

Alle werden jetzt agil – und was macht das PMO?

Majorel Deutschland GmbH, ehem. Arvato CRM Solutions GmbH

Augsburg, 14.06.2019



Eure Referenten



Tamara Jane Klähn
System Analystin
Majorel Germany & EE
Mitglied der Leitung
GPM Young Crew OWL



Markus Bode
Leiter PMO
Majorel Germany & EE
Sprecher der RGL der GPM OWL

Ausgangssituation Arvato CRM Solutions

Arvato in vier Solution Businessorganismen

BERTELSMANN



Arvato CRM Solutions

100 Standorte 

>40.000 Mitarbeiter 

600 Millionen
Konsumenten und
Geschäftskunden 

35 Sprachen 



Airline/
Touristik



Auto-
motive



Banken



Energie



Gesundheit/
Healthcare



Handel und
E-Commerce



Immobilien-
wirtschaft



IT



Öffentlicher
Sektor

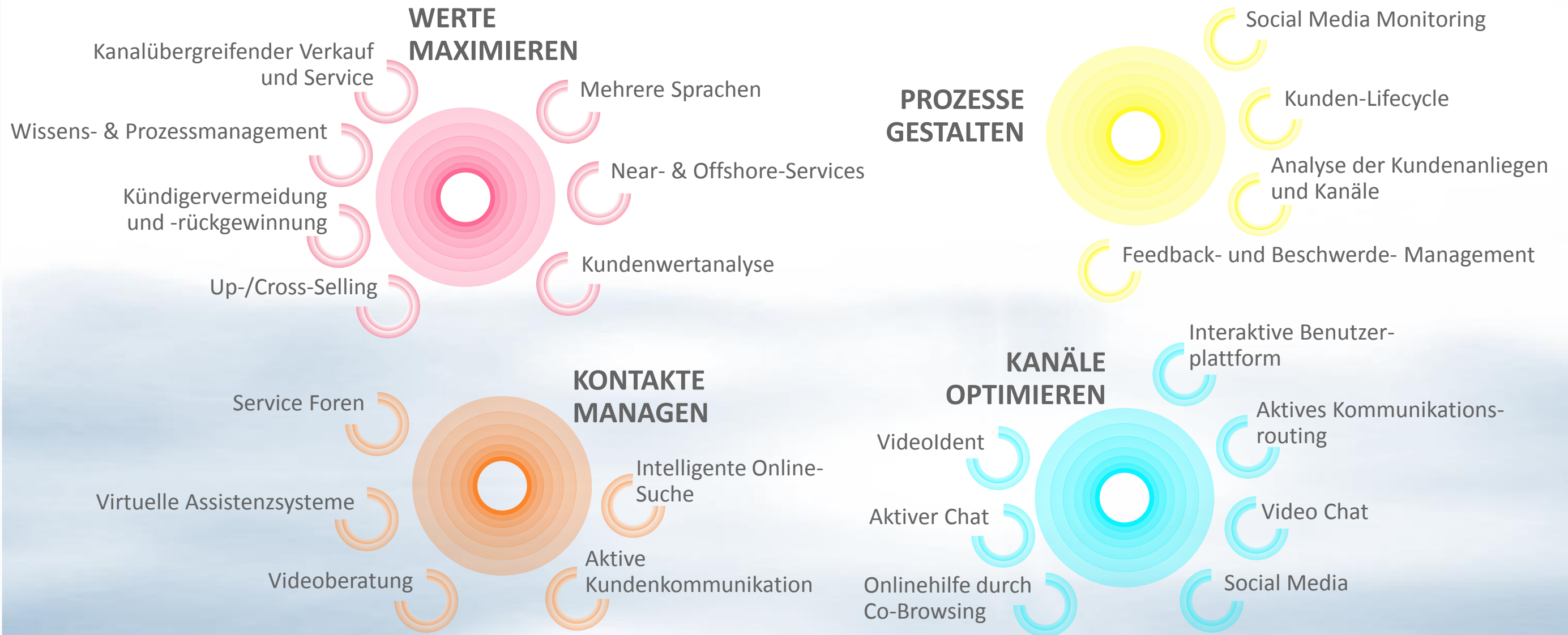


Telekom-
munikation



Versicher-
ungen

Kundenbeziehungen – Werte schaffen | Lösungsportfolio



Ausgangssituation PMO

Ausgangssituation PMO Stand 2017

PMO Leistungen – Stand 2017

- Projekt-Portfolio-Management
- Methodische Unterstützung der Projektarbeit
- Operative Unterstützung der Projektarbeit
- Pflege des (virtuellen) Projektleiter-Pools
- Projektmanagement Personalarbeit, z.B. Weiterbildung

PMO Kompetenzen – Stand 2017

- Trainer, Berater und Coach
- IPMA Level C bis B
- SCRUM Master und Product Owner

Reifegrad PMO – Stand 2017

Assessment-Kriterien	Vorhandensein von Standards	Anwendung von Standards	Management von Standards	Beteiligung interessierter Parteien	Ergebnisse im Einklang mit Zielen	Projektergebnisse wahrscheinlich auf
Kompetenzklasse						
Initial	pro Projekt	begrenzt	noch nicht	Projektauftraggeber	einige gute Ergebnisse, doch oft herausfordernde Ziele bezüglich Zeit, Budget und Umfang	personale Ebene
Defined	teilweise	pro Projekt	begrenzt	Projektauftraggeber und entscheidende interne Stakeholder	unter den Vergleichswerten	Projektebene
Standardised	meist	teilweise	pro Projekt	Projektauftraggeber und alle relevanten internen Stakeholder	auf vergleichbarem Niveau	Projekte basierend auf Standards und Verfahren
Managed	voll	meist	teilweise	Projekteigentümer, alle internen Stakeholder und alle entscheidenden externen Stakeholder	deutlich oberhalb der Vergleichswerte, Portfolioüberschreitung auf vergleichbarem Niveau	Projekte in Verbindung mit Programmen und/oder Portfolios
Optimising	auf das Projekt anpassend	voll	kontinuierlich verbessernd	alle relevanten Stakeholder	die meisten Projekte erreichen die Ziele, nur sehr geringe Portfolioüberschreitung	PP&P im Einklang mit der Strategie der Organisation, erreichen im Allgemeinen ihre Ziele

