

Bernhard Ederle, November 2019

Einleitung

Mit Agilität bezeichnen wir die Fähigkeit von Unternehmen und Organisationen schnell, effektiv und gewinnbringend auf sich verändernde Gegebenheiten reagieren zu können. Dazu müssen Unternehmen verschiedene Rahmenbedingungen in Bezug auf Führungskräfte, Mitarbeiter und Unternehmenskultur erfüllen, um ein agiles Projekt erfolgreich durchführen zu können. Gelingt dies, kann ein Unternehmen durch die Anwendung agiler Methoden der Zusammenarbeit die wesentlichen Vorteile generieren, wie den Kundenfokus zu erhöhen, Produktivitätssteigerungen auf allen Ebenen zu erreichen und deutlich kürzere Realisierungszeiten zu gewährleisten.

Agiles Projektmanagement - Versuch einer Definition

Agiles Projektmanagement ist in aller Munde. Viele Projektmanager sollen agil arbeiten, sind sich jedoch oftmals nicht im Klaren, was das genau bedeutet. Bekannt ist agiles Projektmanagement schon längere Zeit aus der Softwareentwicklung, dort unter dem Begriff SCRUM.

Das „**agile Manifest**“ welches im Jahr 2001 veröffentlicht wurde, gibt einen guten Überblick, auf welche Punkte sich Agilität konzentriert: [1]

- Individuen und Interaktion sind wichtiger als Prozesse und Werkzeuge
- Funktionierende Software ist wichtiger als umfassende Dokumentation
- Zusammenarbeit mit dem Kunden ist wichtiger als Vertragsverhandlungen
- Reagieren auf Veränderung ist wichtiger als das Befolgen eines Plans

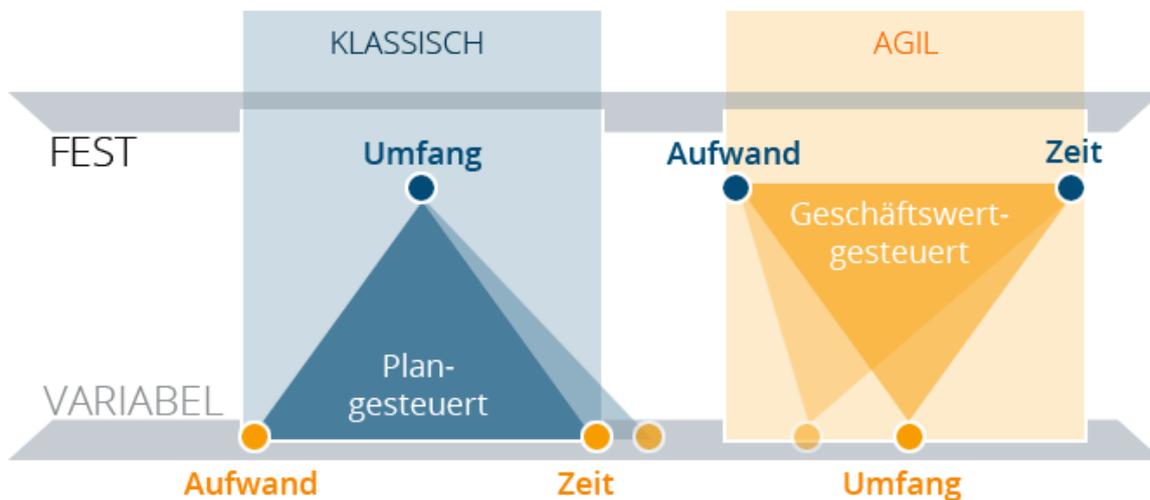


Abb. 1: wesentlichen Unterschiede zwischen agilem und klassischem Projektmanagement [2]

Aus dem agilen Manifest wurden ebenfalls schon 2001 **agile Prinzipien** abgeleitet, die jedes Team-Mitglied als Leitfaden kennen sollte. [3]

