

Hausarbeit

Einsatz agiler Projektmethoden für Unternehmensübernahmen (Alternative C).

abgegeben am 19.09.2019, Onlineabgabe der Modulprüfung

Modulverantwortlicher Hochschullehrer:

Prof. Dr. Kirsten Hermann

SRH Fernhochschule

Modul: Projekt- und Change-Management

Studiengang: Medien- und Kommunikationsmanagement (M.A.)

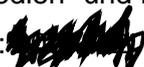
von

Jana Beyer



06128 Halle/ Saale

Studiengang: Medien- und Kommunikationsmanagement (M.A.)

Matrikelnummer: 

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	2
Abkürzungsverzeichnis	3
Abbildungsverzeichnis	4
1 Einleitung	5
1.1 Problemstellung	5
1.2 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit	5
2 Theoretische Grundlagen	5
2.1 Was sind Mergers & Acquisitions (M&A)	5
2.1.1 Prozessphasen	6
2.1.2 Die Durchführungsphase	7
2.1.3 Die Integrationsphase	7
2.2 Prozess der Integration	8
2.3 Komplexität	8
2.4 Organisations- und Arbeitsmethoden	10
2.5 Was bedeutet klassisches Projektmanagement?	11
2.5.1 Ablauf	11
2.5.2 in den Organisations- bzw. personellen Ressourcen	12
2.5.3 Bewertung von Risiken und Chancen	13
2.5.4 Projektteams	13
2.6 Was bedeutet agiles Projektmanagement?	14
2.6.1 Scrum Prozess	15
2.6.2 Kanban	16
2.7 Teams	16
3 Zusammenfassung theoretischer Teil	17
4 Anwendung	17
4.1 Eignung agiler Projektmethoden bei Unternehmensübernahmen	17
4.2 Organisationsdesign mit agilen Methoden	18
5 Bewertung	19
5.1 Vorteile	19
5.2 Nachteile	20
5.3 Diskussion	23
6 Fazit	26
Literaturverzeichnis	27

Abkürzungsverzeichnis

SWOT – wirtschaftliche Analyse zu Stärken (Strengths), Schwächen (Weaknesses), Chancen (Opportunities) und Risiken (Threats)

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Ablauf klassisches Projektmanagement (Hermann, 2019)	11
Abbildung 2 Teamstrukturen wie sie sein sollten vs. Teamstrukturen, wie sie sind (McChrystal, Collins, Silverman, & Fussell, 2015, S.25).....	14

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

In dieser Hausarbeit wird die Frage erörtert, inwiefern agiles Projektmanagement für Unternehmensübernahmen geeignet ist. Berücksichtigt werden insbesondere der Umgang mit der Unternehmenskultur und die Eignung der einzelnen Elemente einer agilen Projektvorgehensweise für die Durchführung eines solchen Projektes.

1.2 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit

Mit dieser Hausarbeit möchte ich untersuchen, ob agiles Projektmanagement für Firmenübernahmen anwendbar ist. Ich werde erklären, was Firmenübernahmen sind und wie klassisches bzw. agiles Projektmanagement funktioniert. Ich werde näher auf Unternehmenskultur und agile Unternehmensorganisation eingehen. Des Weiteren möchte ich erklären, welche Methoden es zum agilen Projektmanagement gibt und inwiefern und in welcher Form agiles Projektmanagement für Firmenübernahmen anwendbar ist. Letztendlich werde ich im Diskussionsteil Vor und Nachteile evaluieren und ein Fazit erklären.

2 Theoretische Grundlagen

2.1 Was sind Mergers & Acquisitions (M&A)

„Mit dem Begriff wird i.d.R. eine Fusion oder eine Verschmelzung zweier Unternehmen zu einer rechtlichen und wirtschaftlichen Einheit (Merger) bzw. der Erwerb von Unternehmenseinheiten oder eines ganzen Unternehmens (Acquisition) bezeichnet.“ (Mietzner, 2019), d.h. Mergers & Acquisitions ganz simpel betrachtet, sind entweder Firmenverschmelzungen, also Fusionen, wo mindestens ein Unternehmen seine rechtliche Selbständigkeit verliert oder ein ganz neues Unternehmen aus beiden gegründet wird, oder Firmenübernahmen, wo das Unternehmen zumindest teilweise eigenständig bleibt. In dieser Hausarbeit beziehe ich mich auf eine Firmenübernahme, wobei die Art und Weise der Integration und des Zusammenwachsens nach der Abhandlung der rechtlich- steuerlichen Klärung der Vermögens- bzw. Kapital- und Schuldenverhältnisse gleich oder ähnlich abläuft. (Vgl. Doppler, Fuhrmann, Lebbecke, & Voigt, 2002, S. 70). Ich betrachte in dieser Arbeit nicht die

