

Agil in der Matrix – Geht das?



Ein Tatsachenbericht über das Streben nach Agilität in einem matrixorientierten Unternehmen

Svaantje Seiler

MAN Diesel & Turbo SE



Agenda



- 1 Ich
- 2 ...die MAN und ihre Entwicklung
- 3 Die Matrix
- 4 Agilität in der Matrix
- 5 Bisherige Ansätze bei MAN
- 6 Ausblick und Support für das Engineering
- 7 Offene Fragen

Ich

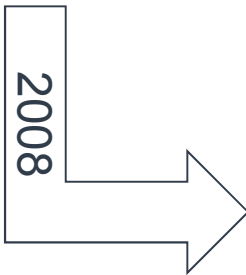
Svaantje Seiler



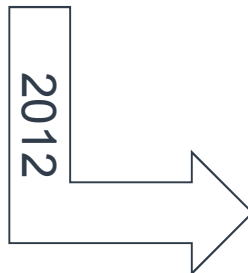
- Kindheit
- Jugend



DETECON
CONSULTING



- Studium der Wirtschaftspsychologie
- Beraterin DEUTZ AG, Detecon



- Organisationsentwicklung
- MPM für Veränderungsprojekte
- Führungskräfte training
- ...



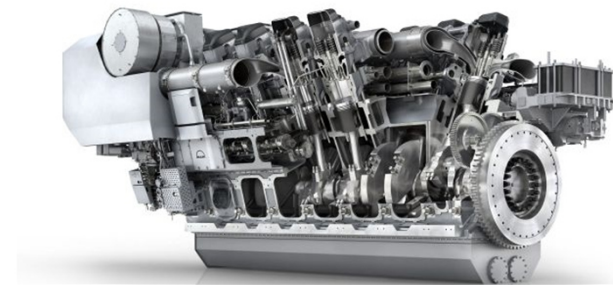
Die MAN (Diesel & Turbo)

...und ihre Entwicklung



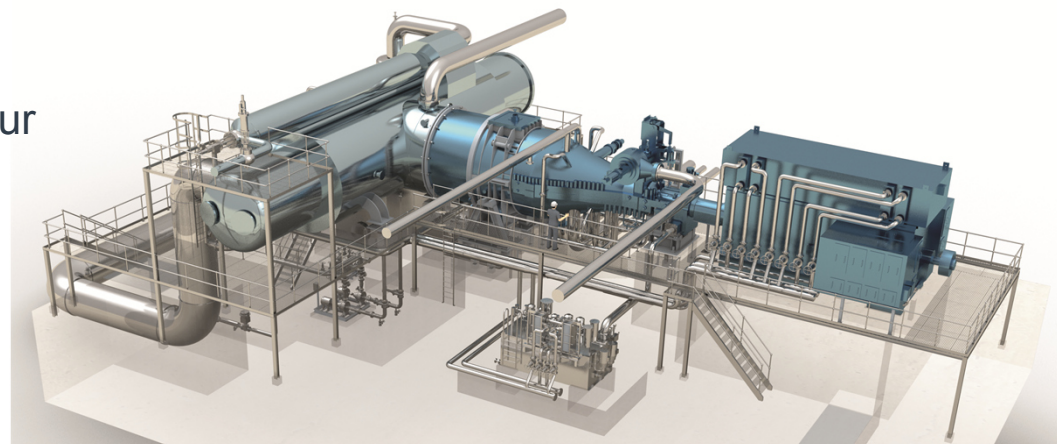
Weltweit führender Anbieter von Großdiesel- und Gasmotoren mit rund 15.000 Mitarbeitern weltweit

Im Produktportfolio sind 2- und 4-Taktmotoren für maritime und stationäre Anwendungen, Turbolader und Propeller



