

Studie
agiles PMO
- Status, Strategien, Heuristiken -

Q2 und Q3 2015

Prof. Dr. Ayelt Komus
B P M – L A B O R
Hochschule Koblenz

www.komus.de

komus@hs-koblenz.de

 www.twitter.com/AyeltKomus



*Die Studie „**agiles PMO**“ untersucht, wie PMOs agile Methoden in ihr Methodenangebot und ihre Strategie einbinden, insbesondere,*

- *welche **Empfehlungen** PMOs zu **Einsatz und Kombination von (agilen) Methodenelementen** für ihre Organisation bereithalten und*
- *welche **strategischen Entwicklungsziele** PMOs für sich selbst definiert haben, um diesem grundlegenden Wandel angemessen zu begegnen.*

■ Grundlage

- Agile Methoden wie Scrum sind erfolgreich und gekommen, um zu bleiben.
- In der Praxis werden agile Methoden meist mit klassischem Projektmanagement kombiniert.
(agile Methoden ersetzen klassisches PM nicht vollständig)
- Die sinnvolle Kombination agiler und klassischer PM-Methodenelemente hängt von einer Vielzahl von Faktoren ab. Es gibt kein „One Size Fits It All“.
- PMOs haben die Aufgabe, Organisationen bei der Entwicklung und optimalen Nutzung geeigneter Methoden und Werkzeuge zu unterstützen.
- PMOs können agile Methoden zukünftig nicht (mehr) ignorieren, haben aber meist einen klassischen Background.

■ Resultierende Fragen (Studiengegenstand)

- Wo stehen PMOs bei Berücksichtigung agiler Methoden in ihrem Methodenset?
- Welche Mechanismen wurden entwickelt, um die Organisation bei der optimalen Auswahl geeigneter agiler und klassischer Methodenelemente für den jeweiligen Kontext zu unterstützen?
- Wie verändern agile Methoden die Vorstellung von der zukünftigen Ausgestaltung des PMOs?

■ Studien-Vorgehen /-Methodik

- Basis: Expertengespräche mit PMO-Vertretern
- Allgemeine Vorgespräche, Workshops, Konferenzen etc. zur Schärfung der Fragestellung
- Durchführung von **semistrukturierten Expertengesprächen** (telefonisch, ca. 30 min) mit PMOs (kein Anspruch auf Repräsentativität, statistisch signifikante Ergebnisse, Abdeckung vielfältiger Perspektiven)

Aufgefordert zur Teilnahme sind alle PMOs, die Interesse an der Thematik haben.
Keinesfalls ist es notwendig, dass Sie bzgl. agiler Methoden bereits eine besondere Vorreiterrolle einnehmen. Vielmehr zielt die Studie darauf ab, die unterschiedlichsten Perspektiven und Situationen zum Thema zu berücksichtigen.

Wenn **Sie** als Mitarbeiter/Leiter eines PMOs **Interesse an einer Teilnahme** haben, kontaktieren Sie bitte formlos:

Prof. Dr. Ayelt Komus
komus@hs-koblenz.de
Tel. 0172 6868 697

zur Vereinbarung eines telefonischen Interviewtermins (Dauer ca. 30 min)

Alle Studienteilnehmer erhalten einen **Abschlussbericht**.

Die Gesprächsinhalte werden vertraulich behandelt und nur in anonymisierter Form verwandt.

