

## // Projektmanagement



**Marvin Bayer**

Master of Business Engineering

Mercedes-Benz AG

## **DON'T WORRY, BE AGILE EINFÜHRUNG UND WEITERENTWICKLUNG EINER AGILEN ARBEITSWEISE IN EINER KONVENTIONELL ARBEITENDEN POWERTRAIN-ENTWICKLUNG //**

### **PROJEKTAUSGANGSLAGE**

---

Dynamische Entscheidungen, unklare gesetzliche und politische Rahmenbedingungen wie dynamische Abgasnormen sowie immer kürzer werdende Entwicklungszyklen sind für Powertrain-Entwicklungsprojekte in den vergangenen Jahren zu entscheidenden Einflussfaktoren für die tägliche Projektarbeit geworden. Noch nicht definierte Gesetzeslagen sollen bis 2023 umgesetzt sein. Diese wechselnden Rahmenbedingungen sowie der daraus potentiell resultierende Termindruck erhöhen den Aufwand von Entwicklungen. Um diesen Mehraufwänden entgegenzutreten, muss die Arbeitsweise innerhalb eines Projektes und der Projektmannschaft effektiv und effizient sein. Das Powertrain-Entwicklungsteam befindet sich zu Beginn dieser Arbeit mitten im Umbruch einer konventionellen hin zu einer agilen Arbeitsweise. Die konventionelle Arbeitsweise ist charakterisiert durch umfassende Meetings mit vielen Besprechungsteilnehmern sowie langen technischen Diskussionen zu Einzelthemen.

Die Hauptkritikpunkte gegenüber dieser Arbeitsweise sind im Folgenden zusammenfassend aufgelistet:

- Status Reportings
- Lange Besprechungen
- Kommunikationslücken auf Mitarbeiterebene
- Reaktive Projektsteuerung statt proaktive Projektsteuerung
- Tiefgehende, technische Detaildiskussionen, welche nicht immer sämtliche Teilnehmer der Besprechungsrunden betreffen

## **ZIELSETZUNG DES PROJEKTES**

---

Das Projekt soll eine agile Arbeitsweise zur Steuerung und Organisation der Themen sicherstellen. Diese Arbeitsweise soll zum Unternehmenswandel und zur Lösung der zuvor beschriebenen Herausforderungen beitragen.

Im Mittelpunkt steht dabei folgende Forschungsfrage: Welche Faktoren begünstigen die Einführung einer agilen Arbeitsmethode in einem ursprünglich konventionell arbeitenden Powertrain-Projekt?

Im Rahmen dieser Arbeit soll die aufgeworfene Forschungsfrage beantwortet und dabei Erfolgsfaktoren für die Einführung einer agilen Arbeitsweise identifiziert sowie divergierende Meinungen in Bezug auf agile Arbeitsweisen betrachtet werden.

Der Erfolg der in dieser Arbeit beschriebenen Maßnahmen wird durch die Annahme der Arbeitsweise, die Teilnahme an den wöchentlich eingeführten Veranstaltungen der agilen Arbeitsweise und durch Feedback-Umfragen sichergestellt. Somit kann man den Maßnahmen sowohl quantitative als auch qualitative Rückschlüsse zuordnen. Der Erfolg der Maßnahmen wird durch das kontinuierliche Einholen von Feedback und Retrospektiven (lat. retrospectare – zurückblicken) sichergestellt. Das Projekt entscheidet gesamtheitlich, welche Maßnahmen zur Verbesserung dienen und welche nicht.