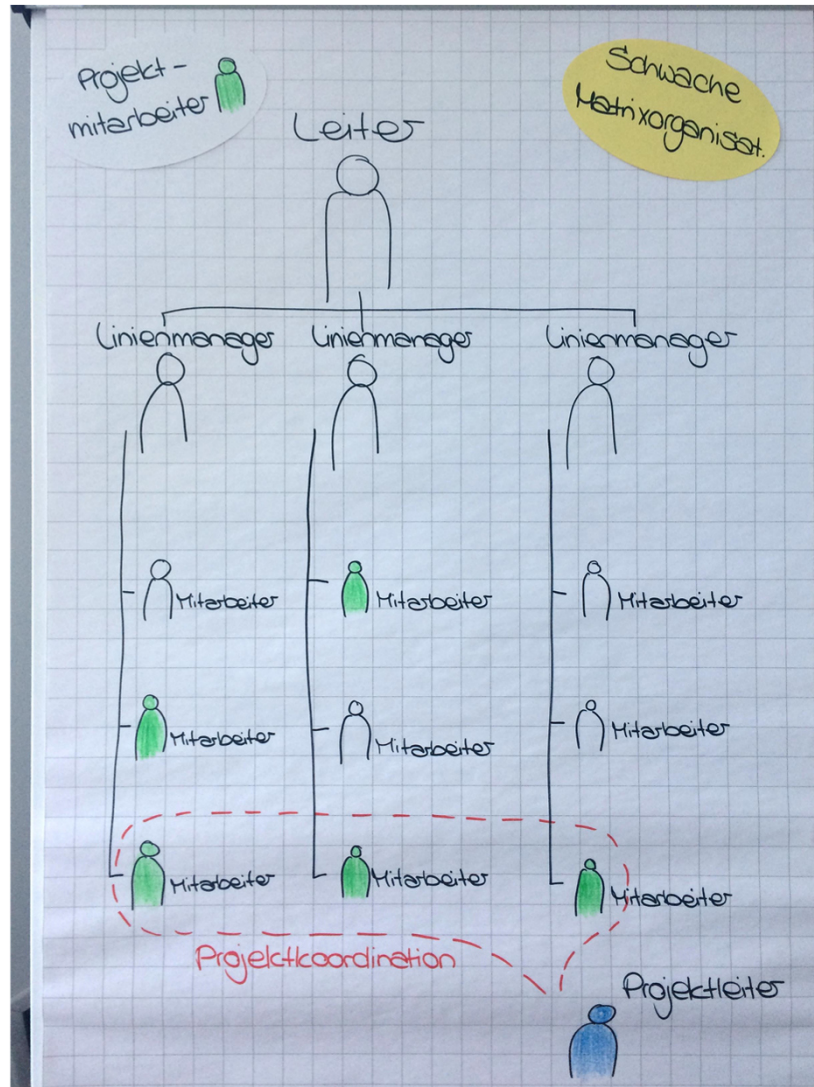
Heimat der Entwicklung ist Augsburg mit derzeit 530 Mitarbeitern

- Historisch gewachsene Struktur
- Kleine bis mittlere Gruppen
- Starke Linienorganisation



Die Matrix

...und ihre Schwächen (Charakteristik)

