

Erfolgreich handeln in der Corona Krise

Funktionierende Managementprinzipien in der aktuellen Situation

Mit Ergebnissen
Online-Umfrage



Process and Project



3. Agiles PM-Trendforum

Online, 25. Juni 2020

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



Das Ende der Ritter

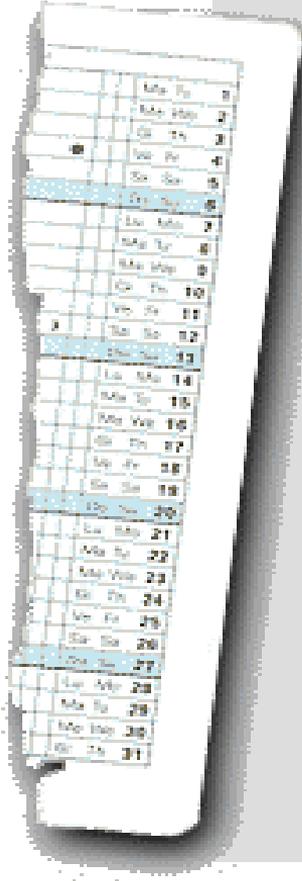
Niedergang der Ritter (1291 bis 1396)

- **Fußtruppen mit verbesserter Armbrust**
- **Söldnerheere**
- **„Schwarzer Tod“ als Beschleuniger**

Anpassungsdefizite machen Ritter zum Auslaufmodell



Inhalte



- Zur Person: Ayelt Komus + Heupel Consultants
- Systematische Einordnung VUCA und Corona-Krise
- Effectuation und MaxAgil
- Krisen- versus Chancen-Management
- Wahlweise*
 - Resilienz als Schlüsselkompetenz
 - 4 Prinzipien Projektportfoliomanagement – agil + lean
- Sputnik-Schock

Vorstellung



Prof. Dr. Ayelt Komus

Professor *Hochschule Koblenz*
Wissenschaftlicher Beirat *Heupel Consultants*
Mitinitiator *Process and Project*
Mitinitiator *Modellfabrik Koblenz*
Mitinitiator *Praxisforum*

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

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

LET'S CONNECT

XING[®]
[xing.to/Ayelt_Komus](https://www.xing.to/Ayelt_Komus)

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


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

[komus.de](https://www.komus.de)
[hs-koblenz.de](https://www.hs-koblenz.de)
[heupel-consultants.com](https://www.heupel-consultants.com)
[process-and-project.net](https://www.process-and-project.net)
[praxisforum.net](https://www.praxisforum.net)

Heupel Consultants

Erfolgreiche Ausrichtung für neue Herausforderungen



- ▶ **Projekt-Exzellenz**
Projekte perfekt von Start bis Ziel!
- ▶ **Agile-Exzellenz**
Agilität passgenau adaptiert!
- ▶ **Prozess-Exzellenz**
Für Prozesse in Bestform!
- ▶ **IT-Exzellenz**
IT-Management auf den Punkt!
- ▶ **Exzellenz im Einkauf**
Wertorientierter Einkauf auf Augenhöhe!

www.heupel-consultants.com

Aktuelle Trainings und Workshops

**Interaktives Webinar:
Scrum und Agile
Methoden**
29.09.2020 (Online)



**Interaktives Webinar:
Es muss nicht immer
Scrum sein**
30.09.2020 (Online)

**Interaktives Webinar:
Agile Skalierungs-
frameworks**
03.11.2020 (Online)

**Agiles
Projektmanagement**
15.09.2020 (Basel)
27.10.2020 (Hamburg)

**Agiles PMO und Agile
Center of Excellence**
16.09.2020 (Basel)
28.10.2020 (Hamburg)

**Agiler Einkauf – Agile
Vertragsgestaltung**
29.10.2020 (Hamburg)

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

**Interaktives Webinar:
BPM "neu gedacht"**
04.11.2020 (Online)



**Hardware-Scrum und
PEP Agil**
01.10.2020 (Hamburg)

BPM Compass
02.10.2020 (Hamburg)



Process and Project

**Alle Veranstaltungen
nach Absprache auch als
Inhouse-Webseminar
möglich!**

Teilnehmer-Rückmeldungen:
"Super Überblick, fachlich fundiert.
Erwartungen voll erfüllt"
"Mehr kann man von einem Intensiv-
Workshop nicht erwarten"
"Das Thema ist jetzt für mich nicht mehr
die Black Box, sondern ein Hilfsmittel"

**SAP S/4HANA:
Schlüsselfragen für den
Umstieg**
Inhouse-Webseminar oder
Inhouse-Workshop

Systematische Einordnung VUCA und Corona-Krise

Das Udenkenbare 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.“



Wer - wenn nicht wir?

Wann - wenn nicht jetzt?

Kurzumfrage – Corona-Krise und PM

Wie haben Sie die Corona-Krise aus Sicht
des Projektmanagements erlebt?