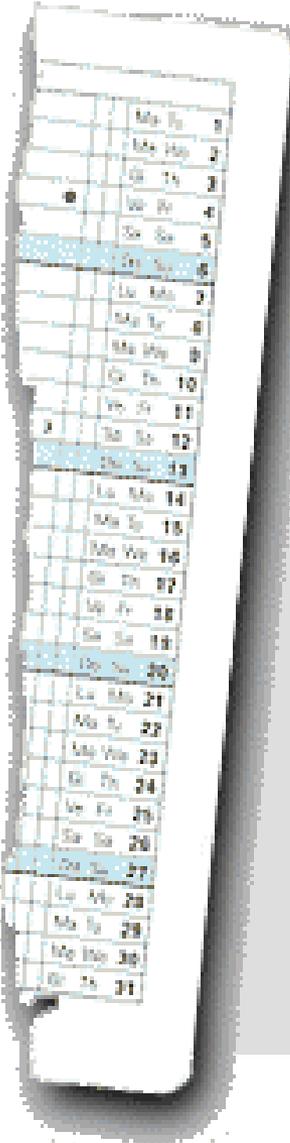
Weitere Informationen zu bisherigen Aktivitäten und Studien finden Sie unter:

www.komus.de

www.bpm-labor.de

www.erfolgsfaktoren-projektmanagement.de

www.status-quo-agile.de



- Prämissen, Zielsetzung, Forschungsfrage**

- Methodik, Vorgehen

- Studie aus Teilnehmersicht

- Anhang:

- Begriffsklärung (PMO, agile Methoden)

- Profil: Prof. Dr. Ayelt Komus und BPM-Labor

Folgende **Prämissen** liegen der Studie “*agiles PMO*” zugrunde:

Verständnis, Akzeptanz und Anwendung agiler Methoden haben sich in den letzten Jahren deutlich gewandelt, insbesondere ist festzustellen:

Agile Methoden

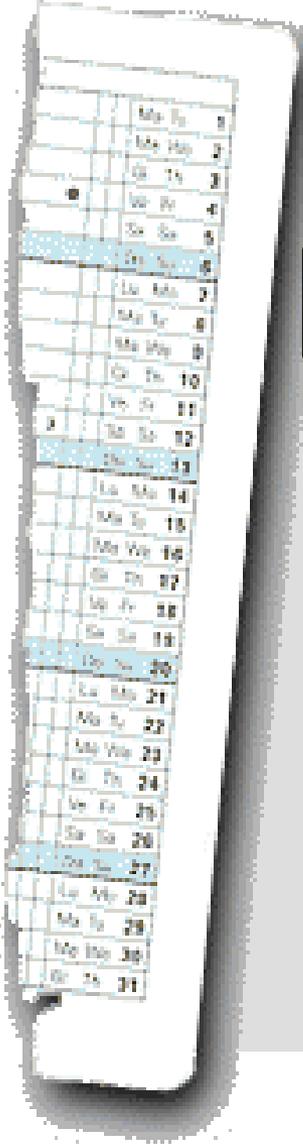
- haben die Beschränkung auf die IT-Systementwicklung verlassen. Die Eignung und Vorteile agiler Methoden auch **in IT-entwicklungsfernen** Anwendungsfeldern sind in der Breite **akzeptiert**.
- werden meist **hybrid** (Vermischung agiler Elemente mit klassischem PM) oder **selektiv** eingesetzt.
- sind in den meisten Unternehmen/Organisationen abseits der IT-Entwicklung noch in einer **frühen Phase des Lebenszyklus**.
- sind in vielerlei Hinsicht meist **erfolgreicher** als klassisches Projektmanagement.
- bedeuten in der Transformation vom ausschließlichen klassischen Projektmanagement einen Wandel, der weit über die Veränderung der Handlungsanweisungen, Prozesse etc. **hinausgeht**. (agile Kultur...)
- bedeuten für Unternehmen einen grundlegenden Wandel, der über die **Dimensionen** des klassischen Projektmanagements **hinausgeht**.
- bedeuten eine Veränderung der Organisation, die die Wettbewerbsfähigkeit über das Projektgeschäft hinaus steigern.

Daraus resultiert für PMOs die Notwendigkeit, Antworten auf die Herausforderungen und Potenziale der „agilen Transition“ zu finden, die über die Einführung einer neuen PM-Methodik weit hinausgehen . Dies bedeutet für PMOs eine strukturell neue Herausforderung, aber auch Chance, die weit über das Tagesgeschäft hinausgeht.