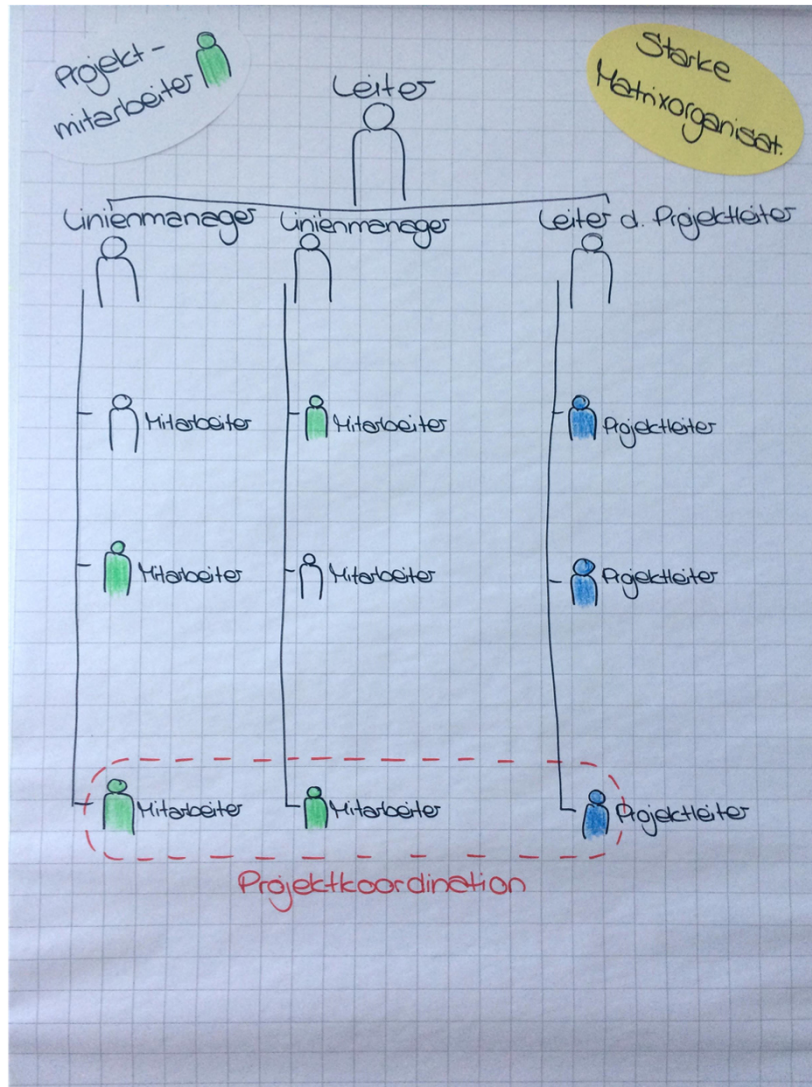


- Projektorganisation ist Linie unterstellt oder selbst Teil der Linie
- Mitarbeiter verbleiben in der Linie
- Priorisierung von Projekten erfolgt in der Linie
- Keine bis maximal fachliche Weisungsbefugnis des Projektleiters gegenüber den Mitarbeitern
- Kein Budgetzugriff/Projektbudget rein formell – Verantwortlichkeit in der Kostenstelle

Projekt als zahnloser Tiger

Die Matrix

...und ihre Stärken (Charakteristik)

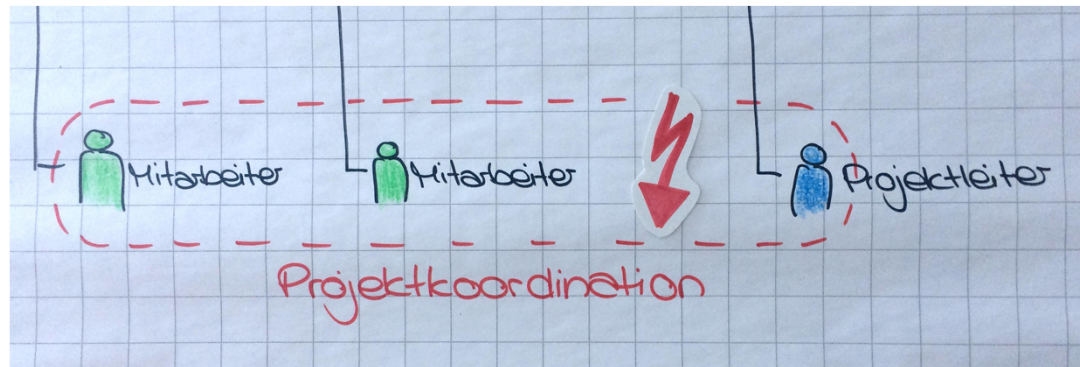


- Projektorganisation ist Linie gleichgestellt
- Mitarbeiter sind zu x-100% dem Projekt unterstellt
- Priorisierung von Projekten erfolgt in der Projektorganisation
- Projektbudget obliegt allein dem Projektleiter (Linie als Dienstleister der Projekte)
- Projekte werden als „Unternehmen auf Zeit“ betrachtet

Ausgeglichenes Gefüge

Die Matrix

...Mix'n Match im Engineering (MAN)



- Projektorganisation parallel zur Linie
- Mitarbeiter sind dem P... zugeordnet
- Fachliche, dem Proj... entsprechende Weis... Projektleiters
- Priorisierung der Projekt erfolgt (weitgehend) in Zusammenarbeit
- Priorisierung der Arbeitspakete obliegt dem Linienmanager
- ... üben formal in der ... möglich
- ... iff/Projektbudget rein
- Kommunikation zwischen Projekt und Linie mitunter angespannt (Fürstentümer)
- Teilweise vers./konträre Ziele

Kein Standardvorgehen möglich!