Der agile Vorläufer

- Ursprünglich klassisches Projekt
- Rahmenbedingungen nicht mehr beherrschbar
- Hohe Änderungsfrequenz durch den Auftraggeber
- Anforderungen unklar und komplex
- Entscheidung des Managements: agil statt klassisch

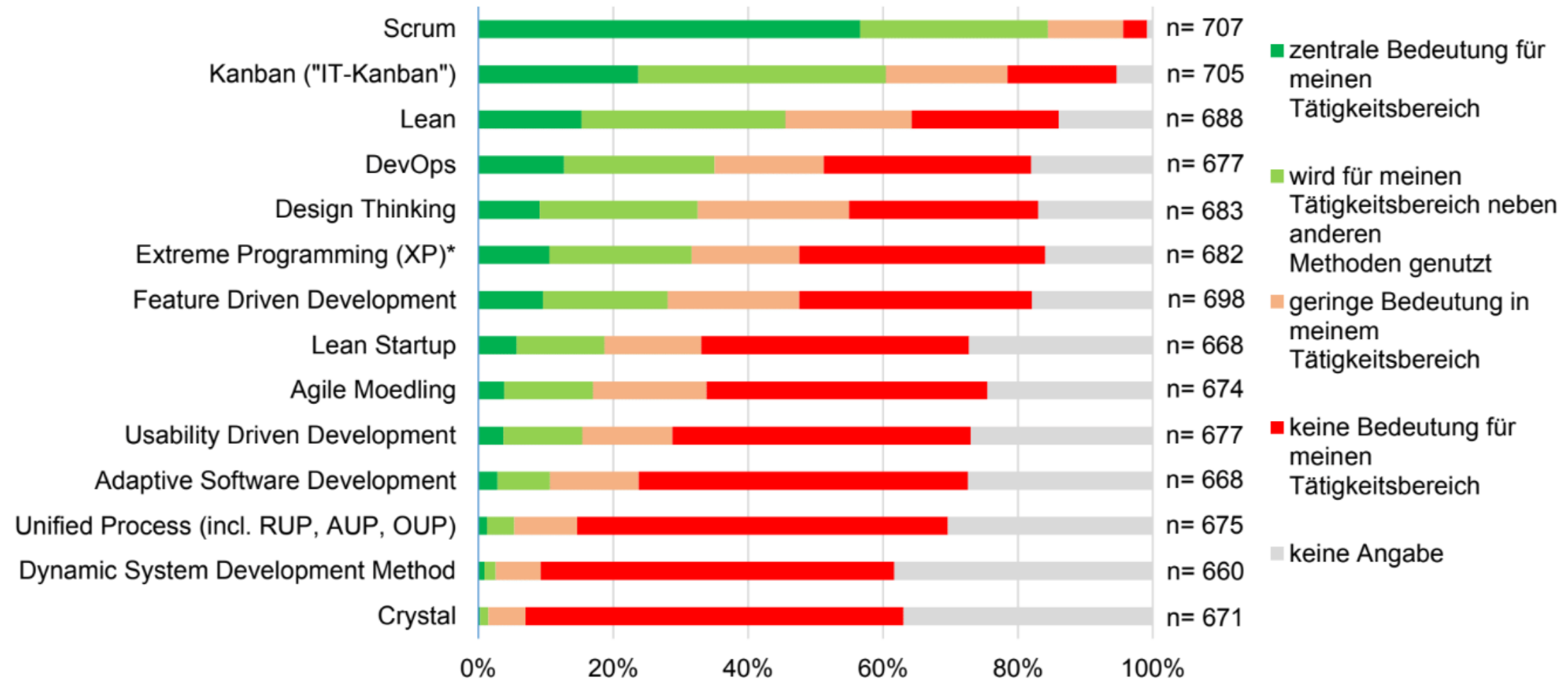
- Management erkennt schnelle Erfolge
- Team fühlt sich „orientierungslos“
- Ständiger Wechsel von klassisch zu agil