3 Möglichkeiten der Teilnahme

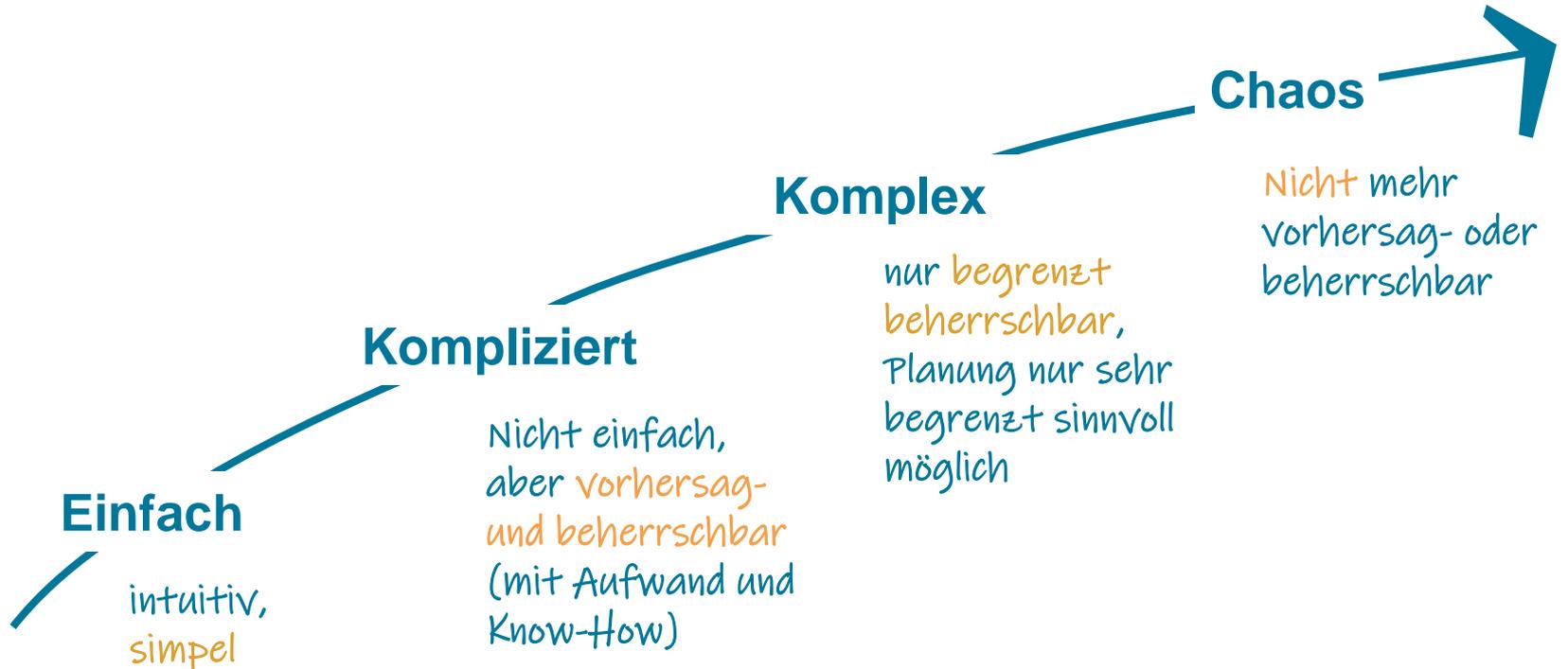
- QR-Code
- www.menti.com - Code 98 34 85
- <https://www.menti.com/5htytomn8s>

Wie haben Sie die Corona-Krise aus Sicht des Projektmanagements erlebt?



