

Die agile Transformation meistern

Wie Sie Potenziale der Agilität richtig nutzen und weibliche Fachkräfte einbinden



3. Mai 2023

Prof. Dr. Ayelt Komus

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

www.praxisforum.net



UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



PRAXISFORUM
NETZWERK



HEUPEL
CONSULTANTS

Wissen.Wege.Wirkung

XING



Zur Person



Prof. Dr. Ayelt Komus

*Professor Hochschule Koblenz
Wissenschaftlicher Beirat VOICE e.V.
Wissenschaftl. Beirat Heupel Consultants*

*Was mich treibt:
Zusammenspiel von Mensch, Strategie, IT
und Organisation*

*Beruflich:
Professor,
Advisor, Sparring Partner,
Keynote Speaker*

*Schwerpunkte:
Organisationsentwicklung, Operations, IT,
Digitalisierung, Change/Transformation*

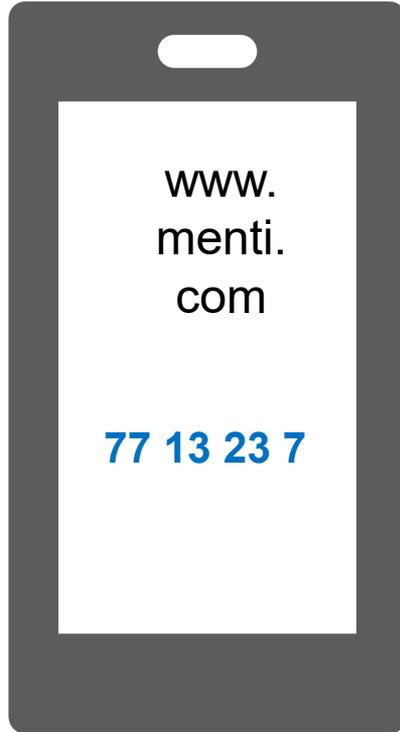
*Außerdem wichtig:
Hauptsache draußen!
(Radfahren, Segeln, Wandern, Tauchen,
Golfen, Wandern)*

*#Lernen #neugierig #Vernetzung
#Machen #Veränderung*

Agil – In aller Munde

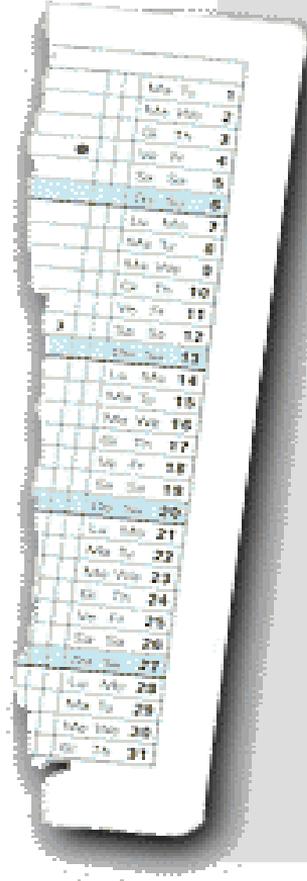
User Stories Spotify Flache Hierarchien
Agiles Projektmanagement Burndown Charts Design Thinking
Nexus Scrum Transformationale Führung
Product Owner Agilität SAFe
Effectuation VUCA Holokratie
Stand-up-Meetings Flexibilität Extreme Programming
DevOps Lean Management
Retrospektiven Spotify LeSS
Sprints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

Menti-Umfrage – Ihre Erfahrungen und Assoziationen zu „agil“



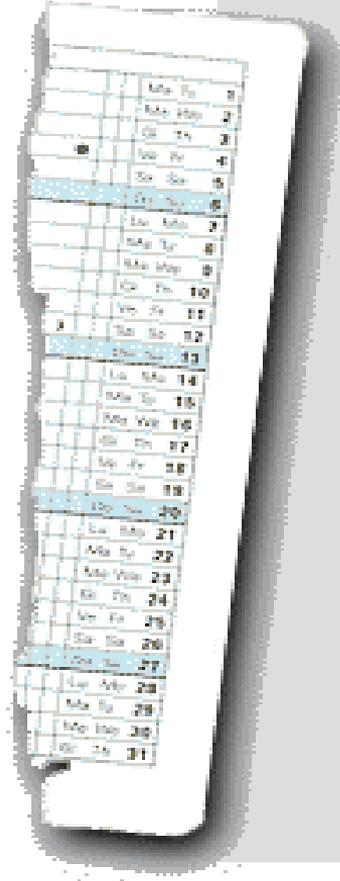
<https://www.menti.com/alwqqmxt5t6>

Inhalte



- Warum auf einmal alles „agil“ ist...**
- Was agil bedeutet**
- Warum agil oftmals nicht so funktioniert, wie gewünscht**
- Weibliche Fach- und Führungskräfte als Chance für agil**
- Agil – Chance für weibliche Fach- und Führungskräfte**
- Erfolgreich agil – agil erfolgreich**

Inhalte



- Warum auf einmal alles „agil“ ist...**
- Was agil bedeutet
- Warum agil oftmals nicht so funktioniert, wie gewünscht
- Weibliche Fach- und Führungskräfte als Chance für agil
- Agil – Chance für weibliche Fach- und Führungskräfte
- Erfolgreich agil – agil erfolgreich

