

Fokus!

Gelebte strategische Organisation



MAXPERT IN TOUCH:
get {big} things done
25. November 2024
Düsseldorf
Prof. Dr. Ayelt Komus
www.komus.de



MAXPERT IN TOUCH:
get {big} things done

- Herausforderung „Fokus“ leben
- Wieso das so schwer ist
- Ansatzpunkte zu mehr Fokus



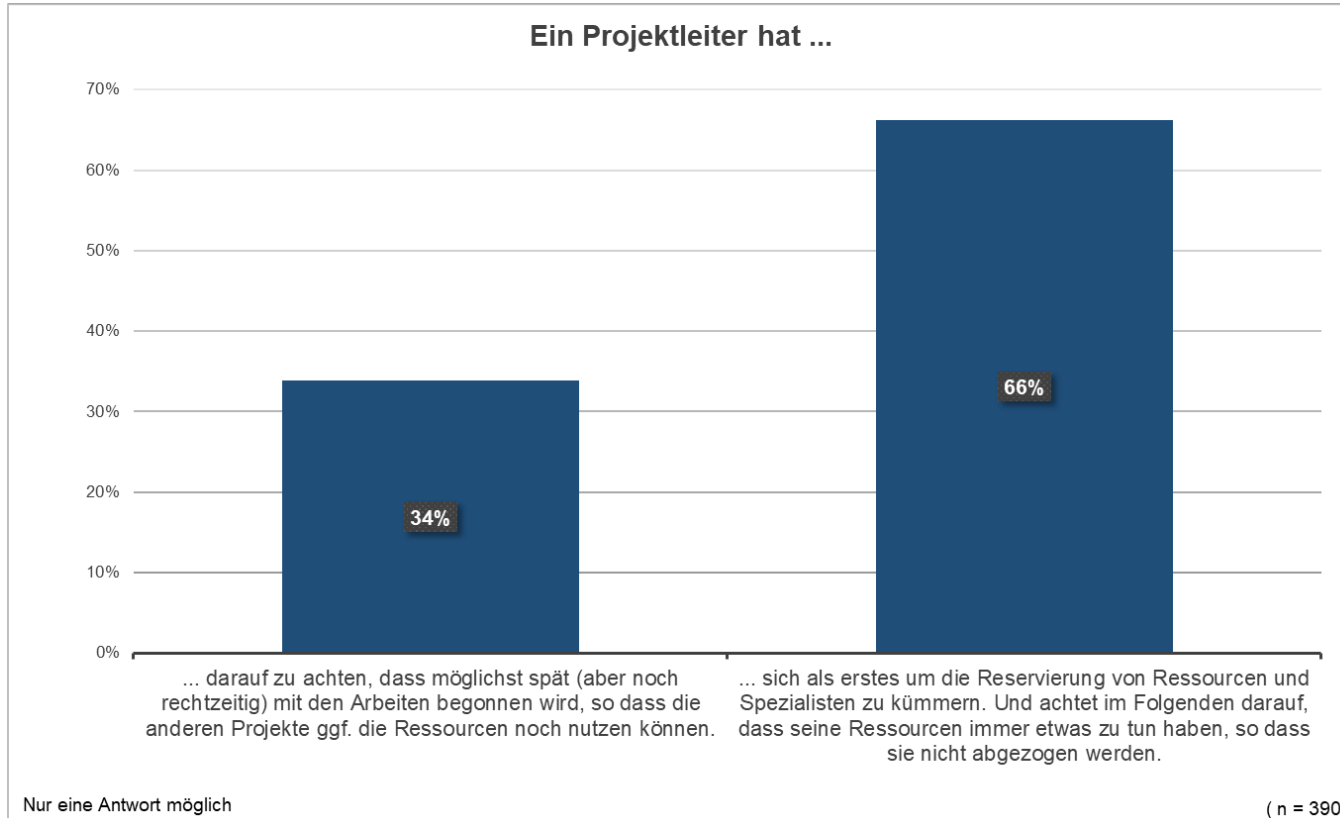
Studienergebnisse Multitasking-Studie

- 60%+: Symptome für ein sehr ausgeprägtes Multitasking.
- ~60%: 20%+ Projektaufwand könnte eingespart werden
- ~70%: mindestens 30% der Projektlaufzeit einsparbar
- Ca. 2/3: Ressourcen und Spezialisten frühzeitig reserviert, an Projekt gebunden.
- Unternehmen mit hohem negativen Multitasking-Anteil durchschnittlich weniger erfolgreich.