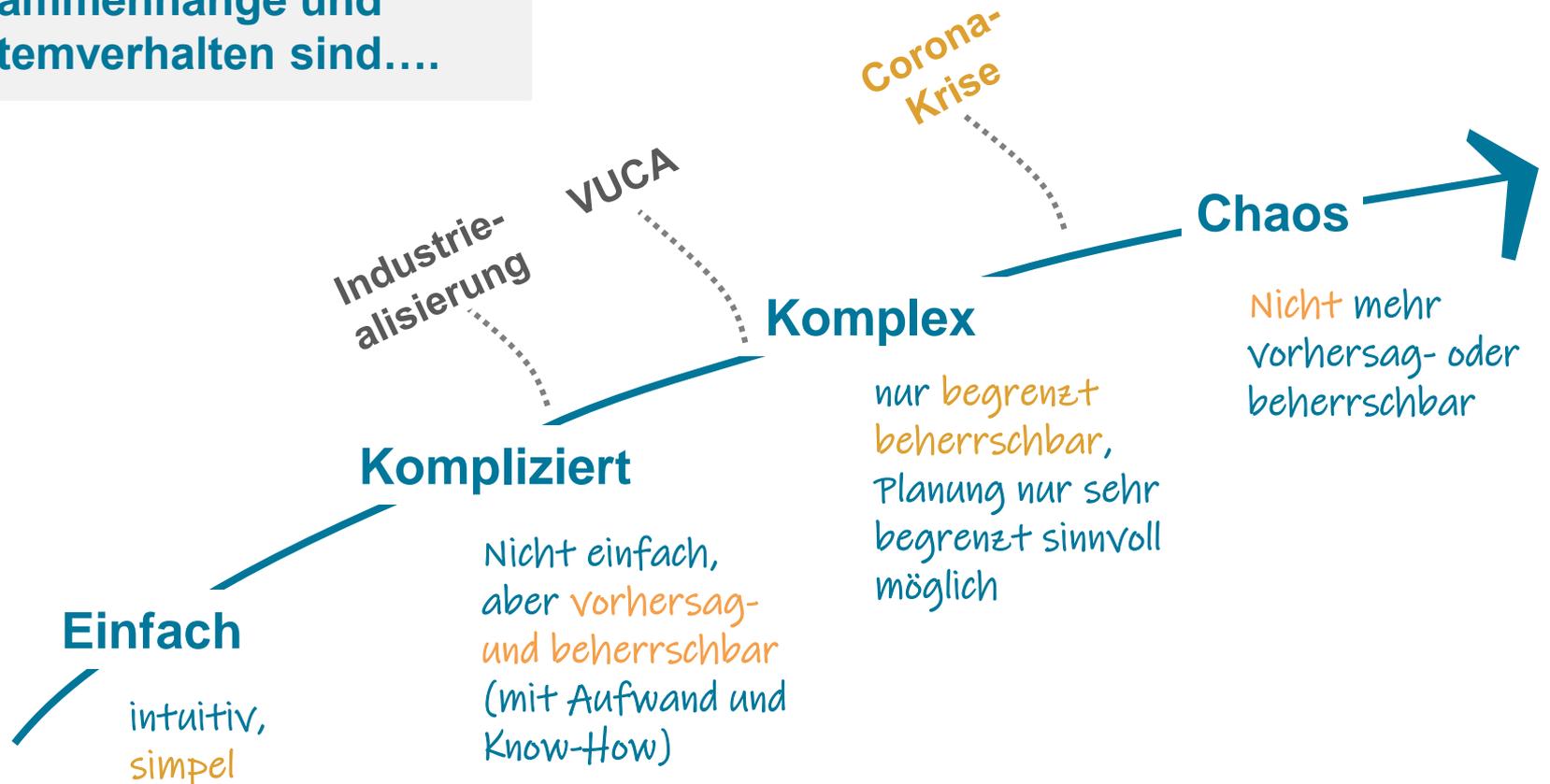
Management-Kontexte - Grundformen

Zusammenhänge und Systemverhalten sind....