Herausforderung PMO



Stand der Forschung

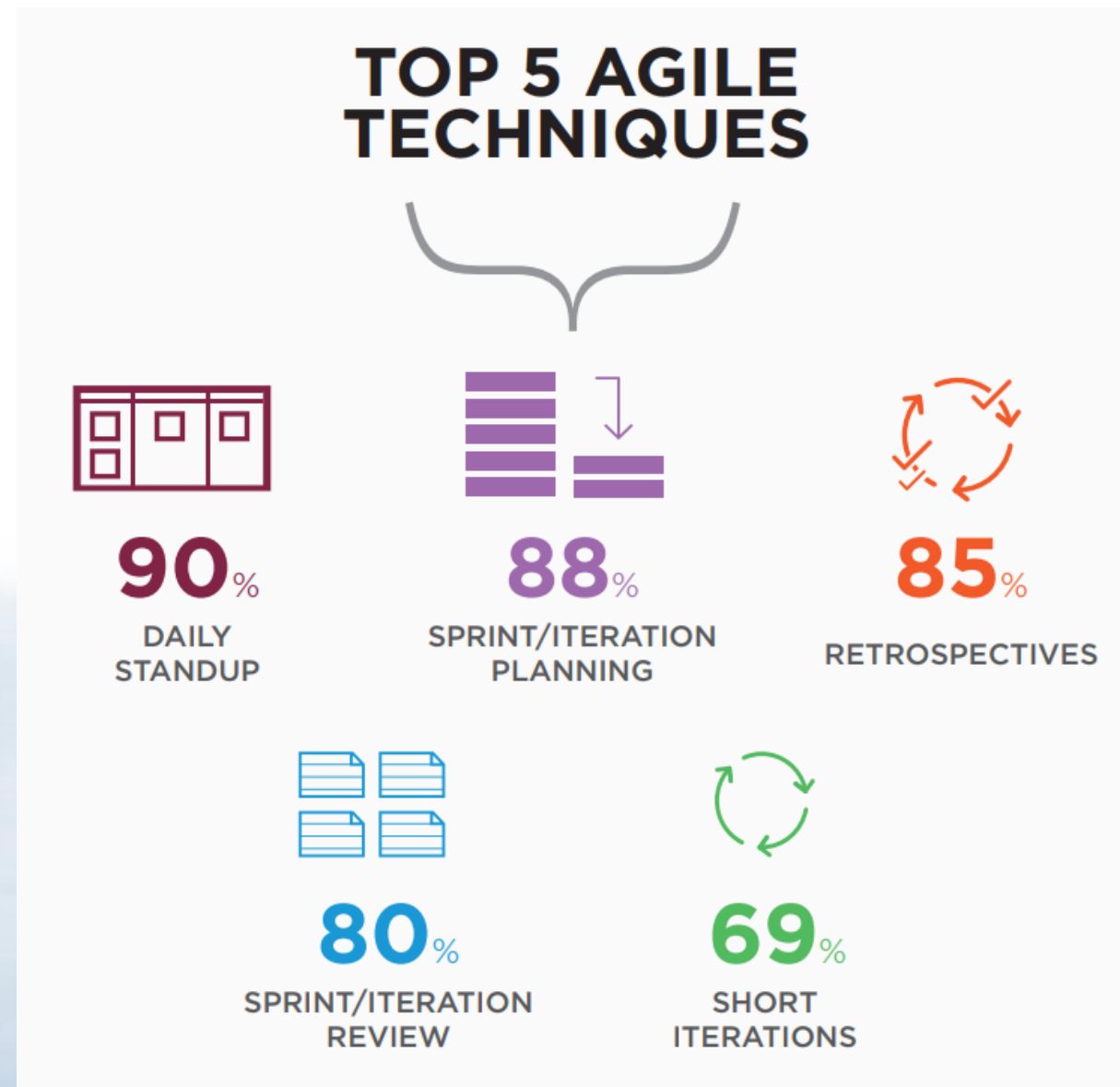
Welche Bedeutung haben die jeweiligen Methoden für Ihren Bereich?



* (inkl. Test Driven Development und Pair Programming)

(Antworten aus den Gruppen „Durchgängig agil“, „Hybrid“ und „Selektiv“ – nur eine Antwort möglich)