Zielsetzung der Studie

Vor dem Hintergrund der dargestellten Ausgangssituation verfolgt die Studie “agiles PMO” das Ziel, **zu untersuchen**:

- wie PMOs bisher auf die Veränderungen im Bereich Projektmanagement / agile Methoden verfahren bzw. **welche Strategien** sie bis heute entwickelt haben
- wie PMOs auf Basis der veränderten Aufgabenstellung Angebote zur Kompetenzentwicklung (Trainings), Qualitätsmanagement, Portfoliomanagement, Controlling **verändern**, um die Organisation dabei zu unterstützen, optimal dem Wandel zu begegnen und Chancen zu nutzen
- welche Methoden (**Heuristiken**) PMOs aktuell für ihre Unternehmen (und ihre internen Kunden) zur Verfügung stellen, um Methoden strukturiert
 - **auszuwählen** (welche agile Methode, wann klassisch/wann agil)
 - zu **verknüpfen** (welche agilen Elemente bei welchen Anforderungen, Konfigurationsregeln)
- wie bzw. inwieweit PMOs ihr Selbstverständnis und ihre strukturelle Aufstellung grundlegend hinterfragen und sich **“neu erfinden”**, um dem Wandel gerecht zu werden



- Prämissen, Zielsetzung, Forschungsfrage

- Methodik, Vorgehen**

- Nutzen für Teilnehmer

- Anhang:

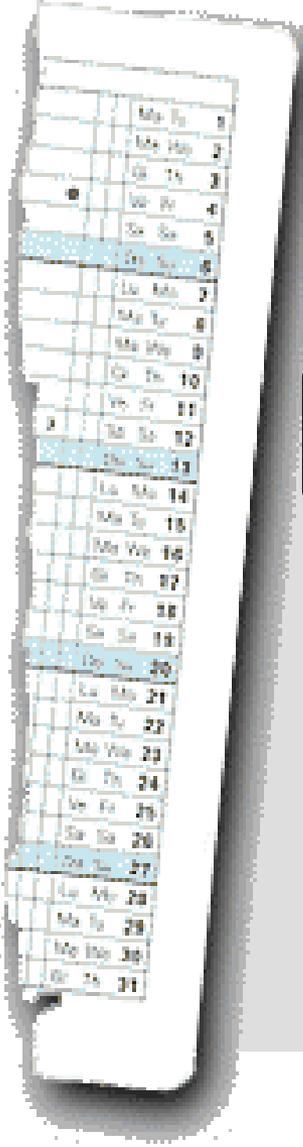
- Begriffsklärung (PMO, agile Methoden)

- Profil: Prof. Dr. Ayelt Komus und BPM-Labor

- Die Informationsgewinnung basiert vornehmlich auf Expertengesprächen mit Mitarbeitern aus PMOs i.w.S.
- Als PMOs werden dabei nicht nur Organisationen verstanden, die als PMOs bezeichnet und strukturiert sind, sondern vielmehr auch formale oder informelle Strukturen, die die Aufgaben und Funktionen eines PMOs (auch in Teilen) wahrnehmen.
- Die Expertengespräche werden als semistrukturierte Interviews durchgeführt. (vorstrukturierte Abschnitte mit offenen und halboffenen Fragen; nicht vorstrukturierte Abschnitte mit freiem Gesprächsverlauf)
- Angesichts der schwierigen Abgrenzung von PMOs, und der nicht einfachen Identifikation von Ansprechpartnern, der evtl. teilweise geringen Motivation zur Teilnahme sowie der oftmals frühen Phase der Beschäftigung mit der Thematik wird eine Repräsentativität der Stichprobe nur *nachrangig* angestrebt. Vielmehr wird versucht typische Vertreter unterschiedlicher Konstellationen einzubinden (Branchen, Größen, Reifegrad bzgl. agile Methoden etc.)