Fakten einer Welt im Wandel



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



2020 werden je Person auf
der Welt **1,7 MB Daten je
Sekunde** generiert*



7 der 10 wertvollsten
Unternehmen haben
ein **digitales
Geschäftsmodell**



Größte Unternehmen in
Mobilität und Hotellerie
besitzen weder Autos noch
Hotels

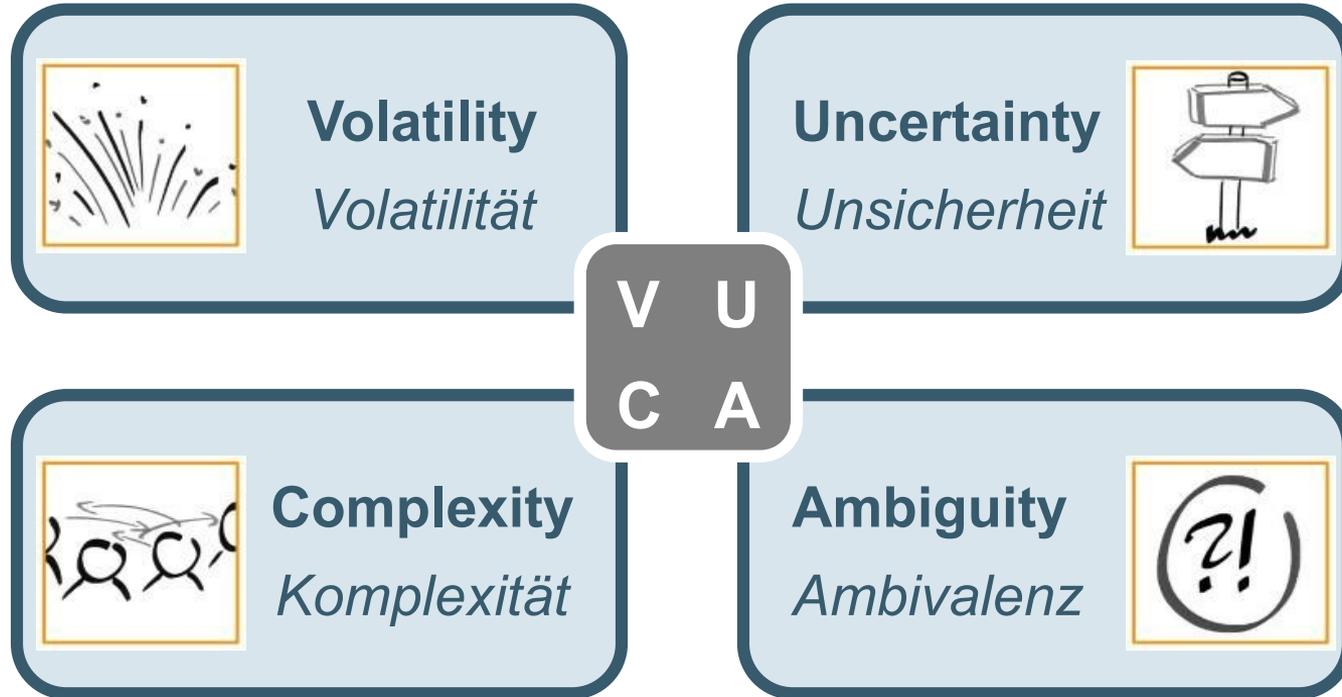
ING



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

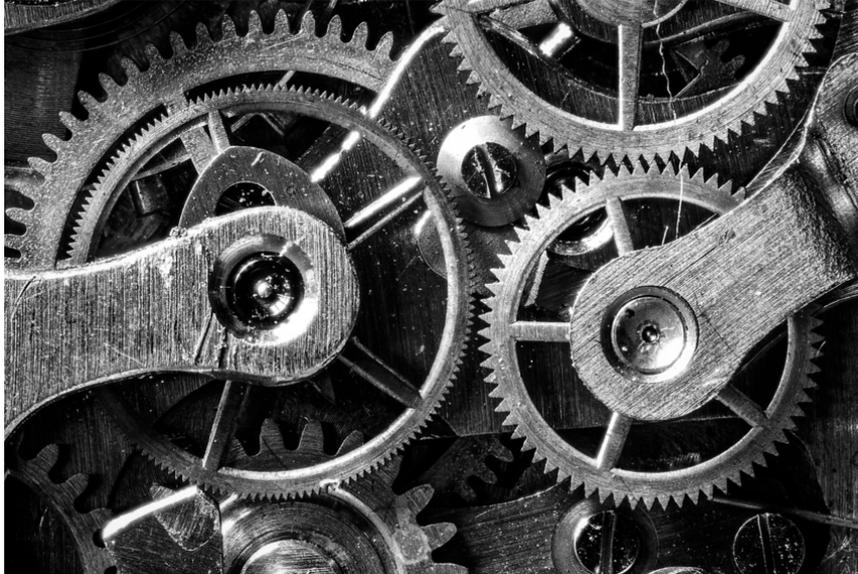
* Domo – Data never sleeps 6.0

Wir leben in einer „VUCA“-Welt



Quelle: Pixabay

Management in der Welt vor VUCA



Quelle: © Biagio via Fotolia

- Dinge sind kompliziert, aber berechenbar
- Langfristige Planung im Detail ist möglich und sinnvoll
- Kennzahlen, Command and Control, Management im Detail (Micromanagement) oft legitim

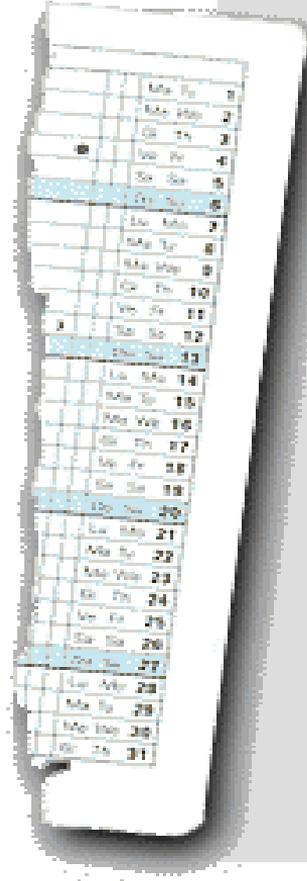
Was in der VUCA-Welt *nicht* funktioniert



© Zacarias da Mata - Fotolia.com

- Langfristige Detailplanung nicht sinnvoll
- Eigenverantwortung ist notwendig (Schwarmintelligenz)
- Lernen und Experimentieren sind der Schlüssel

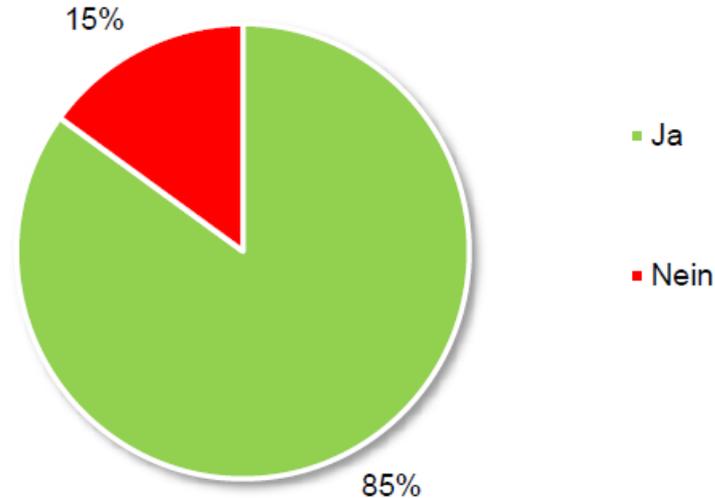
Inhalte



- Warum auf einmal alles „agil“ ist...
- Was agil bedeutet**
- Warum agil oftmals nicht so funktioniert, wie gewünscht
- Weibliche Fach- und Führungskräfte als Chance für agil
- Agil – Chance für weibliche Fach- und Führungskräfte
- Erfolgreich agil – agil erfolgreich

Agile Methoden - Verbesserungen bei Ergebnissen und Effizienz

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



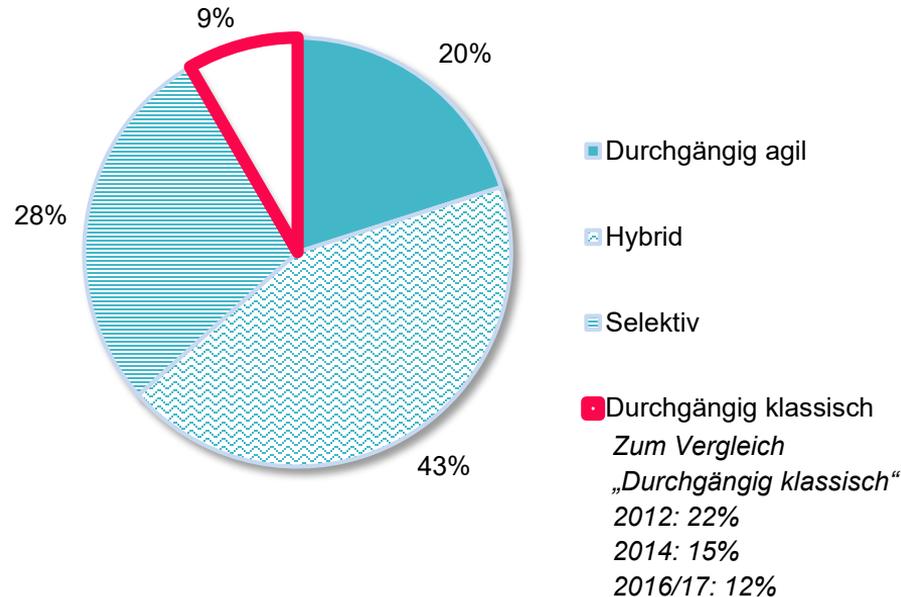
Single Choice, n = 486

Quelle: Status Quo (Scaled) Agile, 2020

www.status-quo-agile.de

„Durchgängig klassisch“ auf dem Rückzug

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



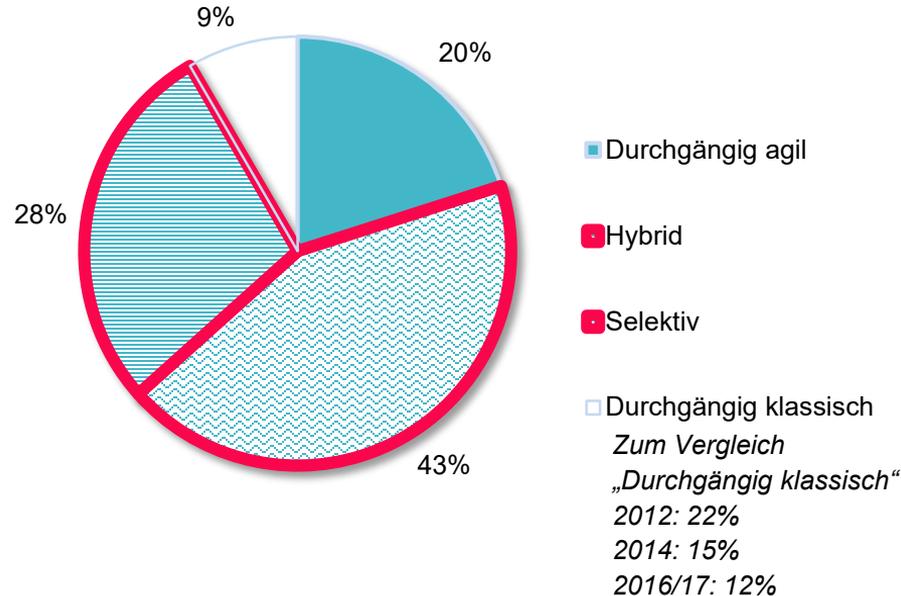
Single Choice, n = 642

Quelle: Status Quo (Scaled) Agile, 2020

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

Das Agile Manifest - Werte

Wir erschließen bessere Wege, Software zu entwickeln,
indem wir es selbst tun und anderen dabei helfen.