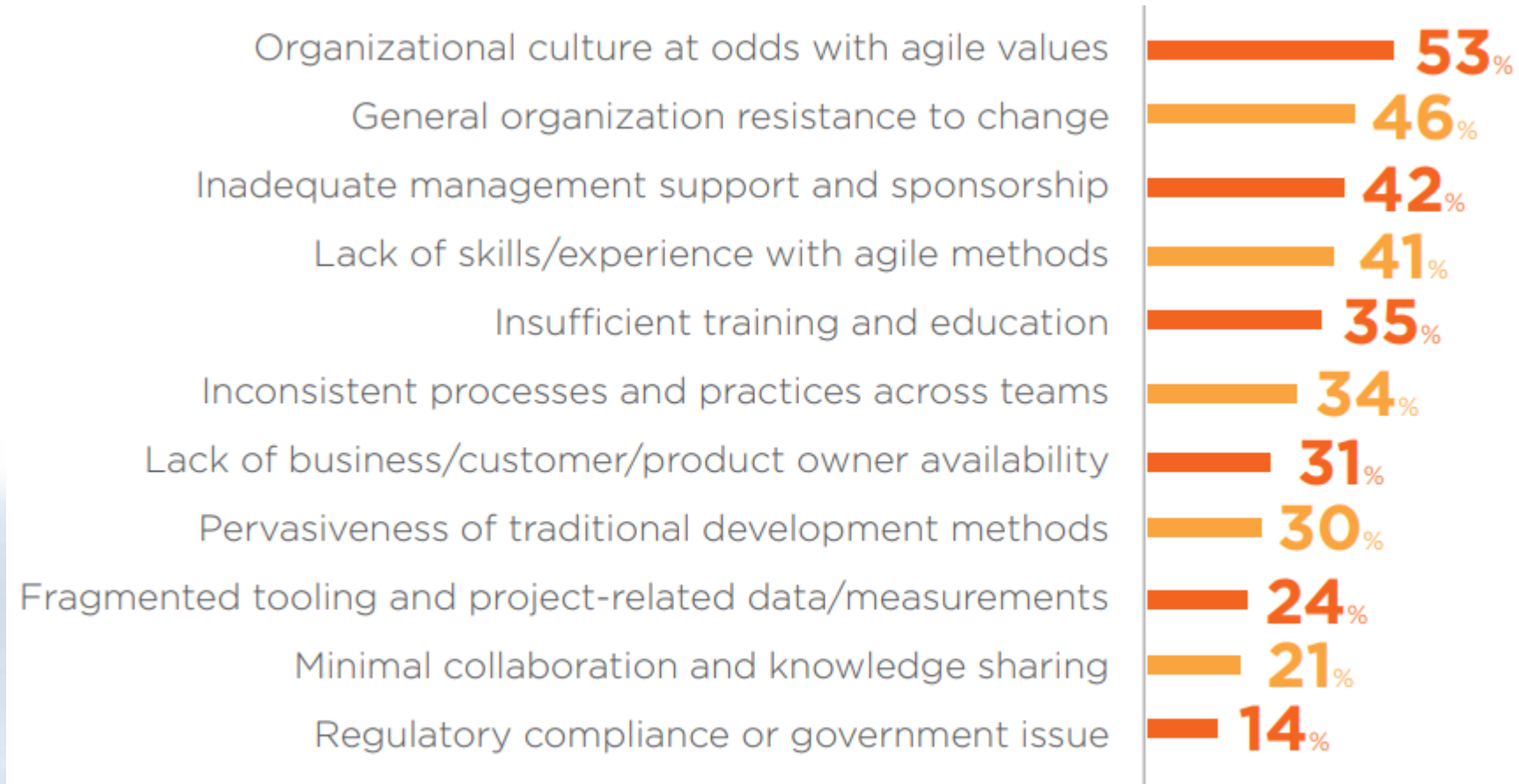
12th Annual State of Agile 2017/2018



Top Most Difficult Aspects of Agile Implementation

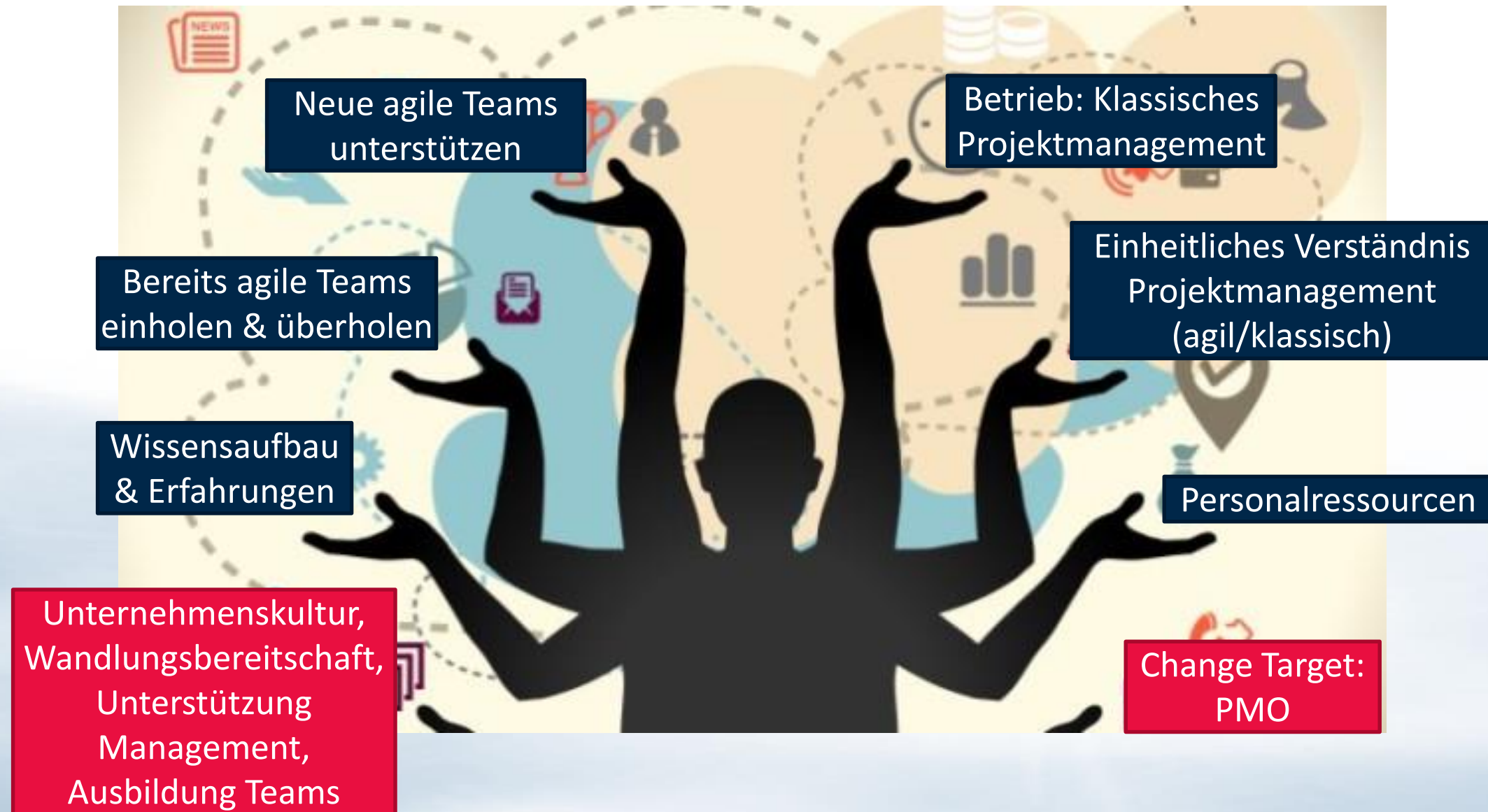


Herausforderungen agiler Methoden



