



Marco Ghiani

Master of Business Engineering

Mercedes-Benz AG

ERMITTLUNG UND ANALYSE DES AGILEN REIFEGRADES ANHAND EINES AUSGEWÄHLTEN BEREICHES DER MERCEDES-BENZ CARS PRODUKTSTRATEGIE UND -PLANUNG //

PROJEKTAUSGANGSLAGE

Die schnell voranschreitende Digitalisierung sowie Technologiesprünge verändern die Umweltfaktoren von Unternehmen wie der Mercedes-Benz AG. Als Folge daraus finden sich Unternehmen in einem Umfeld wieder, das durch Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit charakterisiert ist. Diese Faktoren wirken sich auch auf die Organisation der Arbeit innerhalb eines Unternehmens aus. Unternehmenslenker sind bestrebt, ihr Unternehmen in diesem Kontext anpassungsfähig und flexibel auszurichten.

Agilität ist die Zauberformel. Sie verspricht die Fähigkeit, in einem unsicheren und von Veränderung geprägtem Umfeld schnell reagieren zu können und greift dabei auf verschiedene Methoden und Arbeitsweisen zurück. Agilität ist auch ein Mythos. Denn für viele Unternehmen hat sich nach dem ersten Versuch der Imple-

mentierung Ernüchterung breit gemacht. Oft ist unklar, was genau, über die Einführung einer Methode hinaus, getan werden kann. Oftmals fehlt die ganzheitliche Betrachtungsweise im Unternehmen.

ZIELSETZUNG DES PROJEKTES

Das Ziel der vorliegenden Arbeit ist es einen ganzheitlichen Ansatz zur Erhebung des aktuellen Reifegrades in Bezug auf Agilität, die Entwicklung eines Zielbildes sowie die Ableitung von Handlungsempfehlungen zu konzipieren. Im Rahmen der Arbeit dient eine quantitative Onlinebefragung im Bereich der Produktstrategie und -planung als messbare Grundlage zur Ermittlung des derzeitigen und prognostizierten agilen Reifegrades. Die Umfrageergebnisse werden durch die Einordnung in die Reifegradebenen des wissenschaftlichen Modells auch qualitativ messbar gemacht. Die Akzeptanz für das Thema Agilität ist im Bereich unterschiedlich ausgeprägt. Deshalb soll die vorliegende Arbeit durch die Konzeption eines gemeinsamen Zielbildes zur Steigerung der Akzeptanz beitragen.

Die Durchführung des Projektes erfolgt im Rahmen des Projekt-Kompetenz-Studiums, welches vom 03.04.2018 bis zum 02.04.2020 terminiert ist.

PROJEKTENTWICKLUNG

Ausgangspunkt des Projektes zur Ermittlung und Analyse des agilen Reifegrades in einer gegebenen Organisationseinheit bildet ein wissenschaftliches Reifegradmodell zur Bestimmung des agilen Reifegrades. Das hierzu verwendete TRAF0-Modell der agilen Organisationsentwicklung wurde von André Häusling im Jahr 2017 in seinem Buch „*Agile Organisationen*“ veröffentlicht. Innerhalb des Projektvorhabens wird das TRAF0-Modell an die Charakteristiken des Unternehmens angepasst. So entsteht ein speziell auf die Organisationsgegebenheiten angepasstes Reifegradmodell.

Ein wichtiger Meilenstein des Projektes ist die Ermittlung und Analyse des agilen Reifegrades. Hierbei wird durch das Projekt einen Transfer des wissenschaftlichen Modells in einen Unternehmenskontext, unter der Berücksichtigung von

Faktoren, wie dem Alter und der Rolle der einzelnen Mitarbeiter, geschaffen. So kann eine individuelle und präzise Einschätzung des agilen Reifegrades erfolgen.

Darüber hinaus ist ein nennenswerter Beitrag zum Projektfortschritt, die Überführung des wissenschaftlichen Modells in eine repräsentative Umfrage zur Bestimmung des agilen Reifegrades. Weiterhin gilt die Aufbereitung der Umfrageergebnisse sowie die Eingliederung in das wissenschaftliche Modell als wichtige Projektphase.

MEHRWERT FÜR DAS PROJEKTUNTERNEHMEN

Die Ermittlung und Analyse des agilen Reifegrades schafft eine ganzheitliche Sichtweise auf das Thema Agilität für den Bereich der Produktstrategie und -planung der Mercedes-Benz AG. Die Ergebnisse können von einer Vielzahl von Stakeholdern verwendet werden. Ein weiterer Mehrwert wird durch die Entwicklung von Handlungsempfehlungen geschaffen. Auf Basis der SWOT-Analyse dienen vier Strategien mit jeweils drei Handlungsempfehlungen als Maßnahmenliste für das Unternehmen. Diese Maßnahmen werden für das Unternehmen anhand einer Matrix bewertet. So wird der geschätzte Aufwand der Implementierung ins Verhältnis zum geschätzten Einfluss auf den agilen Reifegrad gesetzt.

Werteschaaffend ist zudem die Kombination des TRAF0-Modells mit der Change-Reifegrad-Analyse. So wird über das agile Zielbild hinaus berücksichtigt, ob der Bereich grundsätzlich in der Lage ist, Organisationsveränderungen mitzutragen.