

# Management im komplex-chaotischen Kontext

## Alternativen zu etablierten Projektmanagementansätzen



Process and Project



**HEUPEL**  
CONSULTANTS

Wissen.Wege.Wirkung

### PMI Chapter Cologne

Köln, 14.2.2019

Prof. Dr. Ayelt Komus

Patricia Zipperling

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

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

[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

# 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\*

\* Domo – Data never sleeps 6.0



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



Größte Unternehmen in  
**Mobilität und Hotellerie** besitzen  
weder Autos noch Hotels



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

# Prof. Dr. Ayelt Komus

- Professor für Organisation und Wirtschaftsinformatik
- Mitinitiator der Modellfabrik Koblenz
- Fachbeirat der Heupel Consultants
- Vordenker für Management im komplexen Kontext und agile Methoden
- Studien / Surveys wie „Status Quo Agile“ (2012, 2014, 2016), Status Quo PEP – lean und agil
- 80+ Fachpublikationen,  
150+ Keynotes/Vorträge,  
150+ Interviews/Medienberichte



Weitere Informationen, Werdegang,  
aktuelle Veröffentlichungen, Vorträge...  
unter [www.komus.de](http://www.komus.de)

Sie treffen mich auf



# Sonja Schmidt

- M.Sc. Operations Management (Hochschule Koblenz)
- Ko-Autor und Methodenverantwortlicher von Studien wie „BPM Compass“, „Mein Digital Profil“
- Entwicklung des Methodentools „Mein Digital Framework“ zur strukturierten Bearbeiten des digitalen Transformationsprozess
- Erfahrungen im Coaching und Training
- Certified Scrum Master
- Unternehmensberaterin bei Heupel Consultants

Sie treffen mich auf



# Patricia Zipperling

- M.Sc. Business Management Marketing and International Business (Hochschule Koblenz)
- Masterthesis „Management in komplex chaotischen Kontext“
- Entwicklung des Prozesses zur Methodikwahl im komplex chaotischen Kontext
- Erfahrungen im Projektmanagement



Sie treffen mich auf



# Netzwerken, Vorträge, Studien und Co.

Kontakt Impressum Datenschutzerklärung Process-and-Project.net

Prof. Dr.  
Ayelt Komus



Home Über Ayelt Komus Publikationen **Vorträge** Medien Hochschule

»Nicht der Wind, die Segel bestimmen den Kurs«

**Vortragsfolien**  
[www.komus.de/vortrag](http://www.komus.de/vortrag)



Das Beste aus zwei Welten: Agile Methoden mit Bewährten verknüpfen.  
Aktuell stehen viele Unternehmen vor der Herausforderung die Chancen agiler Methoden zu erschließen. Die Frage ist dabei nicht mehr, ob agile Methoden ins Projektmethodenportfolio aufgenommen werden sollen, sondern vielmehr, wie eine mögliche Umsetzung aussehen könnte. Dabei gilt es, geeignete Wege zum agilen Unternehmen aufzuzeigen, die zur Organisation passen und diese nicht überfordern.

Diese Seiten sollen einen Ausschnitt meiner Aktivitäten und Inhalte in Lehre, Forschung, Beratung, Trainings, Workshops und Vorträgen vermitteln. Links und Downloads sollen Konzepte verdeutlichen und Anstoß für neue Ideen sein.  
Weitere Informationen zu Studien und Studienberichten finden Sie unter [www.process-and-project.net/studien](http://www.process-and-project.net/studien), Informationen über aktuelle Workshops sind unter [www.process-and-project.net/workshops](http://www.process-and-project.net/workshops) verfügbar. Unseren Newsletter mit der Möglichkeit zur Registrierung finden Sie unter [www.process-and-project.net/aktuell](http://www.process-and-project.net/aktuell). Schließlich freue ich mich über eine Vernetzung Xing, LinkedIn oder Twitter.

Aktuelles

**Studienberichte**  
[www.process-and-project.net/studien](http://www.process-and-project.net/studien)

XING

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



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



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

Anmeldung Über uns Kontakt Impressum

Home Newsletter Trainings/Workshops Veranstaltungen **Studien**

Process and Project  
Projekt- und IT-Management und agile Methoden

Wie sehr beeinflusst die Komplexität Ihren Projekterfolg?  
Erstellen Sie jetzt Ihre kostenfreie Stacey-Projektportfolio-Analyse. Jetzt Informieren!

Rückblick: 10. Praxisforum und 2. Praxiswerkstatt am 30. und 31. Mai  
Danke an über 100 Teilnehmer und alle Referenten! Wir freuen uns auf ein Wiedersehen am 12. und 13. Juni 2018



# Unternehmen, die unsere Kollegen erfolgreich begleitet haben



## Agiler Beratungsansatz

- ▶ **Coaching**
- ▶ **Beratung/  
Konzeption**
- ▶ **Training/  
Schulung**

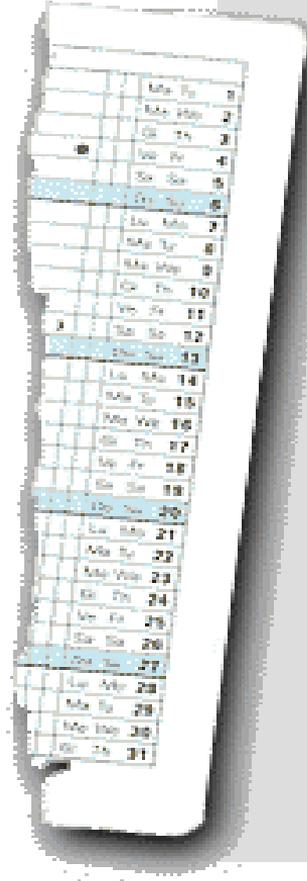


## Gelebte Wissenschaft

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

**Das Beste aus zwei Welten – Praxis wissenschaftlich fundiert.**

# Inhalte



- Alles wird gut, aber...**
- Management in der VUCA-Welt**
- Agile Methoden als Antwort**
- Stacey Matrix**
- Workshop Stacey***
- Managementansätze für komplex-chaotischen Kontext in Theorie und Praxis**
- Workshop Effectuation***
- Networking + Fingerfood**
- Neues aus dem Chapter**
- Präsentation Ergebnisse + Reflektion**

***Alles wird gut, aber...***

# Alles wird gut, aber nie mehr...



# 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\*

\* Domo – Data never sleeps 6.0



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



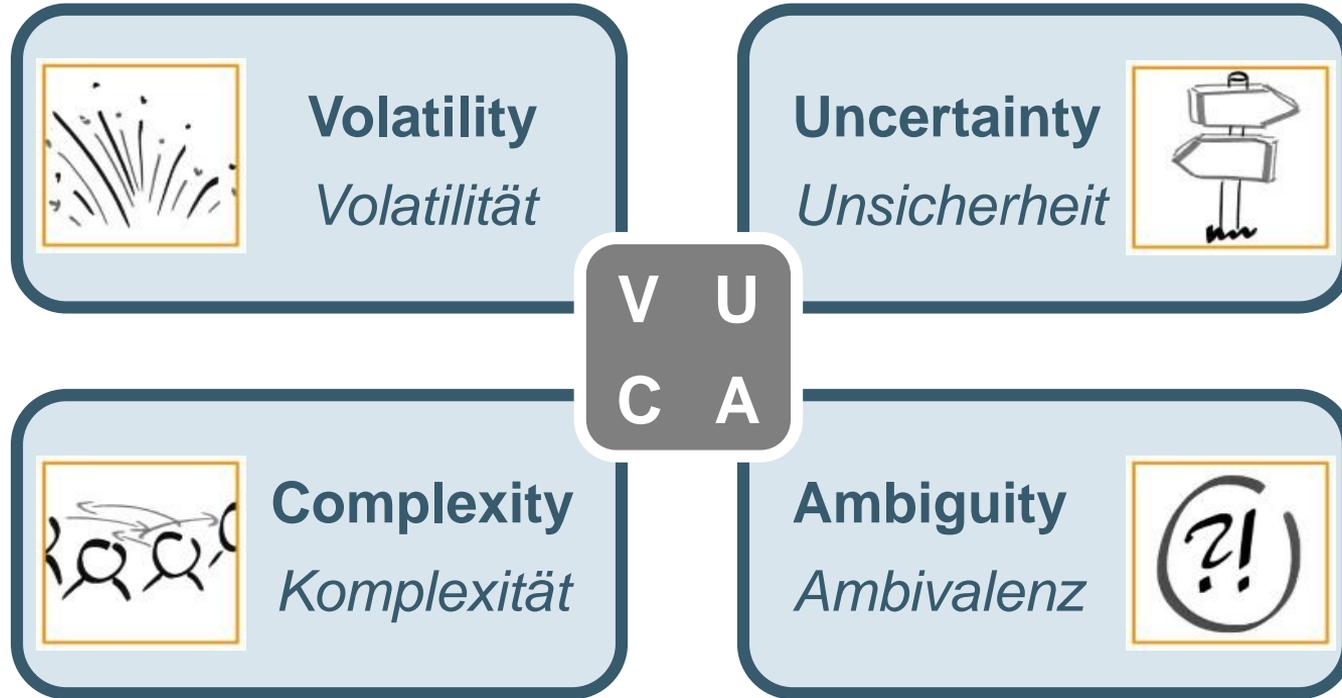
Größte Unternehmen in  
**Mobilität und Hotellerie** besitzen  
weder Autos noch Hotels