Durch diese Tätigkeit haben wir diese Werte zu schätzen gelernt:

Individuen und Interaktionen mehr als Prozesse und Werkzeuge

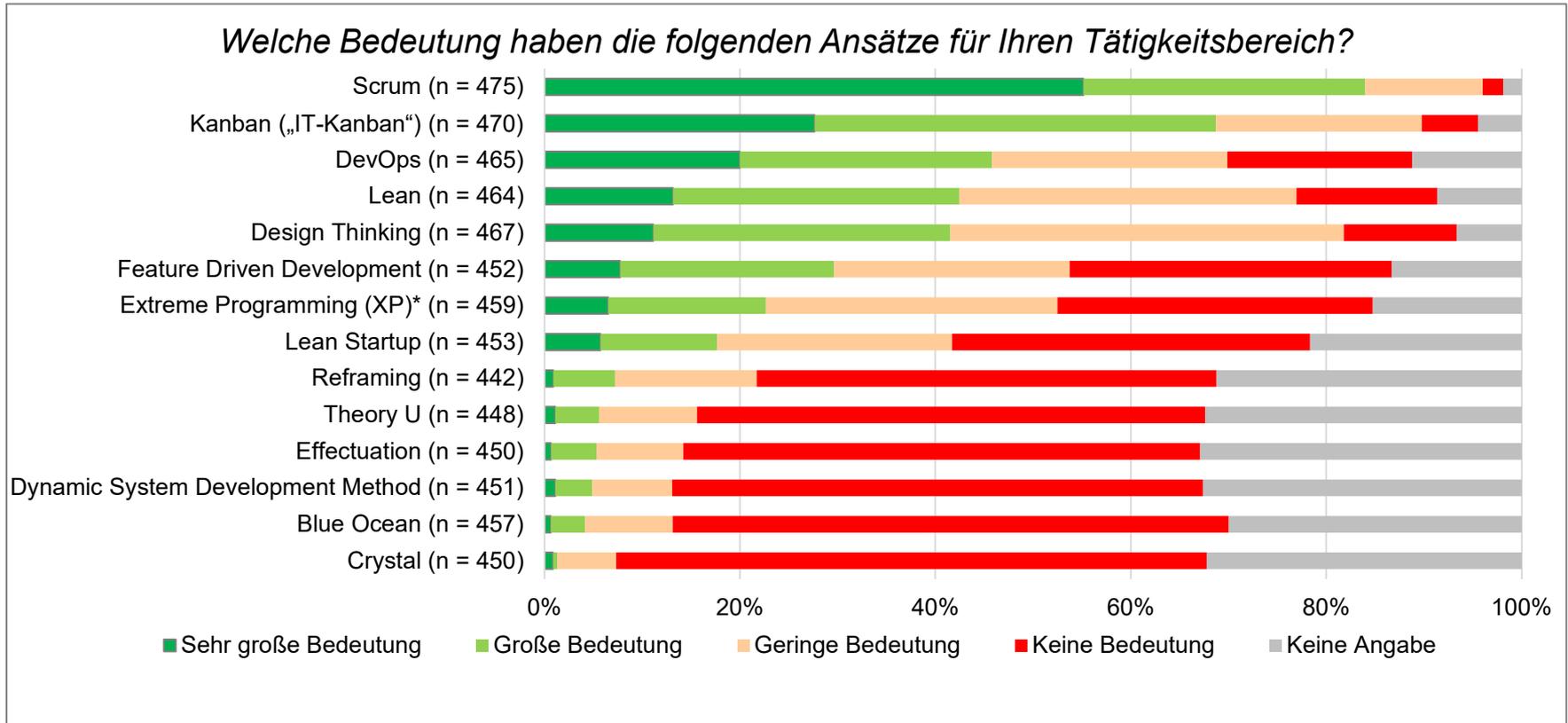
Funktionierende Software mehr als umfassende Dokumentation

Zusammenarbeit mit dem Kunden mehr als Vertragsverhandlung

Reagieren auf Veränderung mehr als das Befolgen eines Plans

Das heißt, obwohl wir die Werte auf der rechten Seite wichtig finden,
schätzen wir die Werte auf der linken Seite höher ein.