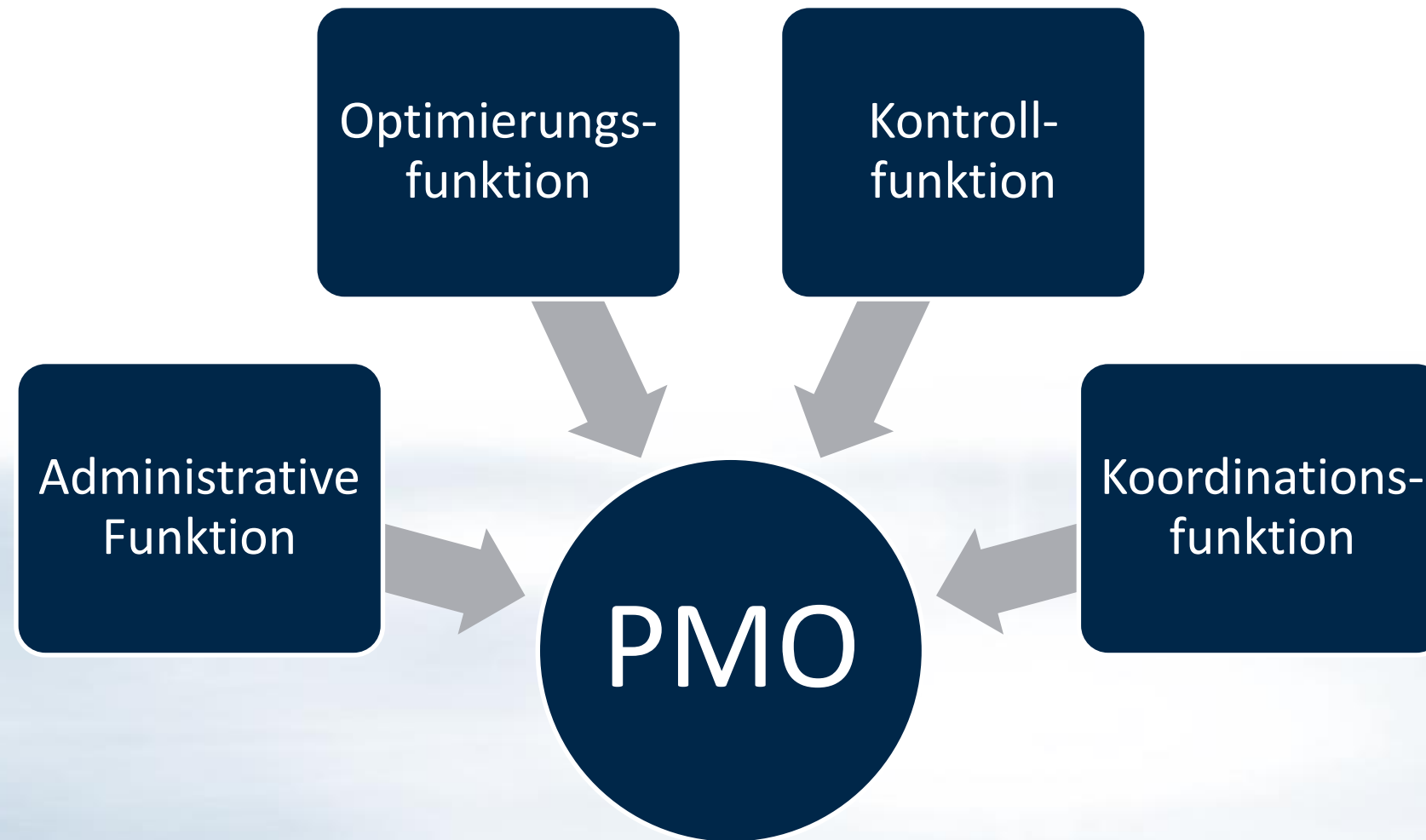
*Respondents were able to make multiple selections.

Herausforderung PMO

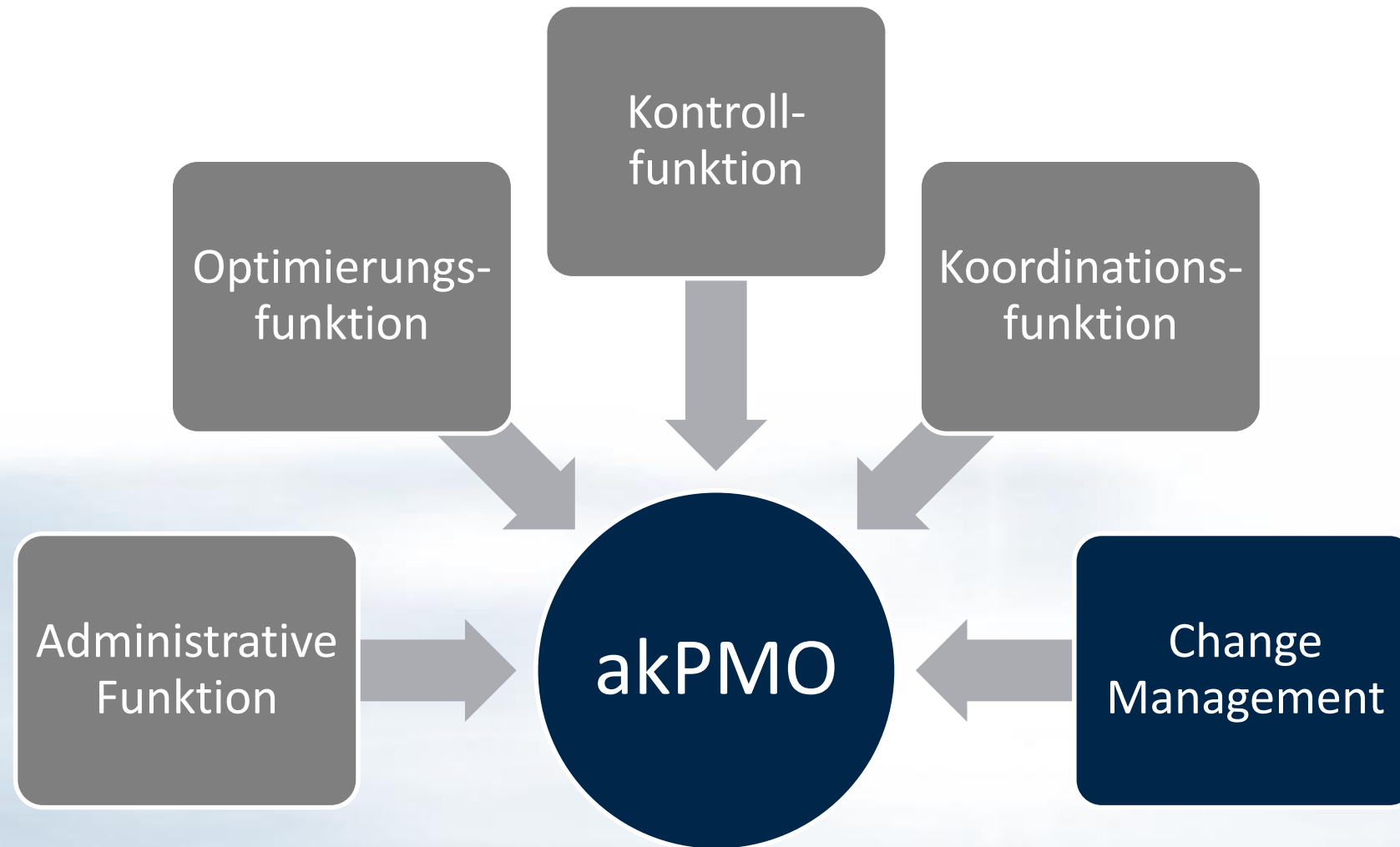


Entwicklungsfelder eines agil-klassischen PMO (akPMO)

