

Corona Krise – Sputnik-Schock, Lackmustest... ... oder lang gesuchte Bewährungsprobe für PMO und Projektmanagement?



Process and Project



HEUPEL
CONSULTANTS

Wissen.Wege.Wirkung

Prof. Dr. Ayelt Komus

komus@hs-koblenz.de

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

www.komus.de

www.process-and-project.net

www.heupel-consultants.com

www.praxisforum.net



Das Udenkbare tagtäglich!



12.03.2020
Deutschlands Industrie betroffen

Wo das Coronavirus bereits für Lieferschwierigkeiten sorgt



Teilen: [f](#) [k](#) [t](#) [v](#)

BÖRSENKURSE BRECHEN EIN

Schwarzer Donnerstag

AKTUALISIERT AM 12.03.2020 - 17:27



Die Furcht vor den wirtschaftlichen Folgen der Corona-Pandemie sorgt für dramatische Kursverluste an den Aktienmärkten. Der Dax verliert 12 Prozent, der Dow verzeichnet stärksten Kurssturz seit 1987.

Warnung vor Lieferproblemen

Deutschland verhängt Einreiseverbote wegen Corona

dpa, 16.03.2020 - 00:28 Uhr



„Bundeskanzlerin Angela Merkel und Gesundheitsminister Jens Spahn: Wichtig ist ein abgestimmtes Handeln - auf allen Ebenen.“



Wie die Corona-Krise lösungsorientiertes Denken herausfordert



Plötzlich im Homeoffice

Größter Hackathon weltweit": Über 40.000 Teilnehmer bei #WirVsVirus

Mehr als 40.000 Menschen haben am Wochenende an einem Hackathon teilgenommen, um Probleme in der Pandemie-Krise zu lösen. Die Regierung ist beeindruckt.

Leszeit: 1 Min. In Pocket speichern



The original valve (on the left) and its 3D printed twin.



Atemschutzmasken zu Hause machen: Selber nähen, andere schützen
Wenn Atemmasken ausverkauft sind, greifen wir eben zu Nadel und

MANGELWARE
Jägermeister liefert Alkohol für Desinfektionsmittel

VON TILLMANN NEUSCHELER · ACTUALISIERT AM 23.03.2020 · 18:03

Bei Herstellen von Desinfektionsmitteln wird Ethanol knapp: Einige Spirituosenhersteller wie Jägermeister und Diageo helfen. Die Bremer Beck's-Brauerei produziert Desinfektionsmittel gleich selbst.

Projekt: Einmalig!

„Vorhaben, das im Wesentlichen durch die Einmaligkeit aber auch Konstante der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist, wie z. B. Zielvorgabe, zeitliche, finanzielle, personelle und andere Begrenzungen; Abgrenzung gegenüber anderen Vorhaben; projektspezifische Organisation.“

– [DIN 69901](#) des [Deutschen Instituts für Normung e. V.](#)

„Ein Projekt ist ein zeitlich begrenztes Unternehmen, das unternommen wird, um ein einmaliges Produkt, eine Dienstleistung oder ein Ergebnis zu erzeugen.“

– *Project Management Body of Knowledge* des amerikanischen [Project Management Institute](#)

„Ein Projekt ist eine für einen befristeten Zeitraum geschaffene Organisation, die mit dem Zweck eingerichtet wurde, ein oder mehrere Produkte in Übereinstimmung mit einem vereinbarten Business Case zu liefern.“

– OGC (Office of Government Commerce): Erfolgreiche Projekte managen mit PRINCE2™ Erste Auflage 2009 der deutschen Übersetzung der fünften englischen Ausgabe 2009

„ein zeit- und kostenbeschränktes Vorhaben zur Realisierung einer Menge definierter Ergebnisse entsprechend vereinbarter Qualitätsstandards und Anforderungen (Erfüllung der Projektziele) ...“

– *IPMA Competence Baseline* der [International Project Management Association](#) (IPMA)

„sachlich und zeitlich begrenzte Aufgabe, die interdisziplinär angegangen wird.“

– BLAZEK, 1991

Corona-Krise – Stunde des Projektmanagements?

Ist die Corona-Krise also

die große Stunde

oder

der Lackmustest

oder

der Sputnik-Schock

für das Projektmanagement?

Projekt: Einmalig!

„Vorhaben, das im Wesentlichen durch die Einmaligkeit aber auch Konstanz der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist, wie z. B. Zielvorgabe, zeitliche, finanzielle, personelle und andere Begrenzungen; Abgrenzung gegenüber anderen Vorhaben; projektspezifische Organisation.“

– DIN 69901 des Deutschen Instituts für Normung e. V.

„Ein Projekt ist ein zeitlich begrenztes Unternehmen, das unternommen wird, um ein einmaliges Produkt, eine Dienstleistung oder ein Ergebnis zu erzeugen.“

– Project Management Body of Knowledge des amerikanischen Project Management Institute

„Ein Projekt ist eine für einen befristeten Zeitraum geschaffene Organisation, die mit dem Zweck eingerichtet wurde, ein oder mehrere Produkte in Übereinstimmung mit einem vereinbarten Business Case zu liefern.“

– OGC (Office of Government Commerce): Erfolgreiche Projekte managen mit PRINCE2™ Erste Auflage 2009 der deutschen Übersetzung der fünften englischen Ausgabe 2009

„ein zeit- und kostenbeschränktes Vorhaben zur Realisierung einer Menge definierter Ergebnisse entsprechend vereinbarter Qualitätsstandards und Anforderungen (Erfüllung der Projektziele) ...“

– IPMA Competence Baseline der International Project Management Association (IPMA)