Scrum und Kanban meistgenutzte Methoden



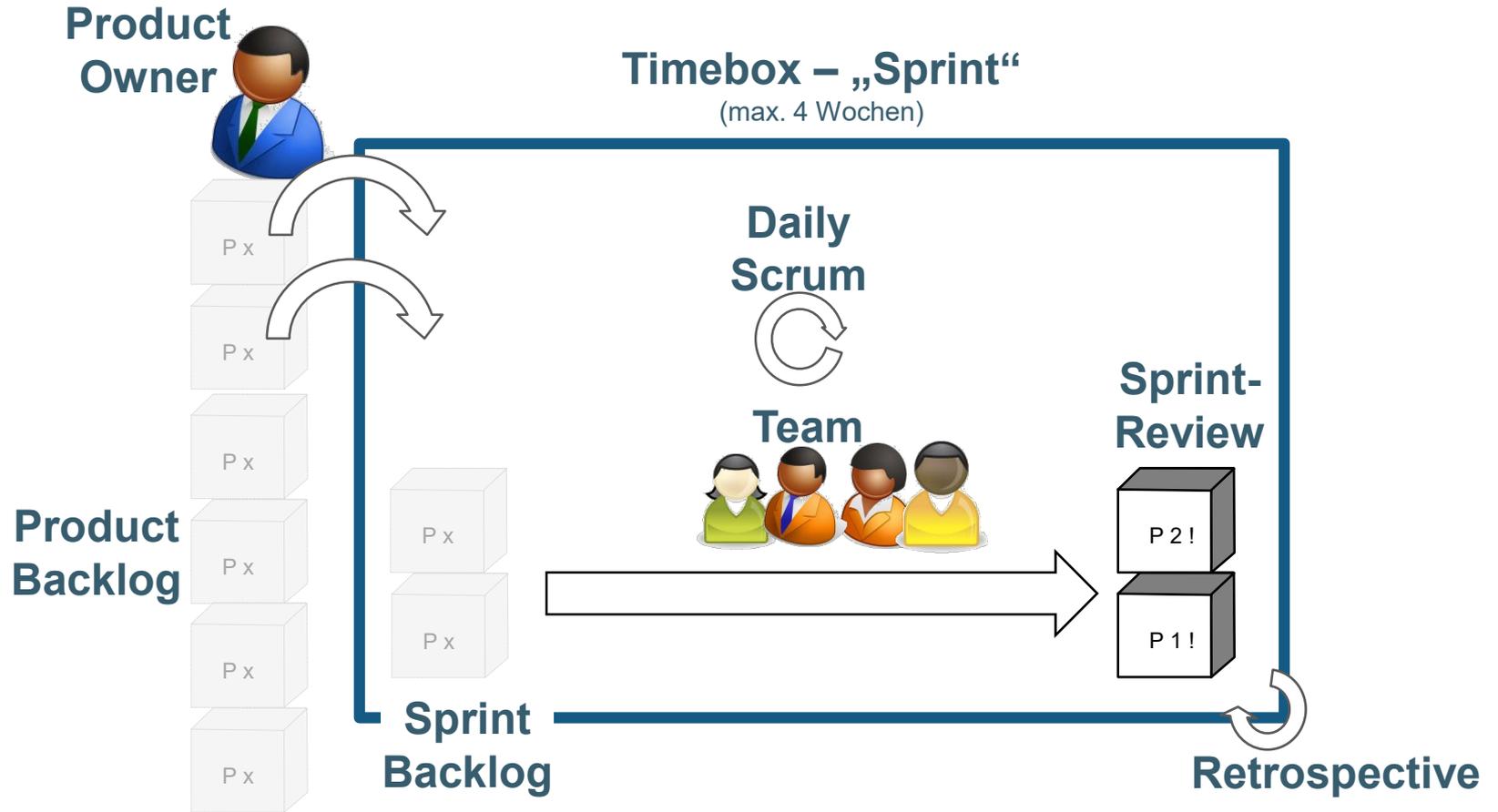
Quelle: Status Quo (Scaled) Agile, 2020

www.status-quo-agile.de

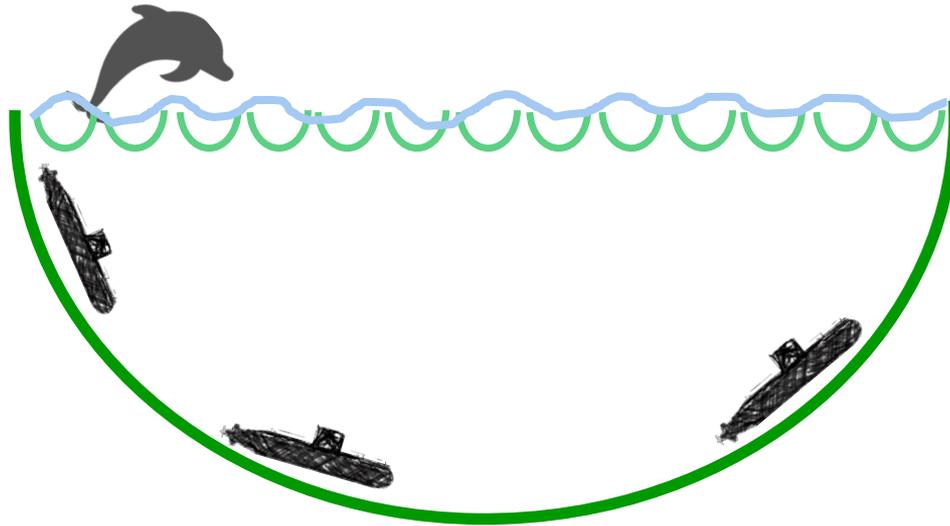
Warum funktionieren agile Methoden so gut?

- **Einfach und klar: Prozess und Rollen**
- **Einfache Visualisierung und Anfassbarkeit**
- **Delphin-Strategie: Laufende Überprüfung und Kommunikation**
- **Limit Work in Progress und „Flow“ visualisieren**
- **Selbstorganisation, Vertrauen und Subsidiarität**

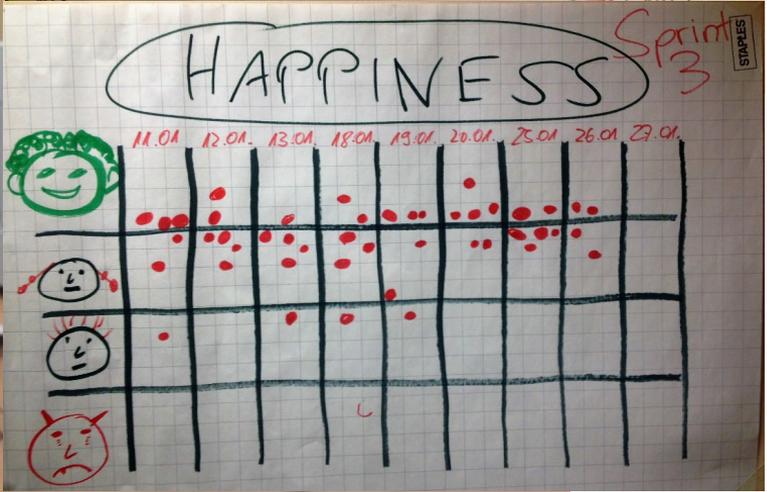
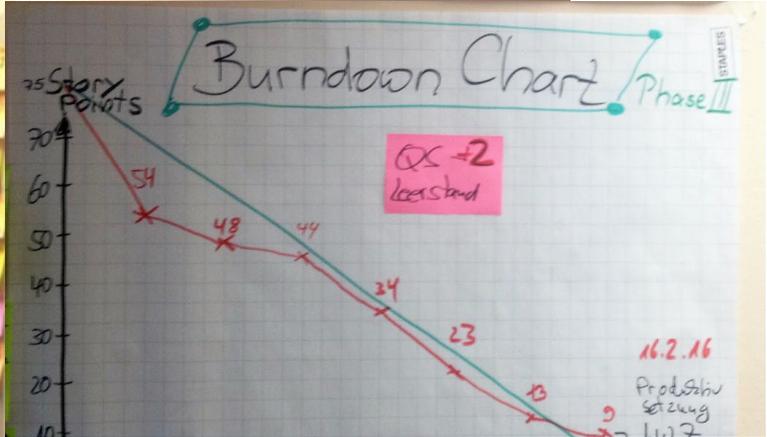
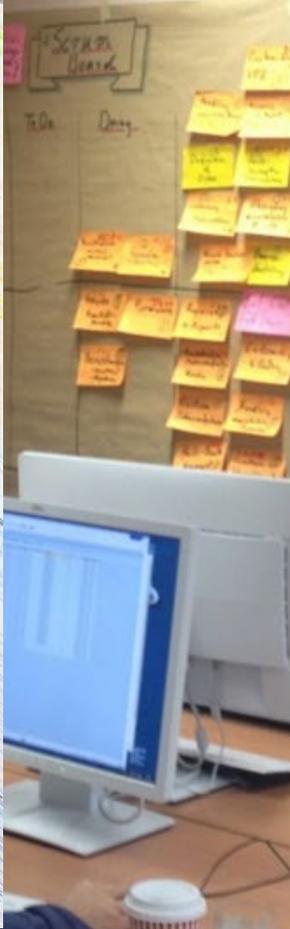
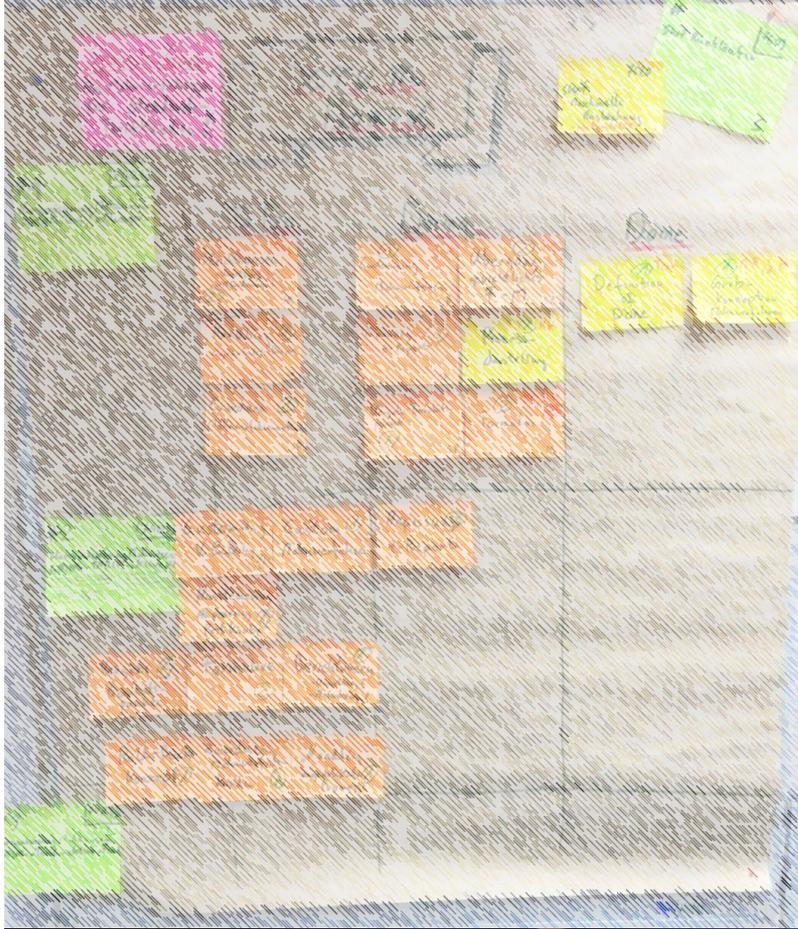
Scrum



Die Delphin-Strategie

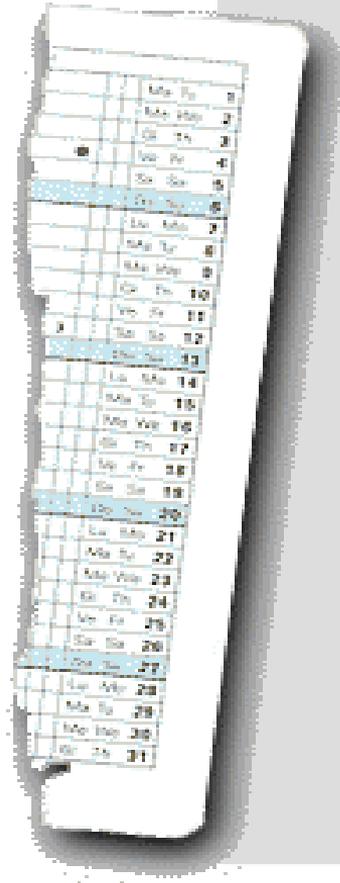


Greifbar und einfach



Quelle: Heupel Consultants, April 2016

Inhalte



- Warum auf einmal alles „agil“ ist...
- Was agil bedeutet
- Warum agil oftmals nicht so funktioniert, wie gewünscht**
- Weibliche Fach- und Führungskräfte als Chance für agil
- Agil – Chance für weibliche Fach- und Führungskräfte
- Erfolgreich agil – agil erfolgreich

Gelähmt vor lauter Beweglichkeit

22. August 2019, 18:27 Uhr | Leszeit: 3 min



Agilität ist das neue Trendwort der Arbeitswelt. Aber was heißt es eigentlich? (Foto: DigitalVision/Getty Images)

Viele Firmen setzen auf agiles Arbeiten - auf Mitarbeiter, die flexibel über Abteilungen hinweg kooperieren. Doch das Bunte-Zettel-Management kommt nicht überall gut an.