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

# ***Management in der VUCA-Welt***

# 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

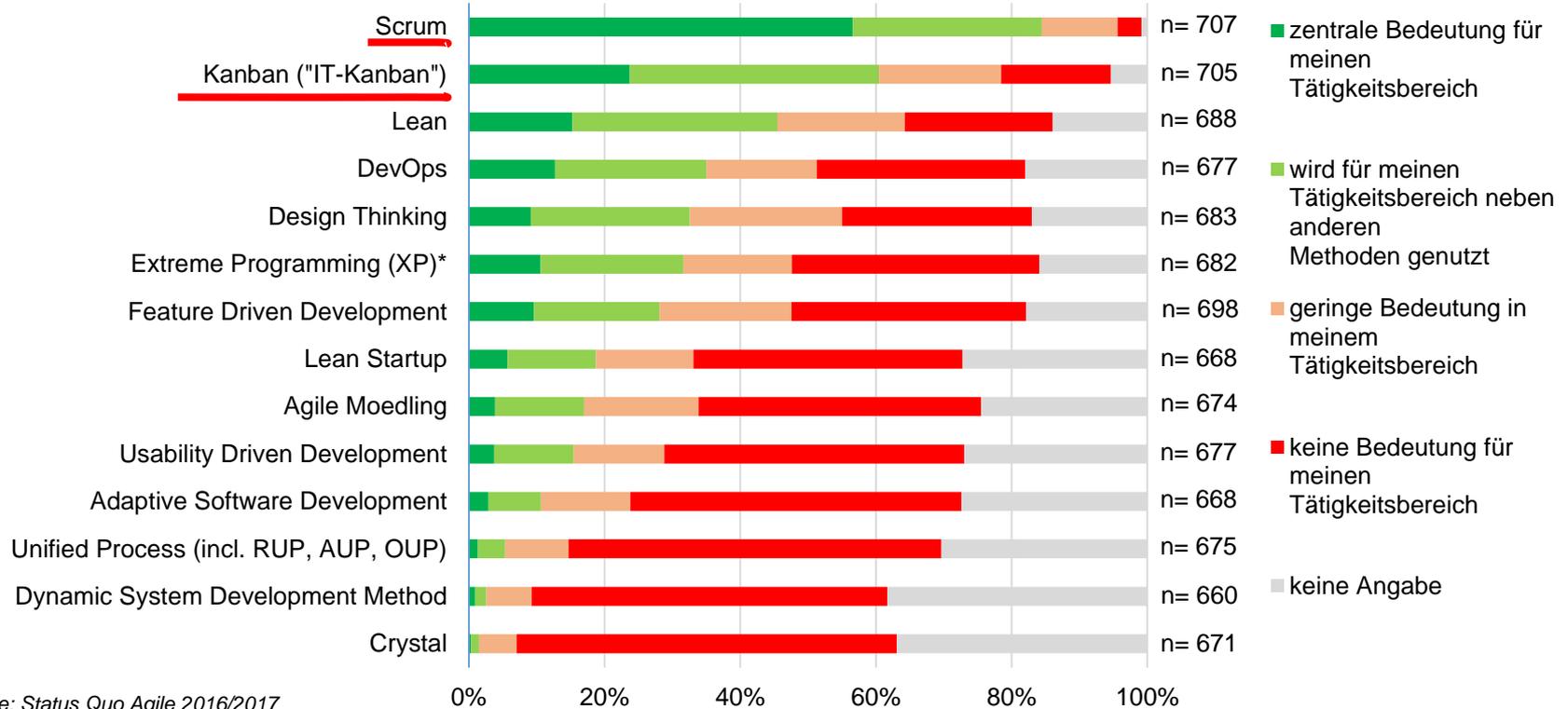
# ***Agile Methoden als Antwort***

# Agil als Antwort auf VUCA

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

# Scrum und Kanban meistgenutzte Methoden

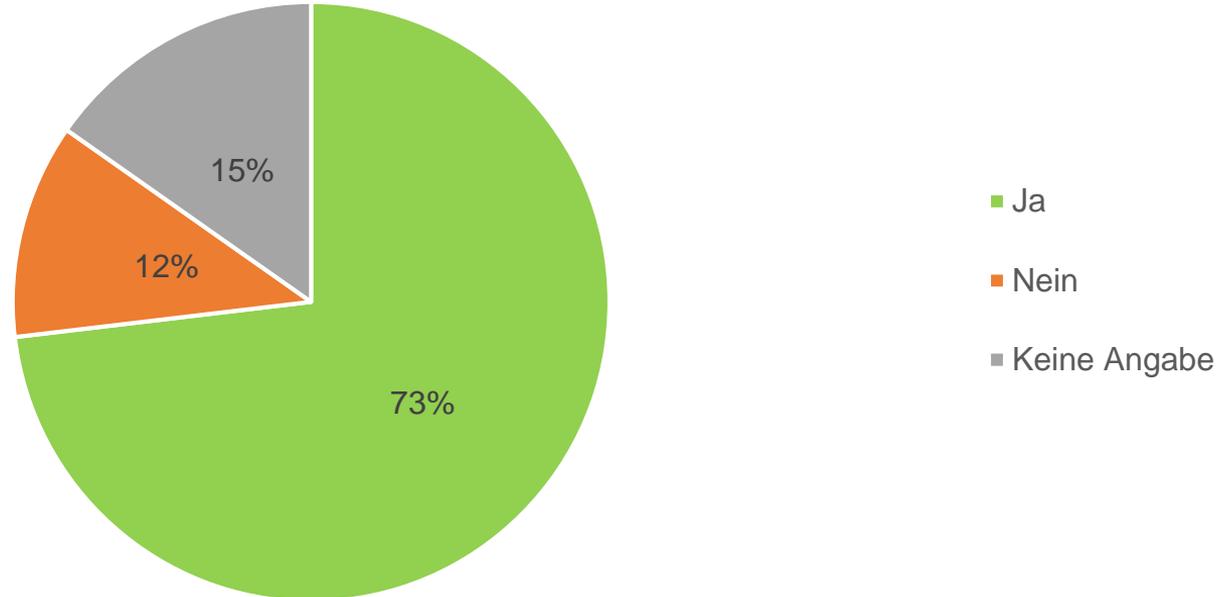
## Welche Bedeutung haben die jeweiligen Methoden für Ihren Bereich?