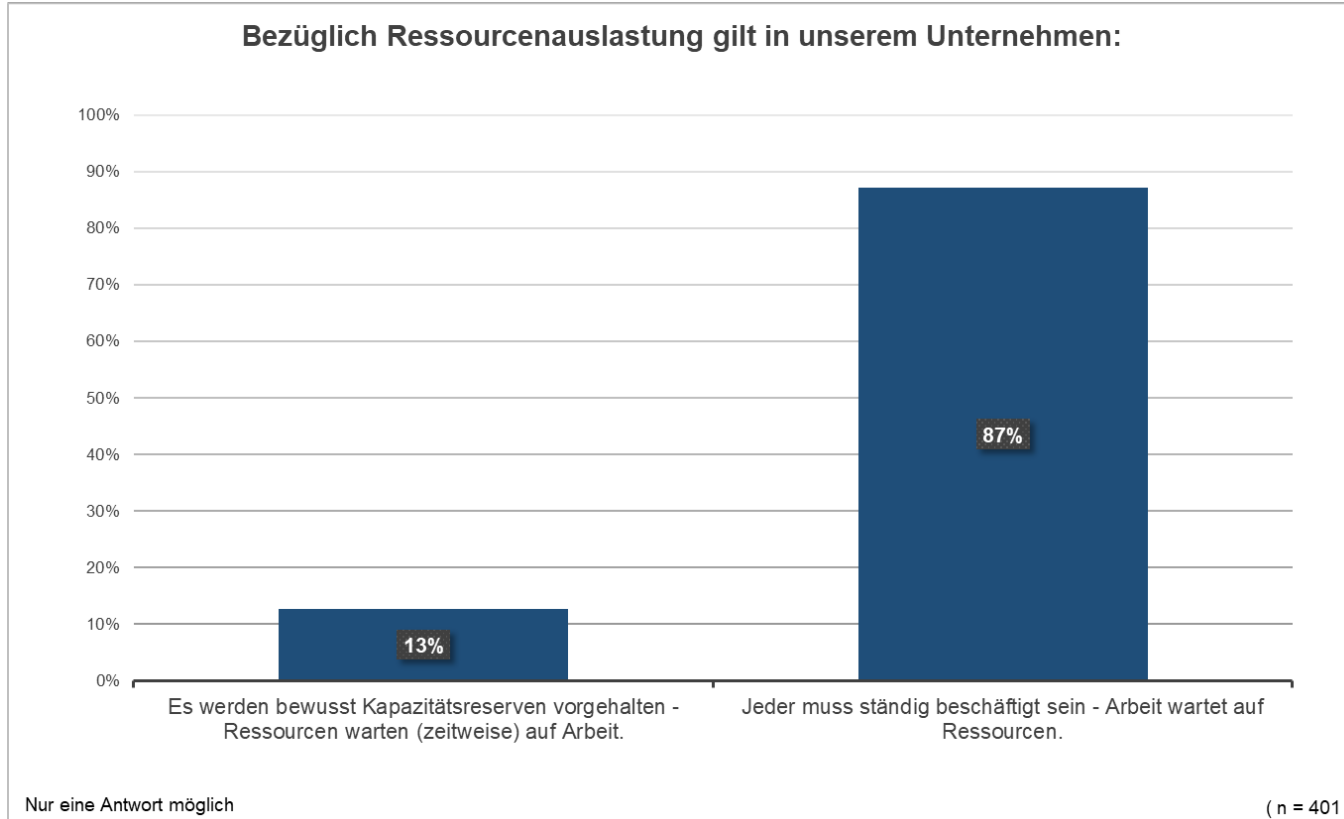
Projektleiter horten Personalressourcen

Bei fast 70% der Projektleiter besteht die Hauptaufgabe darin, Ressourcen und Spezialisten zu reservieren