(Bild: Pexels)
Von AI Testumfeld
Viel von der heutigen Agilität ist nicht mehr so, wie sich die Gründer das gedacht haben. Das heißt aber nicht, dass man sie komplett aufgeben sollte

Schwaber: Zunächst: Das stimmt. Nur etwa 30 Prozent gelingt die Scrum-Einführung ohne große Schwierigkeiten. Hauptgrund dafür, dass es oft schief

Business USER



Warum die Einführung agiler Methoden immer wieder scheitert

Janis Moutafis · 7. Januar 2019

Immer wieder kommt es vor, dass im Zuge der digitalen Transformation ein Unternehmen beschließt, „agil zu werden“, und mit der Einführung agiler Methoden beginnt. Und immer wieder landen die Bemühungen in der Sackgasse – weil man übersieht, was alles damit zusammenhängt.

Für die Einführung agiler Methoden gibt es viele gute Gründe. Vor allem in der Software-Entwicklung hat sich die Anwendung von Verfahren wie Scrum und Kanban vielfach bewährt und Unternehmen, die ihre Software immer noch nach dem alten Wasserfallmodell entwickeln, finden sich gegenüber ihren agilen Konkurrenten häufig im Nachteil. Während beim Wasserfallmodell der anfangs erstellte Plan stur befolgt und etwaige Fehler darin viel zu spät erkannt werden, erweist sich die Schritt-für-Schritt-Planung agiler Verfahren als wesentlich fehlertoleranter und agile Teams als flexibler und lernfähiger.



Thomas Klein

20. April 2021

Warum Agilität an der Firmenkultur scheitert – und umgekehrt



© Adobe: Photocore Bednarek

Große Konzerne schauen zunehmend neidisch auf kleine Start-ups: Flache Hierarchien und der Verzicht auf formelle Prozesse resultieren in erstaunlicher Produktivität und der fehlende und bremssende Überbau an Bürokratie ermöglicht eine beachtliche Geschwindigkeit, Innovation und Kreativität.

Geschwindigkeit, Innovation und Kreativität



Denken und Arbeit völlig anders

Warum Scrum-Einführungen scheitern



Thomas Klein

Thomas Klein ist Testmanager, zertifizierter Scrum Master und Agile Coach. Er verfügt über mehr als 20 Jahre IT-Erfahrung und berät die...

- <https://www.cio.de/a/warum-scrum-einfuehrungen-scheitern.2255043> abg. 24.4.2023
- <https://karrierewelt.golem.de/blogs/karriere-ratgeber/20-jahre-agiles-manifest-die-gescheiterte-rebellion> abg. 24.4.2023
- <https://www.sueddeutsche.de/karriere/agiles-arbeiten-kr/ik-ing-1.4571035> abg. 24.4.2023
- <https://www.informatik-aktuell.de/management-und-recht/projektmanagement/warum-agilitaet-an-der-firmenkultur-scheitert-und-umgekehrt.html> abg. 24.4.2023
- <https://business-user.de/team/warum-die-einfuehrung-agiler-methoden-immer-wieder-scheitert/> abg. 24.4.2023

Den Wandel leben



Herausforderungen – Den Wandel leben

- Bestehende Denkmuster
- Cargo Cult
- Führung neu denken
- Führung nach oben
- Constant Change
- Veränderung beginnt bei mir selbst



Muster prägen unser Denken!

1 4 7 11 14 ...

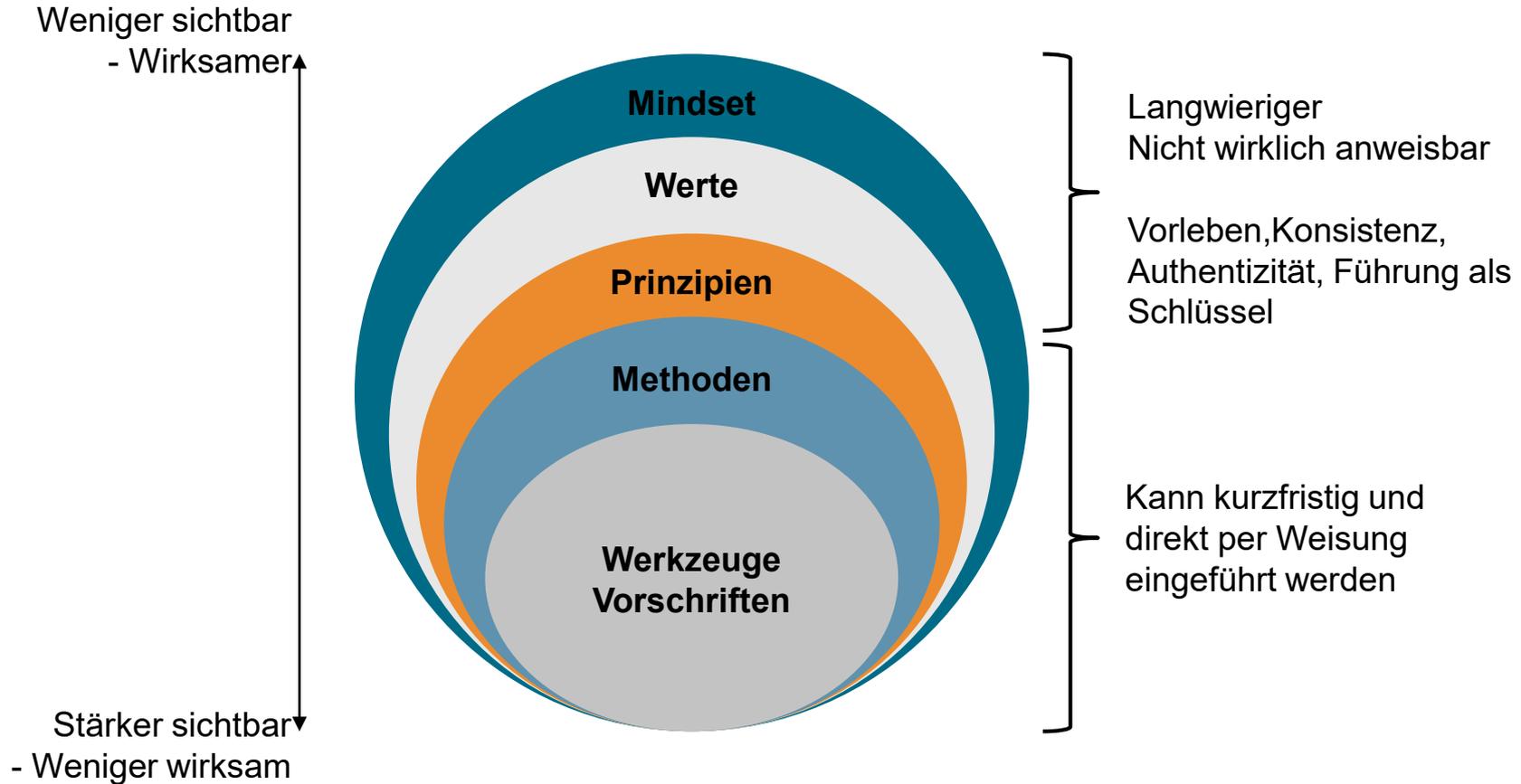
2 5 10 12 13 ...

3 6 8 9 ...