## **PROJEKTENTWICKLUNG**

---

Die Inhalte dieser Arbeit beschäftigen sich mit der Weiterentwicklung der agilen Arbeitsweise. Dies beinhaltet Arbeitsschritte des strategischen Management-Modells, die Optimierung der bereits eingeführten IT-Systeme, der praktischen Umsetzung und des Mindsets. Im Folgenden ist das Vorgehen dargestellt:

Schritt 1: Herleitung des Weiterentwicklungskonzepts

- Definition des Zielbildes
- Analyse des Projektes mit Hilfe des Project-Canvas
- Erstellung des Weiterentwicklungs- und Einführungskonzepts

Schritt 2: Weiterentwicklung der agilen Arbeitsweise

- Ausgangssituation analysieren
- Anpassung der Literaturlösung
- Evolution definieren

Schritt 3: Überprüfung der Thesen

- IT-Systeme müssen intuitiv sein
- Die Kultur isst die Strategie zum Frühstück
- Marketing und eine Plattform zur Mitgestaltung der gemeinsamen Arbeitsweise bringt's!

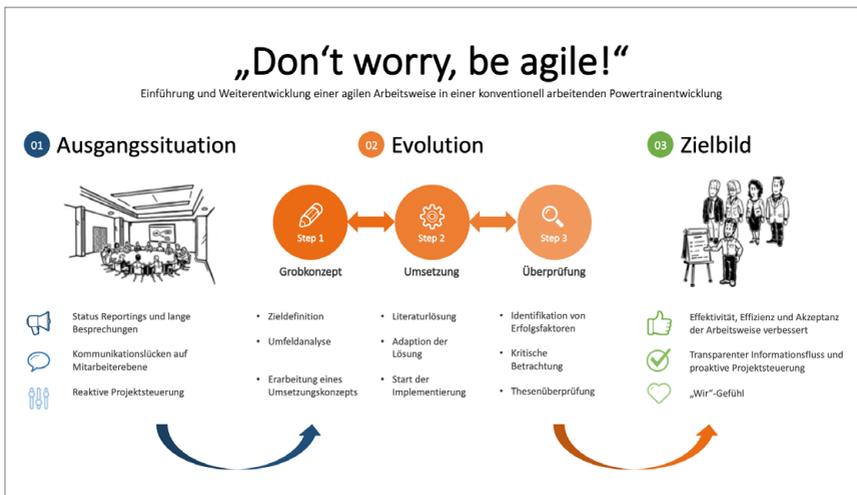
## **MEHRWERT FÜR DAS PROJEKTUNTERNEHMEN**

---

Angesichts der Unternehmenstransformation, den dynamischen Anforderungen an die Produkte/Dienstleistungen, dem Bedürfnis und der Notwendigkeit, auf Veränderungen schnell und effizient reagieren zu können, gilt das agile Arbeiten als eine geeignete und lösungsorientierte Arbeitsweise für Entwicklungsprojekte.

Im weiteren Verlauf der Master-Arbeit wird verdeutlicht, wie die im Konzept beschriebene Herangehensweise, der genauen Stakeholder-Analyse, der Beachtung und Charakterisierung der Einflussfaktoren, wie z.B. den Kulturwandel und das schrittweise Vorgehen, die Effektivität und somit die Akzeptanz der Arbeitsweise deutlich verbessert hat. Der am Ende dieser Arbeit am deutlichsten wahrgenommene Mehrwert der Powertrain-Entwicklung ist der sog. Ständerling. Genauer gesagt, der Beschluss- und Informationsaustausch zu Beginn der neu eingeführten Steuerungs- und Organisations-Meetings sowie die Auslagerung von Sonderthemen. Dadurch wurde die Akzeptanz gesteigert, die Kommunikation verbessert und ein transparenter Informationsfluss gefördert. Diese Annahme lässt sich auf Basis der gesteigerten Teilnehmeranzahl gegenüber der ursprünglichen Anzahl zu Beginn des Projektes treffen. Die ursprüngliche Gremienzeit für den einzelnen Mitarbeiter hat sich dadurch reduziert, da die Detaildiskussionen der Technik in Sonderrunden ausgelagert werden. Mit Hilfe von Engagement und der Bereitstellung einer Plattform zur gemeinsamen Optimierung und Weiterentwicklung der Besprechungskultur, hat diese Arbeit zur Informationsfluss-, Fokussierungs- und Effizienzsteigerung beigetragen.

## BIG PICTURE



Big Picture Marvin Bayer (Quelle: Eigene Darstellung)