„sachlich und zeitlich begrenzte Aufgabe, die interdisziplinär angegangen wird.“

– BLAZEK, 1991

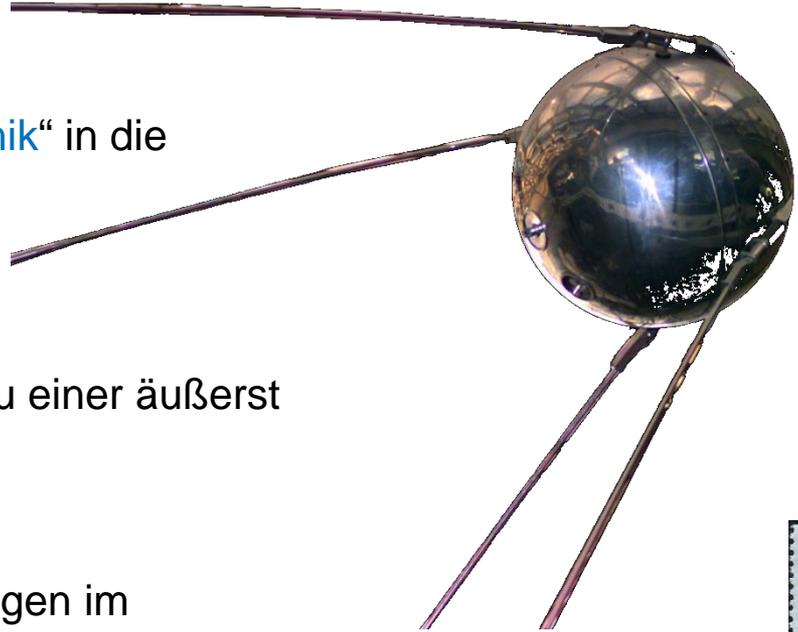
Sputnik und Sputnik-Schock

4. Oktober 1957:
Die Sowjetunion bringt den Satelliten „Sputnik“ in die
Erdumlaufbahn.

Der Westen wird ‚kalt erwischt‘.

Der resultierende „Sputnik-Schock“ führte zu einer äußerst
dynamischen Aktivierung im Westen.

Sichtbare Ergebnisse waren bspw. Änderungen im
Bildungssystemen, die Gründung von NASA und ARPA.
Dies war u.a. auch die Basis des Internets.



Von NSSDC, NASA[1] -
<http://nssdc.gsfc.nasa.gov/database/MasterCatalog?sc=1957-001B>,
Gemeinfrei, <https://commons.wikimedia.org/w/index.php?curid=1129363>
Gemeinfrei, <https://commons.wikimedia.org/w/index.php?curid=229349>

Vorstellung



Prof. Dr. Ayelt Komus

Professor *Hochschule Koblenz*

Wissenschaftlicher Beirat *Heupel Consultants*

Mitinitiator *Process and Project*

Mitinitiator *Modellfabrik Koblenz*

Wissenschaftliche Co-Leitung

13. Praxisforum – HomeOffice-Edition 26. Mai

80+ Fachpublikationen,
150+ Keynotes/Vorträge,
150+ Interviews/Medienberichte

Studien wie 4. Studie „Status Quo (Scaled) Agile“ mit GPM

LET'S CONNECT



xing.to/Ayelt_Komus



linkedin.com/in/komus



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

komus.de

hs-koblenz.de

heupel-consultants.com

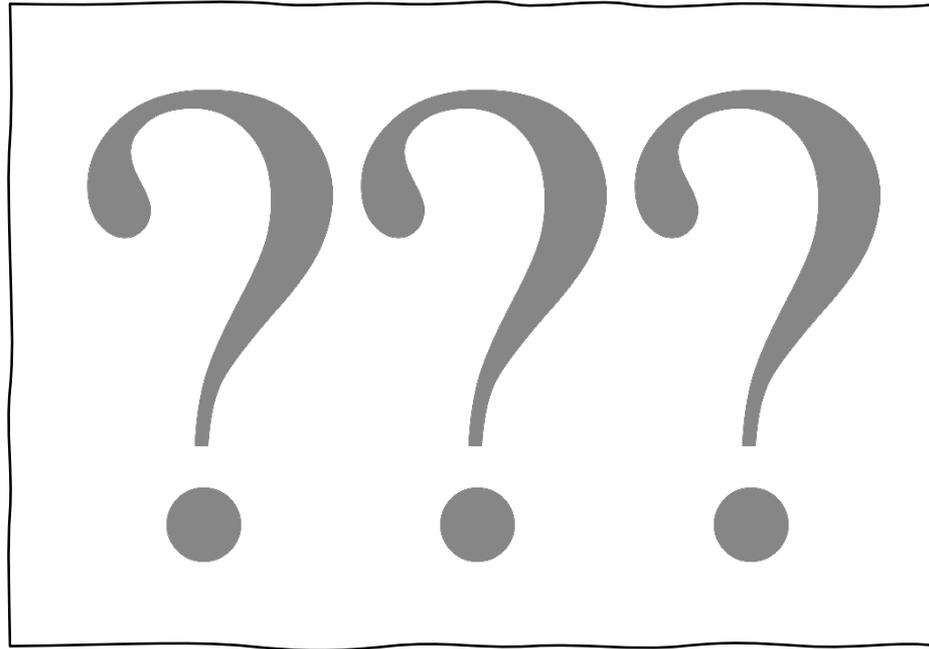
process-and-project.net

praxisforum.net

Inhalte der Websession

- Kontextabhängige Handlungsprinzipien und Corona-Krise
- Effectuation
- MaxAgil
- Projektmanagement und PMO in der Corona-Krise
- Beispiele Zusammenarbeit und PM in Zeiten von Corona
- Das neue Normal

