



Lucas Araujo Mariano

Master of Business Engineering

Daimler AG

AGILITÄT: MEHRWERT ODER TREND? EIN SYSTEMATISCHER VERGLEICH KLASSISCHER UND AGILER ARBEITSWEISEN IM HINBLICK AUF DIE ERZEUGUNG EINES MEHRWERTS FÜR DIE ABTEILUNG IT/DC //

PROJEKTAUSGANGSLAGE

Die Informationstechnologie (IT) innerhalb der Daimler AG nimmt eine neue Rolle in der Unternehmensorganisation ein. Ursprünglich als „Kostenverursacher“ betrachtet, führt sie nun die Rolle eines wichtigen Leistungsträgers für die Entstehung digitaler Organisationen aus. Um dieser gerecht zu werden, ist die Beschleunigung der IT Auslieferung und Organisation eine der Prioritäten der Daimler-IT im Rahmen ihrer Strategie. IT-Projekte sollen innerhalb von zwölf Monaten ein sogenanntes „Minimum Viable Product“ (MVP) erstellen, das vom Anwender genutzt werden kann. Darüber hinaus soll die Arbeitsweise im Rahmen hierarchiegeladener Organisationen in kleinere, autarke Einheiten umgewandelt werden. Organisationen und ihre Abteilungen sind meistens mit diesem derartigen Wandel überfordert. Teams und Führungskräfte wissen oft nicht, wie sie auf Veränderungen in ihrem Arbeitsumfeld reagieren und sich diesen anpas-

sen sollen. Die Techniken und Arbeitsweisen, die sich vor zwanzig, zehn oder fünf Jahren erfolgreich bewährt haben, können für den Unternehmenserfolg von morgen irrelevant sein.

ZIELSETZUNG DES PROJEKTES

Ziel dieses Projektes ist, für die Abteilung IT/DC aufzuzeigen, wie und in welcher Art und Weise agile Techniken und Arbeitsweisen einen Mehrwert für die Organisation der Abteilung bringen können und somit die oben genannten Ziele der IT-Strategie erfolgreich erfüllen. Dieses Ziel wurde an drei Kriterien (Arbeitshypothesen) angeknüpft und an deren Erfüllung gemessen. Die Hypothesen lauteten:

- H1: *Mithilfe agiler Ansätze werden Produkte von IT/DC entsprechend der Kundenbedürfnisse entwickelt.*
- H2: *Agile Ansätze führen zur Erhöhung der Bearbeitungsgeschwindigkeit von Projekten in IT/DC.*
- H3: *Agile Ansätze steigern die Motivation der einzelnen Projektteams.*

Dabei soll insgesamt anhand der Arbeitshypothesen geprüft werden, ob mit der Nutzung agiler Arbeitsweisen eine Steigerung des Kundennutzens, in dem Fall vom Research & Development-Bereich von Mercedes Benz Cars, erreicht werden kann. Die Arbeit soll auf eine ausgewogene Balance zwischen Theorie über ausgewählte Vorgehensmodelle des klassischen und agilen Projektmanagements und realen Praxisuntersuchungen anhand von IT-Projekte basieren. Sind die Arbeitshypothesen durch die Arbeit erfüllt, so werden Handlungsempfehlungen für die Einführung Agiler Arbeitsweisen innerhalb der Abteilung IT/DC ausgearbeitet. Sie zielen auf drei Ebenen ab:

- Ebene 1: Empfehlungen für die Wahl zwischen Agiler oder Klassischer Vorgehensweise in Projekten.
- Ebene 2: Empfehlungen für die Auswahl zwischen verschiedenen Agilen Vorgehensweisen für ein Projekt.
- Ebene 3: Empfehlung für die Auswahl der Projektmitarbeiter anhand Persönlichkeitstypen.

PROJEKTENTWICKLUNG

Zunächst wurde durch eine intensive Literaturrecherche ein theoretischer Überblick über Klassische und Agile Vorgehensweisen ausgearbeitet. Dabei wurden Vorgehensmodelle vorgestellt, die bereits innerhalb der Daimler-IT Einsatz finden oder sich für das Profil der Abteilung IT/DC eignen und die jeweiligen Vor- und Nachteile dieser ausgearbeitet. Anschließend wurden praktische Erkenntnisse anhand der aktiven Teilnahme an zwei IT-Projekte erarbeitet:

- das klassisch bearbeitete Projekt NX Efficiency und
- das agile Pilotprojekt NeuroCAD.

Beide Projekte wurden anschließend anhand ausgewählter Kriterien kritisch analysiert und die ersten Ergebnisse für die Thesenbestätigung konnten vorgewiesen werden. Um die Aussagefähigkeit und das Potenzial, die anhand des Pilotprojektes aufgezeigt wurden auf die gesamte Abteilung erweitern zu können, wurde eine gewichtete Nutzwertanalyse (NWA) für die Entscheidung zwischen klassischen und agilen Vorgehensmodellen und ihren Mehrwert für IT/DC erstellt. Die Gesamtnutzwertergebnisse der NWA wurden dann mit der sogenannte IT/DC-Stacey-Matrix verknüpft und bildeten die Grundlage für die Handlungsempfehlungen für das Einführen Agiler Arbeitsweise innerhalb der Abteilung IT/DC. Dabei stellt die Stacey-Matrix in erster Linie, die erste Grundlage für die Bewertung dar, ob sich ein Projekt oder eine Organisation grundsätzlich für den Einsatz agiler Vorgehensweisen eignet. Schließlich wurden im letzten Kapitel der Arbeit mögliche Handlungsempfehlungen für die Abteilung hinsichtlich der Einführung agiler Arbeitsweisen für Projekte generiert sowie einen Ausblick für weitere Vertiefungen der Arbeit gegeben.