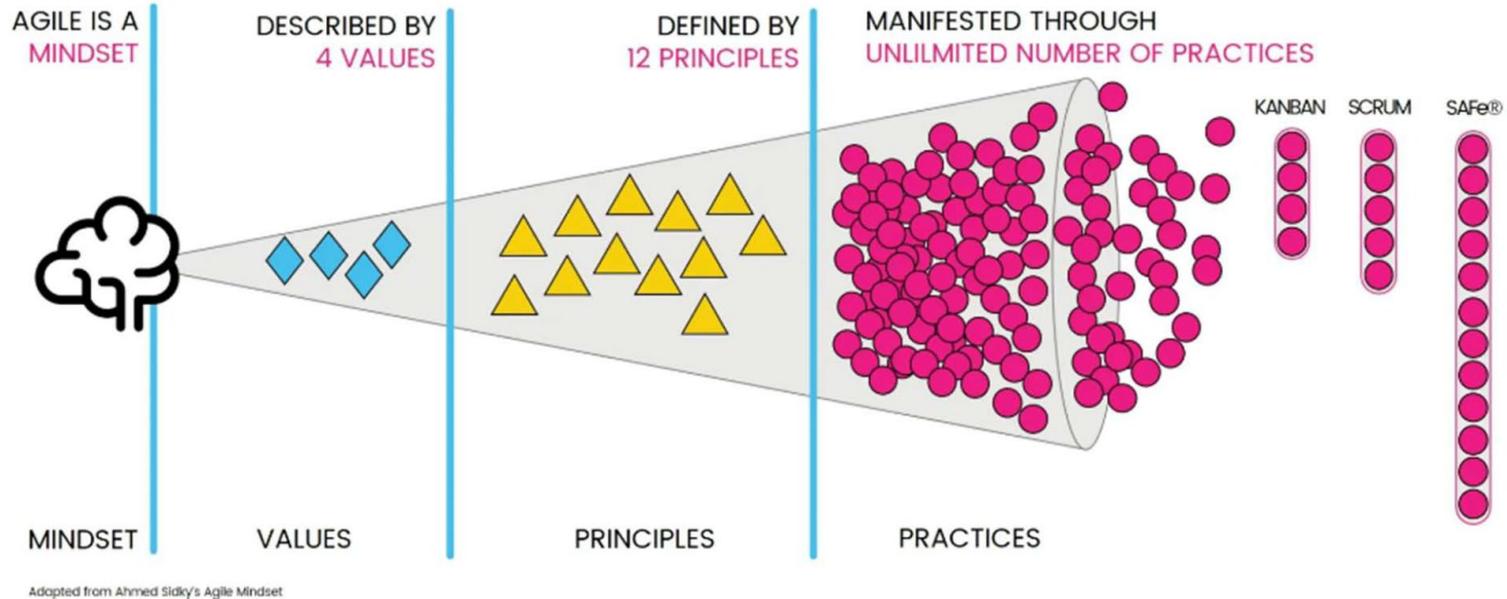
Herausforderung Cargo Cult

Graphik unter
<https://sciencebasedmedicine.org/cargo-cult-psychology/>

Wirksamkeit, Sichtbarkeit, Steuerbarkeit



Mindset, Value, Principle, Practice und Methoden



TRAINING

COACHING

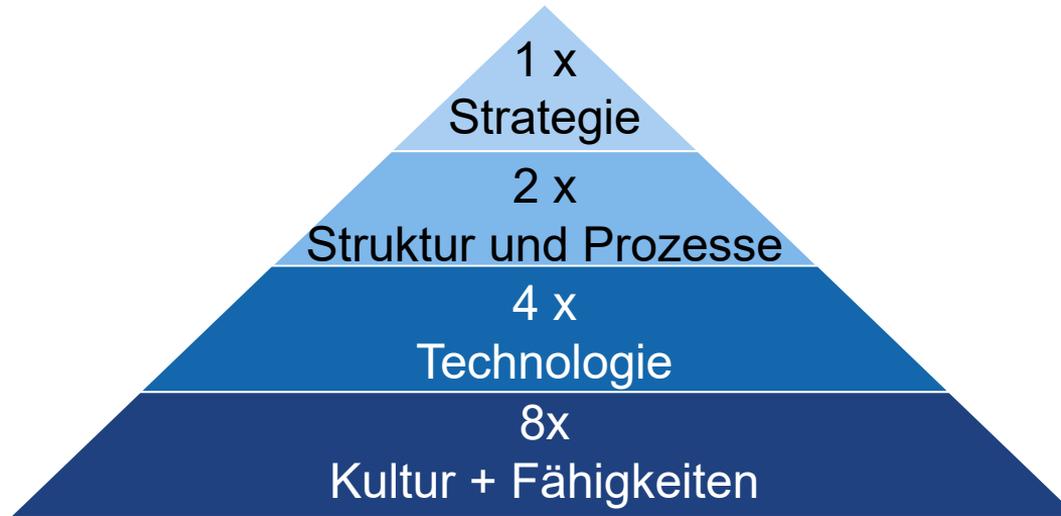
FACILITATION

CHANGE CATALYST

TOOLING

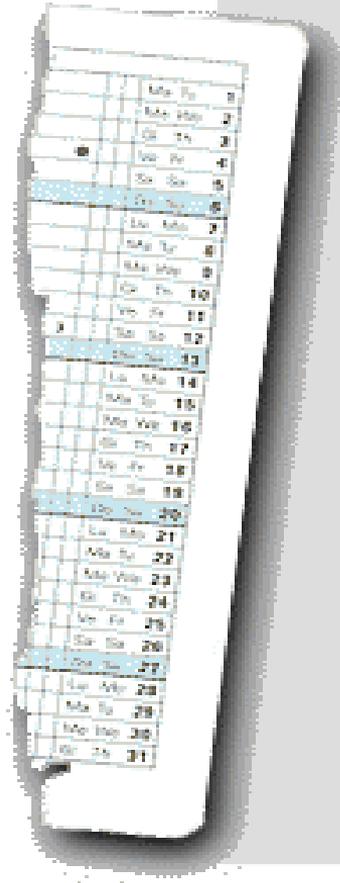
Visualization attributed to [Ahmed Sidky](#), [ICAgile](#) and [Riot Games](#) – Aufbereitung Bastian Konietzny, SAP, März 2023

Faktoren des Wandels und Aufwand



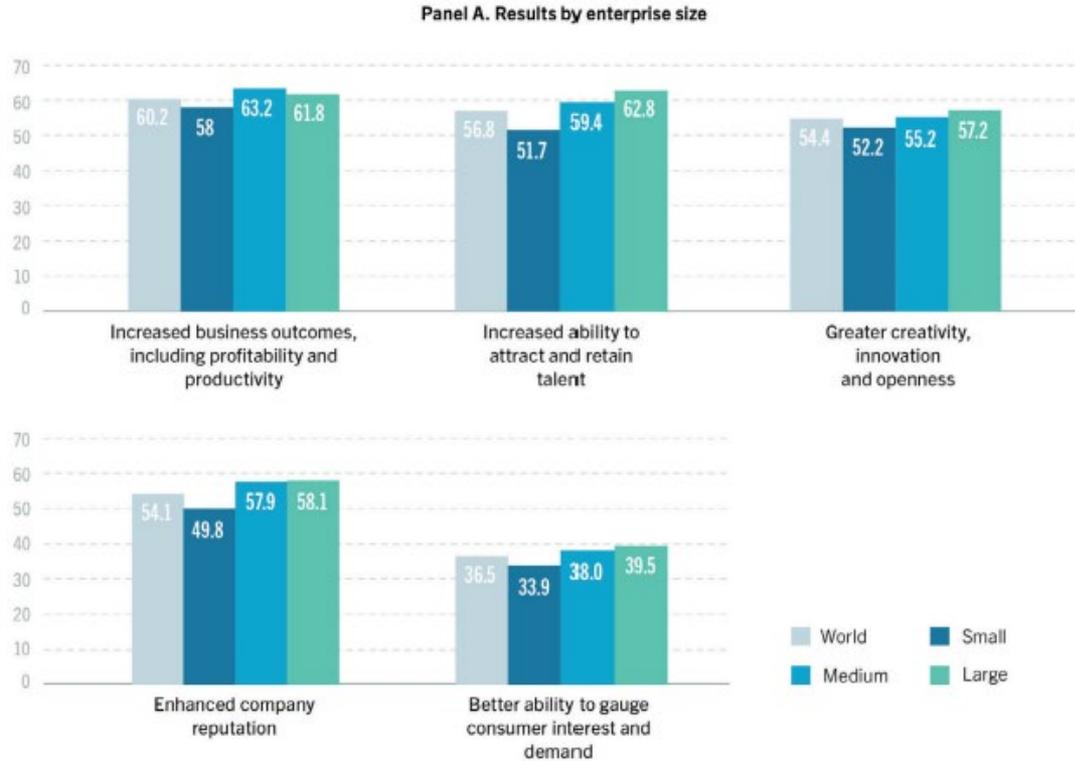
Quelle: In Anlehnung an Vortrag Probst, NRW Forum November 2001