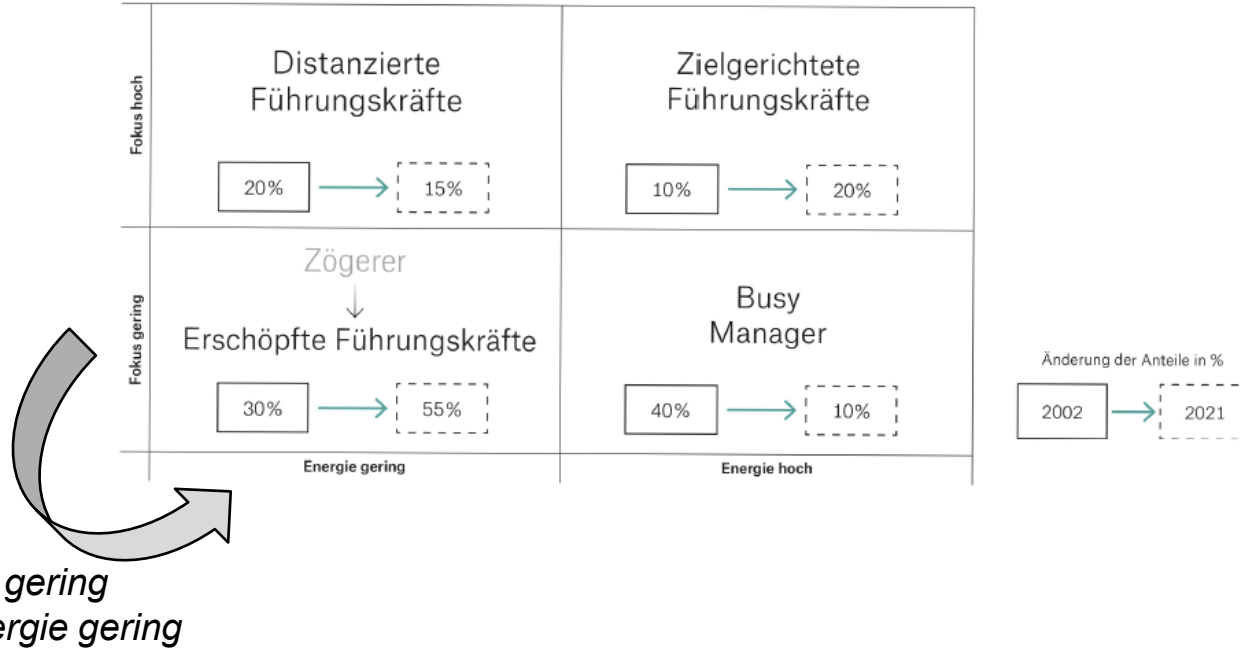


Hauptsache jeder wirkt beschäftigt

In fast 90% der Unternehmen muss jeder ständig beschäftigt sein



70% der Führungskräfte haben „geringen Fokus“



Quelle: Bruch, Heike; Lee, Paul: Die erschöpfte Führungskraft in: Personalmagazin, 11/2023



- Herausforderung „Fokus“ leben
- **Wieso das so schwer ist**
- Ansatzpunkte zu mehr Fokus