Herausforderungen für Agilität in einer Matrixorganisation (Bsp. MAN)

- Hohe Anzahl an prozessbeteiligten Parteien
- Kontrollzwang/Dokumentation/Sicherheitsanforderungen (kulturell) kosten Zeit
- Eigenverantwortung nur teilweise gern gesehen (Fürstentümer)
- Parallelprojekte
- Lange Projektlaufzeiten
- Starkes Frontloading und wenig organisatorische Korrektur erwünscht
- Zu wenig Vertrauen in Teams
- Rückfall in starke, alte Strukturen

„It literally hurts our
brain to do something
new“

Tim Creasy, Chief Innovation Officer at Prosci (USA)

Agilität

...in der MAN-Matrix – geht das überhaupt?



...es kommt darauf an!

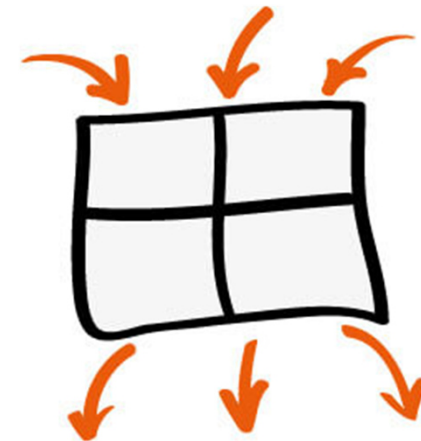
Menschen

- Vertrauen
- Mut
- Eigenverantwortung
- Offen für Neues
- Fokus (Rückfall)



Organisation

- Methoden
- Struktur (Matrix, Projekte)
- Prozesse (Entscheidungen, ...)
- Eliminieren erlaubt



Bisherige Ansätze

...bei MAN



Fast Track und agile Mentoren

Bottom-Up Strategie Projekte (neuer agiler Ansatz) zur Ergänzung der konventionellen Strategiprozesse mit dem Ziel, schnell konkrete Ergebnisse zu erzielen

- Interdisziplinäre und internationale Zusammensetzung
- Freiwillige Teilnahme (Motivation)
- Selbststeuerung der Projektteams
- Unterstützung durch agile Mentoren