Kurz-Umfrage – Rolle und PM in den letzten Wochen



***Kontextabhängige Handlungsprinzipien
und Corona-Krise***

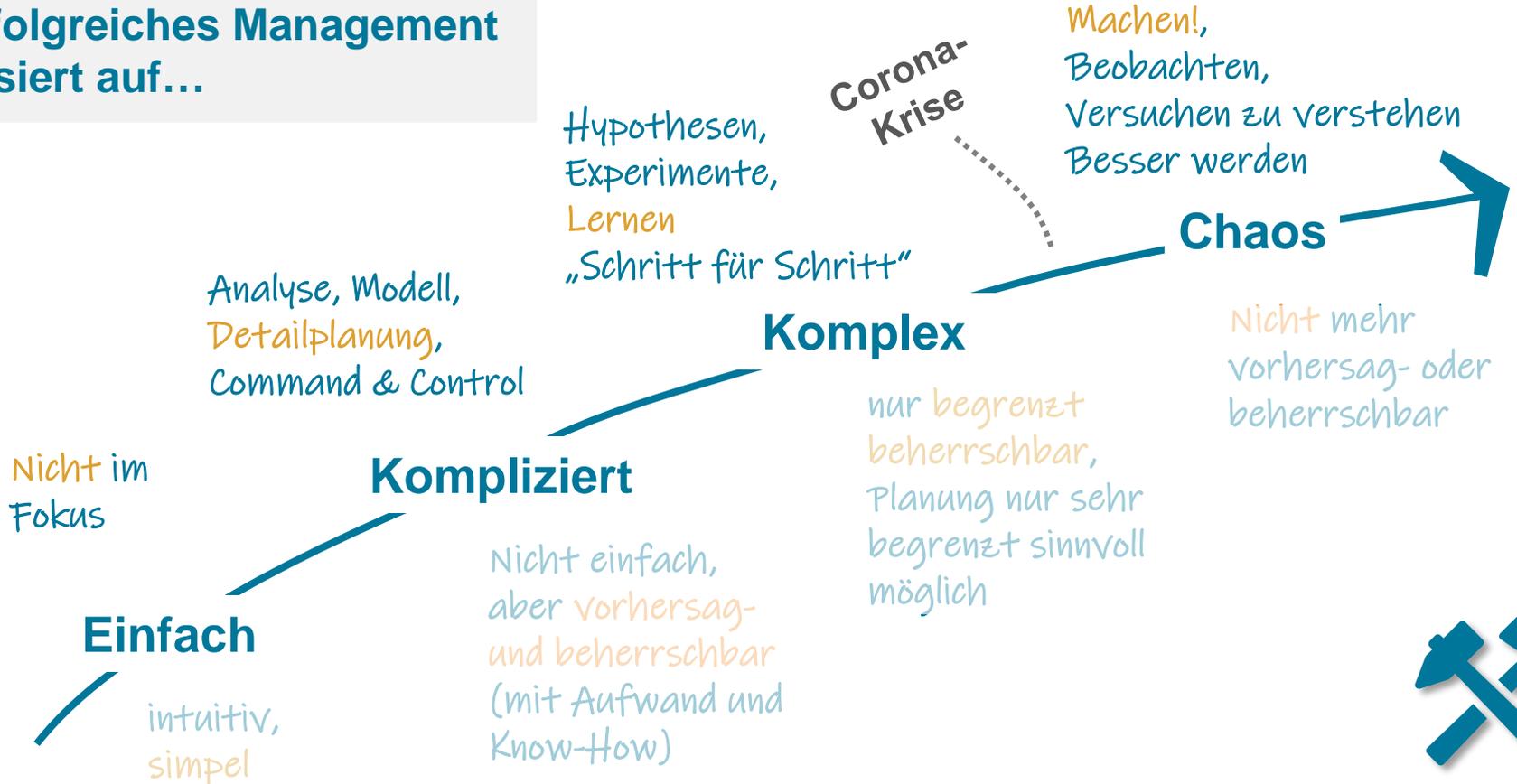
Management-Kontexte - Einordnung

Zusammenhänge und Systemverhalten sind....

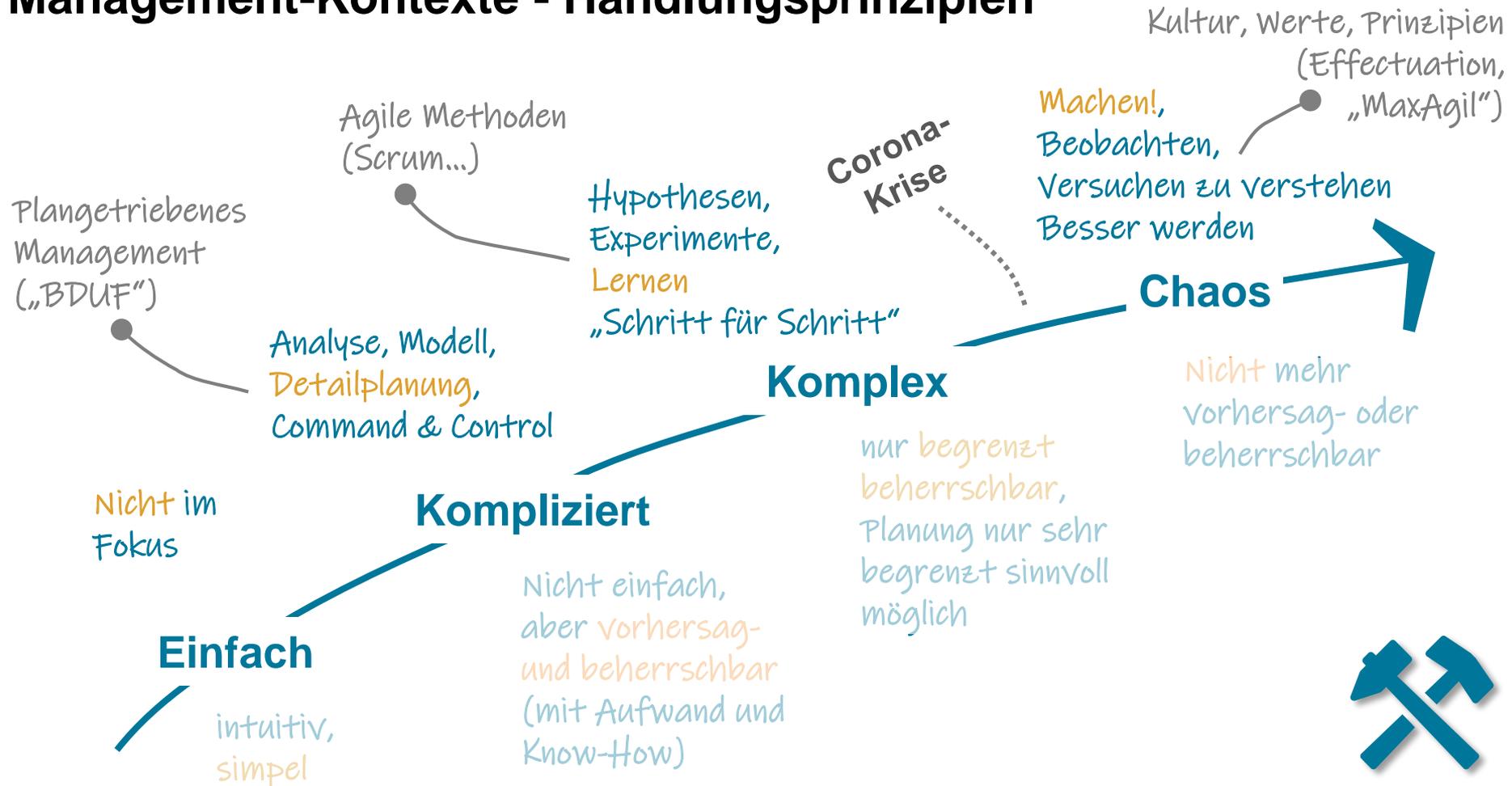


Management-Kontexte - Handlungsprinzipien

Erfolgreiches Management basiert auf...