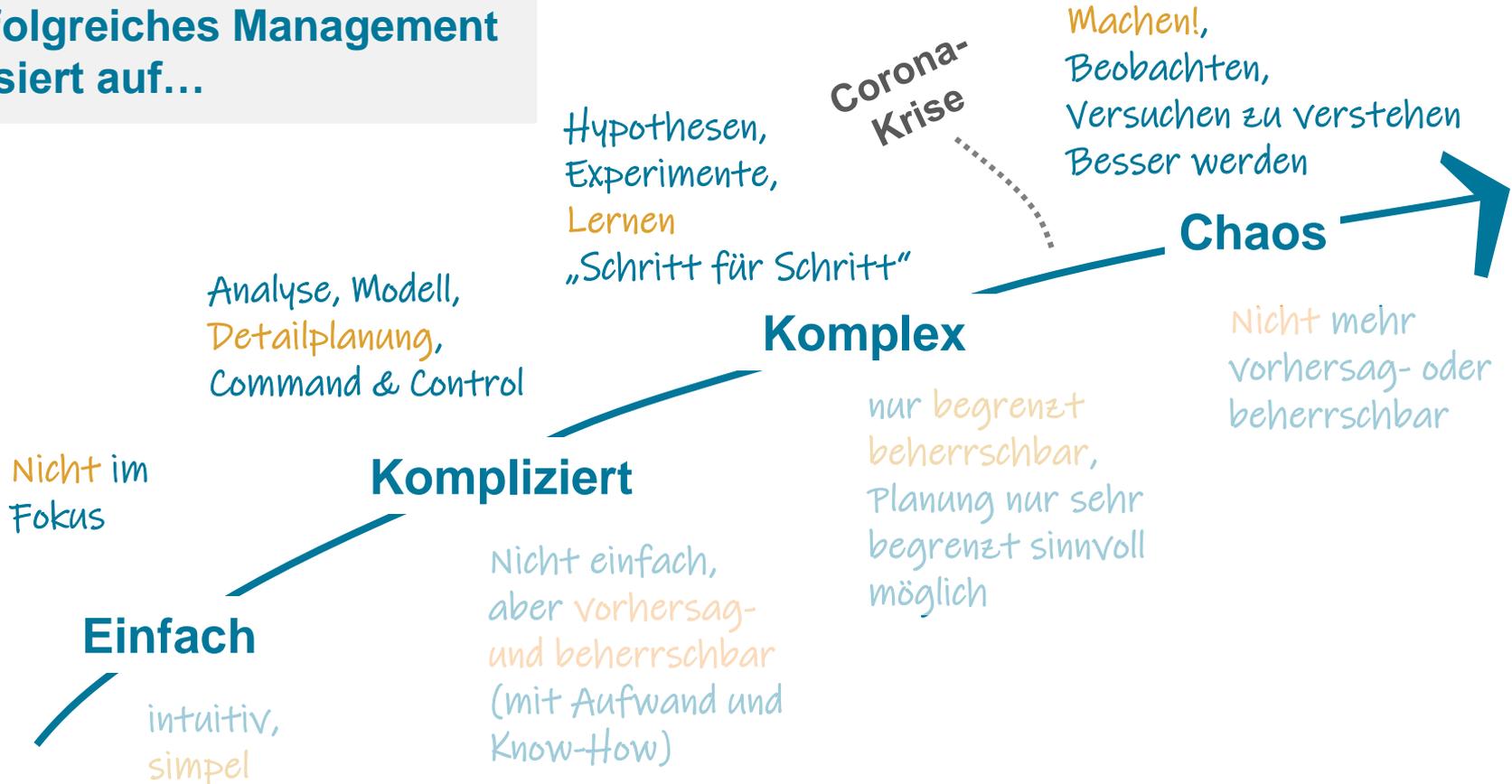
Management-Kontexte - Einordnung

Zusammenhänge und Systemverhalten sind....

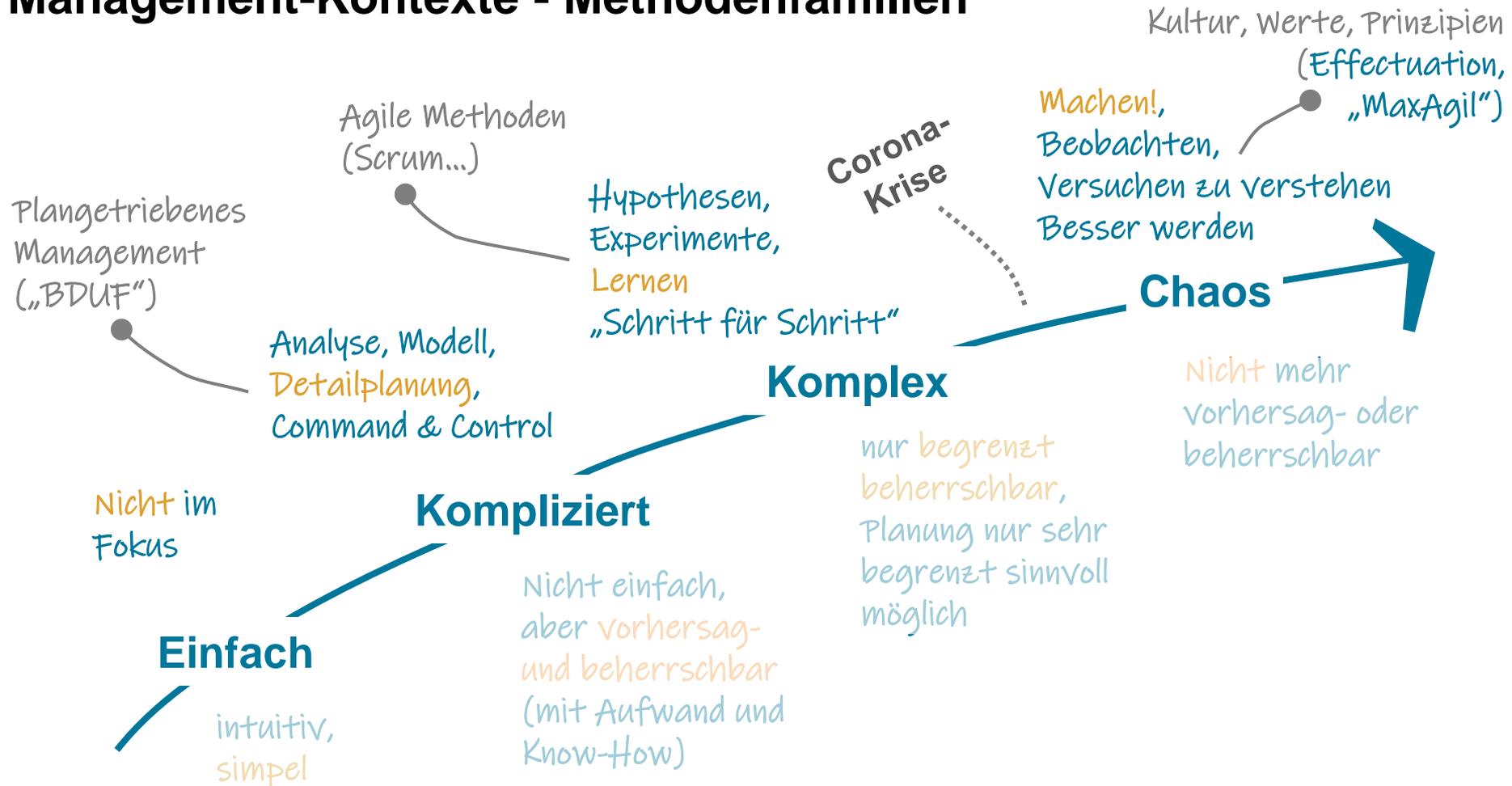


Management-Kontexte - Handlungsprinzipien

Erfolgreiches Management basiert auf...



Management-Kontexte - Methodenfamilien



Effectuation
Denken von den Möglichkeiten her

Was macht Start-Up-Unternehmer erfolgreich?

Start-Up-Unternehmen haben besondere Herausforderungen:

- Geringe Mittel
- Schlechte Chancen
- ...



Wie Denken?
Wie Entscheiden?
Wie Handeln?