vermögensrechtlichen Umschichtungen von Kapital und Schulden, sondern das nach diesem Abschnitt zu erfolgende organisatorische Zusammenwachsen der beiden Firmen. Interessant für ein Übernahmeprojekt ist evtl. die Erschwernis, dass sozusagen ein Unternehmen das andere schluckt und es somit möglich ist, dass die Mitarbeiter des übernommenen Unternehmens unterschiedlich motiviert sind, die Prozesse, Organisation und Kultur des übernehmenden Unternehmens zu akzeptieren und dementsprechend zu integrieren. Psychologische Aspekte spielen eine große Rolle, Marks und Mirvis haben dies mit dem Begriff „Merger Syndrom“ umschrieben. (Vgl. Pundt & Nerdinger, 2017, S. 126) Es ist ein gut durchdachtes Change-Management äußerst wichtig, denn „von allein wächst nichts zusammen“ (Doppler, Fuhrmann, Lebbe-Waschke, & Voigt, 2002, S. 70). Auch wenn die Rahmenbedingungen stimmen, wird Change-Management mit den Menschen gemacht. (Vgl. Doppler, Fuhrmann, Lebbe-Waschke, & Voigt, 2002, gesamtes Buch), „die Hoffnung, den Weg des geringsten Widerstandes zu finden und das Ganze möglichst sachlich und konfliktfrei über die Bühne zu bringen, ist zwar verständlich, aber völlig unrealistisch.“ (Doppler, Fuhrmann, Lebbe-Waschke, & Voigt, 2002, S. 72).

2.1.1 Prozessphasen

Ich setze voraus, dass Übernahmen demselben oder einem ähnlichen Schema wie Fusionen folgen. Demnach sind folgende Phasen bzw. Prozessschritte relevant (Vgl. Luik, 2012, S. 48ff): Phase 1, die Pre-Merger bzw. Planungsphase, wo „die Vision entwickelt wird, zu deren Verwirklichung eine Fusion in Frage kommt.“ (Luik, 2012, S. 48). Die Vorteile und Sinnfälligkeit einer Fusion werden evaluiert und eine Strategie wird entwickelt. (Vgl. Luik, 2012, S. 48). Phase 2, die Merger, bzw. Durchführungsphase, hier erfolgt die eigentliche Umsetzung der Fusion (Vgl. Luik, 2012, S. 57), worauf ich im Kapitel 2.1.2 näher eingehen möchte, da dies für die spätere Diskussion über Anwendung agiler Methoden auch interessant sein könnte. Phase 3, die Post-Merger, bzw. Integrationsphase. „Ihre Aufgabe ist es, die Unternehmen A und B... zusammen zu bringen“ (Vgl. Luik, 2012, S. 68). Da diese Phase die eigentliche Integration, das Zusammenführen der beiden Firmen mit all ihren Prozessen und Verantwortlichkeiten darstellt, ist dies ebenso eine Phase, wo agile Projektmethoden eine Anwendung finden könnten. Deshalb werde ich hier auch näher drauf eingehen.

2.1.2 Die Durchführungsphase

Die Durchführungsphase umfasst die Due Diligence, welche sich mit der Datenanalyse in betriebswirtschaftlicher und rechtlicher Hinsicht befasst. Es werden mögliche Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken betrachtet. (Vgl. Luik, 2012, S. 57 ff). Die Due Diligence teilt sich in mehrere Phasen (Vgl. Luik, 2012, S. 62 ff), welche die rechtlichen, die finanziellen, die steuerlichen, die marktbezogenen, die strategischen, die Umweltrisiken, die personellen Gegebenheiten und auch die kulturellen Wertvorstellungen der Unternehmen betrachtet und einer SWOT- Analyse unterzieht.