- Höchste Priorität ist die Zufriedenstellung des Kunden durch frühe und kontinuierliche Auslieferung wertvoller Software oder Produkte
- Veränderungen werden spät in der Entwicklung zum Wettbewerbsvorteil des Kunden genutzt
- Fachexperten und Entwickler kommunizieren täglich während des Projektes
- Projektmitarbeiter erhalten ein angemessenes Arbeitsumfeld und genügend Unterstützung, um motiviert ihre Aufgaben zu erfüllen
- Informationen werden nach Möglichkeit im Gespräch von Angesicht zu Angesicht übermittelt
- Arbeitstempo wird gleichmäßig von Auftraggebern, Entwicklern und Anwendern für eine nachhaltige Entwicklung eingehalten
- Ständiger Fokus auf technische Exzellenz und gutes Design erhöhen die Agilität
- Einfachheit ist essenziell
- Teams organisieren sich selbst, weil dadurch die besten Systemarchitekturen, Anforderungen und Designs entstehen
- Teams reflektieren in regelmäßigen Abständen das eigene Verhalten, um effizienter zu werden

SCRUM als eine agile Methode verzichtet auf detaillierte Spezifikationen und Ziele und erstellt dafür ein sogenanntes Product Backlog mit User Stories. Diese beschreiben die Wünsche der Nutzer (User). Das Product Backlog wird im Laufe der Projektarbeit schrittweise ausgearbeitet und lebt dadurch. Der Vorteil dabei ist, dass Projekte kürzere Laufzeiten haben, flexibler in der Zielerreichung sind und klar der Kundennutzen im Vordergrund steht. Änderungen sind in der Folge ausdrücklich gewünscht, wenn sie sinnvolle Verbesserungen herbeiführen und letztlich sind sie einfacher umzusetzen, da sie weniger Regeln befolgen müssen als im klassischen Projektmanagement.

Agiles Projektmanagement - ein Praxisbeispiel

Am besten kann ich anhand eines Beispiels aus meinem aktuellen Mandat aufzeigen, warum sich der agile Projektansatz hier anbietet. Die Ausgangslage ist leider einer politischen Situation geschuldet, die in naher Zukunft einige Unternehmen aus dieser Branche direkt betreffen wird, die Forderung auf den Verzicht von Verbrennungsmotoren in Automobilen.

Das gegenständliche Unternehmen ist seit Jahren spezialisierter Zulieferer für hochpräzise Motorenteile aus Guss in hohen Stückzahlen. Zur Fertigung dieser Teile wurden komplexe Linien mit modernen Bearbeitungszentren aufgebaut, der Transport von Station zu Station erfolgt über Linearförderer oder Roboter. Die spanende Fertigung erzeugt eine große Menge an Spänen, die vor dem Vermessen der Teile abgespült werden müssen. So gereinigt und verpackt werden täglich tausende von Motorblöcken, Zylinderköpfen, Pleuel und Wellen an die verschiedenen Produktionswerke der Kunden verschickt. Die Fertigung ist auf Menge bei gleichzeitiger Präzision und Sauberkeit der Teile ausgelegt. Und nun brechen die Stückzahlen weg, da sich die potentiellen Käufer neuer Fahrzeuge bei ihrer Kaufentscheidung zurückhalten. Bei den hochautomatisierten Prozessen bringt eine Personalanpassung relativ wenig Ergebnisbeitrag und letztlich meldet das Unternehmen Insolvenz an.

Das vorrangige Ziel in der Insolvenz ist die Aufrechterhaltung der Lieferfähigkeit, denn auch die niedrigeren Abrufmengen müssen sichergestellt sein, um den OEM nicht stillzulegen. Das Ziel mit zweithöchster Priorität ist, das Unternehmen fortzuführen, gibt es doch neben dem Know-How der Mitarbeiter, teure Maschinen und Vorrichtungen,

lange gewachsenen Kundenbeziehungen und auch weiterhin den Bedarf an Produkten. Also beginnt die Insolvenzverwaltung mit Unterstützung von M&A-Beratern mit der Suche nach möglichen Investoren.

Im klassischen Fall wird eine Unterlage mit den wichtigsten Daten aus dem insolventen Unternehmen erstellt. Damit werden potentielle Investoren, oft Wettbewerber oder Finanzinvestoren angesprochen und mit einigen wenigen dann die weiteren Schritte wie Due Diligence, Besichtigungen, Kaufpreisverhandlungen und Vertragsdetails abgearbeitet.