Management-Kontexte - Handlungsprinzipien



Herausforderungen, Chancen

Herausforderungen

„Laden am Laufen halten“



- Home-Office zum Laufen bringen (Technologie)
- Prozesse auf Online hin ausrichten
- Supply Chain sichern
- Motivation und Team-Feeling
- Führung
- Wertschöpfung, Kundenzugang (am-Laufen-halten-Modus)
 - Gruppen trennen (Kritische Infrastruktur)
 - Bringdienst (Beim Kunden präsent bleiben)
 - Online-Collaboration (Office, Schule...)

Chancen

Neue Freiräume nutzen

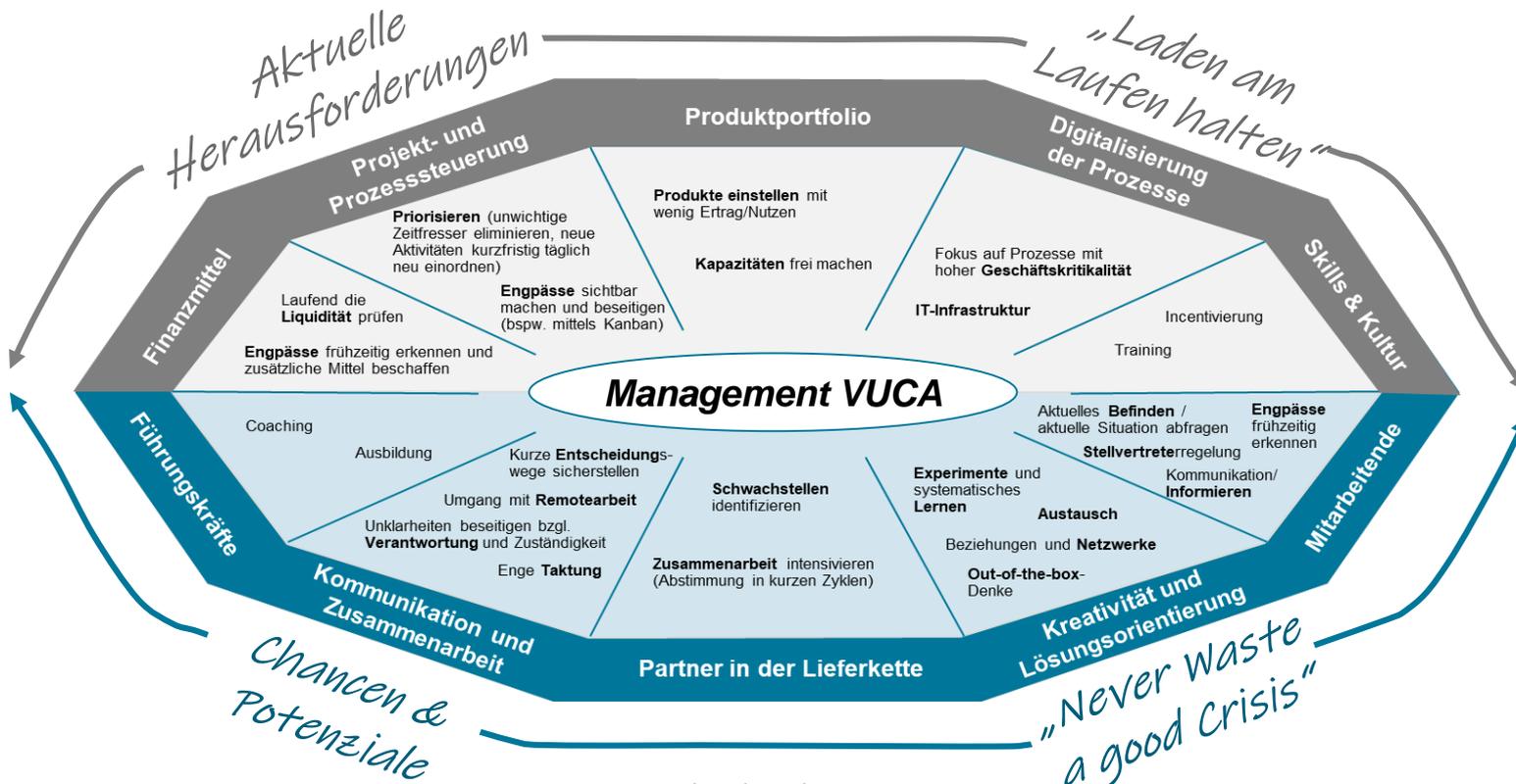
Aufstellen für die Zeit nach der Krise

- Image verbessern / „Kredit“ aufbauen
- Mitarbeiter-, Lieferanten-, Kunden-Beziehungen stärken/neu aufbauen
- Alte Zöpfe abschneiden (jetzt ist die Zeit!)
 - Produkte zukunftssicher?
 - Org.-Struktur
 - Prozesse digital?
 - ...
- Werte, Prinzipien, Methoden für die Zukunft (Was wollen wir nach Corona beibehalten?)

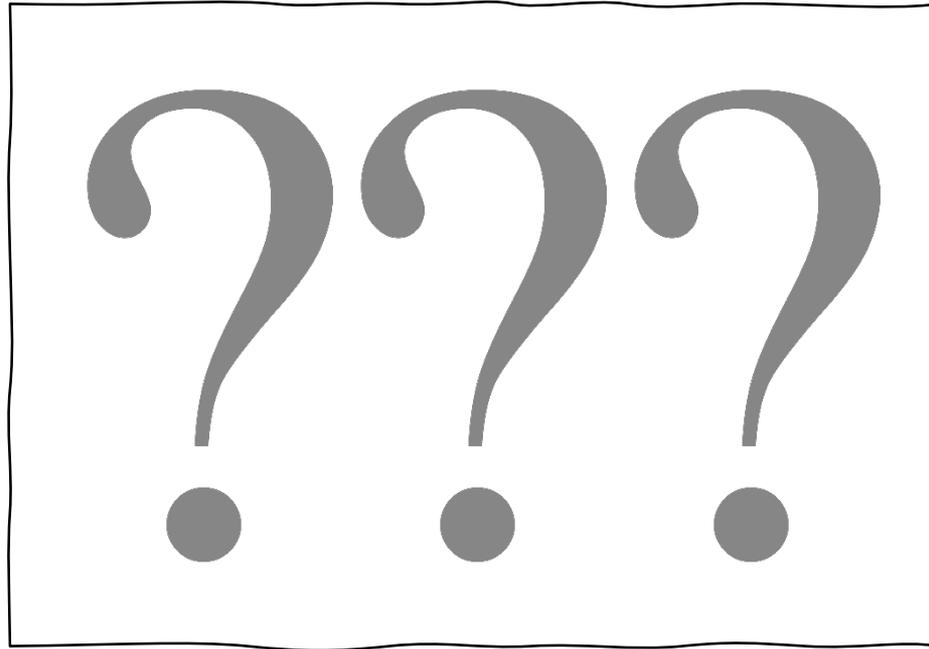
Never waste a good crisis
Winston Churchill