Schnelles Denken, Langsames Denken – System 1 und System 2

System 1

Schnell, automatisch,
immer aktiv, emotional,
stereotypisierend,
unbewusst

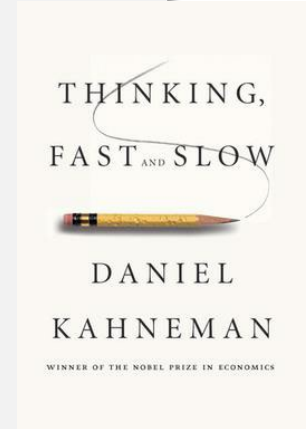
*Priming durch Reizworte
(Tendenz zu System 1)*



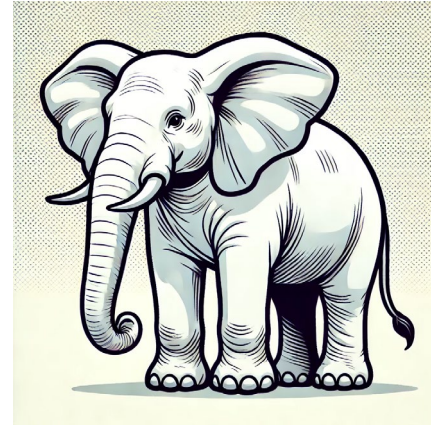
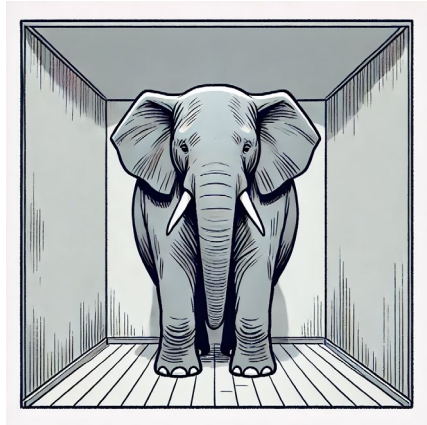
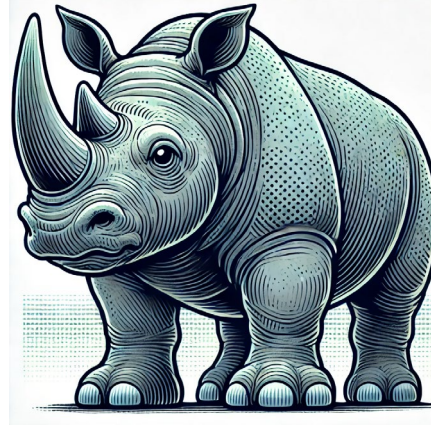
System 2