Vier Funktionen eines PMOs nach Dammer et al. (2006)



Entwicklungsfelder eines akPMOs

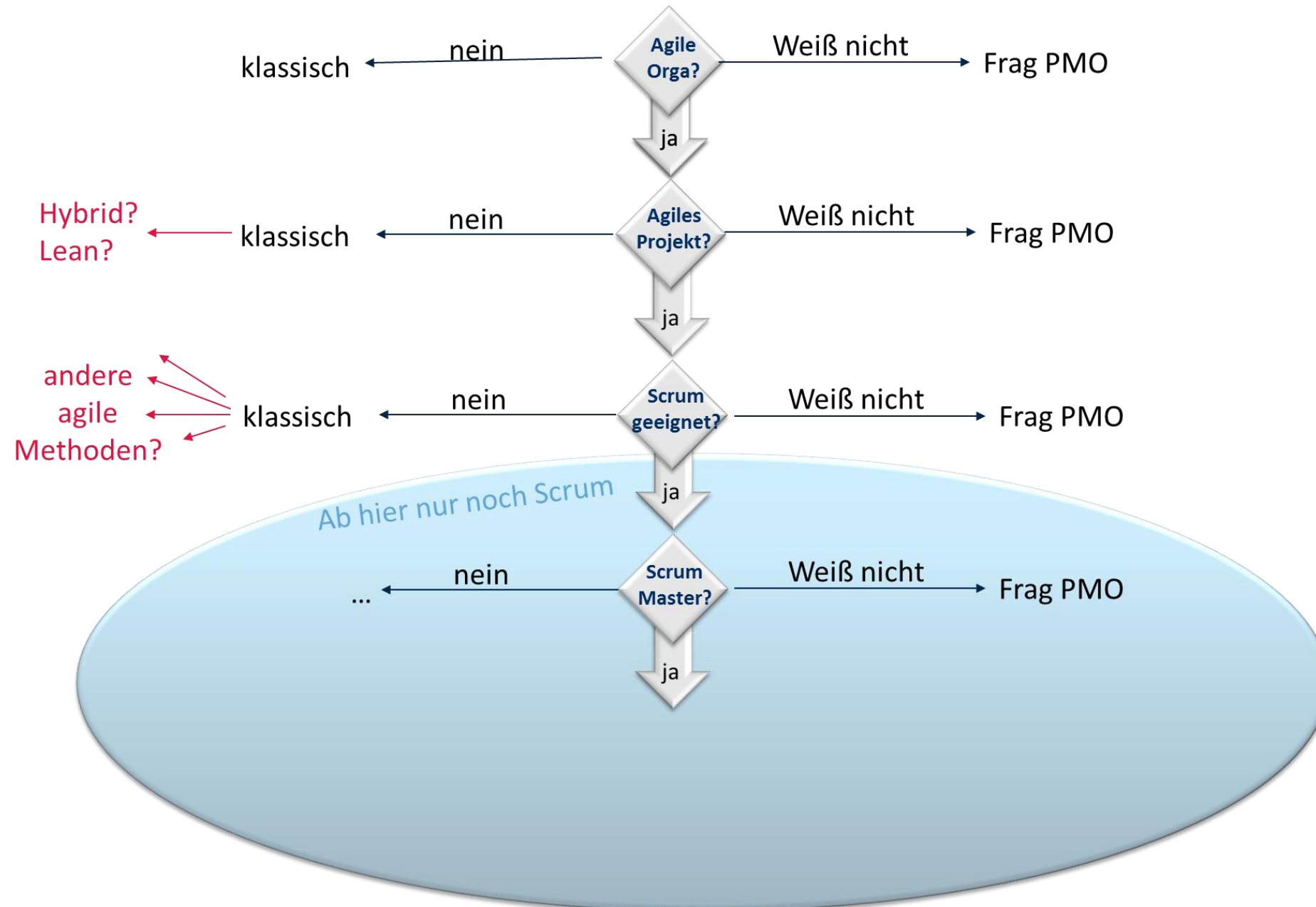


Das akPMO seitdem

Erste Maßnahmen zum Kompetenzaufbau

- *„Diese Masterarbeit“ zur Entwicklung eines agil-klassischen PMO (akPMO)*
- Einstellung einer erfahrenen Agile Coach => Agile Kompetenz im PMO sowie bzgl. der Einführung agiler Ansätze
- Fallspezifische Beratung durch Agile Coach
- Scrum-Schulungen und -Zertifizierungen für PMO-Mitarbeiter
- Schaffung gemeinsames Verständnis im Management bzgl. „agilem Manifest“
- Veranstaltungsreihe für PMO, Management und alle Mitarbeiter (freiwillig) zu agilen Tools und Methoden, Agile Management sowie Skalierungsmodelle für Scrum
=> Ziel: Bewertungs- und Entscheidungskompetenz schaffen
- Überprüfung der laufenden Scrum-Projekte durch PMO (Ist-Situation und Bewertung)
- Erfahrungsaustausch PMO mit anderen Konzerneinheiten

Agil? Ja - Nein - Weiß nicht



Das Agile Manifest – unsere Auslegung

Individuen und Interaktion [schätzen wir] mehr als Prozesse und Werkzeuge

Direkte Kommunikation ist das beste Mittel, um gemeinsames Verständnis über Zielsetzung, Aufgaben und Vorgehen zu erreichen.

Natürlich setzen wir auf professionelles SW Engineering und IT-Betriebsmanagement (Process Engineering, Methoden und Tools) und erwarten eine entsprechende Dokumentation aller wesentlichen Punkte im Rahmen der Durchführung.

In Abhängig von den Zielen und Rahmenbedingungen erhalten die Mitarbeiter Handlungsspielraum in der Umsetzung, der zur Ausschöpfung ihrer Potentiale und Kompetenzen dient. In der Umsetzung organisieren sich die Mitarbeiter selbst. Die Eigenverantwortung wird von allen Führungskräften gefördert und durch die Prozesse unterstützt.