Ebenso wird eine Analyse der Kompatibilität der Informationstechnologie, incl. des Organisationsaufbau, der Organisationsabläufe und des vorhandenen Knowhows geprüft, bevor es letztendlich zum Vertragsabschluss und einer Eigentumsübertragung kommt. In der Durchführungsphase sind nur wenige Akteure beteiligt und eingeweiht, welches durch Geheimhaltungsvereinbarungen geregelt ist. (Vgl. Luik, 2012, S. 64)

2.1.3 Die Integrationsphase

„Egal in welcher Form sich Zusammenschlüsse abspielen, ob innerbetrieblich oder zwischen Hersteller und Kunden in Form von durchgängigen Prozessketten, ob zwischen verschiedenen Unternehmen lokal oder global in Form von Fusionen oder eher lockeren Verbundsystemen – eines wird immer wieder unterschätzt: Partner bringen nicht nur Produkte und Märkte mit, sondern auch Mitarbeiter und ihre eigene Kultur“ (Doppler & Lauterburg, 2005, S.369). Genau, wie Klaus Doppler und Christoph Lauterburg sagen, besteht eine der Hauptaufgaben in der Steuerung der Migration“ (Doppler & Lauterburg, 2005, S. 374) in der Integrationsphase, welche Menschen steuern und umsetzen. Dazu gehören eine Integrationsführung, Integrationsmanager und letztendlich ein Integrationsteam, die mit Zielen und Struktur die Integration der einzelnen Bereiche „vor allem durch eine gut geplante und strukturierte Integration“ mit Instrumenten und Methoden optimal umsetzen. (Vgl. Luik, 2012, S. 80 ff) „Eine kleine Gruppe mit der richtigen psychologischen, gruppensdynamischen, organisatorischen und betriebswirtschaftlichen Kompetenz sowie einer klaren Führung. Nicht eine diffuse Menge unterschiedlichster Akteure, von denen jeder mitreden kann – und keiner letztendlich die Verantwortung trägt.“ (Doppler & Lauterburg, 2005, S. 372) „Einige Unternehmen lassen den gesamten Prozess von einem kleinen Integrationsausschuss steuern.“ (Doppler, Fuhrmann, Lebbe-Waschke, & Voigt, 2002, S. 75) Wo das Problem aber meist darin liegt: „die betriebswirtschaftlichen Spezialisten sind in der eindeutigen Überzahl. ... Richtig munter werden die Betroffenen erst dann, wenn es für sie ganz

konkret wird – im Hinblick auf Arbeitsinhalte, Arbeitsumfang, Arbeitsprozesse, die Organisations- und Führungsstruktur.“ (Doppler, Fuhrmann, Lebbe-Waschke, & Voigt, 2002, S. 75). Dann sinkt in der Regel die Stimmung der Mitarbeiter auf einen Tiefpunkt und die Kunden werden unruhig, weil sich Fehler häufen. (Vgl. Doppler, Fuhrmann, Lebbe-Waschke, & Voigt, 2002, S. 76)

2.2 Prozess der Integration

Nachdem die Unternehmensübernahme rechtlich stattgefunden hat sollte man folgende wichtige Erfolgsfaktoren beachten, welche Max H.-H. Schaber zusammenfasst: (Tödtmann, 2015)

1. Positives Integrationsklima schaffen, Kultur-Due-Diligence durchführen
2. Strategie entwickeln zur Minimierung des Besiegten-Syndroms
3. Sanft eingliedern und kommunizieren
4. Keine Mitarbeiter zweiter Klasse schaffen, keine Angst schüren
5. Nicht hineindrücken, Eigenständigkeit belassen
6. Weniger Widerstände dank Tochtergesellschaft
7. Gemeinsame Leistungen und Prozesse etablieren
8. Möglichst auf externe Manager verzichten

Denn „Mergers, acquisitions, and divestitures are perhaps the most striking and dramatic symbols of corporate change.“ (Berger, Sikora, & Berger, 1994, S. 138). „Culture is typically cited by M&A mavens as the single biggest problem in a merger, In many cases a merger falls apart because the target’s personnel are mistreated and not allowed to do what they do best. In plainer terms, the acquirer tries to dictate its culture to the target with a take-it-or-leave-it ultimatum.“ (Berger, Sikora, & Berger, 1994, S. 142). Die kulturelle Integration ist demnach höchst wichtig, denn es treffen zwei unterschiedliche Kulturauffassungen aufeinander und man stellt oftmals fest, dass sich eine grundsätzlich vorherrschende Abneigung gegenübersteht. (Vgl. Luik, 2012, S. 3). Deshalb wird „als eine Hauptaufgabe die Steuerung der Migration gesehen“ (Doppler, Fuhrmann, Lebbe-Waschke, & Voigt, 2002, S. 75). Somit ist die Unternehmenskultur immer ein wichtiger Aspekt bei jeglichen Unternehmensübernahmen.