Langsam, anstrengend,
selten aktiv, logisch,
berechnend, bewusst

*System 2 ist rasch
„faul“, „ausgelastet
und erschöpft“.*



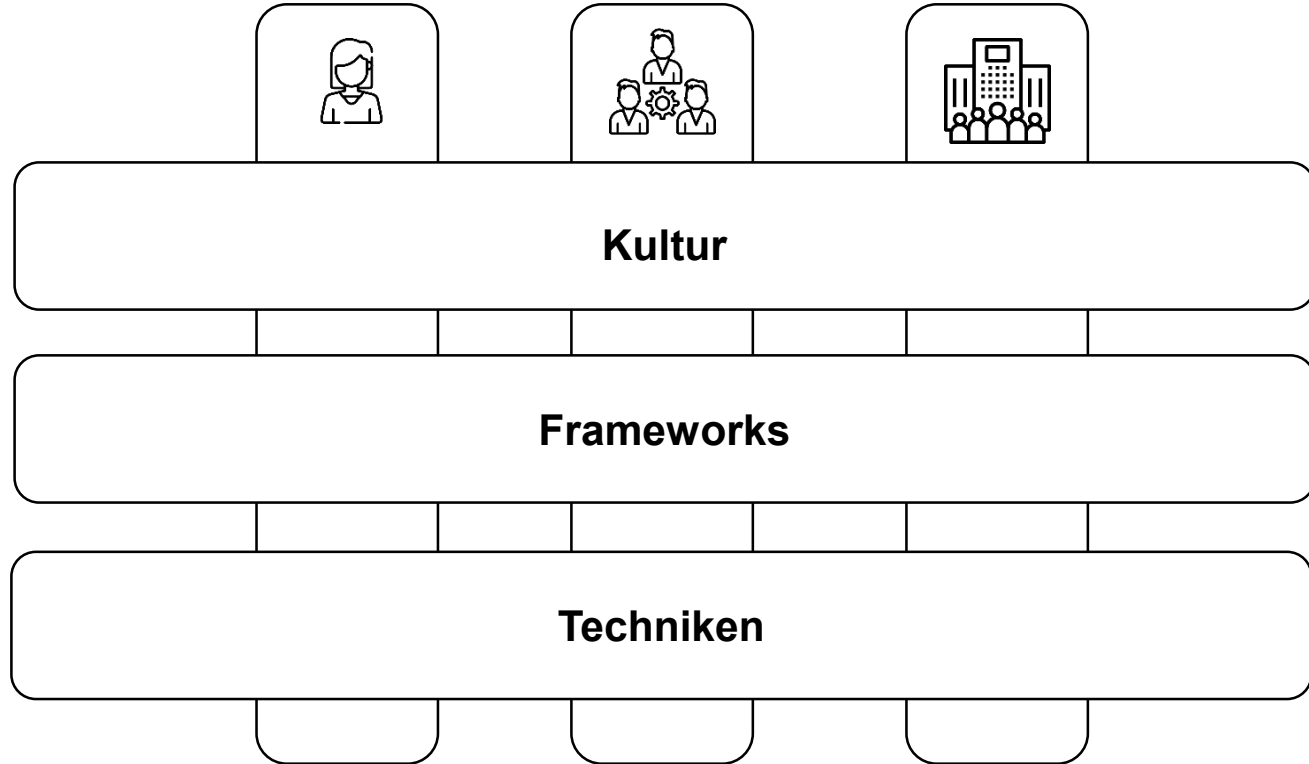
Schwarze Schwäne, graue Rhinos, weiße Elefanten, Elefanten im Raum



- Herausforderung „Fokus“ leben
- Wieso das so schwer ist
- Ansatzpunkte zu mehr Fokus



Negatives Multitasking reduzieren



Tradierte falsche Vorstellungen und Herausforderungen

...bezüglich guten Managements

- Große Batches
- Viel Aktivität – Heroisches Management (Busy Manager)
- Hohe Komplexität erfordert detaillierte Pläne
- Output-Orientierung (statt Outcome)

Multitasking-Empfehlungen...

- WiP-Limits so oft unrealistisch
- Methoden teilweise unrealistisch quantitativ (bspw. Weighted Short Job First)