Herausforderungen & Chancen für Personal und Organisation

In der aktuellen Corona-Situation gilt es neben der Sicherstellung des operativen Betriebs, neue Freiräume zu erkennen und diese systematisch zu nutzen.



Kurz-Umfrage: Systematische Chancen-Nutzung

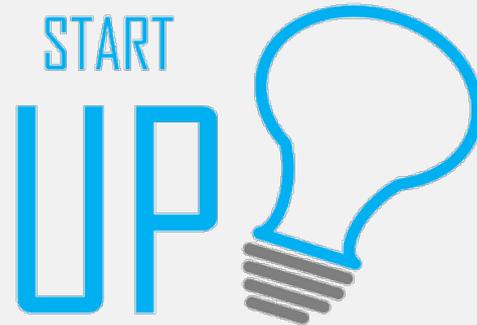


Effectuation

Was macht Start-Up-Unternehmer erfolgreich?

Start-Up-Unternehmen haben besondere Herausforderungen:

- Geringe Mittel
- Schlechte Chancen
- ...



Wie Denken?
Wie Entscheiden?
Wie Handeln?



©Pixabay

Effectuation - Ansatz aus der Start-Up-Forschung

Wie Denken, Handeln, Entscheiden Start-Up-Unternehmer? Effectuation ahmt dabei erfolgreiches Unternehmertum von Gründern nach und systematisiert dieses mittels 5 Prinzipien.

1



Mittellorientierung
Bird in Hand

Was macht Start-Up-Unternehmen erfolgreich?

2



Leistbarer Verlust
Focus on downside

3



Nutzung von Zufällen und Überraschungen
Limonadenprinzip

4



Partnerschaften & strategische Allianzen
Crazy Quilt

5



Steuern im beeinflussbaren Bereich
Pilot in the Plane

Quellen: Pixabay

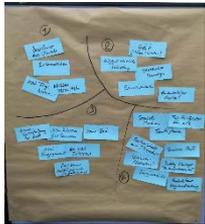
Fünf Effectuation Prinzipien mit praxiserprobten Tools

1



Mittellorientierung
Bird in Hand

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



Ressourcen-Inventar

2



Leistbarer Verlust
Focus on downside

*Was bin ich bereit zu verlieren? Wo liegt meine Schmerzgrenze?
Welche Verluste sind derzeit akzeptabel, um attraktive Chancen zu nutzen?*



Italian Matrix

3



Nutzung von Zufällen und Überraschungen
Limonadenprinzip

*Was passiert?
Wie können wir damit konstruktiv umgehen?*



Assoziationsübung

4



Partnerschaften & strategische Allianzen
Crazy Quilt

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



Partner-Inventar

5



Steuern im beeinflussbaren Bereich
Pilot in the Plane

*Was kann ich persönlich tun?
Welchen Beitrag/Mehrwert kann ich leisten?*



Kopfstandübung

MaxAgil

MaxAgil – als Grundprinzip und konkret in Projekten

Ansatz: **agil noch RADIKALER**

Beispiele

- Sprint-Dauer verkürzen
- Fokus auf schnelle Ergebnisse, Experimente
- noch mehr „out-of-the-box“-Denke
- Empowerment auf Ausführungsebene
- Inkremente noch kleiner,
- Retros und Visualisierung noch wichtiger
- ...



**Entscheidend ist das agile Mindset und Prinzipien
Rollen, Begriffe, Meetings etc.
sind Ergebnis, nicht Schlüssel des Prozesses**

***Projektmanagement und PMO
in der Corona-Krise***

Robust versus Resilient



Robust

System kann
Störungen gut wegstecken

Beispiel:

- Schlechter Diesel kann problemlos verbrannt werden
- Umsatzeinbußen wegen Corona verkraftbar (viel Cash)

Strategie:

- Puffer / Toleranzen
*Cash-Puffer,
Treibstoffspezifikation ...*



Resilient

System kann
Störungen (→ Veränderungen)
gut verarbeiten/nutzen

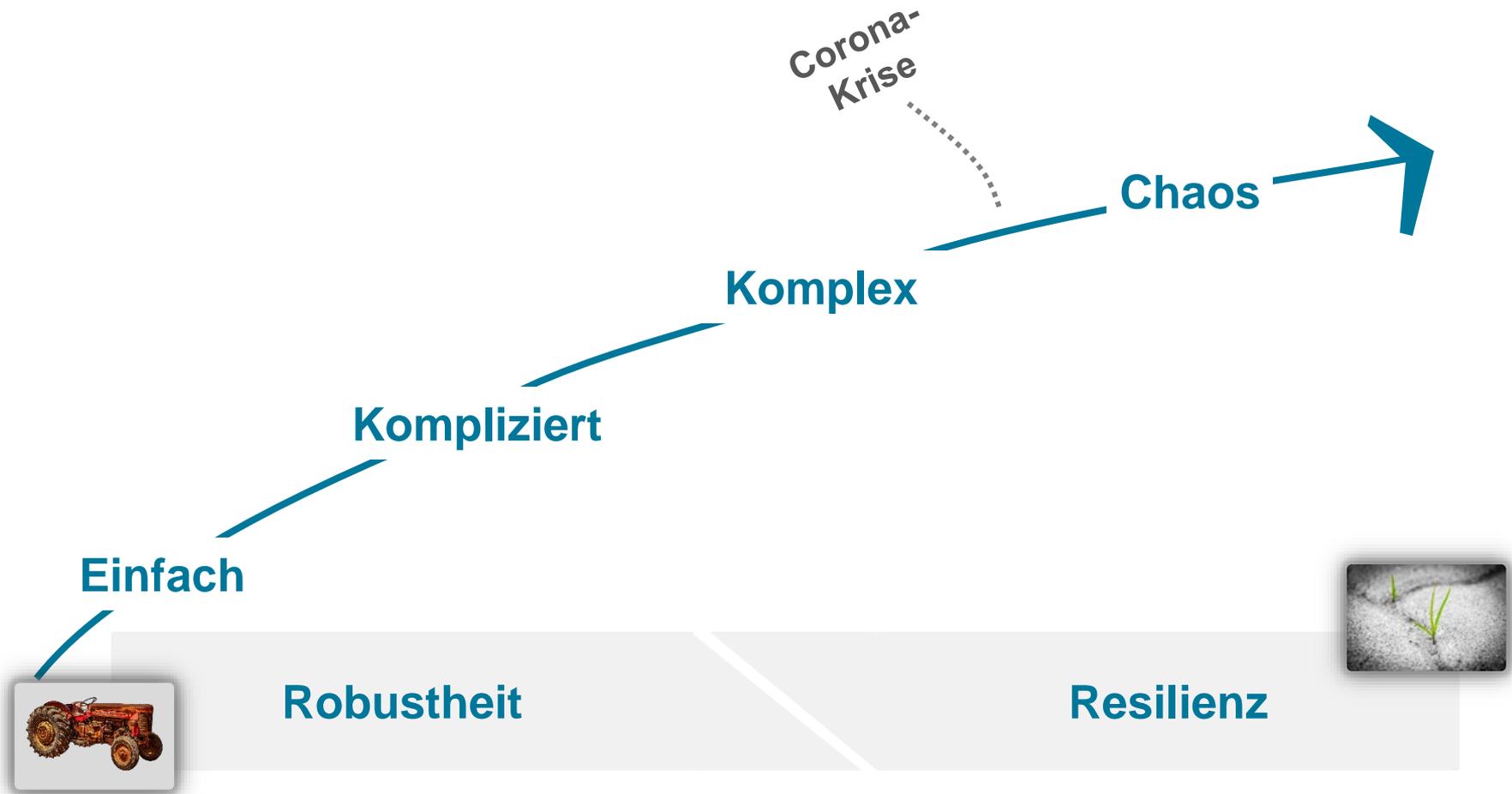
Beispiel:

- Wachstum trotz Asphalt statt Ackerboden
- Pizza per Lieferdienst statt Restaurant

Strategie:

- Lernen / Anpassen
*alternative Lebensräume, Distribution,
Kd.zugang, Wertversprechen ...*

Relevante Systemeigenschaft



Bausteine Organisatorischer Resilienz



| | | | |
|--------------------------------------|---|--|---|
| Subsidiarität/ Eigenverantwortung | Fehlerkultur | Kenntnisse/Routine in Werkzeugen und Methoden des Wandels | Kreativität |
| Autonome Systeme | Know-Why/ Vision | Haltung / Werte | Spaß an Veränderungen/ Experimenten |
| Leadership | Manage your Boss (Führung von unten) | Kommunikations- Skills (Technologisch, sozial) | Diversity |

Welchen Beitrag kann das PM leisten, muss das PM leisten?

ProjektmanagerInnen

- ProblemlöserInnen für neue, bisher nie da gewesene Herausforderungen
- ExpertInnen für das Arbeiten außerhalb der Linie, des Regelbetriebs

Wer – wenn nicht wir?

Anspruch

Wir haben Skills und Kultur für die aktuellen Herausforderungen.

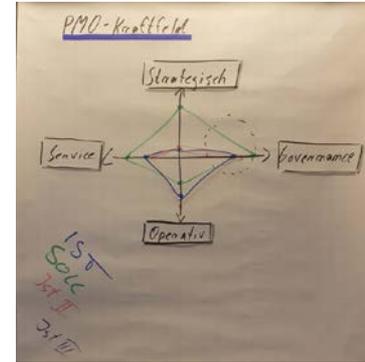
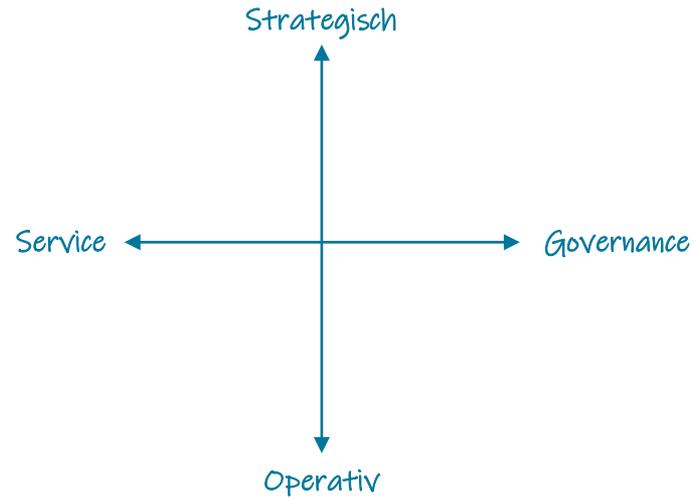
Herausforderung

*Differenziertes Vorgehen.
Auch das PM hat oft schon Regelcharakter.*

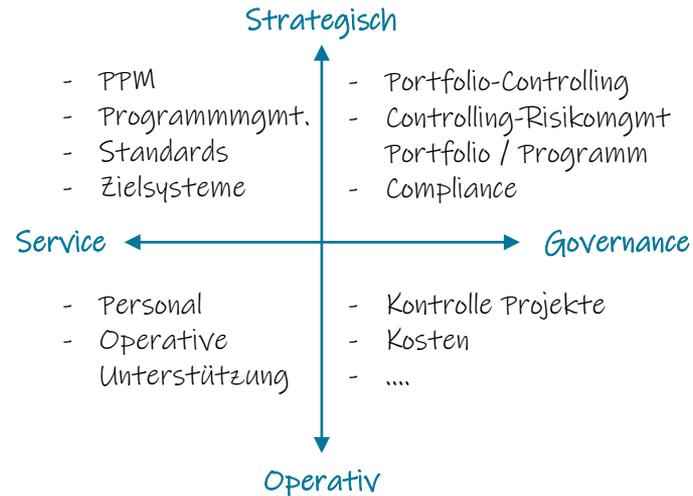
Chance

*Bedeutungsgewinn.
Lernen.
Nachhaltiger Change in der Organisation.*

In welcher PMO-Welt leben Sie?