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

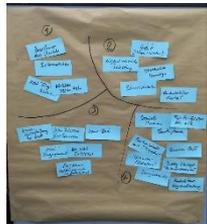
Fünf Effectuation Prinzipien mit praxiserprobten Tools

1



Mittelorientierung
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?*



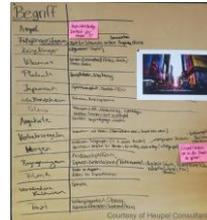
Italian Matrix

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
Agil auf die Spitze getrieben

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**

Kurzumfrage – Lektion gelernt oder unkontrolliertes Roll-back?

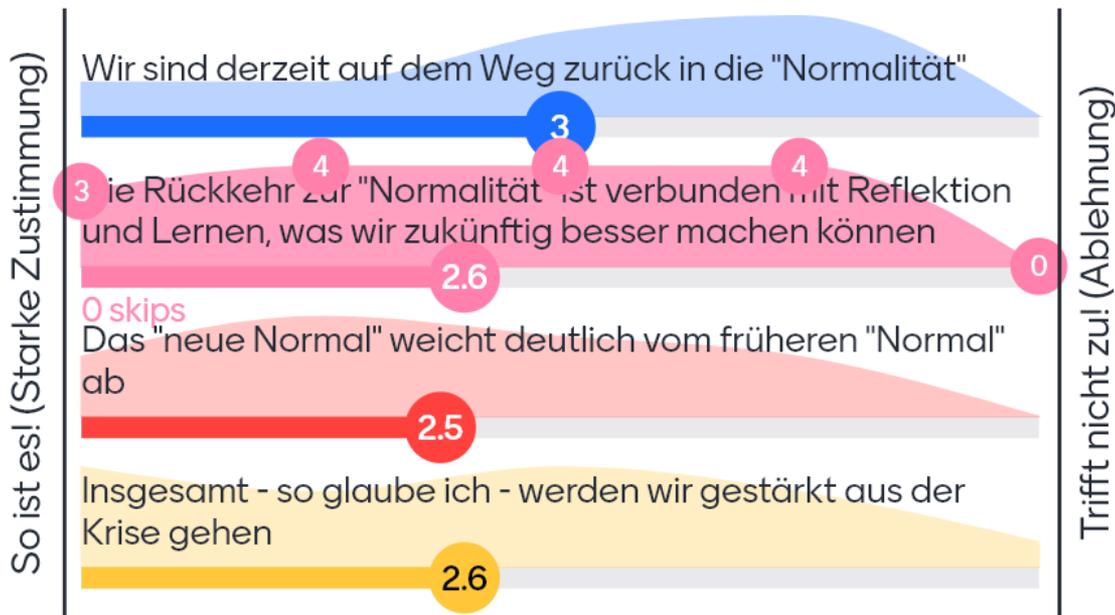
Auf dem Weg zurück zur "Normalität"



3 Möglichkeiten der Teilnahme

- QR-Code
- www.menti.com - Code 98 34 85
- <https://www.menti.com/5htytomn8s>

Auf dem Weg zurück zur "Normalität"