WiP-Limits unrealistisch



S/4HANA

Produkt-
Innovation

Brot
kaufen

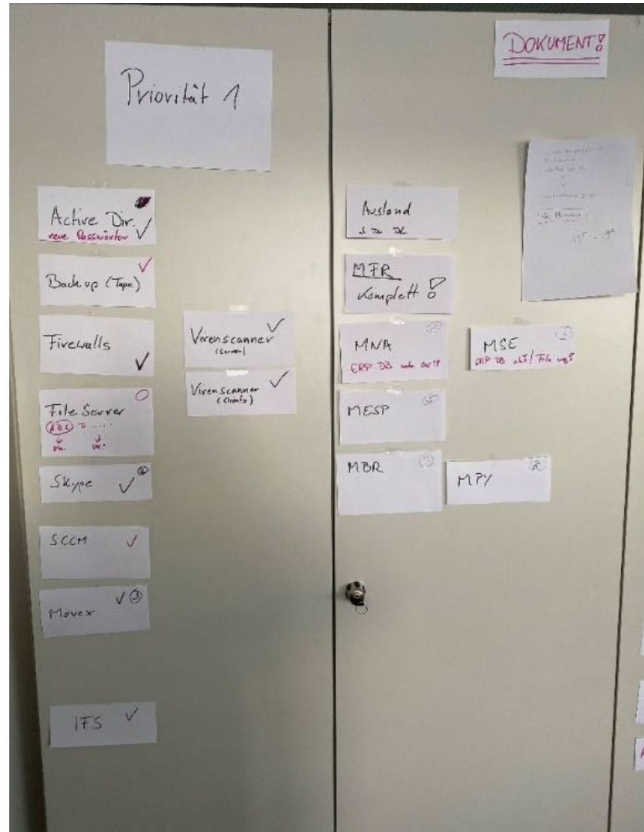
Lohn-
Kosten

Geb.-
Geschenk

Liefer-
Probleme



Beispiel: Lagezentrum im Krisenfall (Cyber-Incident)



Danke an Stefan Würtemberger, Marabu

Praxisbeispiel

- Gelebtes WiP-Limit
- Transparenter Fokus



WSJF – Weighted Short Job First – komplexe Darstellung

WSJF Weighted Short Job First

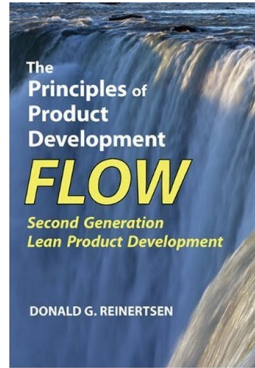
$$\text{WSJF} = \frac{\text{Cost of Delay}}{\text{Job Size}}$$

entspricht "Wert"

entspricht "Zeit" = "Aufwand"

Cost of Delay = User-Business Value + Time Criticality + Risk Reduction and/or Opportunity Enablement

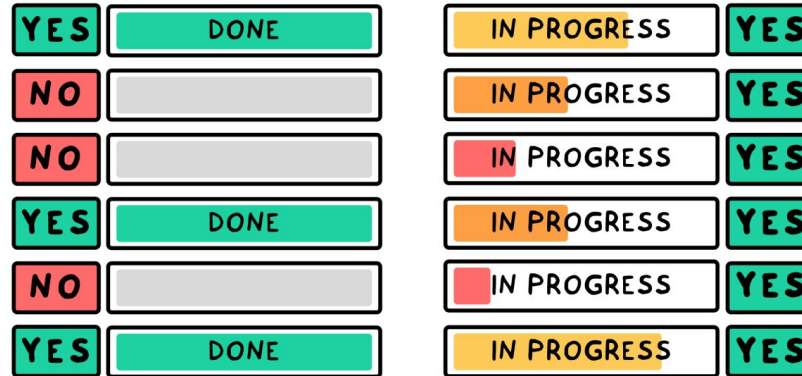
© Scaled Agile, Inc.



Quellen: Reinertsen, Don: Flow; Darstellungen: SAFe - <https://www.scaledagileframework.com/wsjf/>