Quelle: Status Quo Agile 2016/2017

# Agile Methoden sind erfolgreicher

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



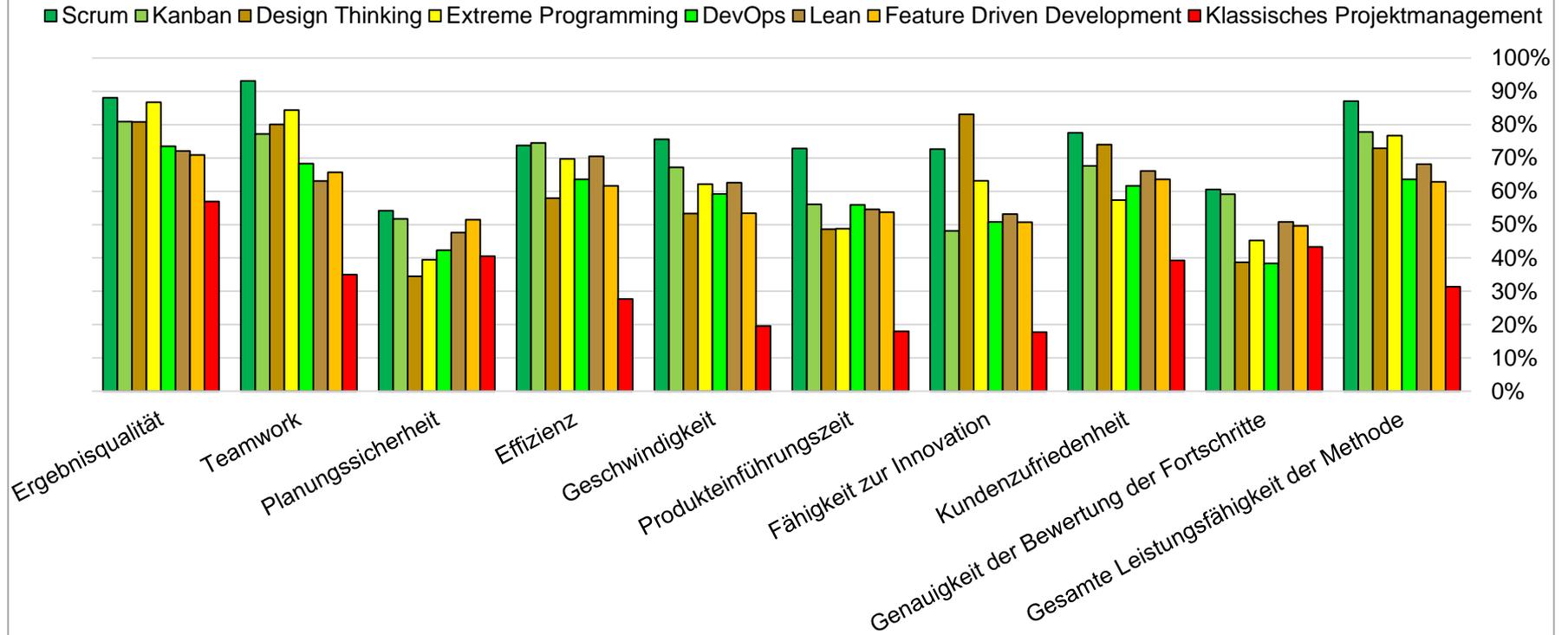
n=733

Quelle: Status Quo Agile 2016/2017

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

# Erfolgsquoten agile Methoden versus klassisches PM

Summe aus den Bewertungen der Merkmale mit "Sehr gut" und "Gut"