Inhalte



- Warum auf einmal alles „agil“ ist...
- Was agil bedeutet
- Warum agil oftmals nicht so funktioniert, wie gewünscht
- Weibliche Fach- und Führungskräfte als Chance für agil**
- Agil – Chance für weibliche Fach- und Führungskräfte
- Erfolgreich agil – agil erfolgreich

Verbesserte Business-Ergebnisse durch Gender Diversity and Equality



Quelle: ILO – Women in Business and Management – A global survey of enterprises, p. 23
 Apr. 13,000 enterprises in over 70 countries

https://www.ilo.org/wcmstp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_702196.pdf abg. 24.4.2023

Zugeschriebene typische Stärken von Frauen

1. Emotionale Intelligenz
2. Kommunikationsfähigkeit
3. Resilienz
4. Inklusivität

* Zusammenführung ChatGPT, 24. April 2023



Agile Manifesto – Individuals and Interactions

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
Alistair Cockburn
Ward Cunningham
Martin Fowler

James Grenning
Jim Highsmith
Andrew Hunt
Ron Jeffries
Jon Kern
Brian Marick

Robert C. Martin
Steve Mellor
Ken Schwaber
Jeff Sutherland
Dave Thomas

<https://agilemanifesto.org/>, abg. 24.4.2023

© 2001, the above authors
this declaration may be freely copied in any form,
but only in its entirety through this notice.

Scrum Guide – Values and Cross-Functionality

scrumguides.org/scrum-guide.html

SCRUM GUIDES

Web Version PDF Versions History FAQ

The 2020 Scrum Guide™

Scrum Values

Successful use of Scrum depends on people becoming more proficient in living five values:

Commitment, Focus, Openness, Respect, and Courage

The Scrum Team commits to achieving its goals and to supporting each other. Their primary focus is on the work of the Sprint to make the best possible progress toward these goals. The Scrum Team and its stakeholders are open about the work and the challenges.

Scrum Team members respect each other to be capable, independent people, and are respected as such by the people with whom they work. The Scrum Team members have the courage to do the right thing, to work on tough problems.

These values give direction to the Scrum Team with regard to their work, actions, and behaviors. The values are reinforced through the actions taken, and the way Scrum is used should reinforce the values.

Scrum Team members respect each other to be capable, independent people, and are respected as such by the people with whom they work. The Scrum Team members have the courage to do the right thing, to work on tough problems.

Scrum Team

The fundamental unit of Scrum is a small team of people, a Scrum Team. The Scrum Team consists of one Scrum Master, one Product Owner, and Developers. Within a Scrum Team, there are no sub-teams or hierarchies. It is a cohesive unit of professionals focused on one objective at a time, the Product Goal.

Scrum Teams are cross-functional, meaning the members have all the skills necessary to create value each Sprint. They are also self-managing, meaning they internally decide who does what.

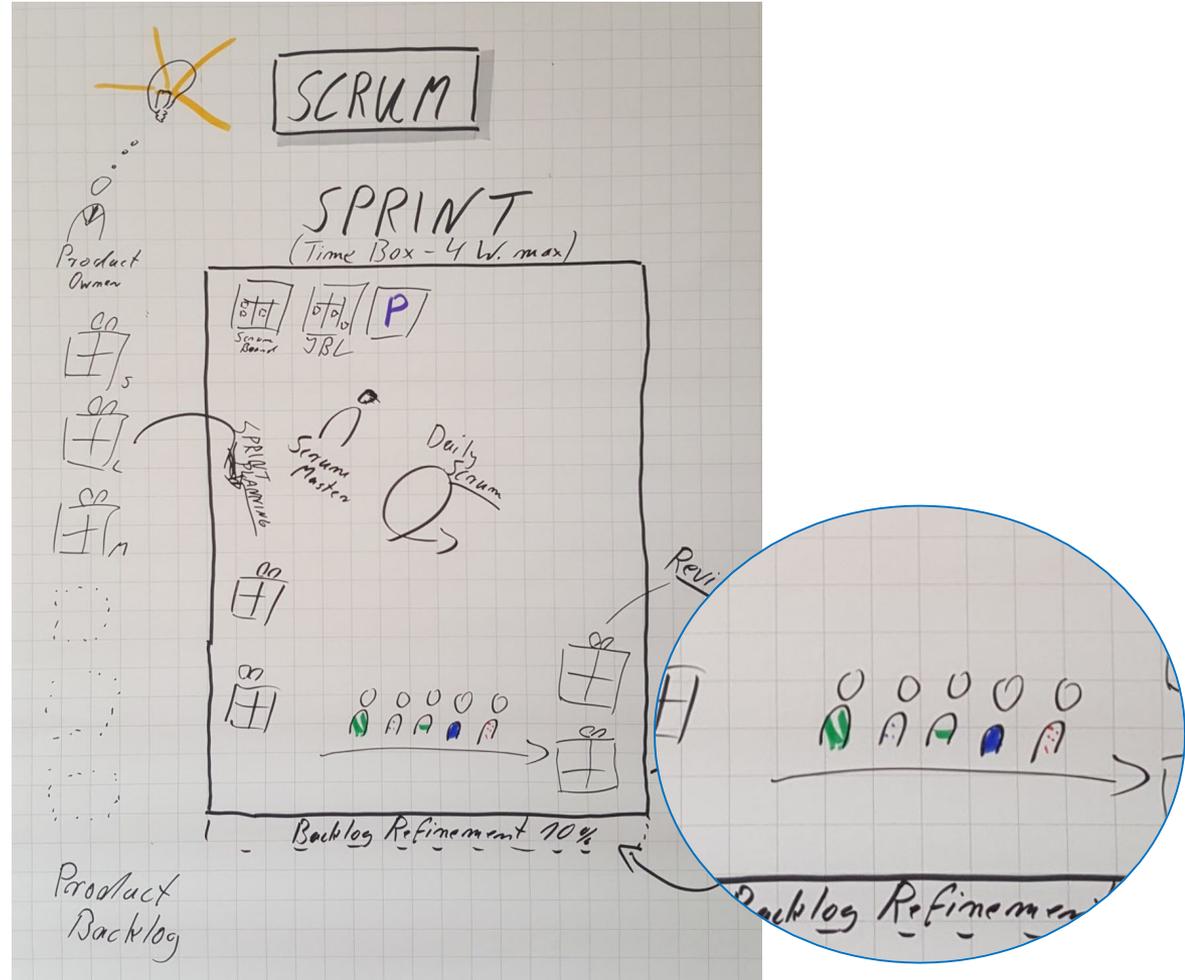
The Scrum Team is small enough to remain self-organizing, typically 10 or fewer people. In general, we have found that teams that become too large, they should consider reorganizing into multiple teams that work on the same Product Goal, Product Backlog, and Product Owner.

The Scrum Team is responsible for all product-related activities from stakeholder collaboration, verification, maintenance, operation, experimentation, research and development, and anything else that might be required. They are structured and empowered by the organization to manage their own work. Working in Sprints at a sustainable pace improves the Scrum Team's focus and consistency.

The entire Scrum Team is accountable for creating a valuable, useful Increment every Sprint. Scrum defines three specific accountabilities within the Scrum Team: the Developers, the Product Owner, and the Scrum Master.

<https://scrumguides.org/scrum-guide.html> | abg, 24.4.2023

Diversity im Team



SAFe – Value diversity

Looking for SAFe 5? **It's here!**

Home About Blog Read More Resources SAFe Studio Glossary Implementing Customer Stories SAFe Training

Find people who share your values, and you'll conquer the world together.
— John Ratzemberger

Core Values

The four Core Values of alignment, transparency, respect for people, and relentless improvement represent the foundational beliefs that are key to SAFe's effectiveness.