THE IMPORTANCE OF SAYING NO



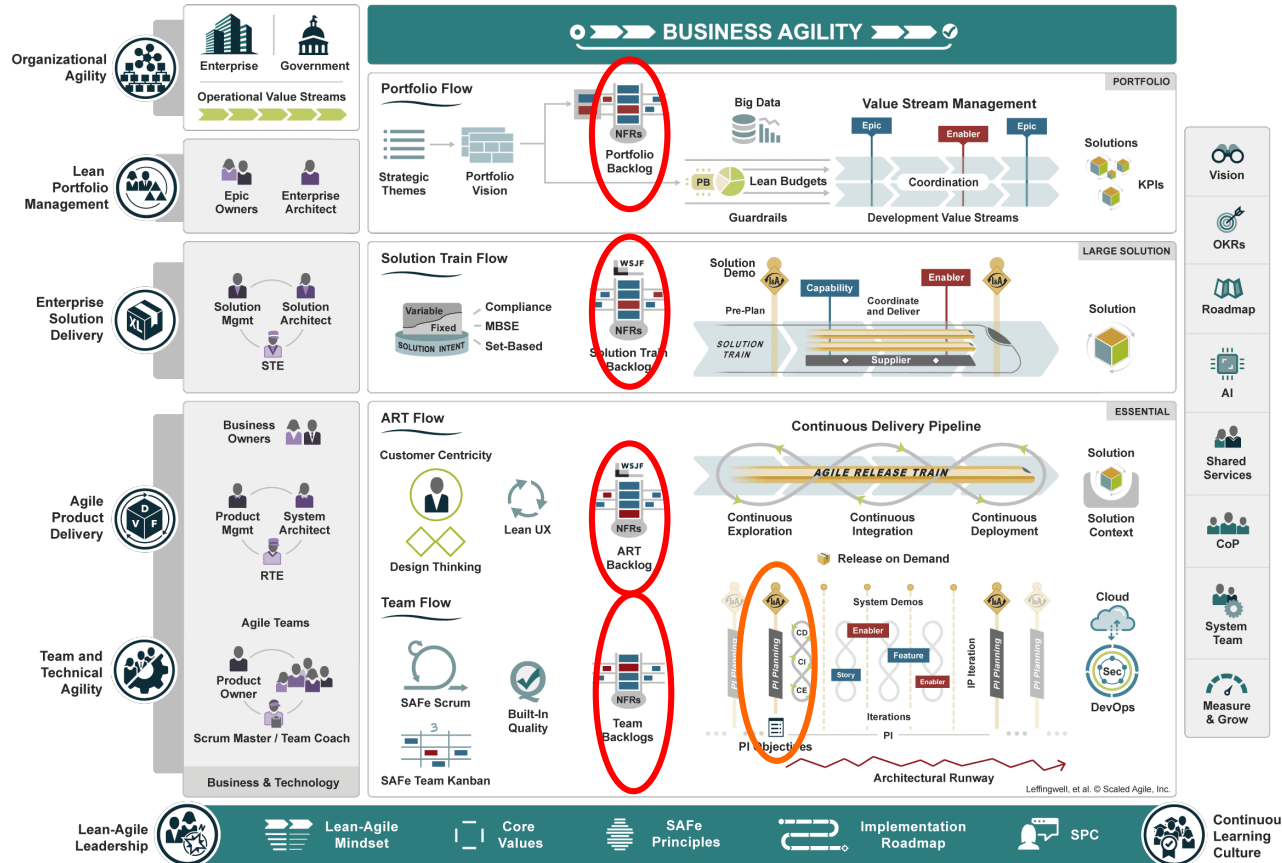
ACCOUNTABLE

**NOT
ACCOUNTABLE**

HYBRIDHACKER.EMAIL



Gelebte WIP-Limits und Fokus durch Backlogs und Taktung



<https://scaledagileframework.com/#full> — mit eigenen Ergänzungen

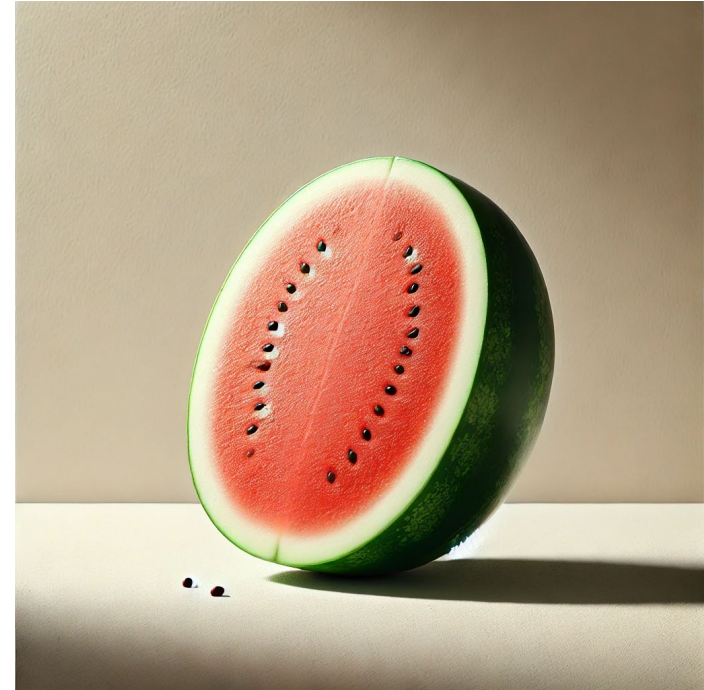


Small is Beautiful

Kleine Projekte

- sind empirisch wesentlich erfolgreicher
- vermeiden Wassermelonen-Effekt

Basis für Fokus



Descaling over Scaling

LeSS BOOK CHAPTER 2:
INTRODUCTION



LEAN
THINKING



SYSTEMS
THINKING



PRINCIPLES



COACHING



ADOPTION



CONTINUOUS
IMPROVEMENT

What is Large Scale Scrum?

~~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!



CONTINUOUS
INTEGRATION



ARCHITECTURE
& DESIGN



ROLE OF
MANAGERS



MANAGEMENT



GO SEE

CC BY-NC-ND