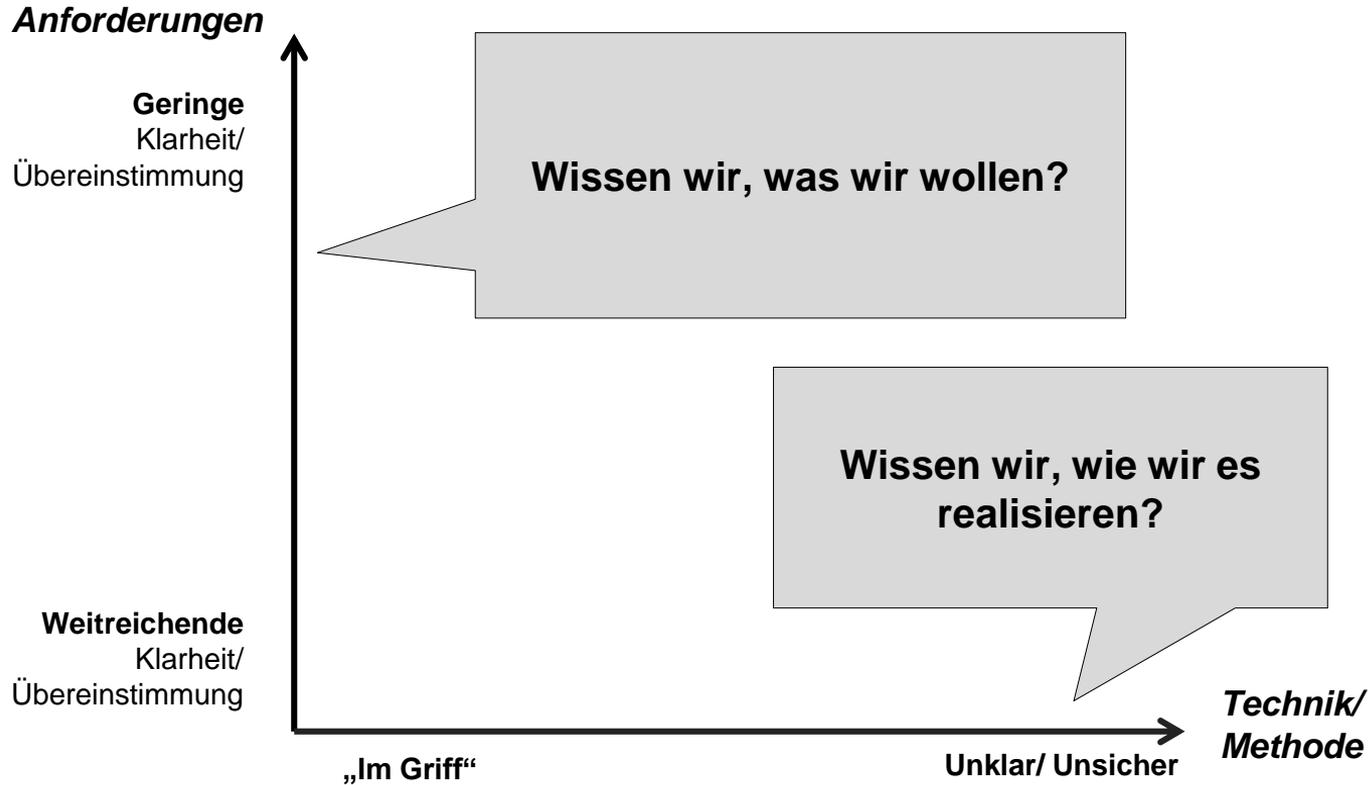


Quelle: Status Quo Agile 2016/2017

Zusammenführende Auswertung – n siehe jeweilige Einzelauswertungen

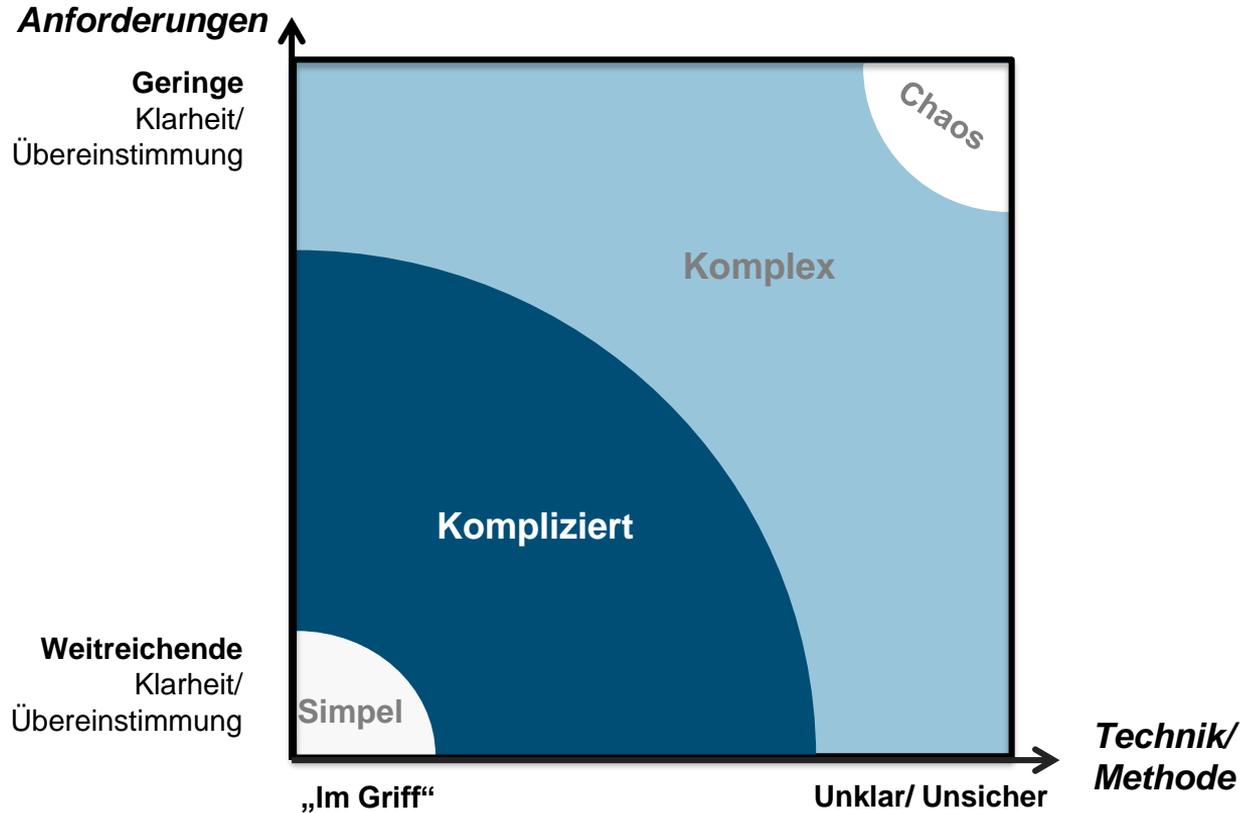
***Stacey:  
Komplex versus kompliziert***

# Stacey-Matrix: Komplex oder nur kompliziert?



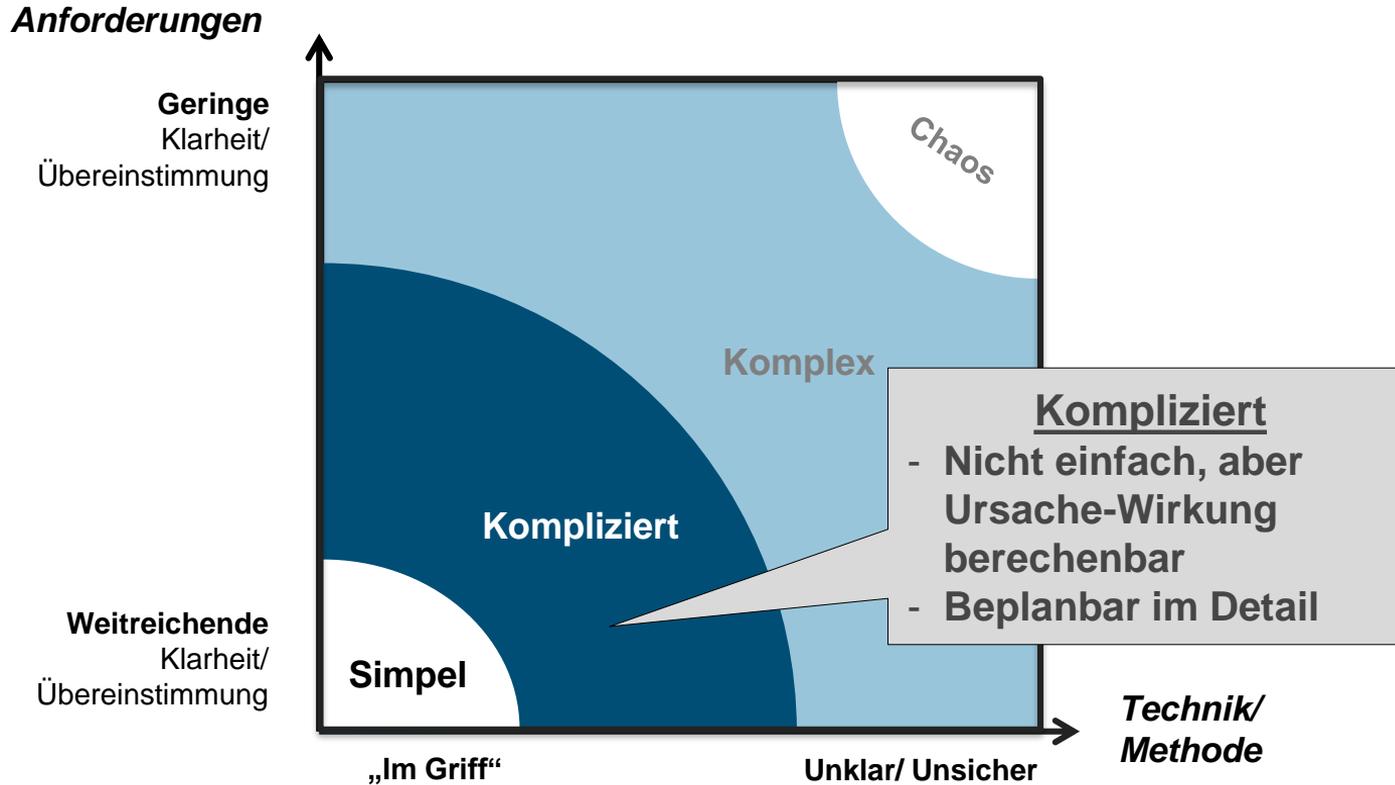
Nach: Ralph D. Stacey: Strategic Management And Organisational Dynamic: The Challenge of Complexity

# Komplex versus Kompliziert



Quelle: Ralph D. Stacey: Strategic Management And Organisational Dynamic: The Challenge of Complexity

# Stacey-Matrix: Komplex oder nur kompliziert?

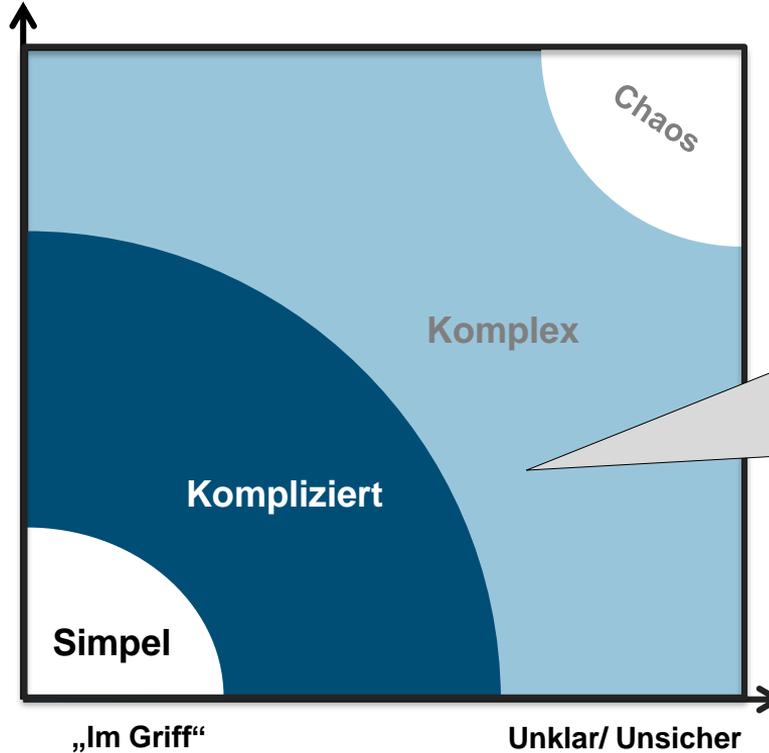


Nach: Ralph D. Stacey: Strategic Management And Organisational Dynamic: The Challenge of Complexity