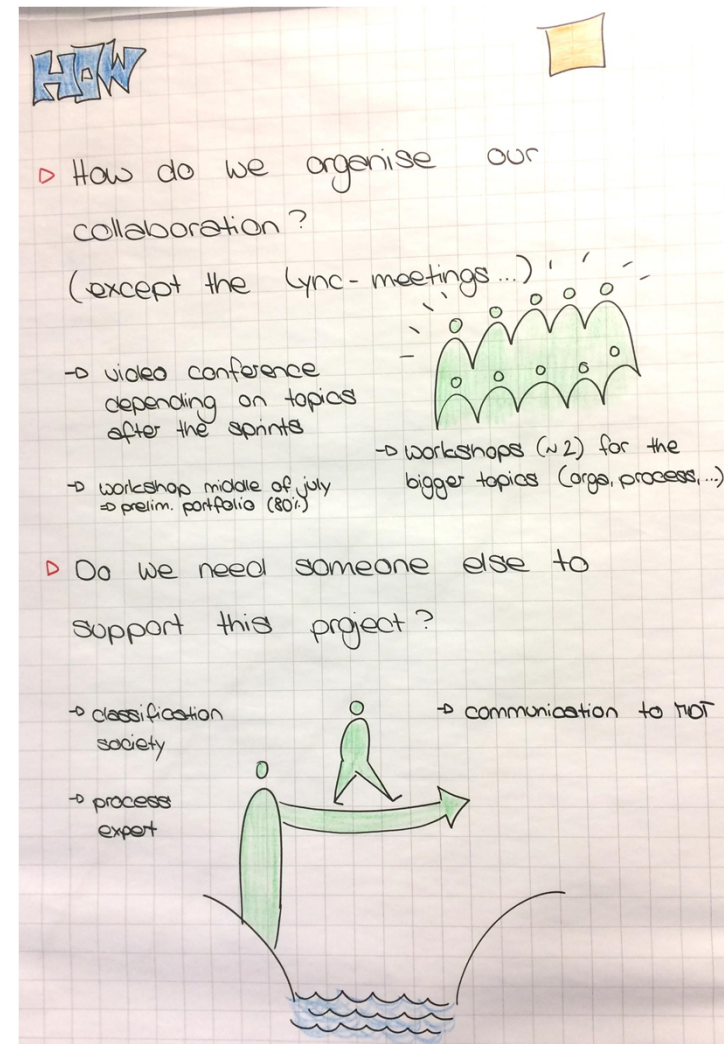
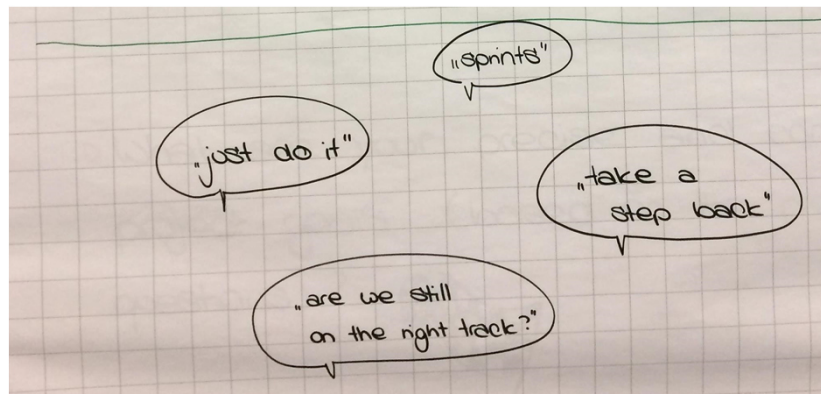
Bisherige Ansätze

...bei MAN



Was ist daran neu?

- Selbststeuerung
- Erlaubnis zu „just f... do it“
- Korrekturen möglich und erlaubt
- Scheitern erlaubt (Erkenntnisgewinn)
- Erstmaliger (offizieller) Einsatz agiler Methoden



Bisherige Ansätze

...bei MAN (Diesel & Turbo)



Was haben wir gelernt?

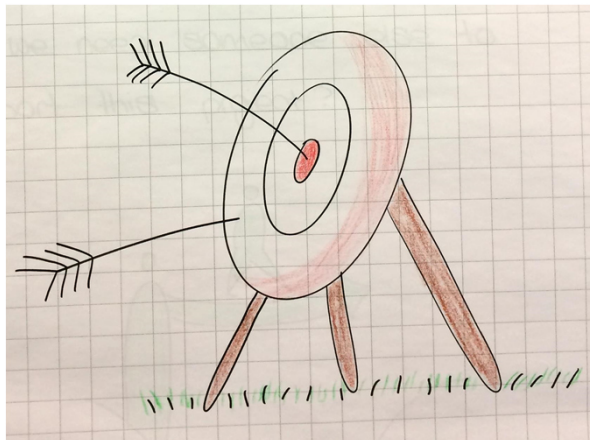
- Agiles Arbeiten funktioniert nicht über Nacht
- Alter Wein in neuen Schläuchen tropft uns auf die Füße (Bsp. Rollenkonflikt)
- Ohne passende Rahmenbedingungen hat das agile Team kaum Überlebenschancen (Bsp. Sponsoren/Organisation)
- Adaptionen sind möglich – es braucht nicht immer 100%
- Freiwilligkeit ≠ Motivation ≠ Eignung
- ...

Fast Track 2.0

- Definition/Ziele agile Organisation/Führung
- Schärfung der Rollen
- Ausbildung SCRUM Master
- Basisschulung „Agile“
- Nutzung von Tools (Jira)

Implementierung Engineering (kleine Schritte)

- Ausbildung 2er SCRUM Master
 - Kurzschulung der Führungskräfte (Unterstützungsfunktion)
 - Erarbeiten eines Zielbildes für das Engineering



„Führen in agilen
Unternehmen hat viel
mehr mit Dienen als mit
Kontrollieren zu tun“

Quelle: Valentin Nowotny, agiler Team-Coach

Ausblick

...und Support für das Engineering



Implementierung Engineering (kleine Schritte)

- Beratungsprojekt HS Augsburg
 - Prozessanalysen zur Integration agiler Methoden
 - Agiler Methodenkoffer zum Einsatz in Projekten/Prozessen(Verwendung MDT AUG-weit geplant)

KANBAN Was ist das überhaupt?

