

Change mit agilen Strukturen

Erfolgreich unter Zeitdruck

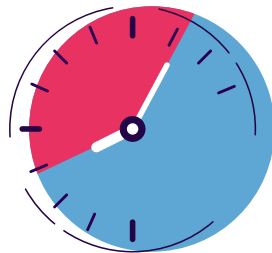
Ende 2019 entschloss sich FONDIIUM, eine der modernsten Eisengießereien Europas, ihre über Jahre individualisierte SAP-ERP-Lösung inklusive MES-Systeme durch eine neue, sichere und anpassbare Software zu ersetzen. »Wir haben uns vor drei Jahren bewusst für einen kompletten Umstieg auf ein neues System und für einen anderen Anbieter entschieden, um gezielt unsere innovativen Strukturen und Prozesse abzubilden«, erklärt Gesellschafter Arnd Potthoff von FONDIIUM. Ziel war es, die Mitarbeiter höher zu qualifizieren und somit in die Gestaltungsverantwortung zu überführen.

Im Sommer 2020 erfolgte der offizielle Startschuss für ein cloudbasiertes ERP-System. Am 1. Januar 2022 sollte das alte System abgelöst und die neue Software an den beiden Unternehmensstandorten Mettmann und Singen installiert sein, so dass die rund 2.000 Mitarbeiter bereichsübergreifend mit der neuen Lösung arbeiten können. Bereits zwei Tage später sollten sämtliche Kunden beliefert werden.

Doch das ERP-Projekt verzögerte sich deutlich: Ende September 2021 lagen einzelne Teilprojekte, erschwert auch durch die Corona-Pandemie, mit mehr als sechs Monaten im Rückstand. Bis zum geplanten, vollständigen Umstieg blieben nur noch drei Monate. Eine Alternative gab es nicht, denn das alte ERP-System war bereits vollständig abgekündigt.

Agiles Projektmanagement als Erfolgshebel. »Mir war irgendwann klar, wir schaffen den geplanten Einführungstermin allein aus uns heraus nicht mehr rechtzeitig. Es musste sich etwas an der Arbeitsmethodik ändern«, erklärt Arnd Potthoff. Die Gesellschafter und der Projektleitungskreis holten die Unternehmens- und Personalberatung Liebich & Partner AG mit ins Boot. »Managementberater Dr. Jan Burghardt kannte unsere vielfältigen Prozesse, unsere Strukturen und unsere Organisation bereits aus anderen Projekten.«

Um ein neues ERP-System innerhalb von drei Monaten doch noch zum termingerechten Go-Live zu führen, setzte die FONDIIUM B.V. & Co. KG auf agiles Projektmanagement – begleitet von einem professionellen Change-Prozess.



Burghardt stellte ein vierköpfiges Projektteam zusammen. Neben ihm bestand es aus drei Liebich & Partner-Kollegen mit Expertise in den Bereichen Change-Management, Leadership und agilen Methoden. Sie erkannten schnell, dass sich die Software-Umstellung in den betroffenen Teilprojekten nicht durch die klassische Projektmethode realisieren ließ. Dafür war die Zeit, die noch blieb, einfach zu kurz. Deshalb fiel die Entscheidung, das gesamte Projektmanagement in den Teams mit Zeitverzögerung auf die agile Methode umzustellen.«

Schließlich betraf der Zeitverzug genau die wichtigsten Unternehmensprozesse. In allen übrigen Bereichen lief die Umstellung mit den bisherigen klassischen Methoden weiter. Für das agile Projektmanagement galt es, Teile des bisherigen Projekts neu zuzuschneiden. An beiden Standorten bildeten sich agile Teams: Product Owner, vormals Teilprojektleiter, definierten und priorisierten die Anforderungen, die die Teams innerhalb von sieben Tagen realisieren sollten.

Als sogenannte Scrum Master steuerten die Berater die rund 20 agilen Teams fachlich und methodisch rund um die Uhr. Sei es als Kommunikationsdrehscheibe, Multiplikator oder Qualifizierer – die Managementberater nahmen im gesamten agilen Prozess eine zentrale Rolle ein. Sie überzeugten und motivierten nicht nur die Teams, sondern begeisterten sie regelrecht. Sie lösten Konflikte, gaben Überblick und verhalfen zu Optimismus und Zuversicht. Zeitgleich betreuten die Experten auch die Product Owner und bildeten zwei FONDIIUM-Mitarbeiter zu Scrum Masters aus, um die agile Methode als Erfolgshebel in Unternehmensprojekten dauerhaft zu verankern.

Schneller und zeitnaher Informationsaustausch. Bereits zwei Wochen später arbeiteten nun sämtliche Teams mit Zeitverzug in Singen und Mettmann nach dem agilen Ansatz. Neu eingeführte digitale Tools sowie Kanäle und Chats ermög-



⁷ Neu eingeführte digitale Tools sowie Kanäle und Chats ermöglichten Kollaboration und einen engen zeitnahen Austausch über einzelne Abteilungen und Standorte hinweg.

lichten Kollaboration und einen engen zeitnahen Austausch über einzelne Abteilungen und Standorte hinweg. Ein eigenständiges Tool schuf vollständige Transparenz hinsichtlich den Projektanforderungen und ihrem Umsetzungsstand. Auf plötzlich auftretende Änderungen oder Herausforderungen konnten die Teams jetzt flexibel und zeitnah reagieren. Die Dynamik und die Geschwindigkeit innerhalb des Projekts nahm rasant zu. Es entwickelte sich ein neuer Mindset und eine unglaubliche Motivation.

In den folgenden Wochen trafen sich die Teams mit den Product Ownern und den Managementberatern in immer kürzer werdenden Zyklen. Sprint Reviews verdeutlichten transparent allen Mitarbeitern im Unternehmen die bereits gemachten Fortschritte. Parallel entstanden an beiden Standorten an vielen Stellen Schulungsinseln. Dort nahmen sämtliche Mitarbeiter, die mit dem neuen ERP-System befasst waren, an Workshops und Qualifizierungen teil.

Hohe Frequenz an Meetings und Reviews für den Endsprint. In den letzten vier Wochen arbeiteten die agilen Teams in noch kürzeren Zeitabschnitten, teils auf Tages- und Stundenebene. Kurze Stand-up-Meetings folgten auf effiziente Sprint-Reviews. Neue Prozessabläufe galt es einzuführen und immer

wieder zu qualifizieren. Nun bewies sich die agile Projektmanagementmethode. Zeitnah und schnell fielen Entscheidungen, Änderungen konnten umgehend eingearbeitet werden. Die Kantinen entwickelten sich an beiden Unternehmensstandorten zu Kommunikationszentren. Jetzt zeigte sich auch das Prinzip der New Work: Eigenverantwortliche Mitarbeiter und Teams mit einer nicht mehr spürbaren Hierarchie.

An Silvester war es dann so weit: Die neue ERP-Lösung ging erfolgreich live! Die Umstellung auf das neue System war vollständig geglückt und bereits am 3. Januar wurden ersten Teile an Kunden verschickt.

Ganz im Sinne der agilen Methode werden die Prozesse, die Software und die Führung auch in Zukunft weiter qualifiziert und optimiert, um zukünftigen Herausforderungen optimal zu begegnen. ■



Dr. Jan Burghardt ist Partner, Managementberater, Trainer und Coach bei der Management- und Personalberatung Liebich & Partner AG in Baden-Baden.
www.liebich-partner.de