Never waste a good crisis
„Chancen nutzen“ vs. „Laden am Laufen halten“

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

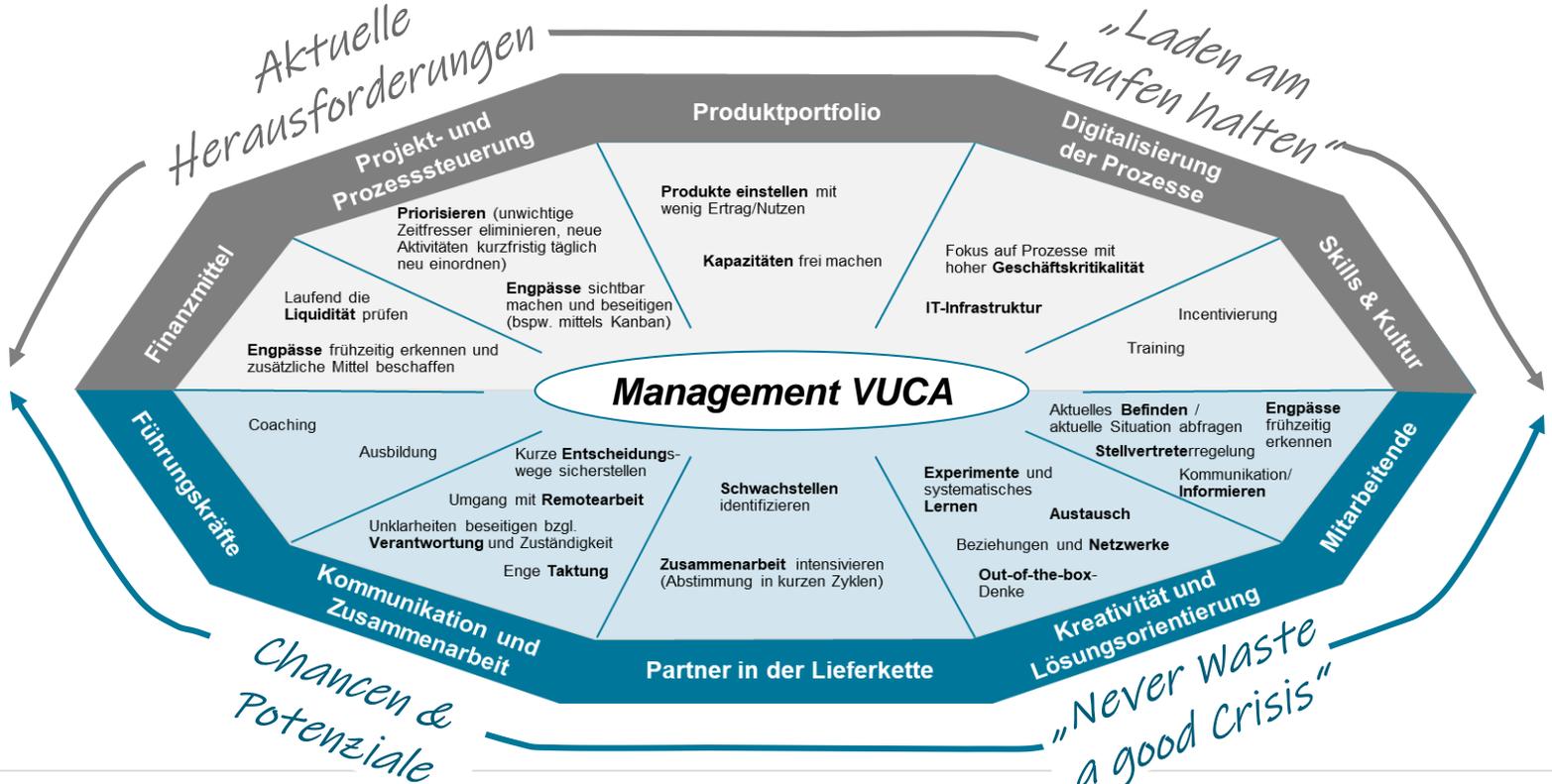
- Image verbessern / „Kredit“ aufbauen
Mitarbeiter-, Lieferanten-, Kunden
- Alte Zöpfe abschneiden
(jetzt ist die Zeit!)
- Neue Geschäftsfelder, Business-Modelle
für das Neue Normal
- Neuaufstellung Strategie + Sourcing-Ansatz
für Training und Personalentwicklung

Never waste a good crisis
Winston Churchill

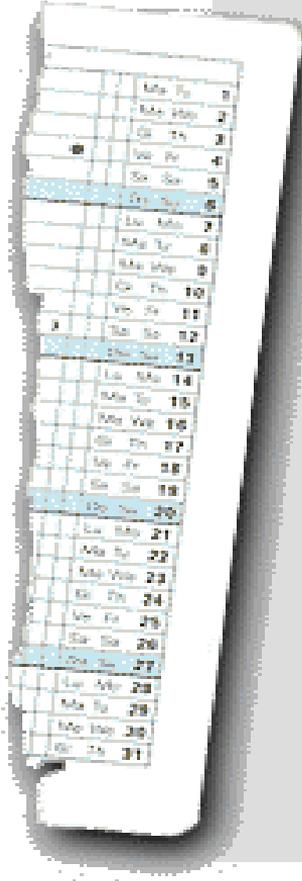
Herausforderungen & Chancen für Personal und Organisation

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

Praxisbeispiel



Inhalte



- Zur Person: Ayelt Komus + Heupel Consultants
- Systematische Einordnung VUCA und Corona-Krise
- Effectuation und MaxAgil
- Krisen- versus Chancen-Management
- Wahlweise*
 - Option A** - Resilienz als Schlüsselkompetenz
 - Option B** – 4 Prinzipien Projektportfoliomanagement – agil + lean
- Sputnik-Schock

Robust versus Resilient
(Option A)