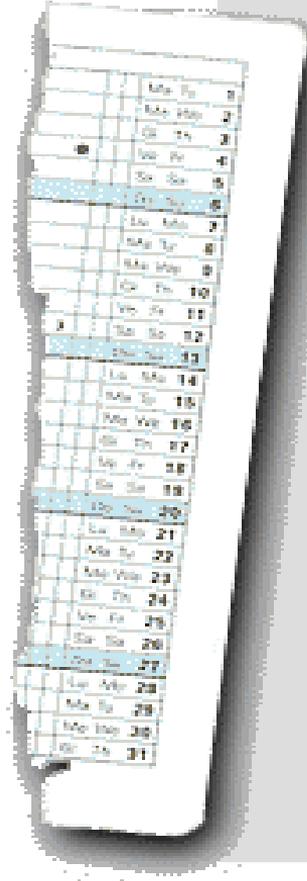
These tenets help guide the behaviors and actions of everyone participating in a SAFe portfolio. Those in positions of authority can help the rest of the organization embrace these ideals by exemplifying these values in their words and actions.

Details

SAFe is a system for achieving business agility based on highly respected bodies of knowledge: Agile, Lean, systems thinking, DevOps, and a few others. Their relevance to business agility has been proven through the successful adoption of SAFe. These patterns make SAFe broad, deep, and scalable. But at the heart of SAFe is a commitment to **value diversity of people and opinions**. Another way to show respect is to build organizations that include people with various personal and professional backgrounds. However, just hiring a diverse workforce is insufficient. Respect for people requires listening to and valuing perspectives and viewpoints different from our own.

<https://scaledagileframework.com/safe-core-values> abg. 24.4.2023

Inhalte



- Warum auf einmal alles „agil“ ist...
- Was agil bedeutet
- Warum agil oftmals nicht so funktioniert, wie gewünscht
- Weibliche Fach- und Führungskräfte als Chance für agil
- Agil – Chance für weibliche Fach- und Führungskräfte**
- Erfolgreich agil – agil erfolgreich

Agile Elemente als Chance

Agile Elemente –
oft positiv für weibliche Fach- und Führungskräfte,
oft besser in typische Lebenssituationen integrierbar

- Leistung und Beweise – statt (Selbst-)Darstellung
- Schnellere Rückkopplung und Sicherheit
- Kleine (gekapselte) Schritte
„Slicing the elephant“, „Slicing the task“
→ Teilzeitfähiger
- Co-Leadership



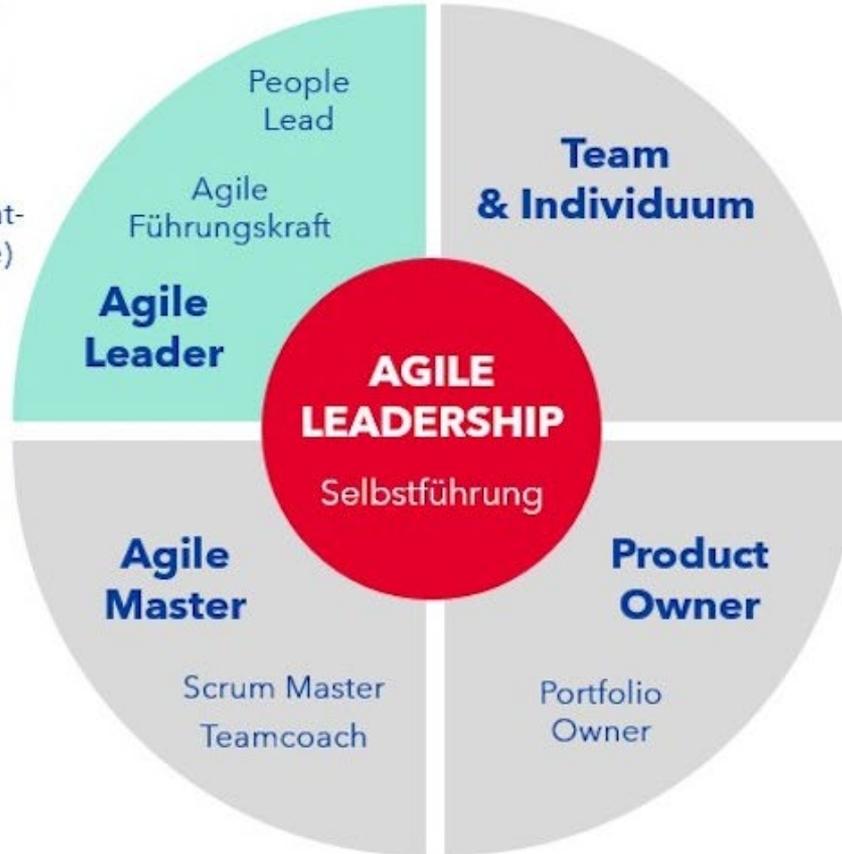
Verteilte Führung

Menschen-Führung

- Menschen entwickeln und Potential fördern
- Rahmenbedingungen entwickeln (z.B. Governance)
- Meist disziplinarische und manchmal auch strategische Führung

Prozessuale Führung

- Fokus: Produktivität & Kollaboration im Team
- Coach, Moderator
- Team-Entwickler



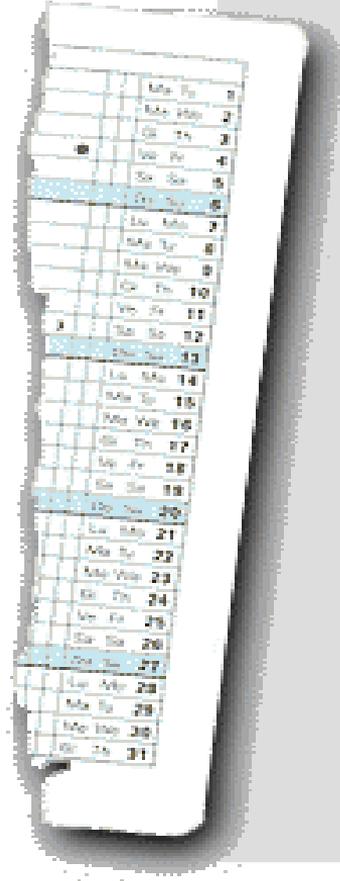
Selbstorganisation

- Fokus: „Wie“
- Inkremente bauen
- Crossfunktionale Zusammensetzung

Fachliche Führung

- Fokus: „Was“
- Produkt-Vision
- Effektivität im Sinne von Kunden-Nutzen
- Wirtschaftliche Verantwortung

Inhalte



- Warum auf einmal alles „agil“ ist...
- Was agil bedeutet
- Warum agil oftmals nicht so funktioniert, wie gewünscht
- Weibliche Fach- und Führungskräfte als Chance für agil
- Agil – Chance für weibliche Fach- und Führungskräfte
- Erfolgreich agil – agil erfolgreich**

In a Nutshell: Erfolgreich agil – agil erfolgreich

- **Agile Methoden sind die logische Konsequenz der veränderten Welt (VUCA)**
- **Als „Agil“ werden eine Vielzahl von Methoden und Praktiken bezeichnet – entscheidet sind aber vor allem Werte und Prinzipien, die sich dann in Methoden und Praktiken widerspiegeln**
- **Oftmals bleibt die „agile Transformation“ hinter den Erwartungen zurück, weil Methoden und Praktiken und nicht Werte, Prinzipien, Kultur im Vordergrund stehen (Cargo Cult)**
- **Weibliche Fach- und Führungskräfte sind eine großartige Stärke und Chance für Agilität**
- **Agiles Arbeiten verbessert für viele Frauen im Beruf in vielerlei Hinsicht die Möglichkeiten, erfolgreich zu sein und den Beruf mit der persönlichen Lebenskonstellation gut zu verbinden**



NETZWERKEN, VORTRÄGE & WORKSHOPS



Die Jahresveranstaltung für die Community aus IT-, Prozess- und Projektmanagement sowie dem agilen Umfeld mit aktuellen Impulsen zu Management, Digitalisierung und Change

über
25 Top Voices

LIVE
Big Room Planning

**#MetaverseInDerPraxis #Claas #BoostAgileLeadership
#LeanPortfolioManagement #DeutscheBahn #ProcessMining
#Bosch #OKR #WandelUndResilienz #DSAG #Change
#BusinessContinuityManagement #Flixbus und vieles mehr...**

09. + 10. MAI 2023

In Hör-Grenzhausen (nahe Koblenz)
oder im Stream online

jetzt Tickets sichern

www.praxisforum.net

Veranstalter:
Heupel Consultants
GmbH + Co. KG

Unsere Sponsoren:

datango

SYMBIO

TEAMWILLE

eine Veranstaltung im Rahmen des
PRAXISFORUM
NETZWERK

Let's connect!

16. Praxisforum
9.-10. Mai 2023
„Gestärkt durch den Sturm“
www.praxisforum.net



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

komus@hs-koblenz.de



www.komus.de
www.process-and-project.net
www.praxisforum.net