Das Vorgehen der Studie lässt sich in folgende Hauptabschnitte unterteilen:
(jeweils Kernzeiten zur Orientierung, Überlappungen sind eingeplant)

- Orientierung (März, April, Juni)
Ziel: Definition Forschungsfragestellung, Vorgehen, Erhebungsdesign
Inhalte: Recherche, Konzeption, erste Vorgespräche mit Experten, Identifikation und Gewinnung von Ansprechpartnern
- Erhebungsphase (Mai, Juni, Juli)
Ziel: Datenerhebung
Inhalte: Identifikation und Gewinnung von Ansprechpartnern (fortgesetzt), Gespräche, Dokumentation
- Auswertung, Dokumentation (Juli, August, September)
Ziel: Gewinnung von Erkenntnissen, transferierbares Wissen, Verwertung
Inhalte: Auswertung und Analyse der erhobenen Daten, Ableitung von Ergebnissen, Abschlussbericht, Identifikation und Gewinnung von Verteilungsplattformen, Aufbereitung nach Plattform



- Prämissen, Zielsetzung, Forschungsfrage

- Methodik, Vorgehen

- Nutzen für Teilnehmer**

- Anhang:

- Begriffsklärung (PMO, agile Methoden)

- Profil: Prof. Dr. Ayelt Komus und BPM-Labor

Ablauf, Nutzen, Vertraulichkeit

Ablauf (Teilnehmersicht)

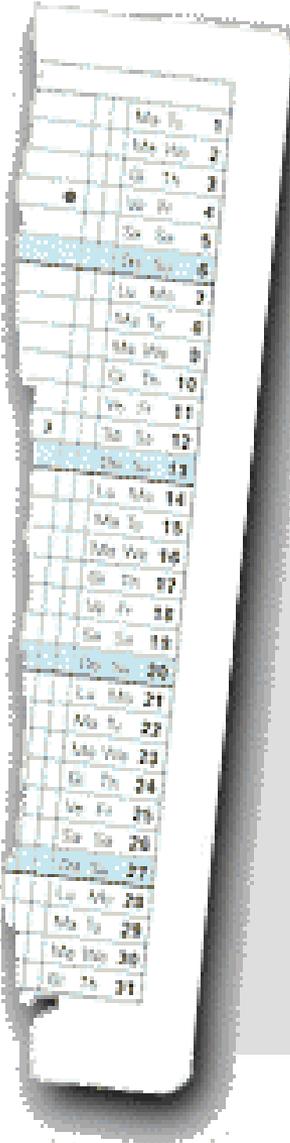
- Kontaktaufnahme, Abstimmung der Teilnahme
- Ausfüllen eines Fragebogens durch TN online vorab (Optional - Aufwand max. 15 min)
- Telefonat (Dauer ca. 30 min):
 - Diskussion Fragebogen
(unklare Interpretation von Fragen, ausgefüllte Ergebnisse)
 - Weitergehende Diskussion
(insb. zu den Themenbereichen Heuristiken zur Methodenelementauswahl, Strategie des PMOs)
- Ergebnisse werden anschließend ausgewertet und den Teilnehmern zur Verfügung gestellt.

Nutzen für Teilnehmer

- Reflektion aktuelle Aufstellung und Strategie des PMO vor dem Hintergrund agiler Methoden
- Austausch mit einem der führenden Experten für agile Methoden, hybride Anwendung, Projekt- und Prozessmanagement
- Abschlussbericht in elektronischer Form

Vertraulichkeit

- Erhobene Inhalte werden vertraulich behandelt.
Bei der Nutzung für den Bericht wird sichergestellt, dass ein Rückschluss auf einzelne Unternehmen/Gesprächspartner nicht möglich ist.
- Wir bitten darum, die Information, dass Sie als Unternehmen einer der Studienteilnehmer sind, freizugeben. Dies ist aber nicht zwingend.
- Evtl. kommen wir in Einzelfällen für eine explizite Freigabe einzelner Angaben, Zitate o.ä. auf Sie zu.
Selbstverständlich können Sie diese verweigern.