# Stacey-Matrix: Komplex oder nur kompliziert?

**Anforderungen**

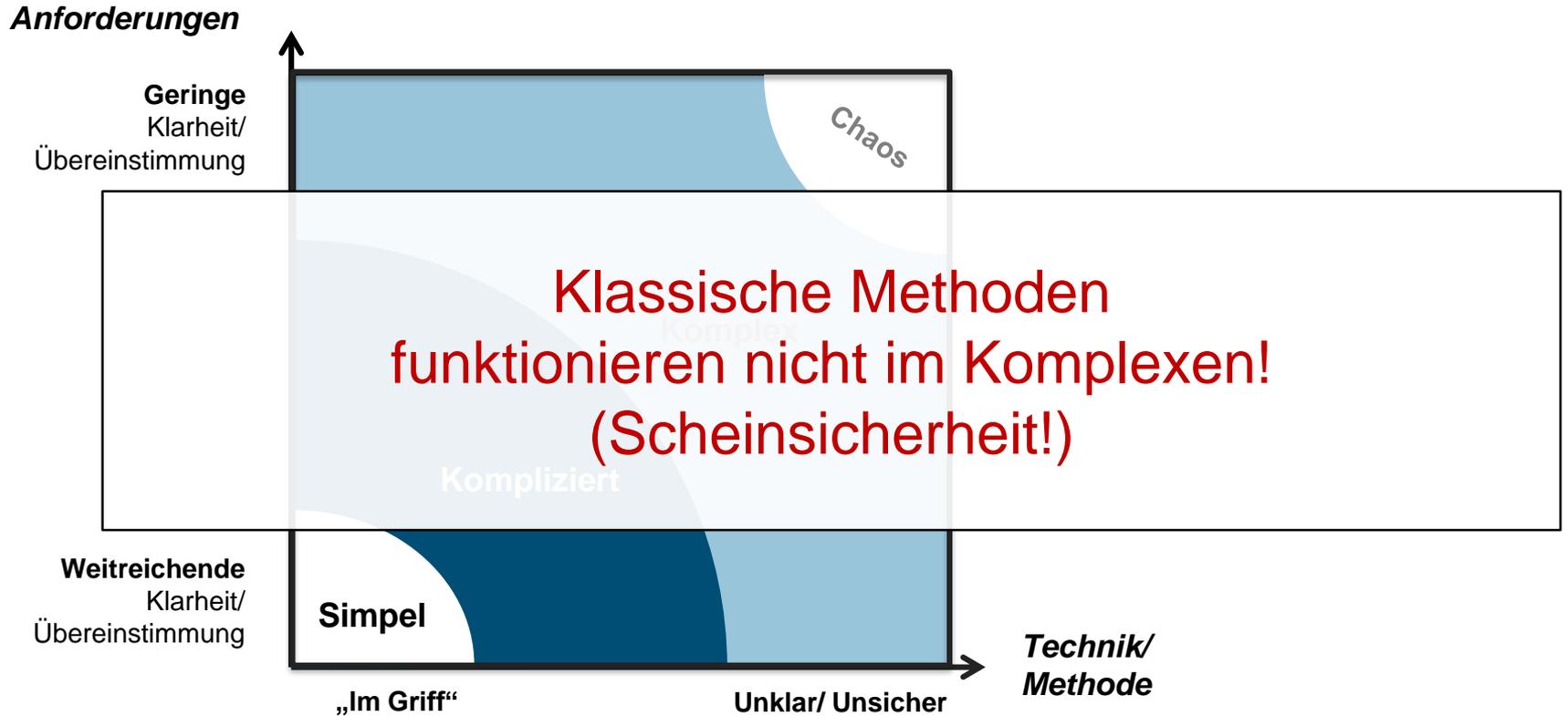
**Geringe**  
Klarheit/  
Übereinstimmung



## Komplex

- ... nicht nur kompliziert
- Ursache Wirkung nicht mehr sicher nachvollziehbar
- Arbeiten in kleinen Schritten, Experimente
- Inspect and Adapt

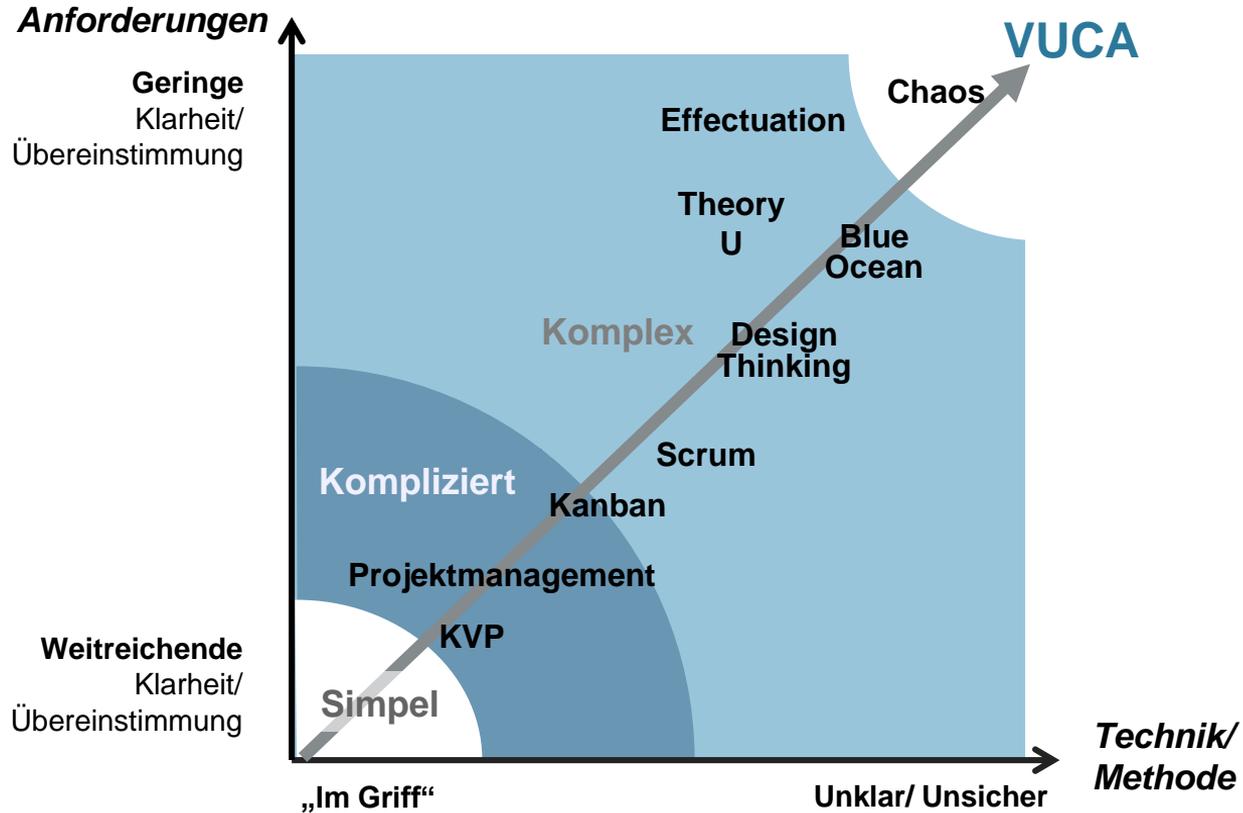
# Stacey-Matrix: Komplex oder nur kompliziert?