MEHRWERT FÜR DAS PROJEKTUNTERNEHMEN

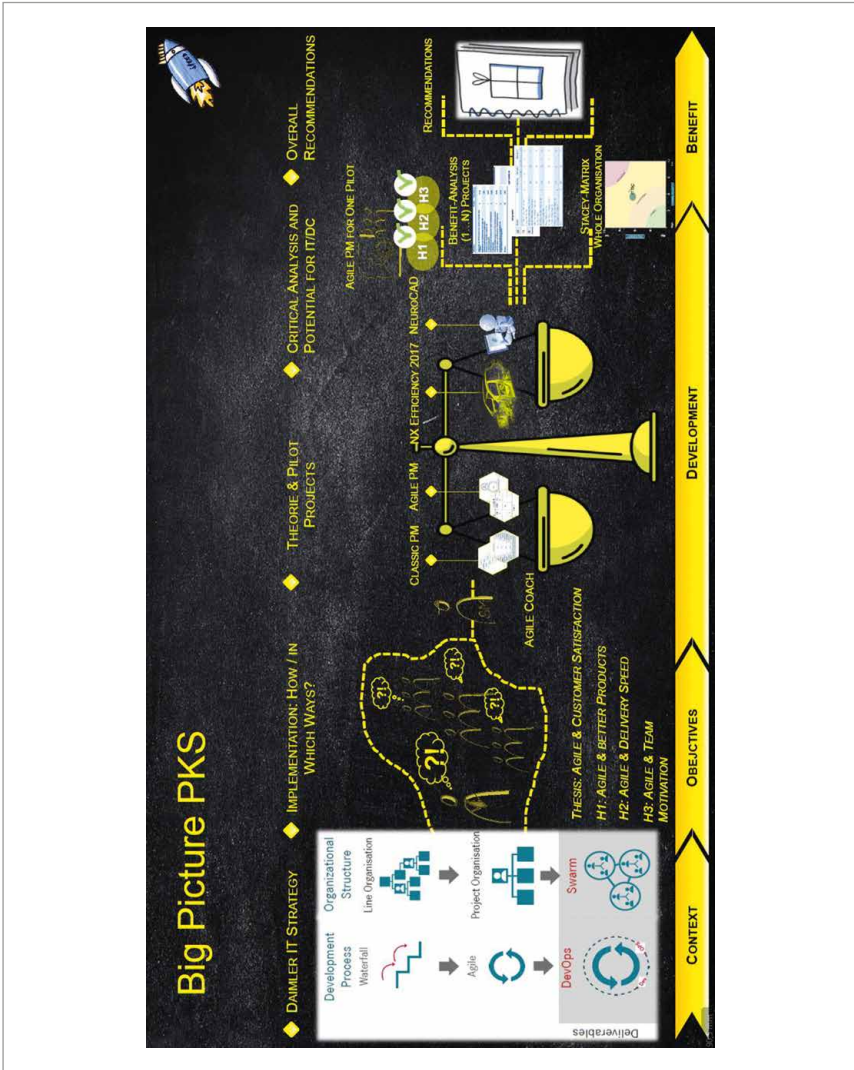
Insgesamt konnte durch diese Arbeit folgender Mehrwert für das Projektunternehmen aufgezeigt werden:

- Mithilfe agiler Ansätze konnten Produkte von IT/DC entsprechend der Kundenbedürfnisse entwickelt werden. Im Projekt NeuroCAD konnte durch agile Techniken das Team ausgehend von der Idee und Vision ein Minimum Viable Product kontinuierlich mithilfe von Kundenfeedback entwickeln und verbessern.

- Agile Ansätze führen zur Erhöhung der Bearbeitungsgeschwindigkeit von Projekten in IT/DC. Das Projektteam war in der Lage, innerhalb von zwei Sprints (zwei Monate à acht Arbeitstage) ein funktionsfähiges Produkt, das vom Kunden getestet werden kann und voraussichtlich im Frühjahr ausgerollt wird, zu entwickeln.
- Agile Ansätze steigern die Motivation der einzelnen Projektteams. Eine kontinuierliche Leistung (Flow) hängt unmittelbar mit der Motivation der einzelnen Projektmitglieder zusammen. Scrum fördert eine konsequente menschliche Interaktion, eine offene und hierarchiefreie Projektkultur, was im Verlauf des Projektes NeuroCAD ersichtlich war.

Schließlich versetzt diese Arbeit IT/DC-Mitarbeiter in die Lage – für jegliches Projekt, das in der Bearbeitung angestrebt wird – eine geeignete Grundlage für die Wahl zwischen klassischem und agilem Vorgehen nutzen zu können. Führt die Auswahl zu der Bearbeitung durch ein agiles Vorgehen, sollen die Empfehlungen außerdem eine Orientierung bieten, um zwischen verschiedenen agilen Framework Methoden wählen zu können. Schließlich sollen den Projekt- oder Ideengebern Empfehlungen für die Zusammenstellung eines geeigneten Projektteams anhand verschiedener Persönlichkeitstypen zur Verfügung gestellt werden.

BIG PICTURE



Big Picture Lucas Araujo Mariano (Quelle: Eigene Darstellung)