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

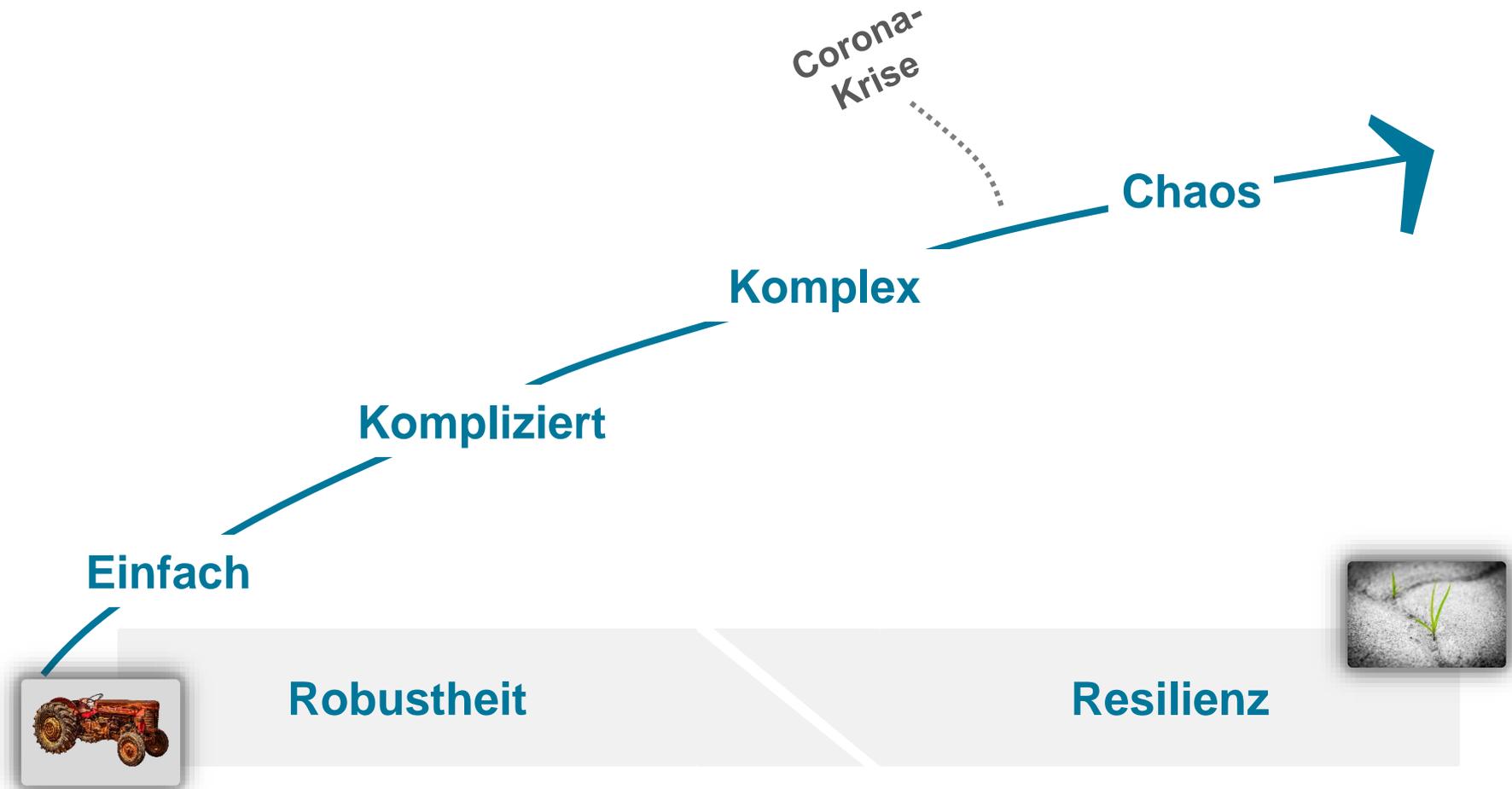
Beispiel:

- 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.*

Projektportfoliomanagement
Fit für Corona-Krise und VUCA
(Option B)

4 Prinzipien Projektportfoliomanagement – Lean und Agil

1. PPM als Prozess → Lean als Nordstern
2. „Don't Scale at all“ → Einfache Architekturen
3. Steal it shamelessly → Von SAFe und Co lernen
4. „By the time you read this“ → Continuous Change

PPM als Prozess
→ Lean als Nordstern

Lean – Prinzipien – Basis für das PPM



Wert aus Kundensicht



Wertstrom verstehen



Flow



Pull



Perfektion

Kundenwert-Orientierung im PPM

Wert aus Kundensicht

- Schnittstellen so klein wie möglich (Lernen, gelebtes Kunden-Feedback)
- Kundensicht: vorab, während, danach
- Arbeiten mit Personas
- Zukunftsorientierung - Digitalisierung



Icon made by Becris - Flaticon
Icon made by Freepik - Flaticon

Icon made by Becris - Flaticon
Icon made by Freepik - Flaticon

*„Don't Scale at all“
→ Einfache Architekturen*

Don't Scale at all!