Nach: Ralph D. Stacey: Strategic Management And Organisational Dynamic: The Challenge of Complexity

***Übung***  
***Aktivitäten einordnen mit Stacey***

# Sinnvolle Methoden in Abhängigkeit von Komplexität



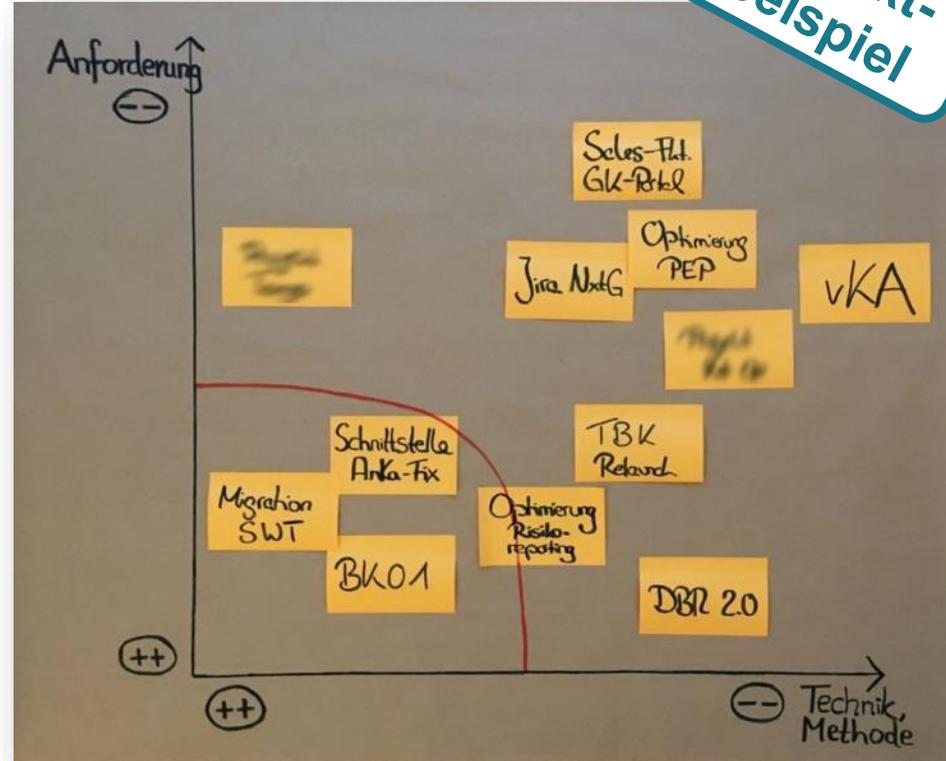
Nach: Ralph D. Stacey: Strategic Management And Organisational Dynamic: The Challenge of Complexity

# Praxistipp – Aktivitäten auf der Stacey Matrix

Projektbeispiel



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](http://www.projektmagazin.de/artikel/mit-der-stacey-matrix-zur-richtigen-pm-methode_1128468)

# „Workshop „Klassifizierung mit der Stacey Matrix“

Bearbeitungszeit: **15 min**

Bitte in Gruppen folgende 5 Beispiele und 4 NEUE Beispiele in die Stacey Matrix einordnen.



Releasewechsel neue Office-Produkte



Neue Produktverpackung



Umstellung auf SAP S/4 HANA

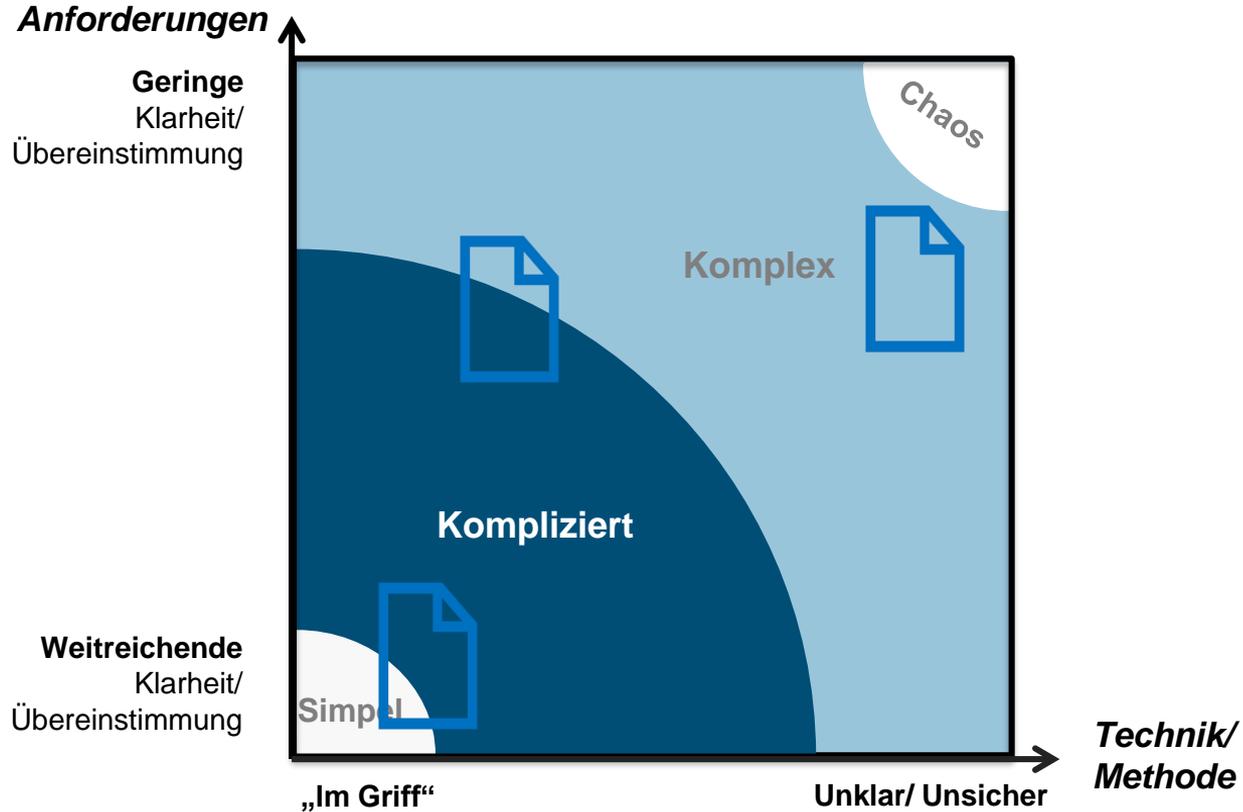


Shitstorm gegen wichtiges Produkt/Service



Nachbeschaffung Büromaterialien

# Workshop Stacey



Quelle: Ralph D. Stacey: Strategic Management And Organisational Dynamic: The Challenge of Complexity