2.3 Komplexität

Firmenübernahmen bedeuten in Zeiten der Digitalisierung, globalen Vernetzung und Industrie 4.0 Entwicklungen eine hohe Komplexität. Da es sich hierbei um ein sensibles Eingreifen in Unternehmenskulturen, Strukturen und letztendlich Prozesse handelt,

verlangen diese nach einem exzellenten, fehlerlosen Change- und Projektmanagement. Nach Doppler und Lauterburg ist die „dramatische Steigerung der Komplexität“ (Doppler & Lauterburg, 2005, S. 36) eine der fünf Rahmenbedingungen, die über Erfolg und Misserfolg von unternehmerischem Wirtschaften entscheiden. (Vgl. Doppler & Lauterburg, 2005, 21 ff). Unternehmen sind „Entwicklungen ausgesetzt, deren Verlauf man überhaupt nicht zu prognostizieren vermag.“ (Doppler & Lauterburg, Change Management - Den Unternehmenswandel gestalten, 2005, S. 36). Aber dennoch sollte ein Übernahmeprojekt allumfassend und gut strukturiert bearbeitet werden. Denn „There are several reasons for...failures. Typically many companies have put a great emphasis on functional excellence-isolating each function and driving it to perform in a superior way. ... This critical flaw in organizational design is often reinforced by measurement systems that focus only on functional performance and by career path models that do not provide exposure to all aspects and functions of the business.“ (Berger, Sikora, & Berger, 1994, S. 181). Die Komplexität der Unternehmen mit den Schnittstellen zwischen den Funktionen und Bereichen wird nicht ganzheitlich betrachtet. Hinzu kommt der immer höhere Zeitdruck, denn „Pläne sind überholt, bevor man sie realisiert hat“ (Vgl. Doppler & Lauterburg, 2005, S. 21) und durch noch tiefere Komplexität, z.B. durch in ein Unternehmenskonstrukt bzw. Unternehmensprozesse eingebaute digitale Hilfsmittel, die sehr tief verzweigt und verwurzelt sind und deren „technologische Entwicklungen zu einer unerhörten Beschleunigung aller Geschäftsabläufe führen“ (Doppler & Lauterburg, Change Management - Den Unternehmenswandel gestalten, 2005, S. 24) wird es immer schwerer, Unternehmensteile sauber und einfach voneinander zu trennen und/ oder neu zusammenzufügen. Die Prozesse und Hilfsmittel müssen schnell und effektiv im laufenden Produktionsprozess angepasst werden. Nicht nur, dass hierzu die zu erfüllenden Normen und Standards beachtet und befolgt werden müssen (z.B. IFA/ TS 16949 für die Automobilindustrie), sondern auch der Kontakt zum Kunden sehr intensiv sein sollte, um „Stockungen“ im Prozess zu vermeiden. Das gilt besonders bei komplexen integrierten, wie z.B. den angestrebten Industrie 4.0 Prozessen. Die sehr enge Integration der Lieferketten zum Kunden erlaubt bei der Anpassung von Prozessen und Kulturen keine ungeplanten Ereignisse, also keine Fehler, die das komplette Lieferanten/ Kunden Konstrukt schädigen würden, zu Linestops mit hohen Produktionsverlusten bis hin zu Unternehmensschließungen auch bei Zulieferern führen können. In dieser immer komplexer werdenden Zeit sind Unternehmen, Kunden und Lieferanten bzw. Lieferanten und Zulieferer oder auch Lieferanten, Zulieferer und External Manufacturing immer mehr abhängig voneinander, und kleinste Fehler führen zu hohen Verlusten, .d.h., wir haben jetzt zunehmend Unternehmen, wie sie Doppler und Lauterburg 2005 vorausgesagt haben (Vgl. Doppler & Lauterburg, 2005, S. 55/ 56): Es