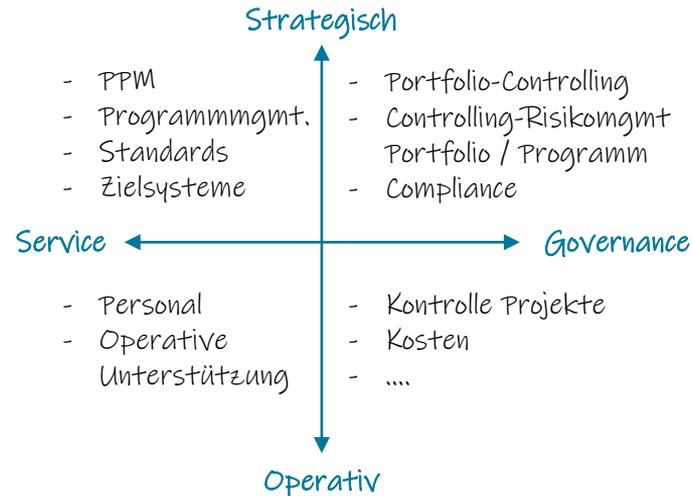
Schlüsselbeiträge von PMOs



Beitrag PMO in Corona-Krise

- Unterstützung:
Wie arbeiten im Chaos?
- Methoden, Mindset
- Best Practices
- Coaching, Sparing-Partner
- Portfoliomgmt.

- Ressourcen für operative
Programm-Krisenstab
- Werkzeuge, Methoden
- Project-Office



- Anpassung Controlling- /
Monitoring
- Hilfen: Wieviel Improvisation
und „Auge zudrücken“
ist sinnvoll?

- Unterstützung Controlling
unter Unsicherheit
- Hilfe Umsetzung neue
Rahmenvorgaben

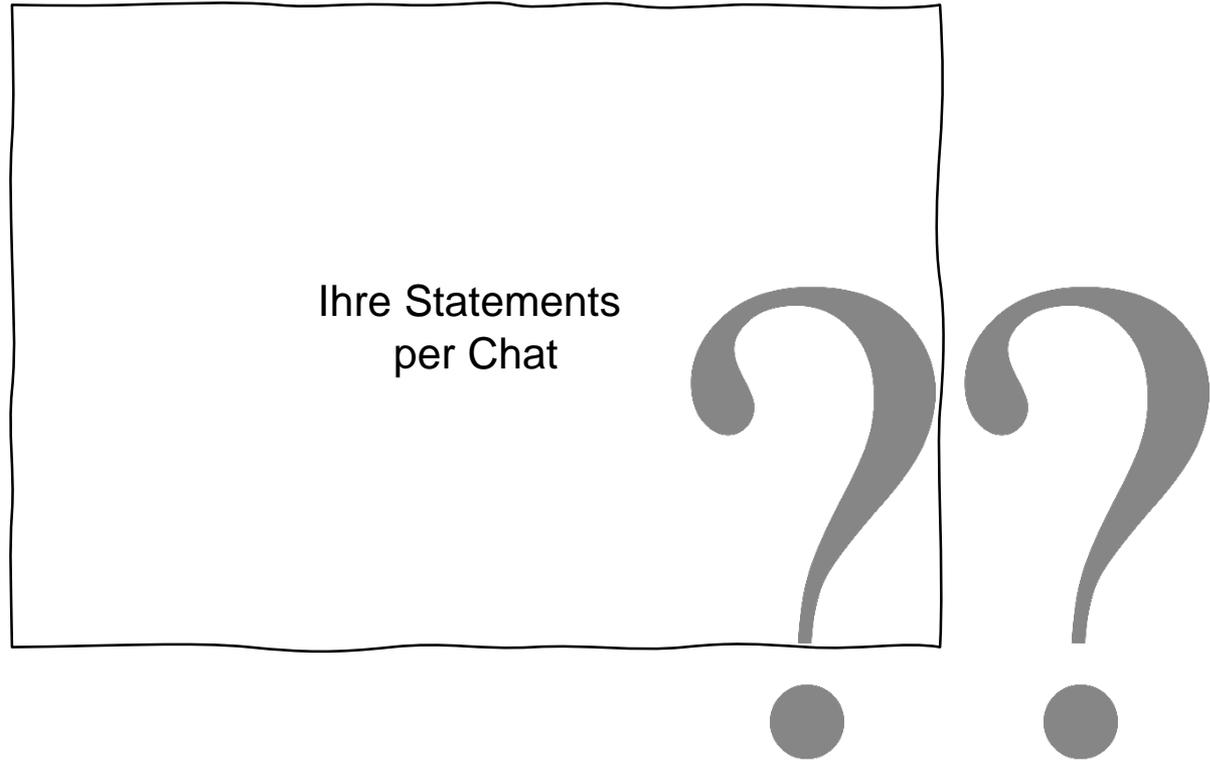
ToDo-Liste PMO / ProjektmanagerIn

Wer – wenn nicht wir?

1. Aktiv Unterstützung anbieten
(PM, Fachabteilungen, Management)
2. Bezug PM zu Corona-Herausforderungen deutlich machen
3. Reflektion: Welche Methoden, Vorgaben etc. ändern sich, welche bleiben stabil?
4. Kollegen unterstützen; Themen aktiv bearbeiten; Wandel vorantreiben
5. Arbeitsvoraussetzungen schaffen
(Werkzeuge, Methoden, Fähigkeiten, ...)
6. Mindset aktiv thematisieren
7. Arbeitsprinzipien erarbeiten
„Wie wollen wir zusammenarbeiten?“
bspw.: einfach, transparent, nutzenorientiert, ...