***Managementansätze für den  
komplex-chaotischen Kontext***

# Vorstellung Managementansätze



# Ansätze über Scrum und Co hinaus

**Blue Ocean**

**Bird in Hand**

**Pionier vs Siedler**

**Prescencing**

**Theory U**

*Golden Circle*

**6 Pfade**

**Crazy Quilt**

*Storyboards*

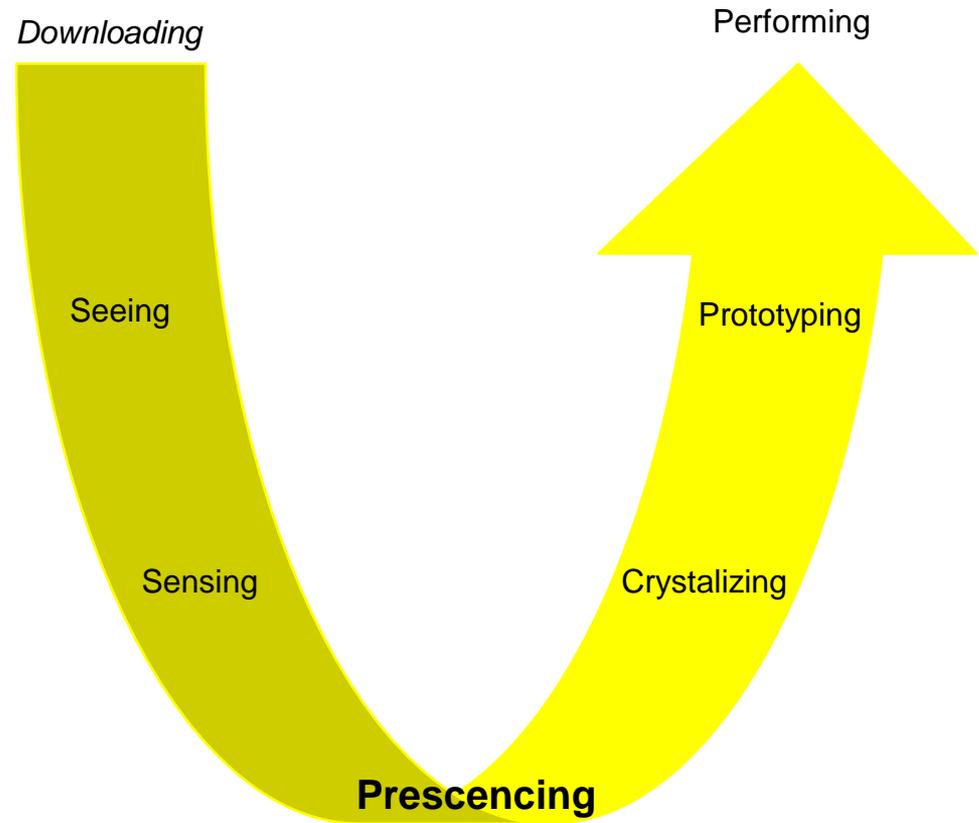
**Crystalizing**

*Reframing*

**Effectuation**

# Theory U nach Otto Scharmer

Wir können die Krise nur  
bewältigen, wenn wir alte  
Muster hinter uns lassen!  
(Otto Scharmer)



# Theory U

## ■ Regionale Gesundheitsreform in Dänemark



„Mehr Qualität,  
mit weniger Mitteln.“

Seeing + sensing

Stakeholderinterviews

Stakeholder-Mapping

Austausch der Erkenntnisse  
+ Coaching

Gruppenworkshop  
Presencing Theater

Presencing

Von Ego  
zu Öko

5 Prototypen Initiativen

Case Clinics  
Austausch des Fachpersonal  
mit dem Führungsteam

Modelling führt zu  
neuem Rollenverständnis

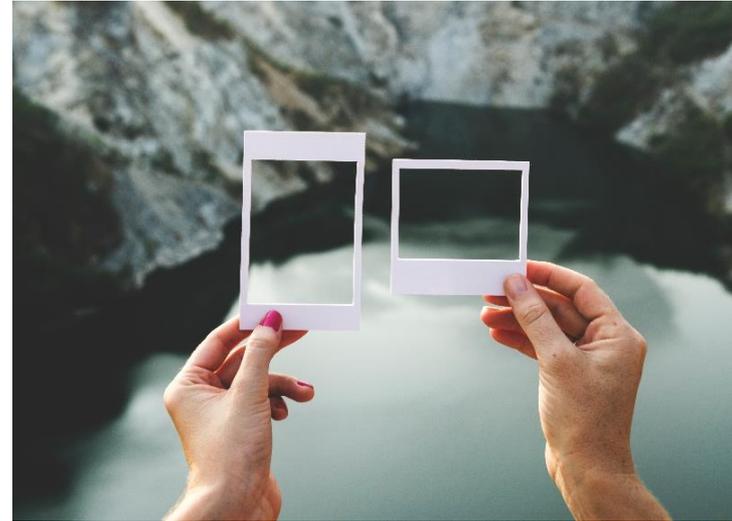
Crystalizing + Prototyping

# Theory U



# Reframing

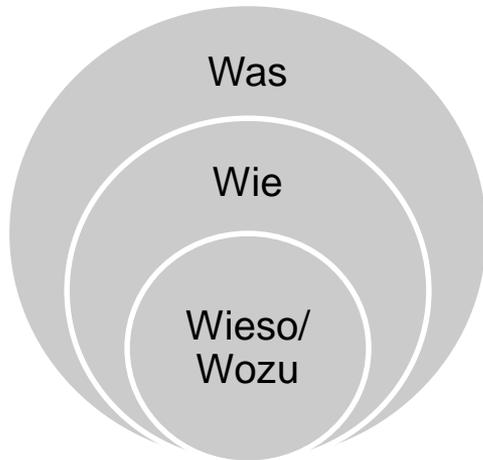
- Techniken zur Stärkung der Kommunikation, Kreativität und Teamwork
- Tools helfen zur Überwindung struktureller Probleme
- Narrativtechniken und Visualisierungsprozesse zur Lösungsfindung



# Reframing

Golden Circle:

- komplexe Kontexte durch drei Stufen klar kommunizieren
- Bsp. Kommunikation der neuen Mitarbeiterbewertung



Storyboards:

- Prozesse verstehen, Abhängigkeiten und Potentiale aufdecken
- Bsp. Customer Journey



# Blue Ocean



## Einordnung in Pionier-Migrant-Siedler Matrix

- Analyse zur tatsächlichen Positionierung der Produkte

## Ist-Analyse Anhand der Strategie-Canvas

- Selbstbeurteilung des Ist-Zustands anhand
- Wettbewerbsfaktoren, Angebotsniveau, strategische Kostenstruktur

## Pain Points aufdecken mit der Käufer-Nutzen-Matrix

- Verständnis des Erfahrungszyklus des Käufer

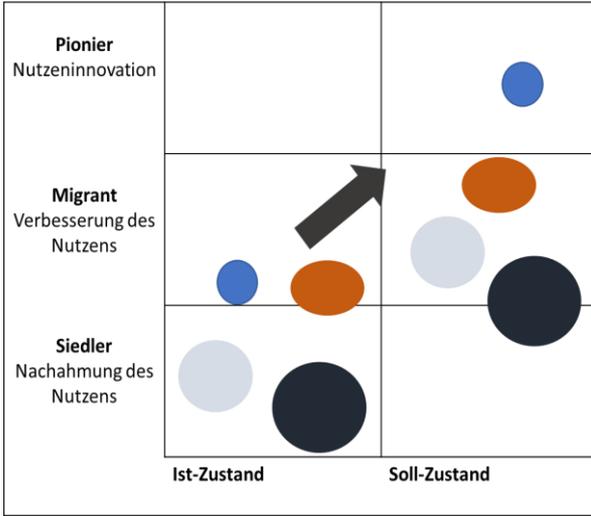
## 6 Pfade zur Definition der neuen Kosten-Nutzen-Grenzen

- 6 Pfade, mit denen eine neue Kosten-Nutzen-Grenze erarbeitet wird

## Blue Ocean Messe und schnelle Markttest

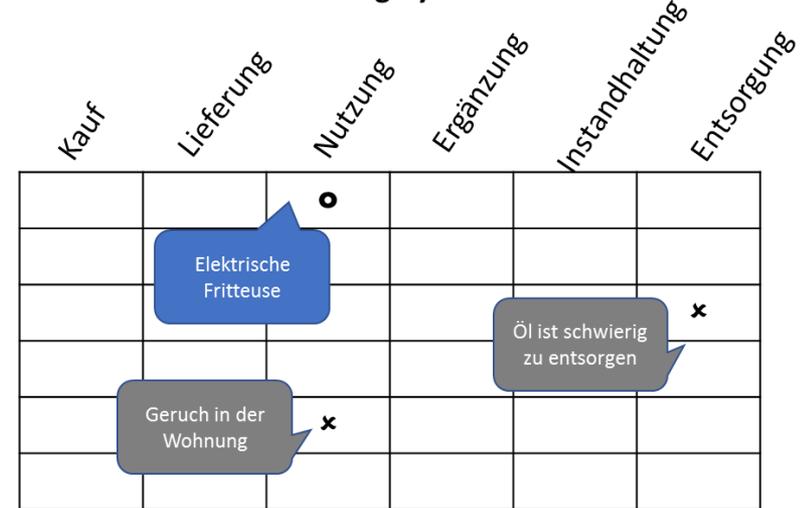
- Präsentation der Ergebnisse

# Blue Ocean



## Step 1: Pionier-Migrant-Siedler Matrix

### Sechs Phasen des Erfahrungszyklus des Käufers



### Beispiel Fritteuse

**Sechs Nutzen-Hebel**

- Kundenproduktivität
- Einfachheit
- Bequemlichkeit
- Risikoreduzierung
- Spaß und Image
- Umweltfreundlichkeit

## Step 3: Käufer-Nutzen Matrix

# Effectuation

1



## Means Bird in Hand

Wer bin ich?  
Was weiß ich?  
Welche Ergebnisse kann mit den  
Mitteln erzielen?

