstricke meiden

*“Alles in allem wird deutlich,  
dass die Zukunft große Chancen  
bereithält - sie enthält aber auch Fallstricke.*

*Der Trick ist, den Fallstricken aus dem Weg zu gehen,  
die Chancen zu ergreifen und bis sechs Uhr wieder zu  
Hause zu sein.“*

Woody Allen (\*1935)



Collin Swan via Wikimedia Commons



# Let's connect!



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



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



**Twitter:** @Ayelt Komus



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