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



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

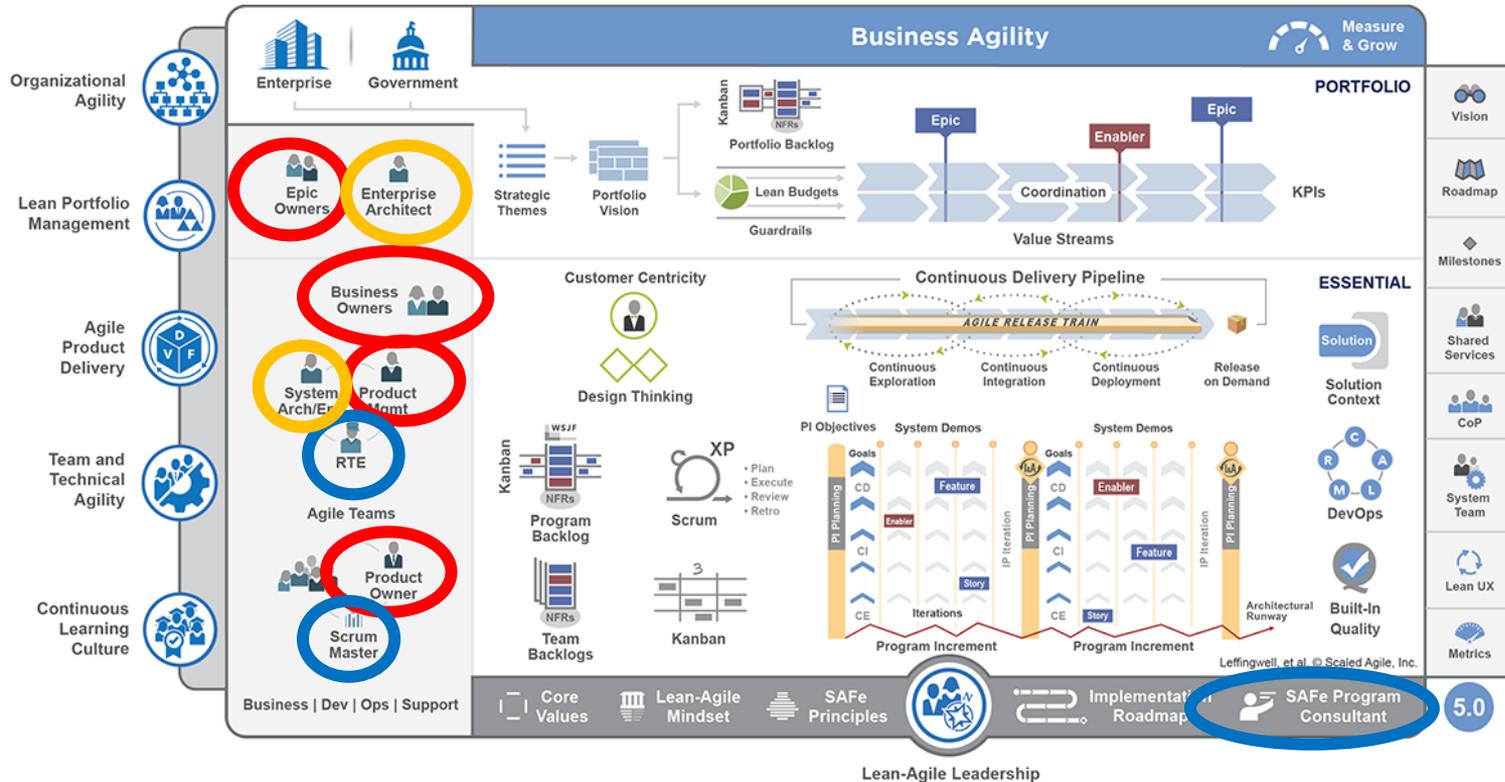
Steal it shamelessly
→ *Von SAFE und Co lernen*

Klare Rollen auf allen Ebenen

Methoden und Moderation

Product Ownership

Architektur



*„By the time you read this“
→ Continuous Change*

Spotify - By the time you read this, things have already changed

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

Henrik Kniberg & Anders Ivarsson
Oct 2012

The diagram illustrates Spotify's organizational structure. It shows two 'Tribes'. Each Tribe contains four 'Squads' (represented by vertical columns of person icons) and two 'Chapters' (represented by horizontal rows of person icons). A 'Guild' is shown as a group of people from different Squads across both Tribes, connected by dashed lines. The title 'Scaling Agile @ Spotify with Tribes, Squads, Chapters & Guilds' is at the top, followed by the authors 'Henrik Kniberg & Anders Ivarsson' and the date 'Oct 2012'.

Dealing with multiple teams in a product development organization is always a challenge!

One of the most impressive examples we've seen so far is Spotify, which has kept an agile mindset despite having scaled to over 30 teams across 3 cities.

Spotify is a fascinating company that is transforming the music industry. The company has only existed 6 years and already has over 15 million active users and over 4 million paying. The product itself can be likened to "a magical music player in which you can instantly find and play every song in the world".

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

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.**

Corona = Sputnik-Schock?

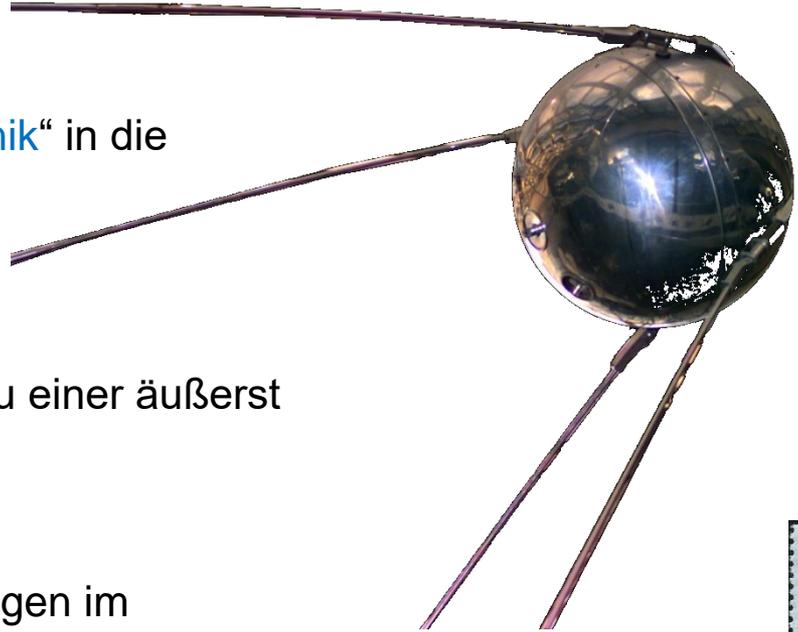
Der Sputnik-Schock – Auslöser für Zukunftsfähigkeit

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>

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