2



## Affordable loss Focus on downside

Was bin ich bereit zu verlieren?  
Wo liegt meine Schmerzgrenze?

3



## Leverage Contingencies Lemonade

Was passiert?  
Wie können wir damit  
konstruktiv umgehen?

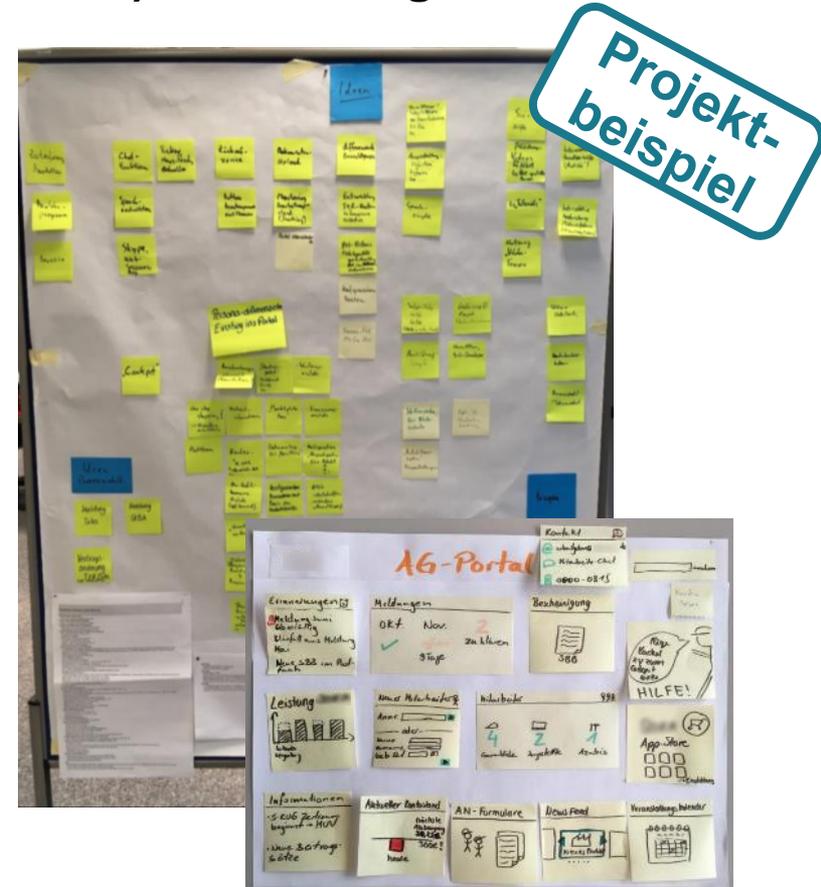
4



## Co-Creation Partnership Crazy Quilt

Wen kenne ich?  
Wer könnte daran Interesse haben,  
mitzumachen?  
Wie können wir gemeinsam was  
Neues schaffen?

# Perspektive erweitern – Mittelorientierung als wertvoller Ansatz zur (Weiter-)Entwicklung von Ideen



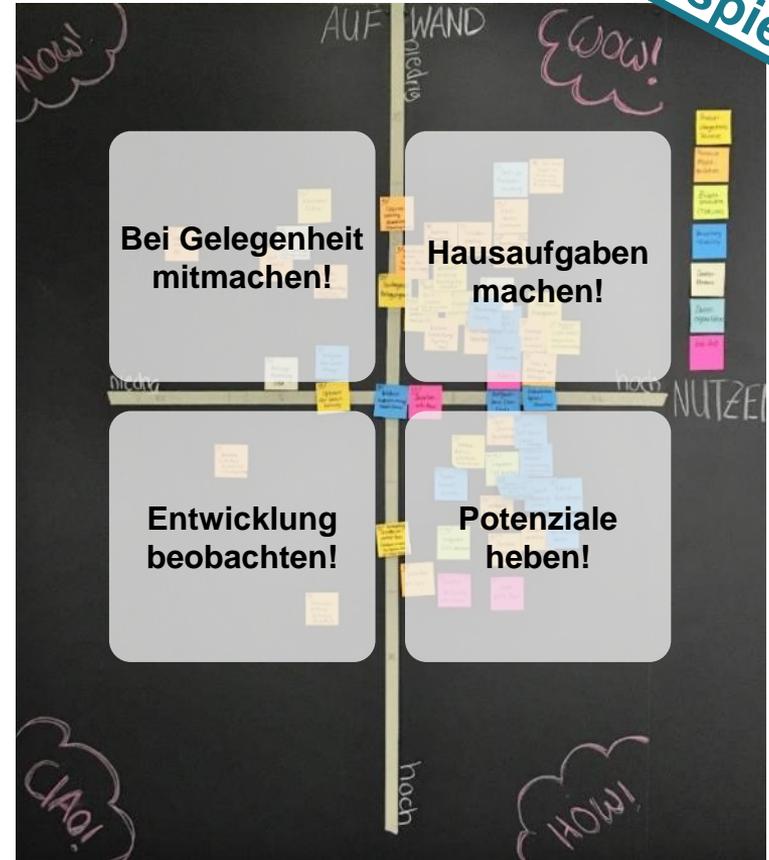
Courtesy of Heupel Consultants

# Leistbarer Verlust – Mithilfe der „Italian Matrix“ eine Diskussionsbasis schaffen

Projekt-  
beispiel



Courtesy of  
Heupel Consultants



# Workshop „Management im komplex chaotischen Kontext“

Bearbeitungszeit: **20 min**

Bitte in Gruppen Szenario A oder Szenario B auswählen und anhand der 4 Effectuation Prinzipien bearbeiten

## ■ Szenario A

### **Spielplatz in der Nachbarschaft**

Es wird immer deutlicher, dass in der Nachbarschaft zwar viele Kinder aber nicht genügend Spielfläche vorhanden ist. Während einem Nachbarschaftstreffen kommt die Idee auf, einen Spielplatz in der Nachbarschaft zu errichten. Aber wie? Wie sollte er aussehen? Alle Beteiligten wissen nur eins, so schnell wie möglich!

## ■ Szenario B

### **Unser Viertel digital für alle**

Im Viertel gibt es viele Senioren. Leider wird in der Nachbarschaftsverwaltung klar, dass Senioren sich durch die Digitalisierung ausgeschlossen fühlen. Deswegen kommt der Wunsch auf, ein Teil dieser digitalen Welt zu werden. In der Sitzung fällt der Spruch: „unser Veedel muss digital für alle sein“!

**Egal, ob Sie denken,  
Sie können es  
oder Sie denken,  
Sie können es nicht –  
*Sie werden recht behalten!***

Zugeschrieben Henry Ford

# Workshops

## **Agiles Projektmanagement**

**19.03.2019 (Frankfurt am Main)**  
27.03.2019 (Baden, Schweiz)  
25.06.2019 (Berlin)  
03.07.2019 (Baden, Schweiz)



**Process and Project**

## **Agiles PMO und Agile Center of Excellence**

**20.03.2019 (Frankfurt am Main)**  
28.03.2019 (Baden, Schweiz)  
26.06.2019 (Berlin)  
04.07.2019 (Baden, Schweiz)

**Weitere Informationen  
zu den Workshops und  
Anmeldung unter**

**[www.process-and-project.net](http://www.process-and-project.net)**

Early Bird bis 28.2.2019



Praxisforum

## 12. Praxisforum Prozess-, Projekt- und IT-Management *Im Spannungsfeld zwischen Kontinuität und Agilität*

Am 21. und 22. Mai in Hör-Grenzhausen bei Koblenz

Infos und Anmeldung [www.praxisforum.net](http://www.praxisforum.net)

# Let's connect!



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



**LinkedIn:** <http://de.linkedin.com/in/komus>  
[www.linkedin.com/in/patricia-zipperling](http://www.linkedin.com/in/patricia-zipperling)



**Twitter:** @Ayelt Komus

[www.komus.de](http://www.komus.de)

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