Iteratives Vorgehen als Grundprinzip

Im aktuellen Fall geht dieser Prozess aber agil vonstatten, da die Ansprache an potentielle Investoren breiter angelegt wurde. Finanzinvestoren treten vorläufig in den Hintergrund, da der Insolvenzverwalter zur langfristigen Sicherung des Unternehmens mehr auf die Stärken in den Prozessen als auf die Produkte setzt.

In einem kleinen Team werden die Prozessstärken, der vorhandene Maschinenpark und das Know-How im gesamten Unternehmen ermittelt (Product Backlog).

Im zweiten Schritt werden dann Marktsegmenten identifiziert, in denen diese Stärken, ergänzt mit z.B. hochvolumigen Stückzahlen benötigt werden. Die potentiellen Investoren werden anhand der im Team gesammelten Kennwerte geclustert.

Im nächsten Schritt ermittelt das Team dann weitere Synergiepotentiale zwischen den Stärken des eigenen Unternehmens und denen möglicher Investoren (User Story).

Final werden dann aus dem Product Backlog für unterschiedliche User maßgeschneiderte Stories entwickelt und mit den potentiellen Investoren besprochen. Dadurch wird der Prozess der Investorensuche deutlich schneller und kürzer, da auf ballastreiche Informationen und Details im Ausleseprozess verzichtet werden kann. Selbstverständlich obliegt dem Gläubigerausschuss die Entscheidung, welcher Investor den Zuschlag erhält. Bei der agilen Vorgehensweise werden aber viele offene Punkte und Fragen bereits in vorherigen Schritten bearbeitet und beantwortet.

Resümee und Ausblick

Auf den Punkt gebracht eignet sich Agiles Projektmanagement für Projekte, die:

- nur ein vages Bild der Anforderungen zeichnen können,
- ständig Veränderungen ausgesetzt sind, auf die reagiert werden muss,
- ein komplexes Ziel verfolgen, z.B. weil das Endprodukt nicht ersichtlich ist,
- schnell Ergebnisse liefern müssen, z.B. weil es der Markt verlangt.

Die Produktlebenszyklen für Hardware-Produkte verkürzen sich in zunehmendem Maße. Dies trifft selbst für bisher als langlebig eingeschätzte Produkte wie Automobile oder Flugzeuge zu. Daher greifen auch von traditionellem Projektmanagement geprägte Branchen immer mehr Elemente des Agilen Projektmanagements auf.

Einerseits finden die Ideen der agilen Vorgehensweise in Methoden (z.B. Time Boxing) und Vorgehensmodellen (z.B. V-Modell XT, HERMES 5, PRINCE 2) Eingang, andererseits setzt sich die Auffassung durch, dass auch agil geführte Projekte einen festen Handlungsrahmen benötigen.

Eine Synthese von traditionellem und Agilem Projektmanagement versucht das sogenannte Hybride Projektmanagement. Dabei bildet ein traditionelles Vorgehensmodell den organisatorischen Rahmen, innerhalb dessen die Produktentwicklung nach agilen Prinzipien erfolgt. [4]

Die **CONSENZUM Managementberatung** als Beratungsunternehmen für mittelständische Unternehmen prüft projektspezifisch die Möglichkeiten und Sinnhaftigkeit des Einsatzes agiler Methoden auf der Grundlage der Problemstellung und der Rahmenbedingungen im Unternehmen.

Quellenverzeichnis

[1] <http://agilemanifesto.org/iso/de/manifesto.html>

[2] The Project Group, der Experten-Blog; <https://www.theproject-group.com/blog/agile-klassische-oder-hybride-projektmanagement-methoden/>

[3] CONSENZUM interne Präsentation zum Thema Agiles Projektmanagement (2018)

[4] Projektmagazin; <https://www.projektmagazin.de/glossarterm/agiles-projektmanagement/>

Bernhard Ederle



CONSENZUM – Managementberatung * Dipl.Ing (FH) Bernhard Ederle
Herrenweg 42g * 26135 Oldenburg * Tel. +49.441.2097707
Mail ederl@consenzum.de * Internet: www.consenzum.com

Erfahrung – Kompetenz - Umsetzung