Funktionierende Software [schätzen wir] mehr als umfassende Dokumentation

Der Nutzen entsteht zuerst einmal durch die Bereitstellung funktionierender IT-Services. Das ist auch die initiale Priorität in der Durchführung.

Natürlich erwarten wir auch eine entsprechende Dokumentation aller wesentlichen Punkte im Rahmen der Durchführung, die den weiteren Lebenszyklus der IT-Services (Betrieb, Weiterentwicklung) zur Sicherstellung des dauerhaften Geschäftsnutzens unterstützt. Geschäftsnutzen [ist grundsätzlich] im Sinne unserer Organisation/unseres Unternehmens CRM DE [zu verstehen].

Dieser Geschäftsnutzen kann kurz- oder eher langfristig sein.

Zusammenarbeit mit dem Kunden [schätzen wir] mehr als Vertragsverhandlung

Im Fokus steht primär der beiderseitige Geschäftsnutzen. Dies ist der Erfolgsfaktor für eine nachhaltige Kooperation.

Vertragsverhandlungen und Verträge sind ein Hilfsmittel, um gegenseitige Erwartungen und Rahmenbedingungen zur Durchführung abzustimmen bzw. Risiken auszuschließen, die negative Auswirkungen auf den Geschäftsnutzen einer oder beider Parteien hätten.

Reagieren auf Veränderung [schätzen wir] mehr als das Befolgen eines Plans

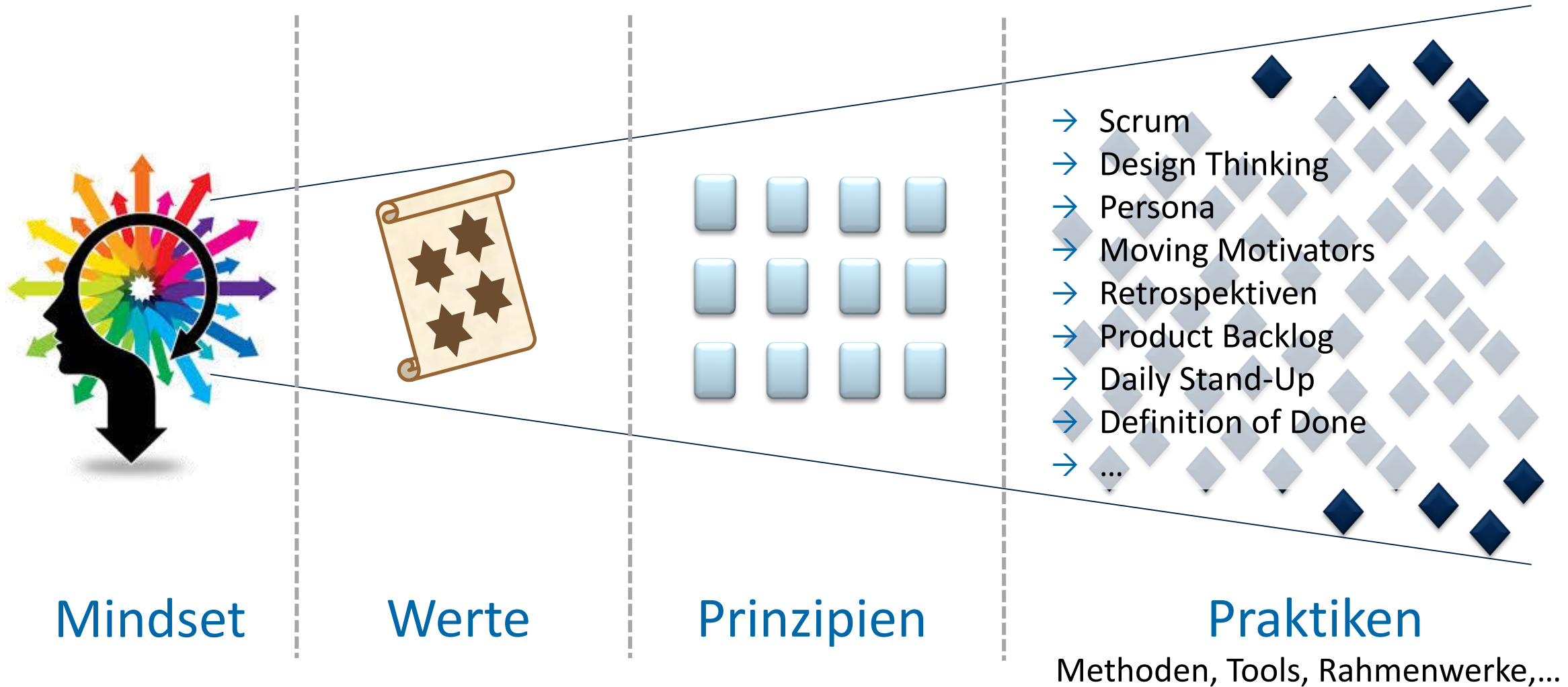
Planung ist die Grundlage unseres Handelns, aber nicht das Ziel. Der primäre Fokus liegt auf der Realisierung des erwarteten Geschäftsnutzens.

Jedes Vorhaben unterliegt in seiner Durchführung Veränderungen (geänderte Rahmenbedingungen, neue Erkenntnisse, ...).

Die gemeinsam vereinbarte Adaption zur Erreichung des erwarteten Geschäftsnutzens oder auch die Realisierung neu erkannter Potentiale steht im Fokus.

Planung ist ein Hilfsmittel zur Unterstützung dieser Fokussierung.

Was bedeutet „agile“ überhaupt essenziell?