<https://less.works/en>



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*

* LeSS – Design Principle by Craig Larman and Bas Vodde

<https://less.works/blog/2020/03/02/more-with-less-seven-tools-for-simplifying-organizations.html> , 3.3.2020



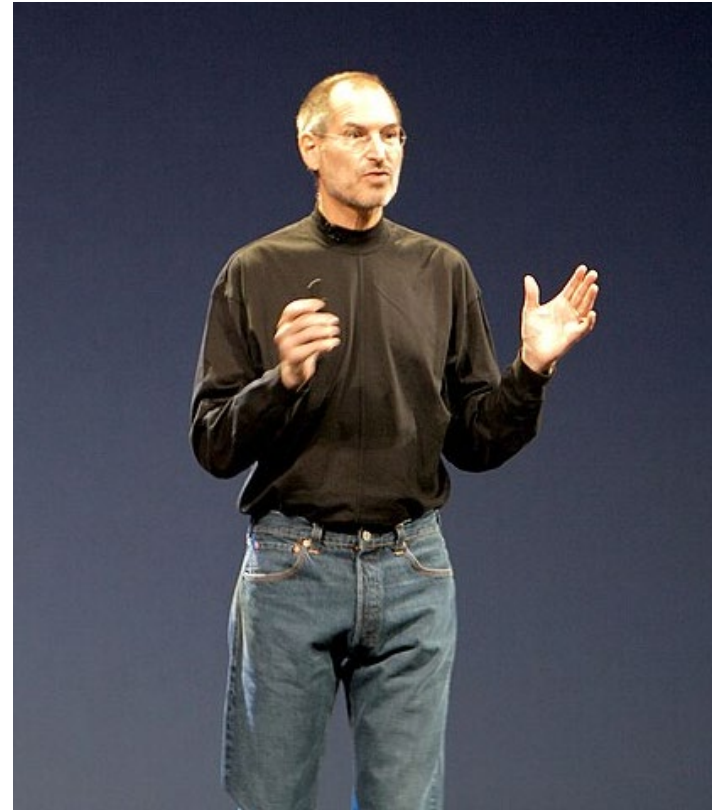
Change – Fokus vorleben!

- Strategischen Fokus erarbeiten und einfordern („*Why?*“)
- Kein *Busy Management* belohnen
- Einfachheit, Fokus vorleben und transparent machen
- Visualisierung



*"Fokus bedeutet NEIN
zu den hundert anderen
guten Ideen zu sagen."*

Steve Jobs



https://commons.wikimedia.org/wiki/File:More_Steve_Jobs_action..._%282197006110%29.jpg



Let's connect!



linkedin.com/in/komus



instagram.com/ayelt.komus/



CIO-Round Table



www.komus.de/podcast



YouTube



komus@hs-koblenz.de