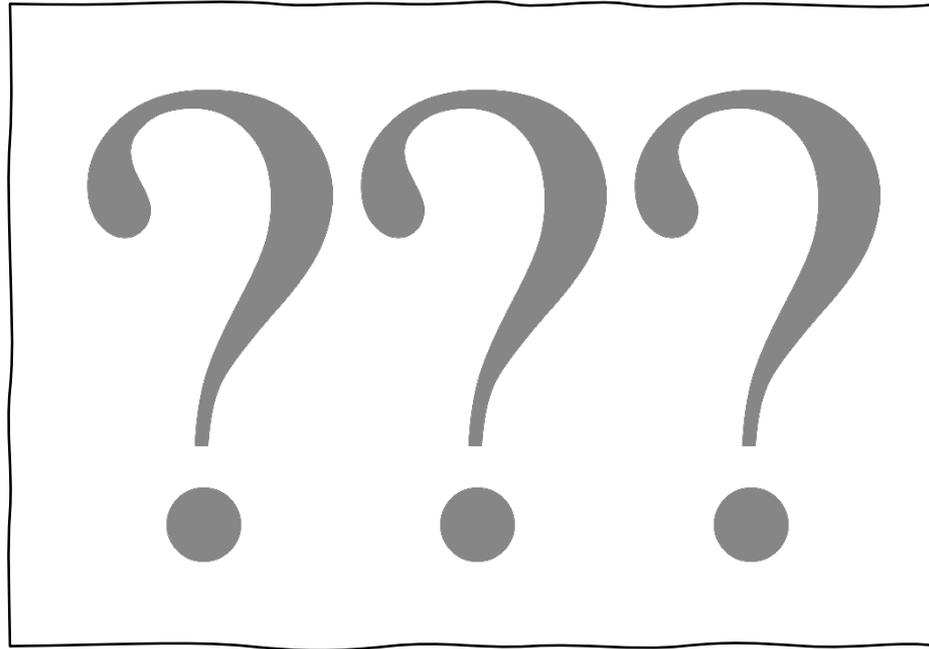


Statements



***Beispiele Zusammenarbeit und PM
in Zeiten von Corona***

Kurz-Umfrage: Zusammenarbeit



Erfolgsfaktoren mobile Zusammenarbeit

- Infrastruktur
- Technisches Know-How
- Web-Nettiquette und Interaktion (aktive Webcam, Chat nutzen)
- Softe Faktoren berücksichtigen (Water-Cooler-Talk!)
- Nutzung Instant Messaging und Visualisierungs-Tools (Slack, Miro, ...)
- Non-verbale Kommunikation ersetzen (Icons, ScreenShots, Webcam an, ...)
- Agile Prinzipien
Kleine Inkremente, Retros, Reviews, Know-Why, Visualisierung, Einfachheit, ...

Herzlich Willkommen!

Um ohne Probleme in das Web-Meeting zu starten erhalten Sie nachgehend ein paar Informationen zur Einrichtung & Tipps. Allgemein gilt:

- Gutes und stabiles Internet** (Wi-Fi icon): damit ihr alles versteht und seht was ich Euch zeige und ihr aktiv an den Gruppenarbeiten teilnehmen könnt ☺
- Nutzt die Chat-Funktion** (Chat icon): Interaktion & Fragen helfen dabei auf Eure Bedürfnisse einzugehen. Traut Euch Fragen zu stellen oder Herausforderungen zu adressieren
- Stummschaltung nutzen** (Mute icon): um lästige Hintergrundgeräusche auszublenden
- Video an** (Video icon): um besser mit Euch in Kontakt zu bleiben und auf Euer Verhalten reagieren zu können ☺

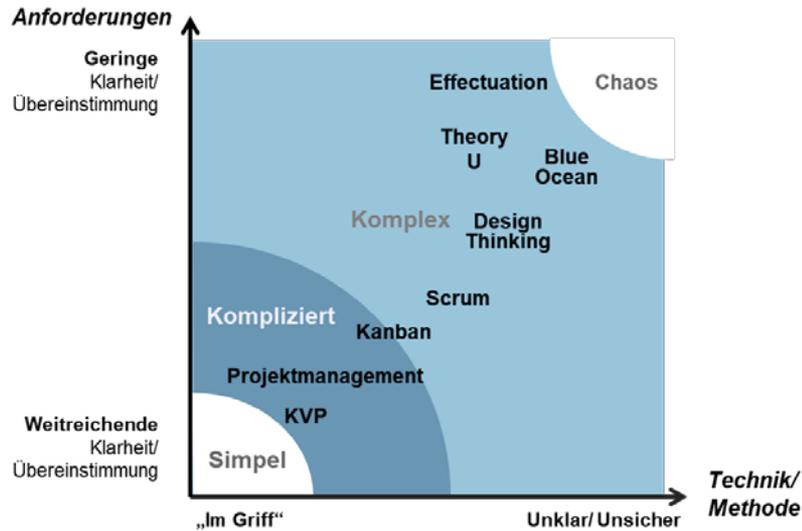
www.heupel-consultants.com

Beispiel Web-Nettiquette



Instant Messaging mit Graphiken, Icons etc.

Nicht alles ist komplex-chaotisch! Unterstützung durch das PMO



Courtesy of Heupel Consultants

Vgl: Komus, Schmidt (2018): www.projektmagazin.de/artikel/mit-der-stacey-matrix-zur-richtigen-pm-methode_1128468

Beispiel Kreativität Online-Nutzung „Serious Games“ mit Minecraft



Quellen: Yvonne Ietia und Kristian Borkert
<https://www.linkedin.com/in/yvonne-ietia-762913128/detail/recent-activity/>

Das neue Normal

Nur der Wandel ist konstant...



Let's connect!



Xing:

www.xing.com/profile/Ayelt_Komus



LinkedIn:

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



Twitter: @Ayelt Komus

www.komus.de

www.process-and-project.net

www.heupel-consultants.com

www.praxisforum.net

HomeOffice-Edition

Praxisforum
am 26. Mai 2020

| | |
|---|--|
| Planänderungen erlaubt: Projektmanagement Digitalisierung - Praxisbeispiel „Digitalisierungs- Leuchtturm in der Endmontage“ | Aufgrund von Corona in Rekordzeit ins Homeoffice S/4 Greenfield-Einführung in Zeiten der Unsicherheit |
| Erfolgreich managen in der Corona-Krise | Zwanghaft oder zwangsläufig agil – aktuelle Erfahrungen aus der Gesundheitsbranche |
| Warum wir keine Führungskräfte mehr brauchen - Erfahrungen, Herausforderungen, Erfolge eines Mittelständlers in Zeiten von Corona | Prozessmanagement und Digitale Innovation in Zeiten von Corona Multiprojektmanagement in Zeiten von Corona - Ergebnisse einer empirischen Studie |

Anmeldung und Agenda unter www.praxisforum.net