

BRANCHE Digitale Markenkommunikation

ZEITRAUM 2009/2010

STANDORT München/Deutschland

UNTERNEHMEN P//MOD München

WEBSEITE www.p-mod.de

ÜBER P//MOD

P//MOD ist die digitale Agenturmarke von Publicis Deutschland und Teil des internationalen Digital-Netzwerks Publicis Modern. Die Spezialisten wirken an den Standorten Erlangen, München, Düsseldorf, Hamburg und Frankfurt am Main.

AUSGANGSSITUATION

Der Agenturalltag ist hektisch, geprägt von Deadlines und kurzfristigen Kundenwünschen – speziell in der digitalen Kommunikation. Eine zu hohe Arbeitsbelastung drückt auf Dauer die Motivation der Mitarbeiter nach unten und kann sich auf Qualität und Termintreue negativ auswirken.

LÖSUNG

Scrum erlaubt trotz Unvorhersehbarkeiten eine verlässliche Planung, auch die Anforderungen des New Business und der Kreation können integriert werden. Klare, im Company Backlog kommunizierte Ziele, explizite Commitments, der Abbau von Wissensmonopolen und das Miteinander reden bringen eine neue Qualität in den Alltag.

ERGEBNIS

Die neue, von allen getragene Transparenz motiviert. Die Qualität der Entwicklung verbessert sich merkbar. Probleme und Engpässe werden früher erkannt, Zufriedenheit und Identifikation mit der Agentur steigen.

borisgloger consulting GmbH

Lichtentaler Straße 7
76530 Baden-Baden · Deutschland

Tel: +49 (0)7221 3 98 73 7-0
Fax: +49 (0)7221 3 98 73 7-10
office@borisgloger.com

borisgloger professionals gmbh

Margaretenstraße 77/5
1050 Wien · Österreich

Fax: +43 (0)1 913 99 00
wien.office@borisgloger.com

www.borisgloger.com

Das Unplanbare planen: Scrum in der Digital Marketing Agentur P//MOD München

Die Arbeit in Werbeagenturen und ihren Einheiten für digitale Kommunikation stellt man sich locker und entspannt vor. Tatsache ist aber, dass Routine in einer Agentur die Ausnahme ist.



Im Gegensatz zur klassischen Softwareentwicklung besteht die Regelmäßigkeit darin, dass kurzfristige Aufträge mit knappen Deadlines die feinsäuberlichen Planungen ständig über den Haufen werfen. Wenn die Menge, die durch den engen Trichter Zeit geschoben werden soll, ständig mehr wird, ist die Arbeitsbelastung enorm und kollidiert mit Qualitätsanspruch und Termintreue. Bei P//MOD, der digitalen Agenturmarke von Publicis Deutschland, haben Joel Flammann (General Manager) und Christian Müller (Business Director) erkannt, wie sehr der ständige Druck die Motivation der Mitarbeiter dämpft und auf Dauer nicht nur dem Einzelnen, sondern der Agentur als Organisation schadet. Auf der Suche nach einer Lösung sind sie auf Scrum gestoßen – für den Agenturbereich eher unüblich.

DAS TEAM WILL SCRUM, OHNE SCRUM ZU KENNEN

Die Münchner Agentur lädt im Oktober 2009 ihre Mitarbeiter zu einem Teambuilding ein. Was Joel Flammann dort von seinen Mitarbeitern zu hören bekommt, klingt schon bekannt. Die Teams wollen klare Rollen und Verantwortlichkeiten, aber trotzdem eine gewisse Flexibilität. Sie wollen mehr Spielregeln, sowohl für Mitarbeiter als auch für das Unternehmen. Und sie wollen mehr Transparenz, Planbarkeit und Kommunikation. „Ein paar Tage davor war ich bei einem Vortrag von Boris Gloger und was er dort über Scrum erzählt hat, entsprach so ziemlich den Wünschen der Mitarbeiter“, erzählt Joel Flammann. Die Entscheidung, Scrum anzuwenden, war rasch getroffen und P//Mod machte Nägel mit Köpfen –

kurz nach besagtem Workshop begann unterstützt vom Boris Gloger Team eine Big Bang Implementierung von Scrum.

SIND 10 KUNDENBERATER AUCH 10 PRODUCT OWNER?