- 
- Prämissen, Zielsetzung, Forschungsfrage
 - Methodik, Vorgehen
 - Studie aus Teilnehmersicht

Anhang:

- Begriffsklärung (PMO, agile Methoden)
- Profil: Prof. Dr. Ayelt Komus und BPM-Labor

Unter **agilen Methoden** werden hier im **weitesten** Sinn alle Methoden verstanden, die sich auf das agile Manifest beziehen oder den Werten des agilen Manifests folgen.

Damit sind vor allem Methoden wie:

- Scrum
- XP (Extreme Programming)
- Kanban (IT-Kanban)
- Design Thinking
- Lean Startup
- DevOps
- ...

als Ergänzungen zum klassischen Projektmanagement Gegenstand der Betrachtung

Unter PMO (“Project Management Office”) **wird hier** verstanden

- eine formale oder informelle, bis auf Weiteres (unbefristet), angelegte Einheit, die für eine Organisation oder einen Teilbereich einer Organisation mit dem Thema „Projektmanagement“ betraut ist
- unabhängig davon, ob diese Organisation als PMO oder anders bezeichnet wird (funktionale Abgrenzung)
- Typische Aufgaben (Funktionen) umfassen (ganz oder in Teilen)
 - Projektmethoden-Führerschaft
 - Aufbau/Entwicklung einer PM-Community
 - Multiprojektreporting
 - Qualitäts-/Risikomanagement
 - Durchführung, Beschaffung, Konzeption, Sicherung von Coachings
 - Durchführung, Beschaffung, Konzeption, Sicherung von Trainings
 - Consulting, personelle Unterstützung
 - Projektportfoliomanagement

==> Verständnis des PMO im Sinne eines “**Center of Excellence**” für Projektmanagement

PMO **wird hier nicht** verstanden

- als ein PMO, das für die Dauer eines Projektes zur Unterstützung angelegt ist, und vor allem auf unterstützende (Office-) Aufgaben ausgerichtet ist.

■ Professor für Organisation und Wirtschaftsinformatik

Leiter des BPM-Labors für BPM und Organizational Excellence, Mitinitiator der Modellfabrik Koblenz, Mitinitiator des Praxisforums für BPM & ERP, Wiss. Leiter der Rechenzentren der Hochschule Koblenz

■ Experte für klassisches und agiles PM

- Langjähriger Praktiker, Wissenschaftler und Consultant für Projektmanagement und agile Methoden
- Scrum Master nach 3 Organisationen
- Initiator verschiedener Studien zum Prozess- und Projektmanagement darunter: **Status Quo Agile** 2012 und 2014 (mit GPM und IPMA, 2014: über 700 Teilnehmer aus über 30 Ländern); Erfolgsfaktoren im Projektmanagement etc. (www.bpm-labor.de)

■ Trainer, Keynote-Speaker, Coach

- Keynote-Speaker auf namhaften Konferenzen
- Konferenzbeirat, Jury-Mitglied verschiedener Konferenzen und Awards (u. a. Deutsche PM-Meisterschaft in Zusammenarbeit mit der CW)
- U. a. bereits 10 Open Course-Workshops “agiles PM”
- Coach, Trainer vieler namhafter Unternehmen zur Einführung und Evaluation agiler Methoden

■ Autor zahlreicher Publikationen

- Wikimanagement
- BPM Best Practice
- Vielzahl an Beiträgen in Konferenzbänden und Periodika
- Mitglied des Business Expert Circle der Computerwoche



Ich freue mich auf eine
beachtliche Diskussion!



www.komus.de
www.bpm-labor.de
www.bpmerp.de
www.it-radar.info
www.bpm-erp-update.de

Kontakt:

Prof. Dr. Ayelt Komus
BPM-Labor
Hochschule Koblenz
FB Betriebswirtschaft
komus@hs-koblenz.de
www.komus.de
Mobil: +49-172 6868697
[www.twitter.com/AyeltKomus](https://twitter.com/AyeltKomus)

Dieser und andere Vorträge unter: www.komus.de