Was ist alles ist überhaupt „agile“? (Auszug)

Agile Tools:

- Task Board
- Use Cases
- Daily-Standup-Meetings
- Work-in-Progress-Limits (WIP-Limits)
- Burn-Down-Charts
- Timeboxing
- Planning Poker
- Magic Estimation
- Geschäftswert
- Definition of Done
- Osmotische Kommunikation
- Earned Value
- Story Points
- Epic
- Persona

Agile Methoden:

- ActiF
- Adaptive Software Development (ASD)
- Agile Enterprise (ehemals X Breed)
- Agile Model Driven Development (AMDD)
- Behavior Driven Development (BDD)
- Crystal
- Design Driven Development (D3)
- Dynamic System Development Method (DSDM)
- Eclipse Way Process
- Evolutionary Process For Integrating Cots-Based Systems (EPIC)
- Evolutionary Project Management & Product Development (EVO)
- Extreme Programming (XP)
- Feature Driven Development (FDD)
- Iconix
- Internet-Speed Development
- Kanban
- Lean Software Development (LSD)
- Microsoft Solutions Framework For Agile Software Development (MSF4ASD)
- Mobile-D
- Rapid Application Development (RAD)
- Scrum
- Test Driven Development (TDD)
- Unified Process (UP)
- Agile Unified Process (AUP)
- Essential Unified Process (EssUP)
- Open Unified Process (OpenUP)
- Usability Driven Development (UDD)

Agile Management:

- Business Guilds & Communities of Practice
- Celebration Grid
- Copilot Programs
- Competency Matrix
- Corporate Huddles
- Culture Books
- Delegation Board
- Exploration Days
- Feedback Wraps
- Happiness Door
- Identity Symbols
- Improvement Dialogues
- Improv Cards & Storytelling
- Internal Crowdfunding
- Kudo Box
- Meddlers
- Merit Money
- Metrics Ecosystem
- Moving Motivators & CHAMPFROGS
- OKRs (Objectives & Key Results)
- Personal Maps
- Project Credits
- Problem Time
- STAR Behavioral Recruitment Questions
- 12 Steps to Happiness
- Salary Formula
- Scoreboard Index
- Unlimited Vacations
- Value Stories
- Visual Goal Setting
- Work Expos
- Work Profiles
- Yay! Questions

Agile Scalierungsmodelle

- Scrum of Scrums
- Scrum @ Scale
- LeSS
- LeSS Huge
- Nexus
- SAFe

Agile und
Scrum sind
nicht
synonym!

- Scrum ist nur eine mögliche agile Methode, aber nicht für alle Anwendungsbereiche geeignet und skaliert (originär) nicht
- Scrum bei uns wird beliebig teamspezifisch „abgewandelt“
- Scrum Master haben eine Rollenkompetenz (Basis), aber keine Einführungs- oder auch Durchsetzungskompetenz bei unerfahrenen Teams, Managern und Auftraggebern
- Veränderung auf der Ebene „Vorgehen“ in den Scrum-Teams, aber (noch) nicht im Kopf
- Mitarbeiter in den Scrum-Teams wollen agil sein, haben aber (noch) keine mentale agile Reife und werden durch die Unternehmensbedingungen auch nicht dahingehend gefördert
- Andere Mitarbeiter verlieren wegen „T-shaped Generalisten“ in den Teams ihre auf hoher Fachkompetenz gegründete angestammte Rolle und geraten in Existenzsorgen
- „Klassische“ Projektleiter und Auftraggeber wurden/werden abgehängt

- Agile ist kein Allheilmittel: es ist selektiv zu entscheiden, ob klassisch, agil oder hybrid
- Für Agilität sind „social skills“ sehr wichtig
 - Selbstorganisierte Teams, weniger Hierarchie
 - Streben nach kontinuierlicher Verbesserung
 - Kommunikation, Offenheit, Transparenz
 - Vertrauen
 - Kultur, Werte, Metriken, Regeln
- Agilität muss „von innen“ kommen und kann nicht angewiesen werden

⇒ Nötige Skills erfordern eine andere Art des Lernens und des Vermittelns

⇒ Für Klassische Projektleiter entsteht schlagartig eine (beliebig) weite Kompetenz-Lücke

⇒ Einführung von Agilität analog zu einer Einführung von PM nach IPMA gelingt nicht

Weitere Maßnahmen (noch laufend)

- Verstärkte Aufklärungsarbeit zur Sensibilisierung auf allen Eben des Unternehmens
- Analyse sämtlicher agiler (Teil-)Projekte und Produktentwicklung bzgl. Kompetenzen der Mitarbeiter
- Scrum-Basis-Seminare durch PMO statt extern, mit eigenen zusätzlichen Aspekten
- Ansonsten individuelle Beratung und Coaching der Teams und insbes. der Scrum Master statt „Training von der Stange“, aber auch der klass. Projektleiter
- Interne Workshop-Reihe Coaching Skills für Scrum Master
- Open Space-Veranstaltungen, auch mit Teilnehmern aus anderen Konzerneinheiten
(Literatur-Hinweis: „OpenSpace Agility kompakt“, Joachim Pfeffer & Miriam Sasse, €4,99)
- Agile Spiele (Ubongo, Kanban, ...)
- Aufsetzen eines Agile Expertenkreis der IT-Delivery
- Erarbeitung von Entscheidungskriterien: klassisch - agil - hybrid
- Erarbeitung einer grundsätzlichen Agile Strategie für das Unternehmen

- Die Einführung agiler Methoden und die Transformation eines PMOs bedarf viel Zeit
- Die erfolgreiche Einführung agiler Methoden ist insbesondere abhängig von:
 - Individuen
 - Unternehmenskultur
 - Weiteren unternehmensspezifischen Kontextfaktoren
- Es gibt keine Universallösung zur Einführung agiler Methoden und der Transformation eines PMOs
- Agilität ist kein Allheilmittel
- Die Aufgaben, Funktionen und Kompetenzen eines akPMOs unterscheiden sich im wesentlichen nicht von denen eines klassischen PMOs

Welche Fragen gibt es noch?

Eure Ansprechpartner

Majorel Deutschland GmbH

Tamara Jane Klähn

System Analyst

An der Autobahn 500

33333 Gütersloh

tamarajane.klaehn@majorel.biz

Phone: +49 5241 80-70491

Majorel Deutschland GmbH

Markus Bode

Head of Project Management Office

An der Autobahn 500

33333 Gütersloh

markus.bode@majorel.biz

Phone: +49 5241 80-89636



majorel

Driven to **go further**