Bei der Teamzusammenstellung wurden Wissen und Kenntnisse gut verteilt und Wissensmonopole langsam abgebaut. Miteinander zu reden statt zu mailen und hinterfragen zu können, hob die Stimmung deutlich an und verhinderte Missverständnisse. Die große Herausforderung lag in der Integration von Kundenberatung und Scrum-Teams. Eine Reihe von Beratern kümmert sich um eine ganze Reihe von Kunden. Es war klar, dass nicht jeder Berater auch ein Product Owner sein konnte, denn das hätte heillose Verwirrung gestiftet. Jedes Team hat nur einen Product Owner, der die Arbeit an den Stories verantwortet. Alle anderen Berater wurden in inhaltlichen Beratungsgruppen um den PO organisiert. Diese Gruppen sind die Schnittstelle zum Kunden. Wenn ein Berater vom Kunden eine Anforderung bekommt, übergibt er diese Aufgabe dem PO, ist aber bei allen Sprint Plannings und Reviews als direkte „Informationsquelle“ dabei. Maßstab in der Priorisierung ist der gemeinsam erarbeitete Business Value, der als übergeordnetes Ziel, als Vision fungiert.

INTEGRATION VON NEW BUSINESS UND KREATION

Die Entwicklungsabläufe werden in Agenturen nicht nur von Kundenwünschen kurzfristig, sondern oft von Geschäftsmöglichkeiten in Form von Wettbewerbspräsentationen (Pitches) länger unterbrochen. „Bei der Planung der Story Points haben wir ein Gefühl für alltägliche Unterbrechungen entwickelt und berücksichtigen sie im

Prozess“, sagt Flamman. „Die Arbeiten für Pitches müssen aber ad hoc eingebaut werden und wir müssen sicher sein, dass die Vorbereitungen trotz Scrum schnell ablaufen. Daher haben wir ein New Business Team formiert, das mit einwöchigen Sprints arbeitet und sich im Bedarfsfall Expertise aus anderen Teams holt.“ In München konzentriert sich P//MOD auf technische Dienstleistungen und bietet auch eigene Softwareprodukte im ASP Modell an. An den Standorten in Erlangen und Düsseldorf hat die Kreation ein größeres Gewicht. Genau das wird eine der nächsten Herausforderungen sein, denn Erlangen startet derzeit ebenfalls mit Scrum: Kreativprozesse mit Scrum-Prozessen in Einklang bringen. „Uns ist klar, dass Kreative und Entwickler unterschiedliche Herangehensweisen haben. Die Ideenfindung sollte auch in Zukunft nach den Methoden der Kreativen ablaufen, trotzdem muss das in den Scrum-Prozess eingeklinkt werden, nicht erst das endgültige Konzept“, erklärt Joel Flammann.

TRANSPARENZ UND KOMMUNIKATION MACHEN ZUFRIEDEN

Was sich die Mitarbeiter von P//MOD im Teambuilding gewünscht haben, ist nun Realität. Der Druck auf den Einzelnen ist gesunken, weil die Wissensverteilung besser funktioniert. Kein einziges Projekt wurde verspätet abgeschlossen, jedes Mal wird in der geforderten Qualität geliefert. Durch die bessere Planung und Fragestellung im Sprint Planning ist früher erkennbar, welche Informationen vom Kunden noch fehlen. Die Kunden hören auch öfter ein „Nein“, wenn es im Sinne der Termintreue und Qualität eines Projekts ist. Ziel ist es, die Kunden im Planning und Review noch stärker einzubinden. Es hat sich außerdem die Erkenntnis

durchgesetzt, dass Scrum kein Allheilmittel ist, sondern Fragen aufwirft, die von der Organisation zu klären sind. Wenn das Management diese Fragen ignoriert, kann auf Dauer auch Scrum nicht helfen. Bei P//Mod macht das Management aktiv mit und hat sich damit wesentlich stichhaltigere Entscheidungsgrundlagen geschaffen. Es sieht sich als Unterstützer der Teams und kann durch die mittlerweile gute interne Kommunikation verbesserungswürdige Punkte leichter priorisieren. Für Joel Flammann ist aber besonders wichtig, dass die Mitarbeiter mit ihren Rollen, Verantwortlichkeiten und Freiräumen zufrieden sind und sich dadurch stärker mit dem Unternehmen identifizieren. Und dass Lösungen mit dem Team und dem Unternehmen aus dem Dialog entstehen und nicht durch Anordnungen.



Joel Flammann

„Ich glaube nicht, dass die Einführung von Scrum funktioniert hätte, wenn es ein Bottom-up-Ansatz gewesen wäre. Ich glaube, dass es ganz wichtig ist, dass das Management voll und ganz dahinter steht. Sonst gäbe es jeden Tag 20 Gründe, warum Scrum in der Agentur nicht funktioniert. Dann würde der Prozess einfach abgebrochen werden.“