Die Kanban Methode soll die Arbeit sichtbar und damit übersichtlicher machen. Alle Aufgaben werden auf einem Board in drei Spalten sortiert und sind dann wie noch zu erledigen ist. Es geht dabei nicht um eine radikale Änderung der Arbeitsweise sondern um stetige Verbesserung der Prozesse.

Vorgehen

1. Ein Kanban-Board (Whiteboard, Table oder Pinwand) aufstellen und in drei Spalten teilen: To Do's, Doing, Done.
2. Alle, die an einem Projekt beteiligt sind, die jeweiligen Aufgaben auf Karten aufschreiben und in die Spalten einbauen. In eine Aufgabe in Doing oder Done, hinein oder heraus verschieben, damit der Bedarf erkennbar ist, wie an einer Aufgabe arbeitet.
3. Jeder darf sich bei freien Kapazitäten eine Aufgabe nehmen und bearbeiten. Im Allgemeinen empfiehlt sich pro Person maximal zwei Aufgaben, damit diese konzentriert und zeitlich erledigt werden.
4. Jeden Tag 15 Minuten mit dem Board treffen um Fortschritte zu besprechen und Probleme zu diskutieren.

Ziel Durch Visualisierung der Arbeit Probleme besser erkennen	Gruppengröße Für alle Größe einsehbar
Roller keine	Zeitlicher Rahmen Passt sich an Dauer des Projekts an

Diese Methode eignet sich für...
... jedes Thema, es keinen eindeutig
... Projekte, die komplex und andersartig sind
... die Verbesserung der Kommunikation

Diese Methode ist nicht geeignet für...
... eine radikale Änderung der Prozesse
... das auflösen "Kulturformer" Probleme

Vorteile der Methode

- Keine teure Investition
- Ist "flexibel" (lässt sich "anpassen")
- Akzeptanz hoch, da Arbeitweise nicht geändert wird

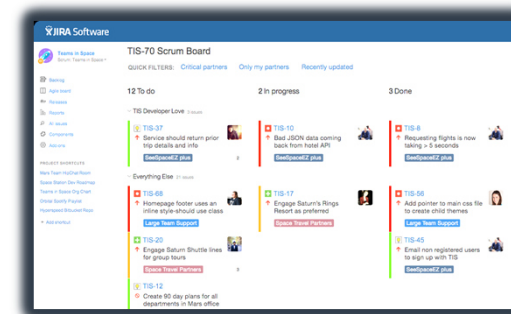
Nachteile der Methode

- Für unklare Teams eher ungeeignet
- Gelingt nicht, wenn die Teilnehmer nicht/überfordert
• Team muss gut funktionieren, sonst entsteht Problemvermeidung

Literaturhinweise
Novotny, Václav (2017): Agile Unternehmen – Mäxziert, schnell, flexibel
<https://www.blogs.dtu.de/2017/06/08/agile-unternehmen/>

- Bachelorarbeit „Optimierung der Projektarbeit durch agiles Arbeiten mit Unterstützung von Jira“

- Potentialuntersuchung anhand von 1-2 Pilotprojekten
- Einführung, Schulung und Begleitung von Jira
- Ableitung lessons learned und weiterer Implementierungsmaßnahmen



Fazit



Wir fangen an...

...klein, leise und auf einem niedrigen Level...

...aber wir fangen an!



Do you have any more questions?



Svaantje Seiler

Change Management

Engineering 4-Stroke

+49821-3226408

svaantje.seiler@man.eu

Disclaimer



All data provided in this document is non-binding.

This data serves informational purposes only and is especially not guaranteed in any way. Depending on the subsequent specific individual projects, the relevant data may be subject to changes and will be assessed and determined individually for each project. This will depend on the particular characteristics of each individual project, especially specific site and operational conditions.