hieß, „Wer berleben will, muss folgende Voraussetzungen schaffen: Nähe zum Markt und zum Kunden durch verkürzte Wege; Rasche Reaktionsfähigkeit und hohe Flexibilität durch Verlagerung operativer Entscheidungskompetenzen an die Front beziehungsweise Basis; Steigerung der Produktivität und der Qualität durch Motivation, Kommunikation und Kooperation; Optimierung der Kosten durch Straffung der Produktpalette, Reduktion des administrativen Überbaus, Vereinfachung von Abläufen.“ Die Komplexität der Unternehmen und die Kulturen hat oder wird sich also verändern. Genau wie Adidas (Vgl. Hackl, Gerpott, Malessa, & Jeckel, 2015) werden die Unternehmen durch die hohe Marktdynamik zunehmend in selbstorganisierten und agilen Organisationsformen arbeiten oder sie tun es bereits. „AGILE UNTERNEHMEN“ sind „Das Betriebssystem für die Arbeitswelt der Zukunft“, denn „Aktuell findet ein gewaltiger Umbruch in der Weltwirtschaft statt. Die Überlebensfähigkeit von Unternehmen wird davon abhängen, wie schnell sie auf diese Veränderungen reagieren und neue Geschäftsmodelle erkennen und umsetzen können. Das Ziel einer zukunftsfähigen Unternehmensführung wird es daher sein, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, das allen Mitarbeitern Bestleistung ermöglicht und ihre Fähigkeiten für den Erfolg des Unternehmens nutzt.“ (Vgl. Haufe.de, 2015, S.3ff). D. h. die Unternehmenskulturen zwischen den übernehmenden und übernommenen Unternehmen können in dieser Umbruchphase sehr unterschiedlich sein und müssen bei solchen Vorhaben immer mehr an Beachtung gewinnen. Deswegen ist es wichtig, sich auch bei Unternehmensübernahmen Gedanken über die Form bzw. die Art und Weise des bernahmeproyektes zu machen. „Wie schaffen wir also ein System, das die einzelnen Elemente der Organisation so zu einem kundenorientierten Ganzen verbindet, das maximale Beweglichkeit gewährleistet ist?“ (Kaltenecker S. , 2017, S. 12)

2.4 Organisations- und Arbeitsmethoden

„Schlanke, dezentrale, lose gekoppelte Organisationseinheiten bilden den Rahmen für ein hohes Maß an Gestaltungsfreiheit.“ (Kaltenecker S., 2017, S. 126). „Die Head-of-Runde von Sales, Produkt, Marketing und IT trägt gemeinsam die Gesamtverantwortung“ (Kaltenecker S., 2017, S. 125). Unternehmen setzen auf flache Hierarchien. „In vielen Kernteams gibt es gar keine designierte Führungskraft mehr. ...Für die notwendige Koordination mit anderen Geschäftseinheiten werden Delegierte gewählt“ (Kaltenecker S., 2017, S. 125). All das sind Indizien für eine agile Organisation der Unternehmen.

„Agile Organisationen zeichnen sich durch eine hohe und schnelle Anpassungsfähigkeit an veränderte Rahmenbedingungen und Marktsituationen aus. Flexibilität hinsichtlich

der Anpassungen von Produkten, Prozessen und vor allem der Mitarbeiter mit ihren Kompetenzen sind entscheidende Kriterien für erfolgreiche agile Organisationen. Agile Organisationen sind in einem hohen Grad vernetzt und die Mitarbeiter organisieren sich selbst. Zudem sind die Arbeits- und Projektteams in der Lage, in gewissem Umfang autonom Entscheidungen zu treffen. Dies erfordert eine Unternehmenskultur, die auf Vertrauen basiert – auf Vertrauen der Führungskräfte zu ihren Mitarbeitern und der Mitarbeiter untereinander“. (Eilers, Möckel, Rump, & Schabel, 2018, S.6) Das ist die Definition einer empirischen Studie der HAYS AG, die erklärt, dass agile Organisations- und Arbeitsmethoden sich immer mehr durchsetzen in der Wirtschaft. Somit gehen agile Arbeitsmethoden und Organisationen mehr und mehr in die Kulturen der Unternehmen über und sind bei Projekten zu Fusionen und Übernahmen zu beachten.

2.5 Was bedeutet klassisches Projektmanagement?

2.5.1 Ablauf

Die Struktur der klassischen Arbeitsweise im Projektmanagement durchläuft die in der Grafik zusammengefassten Schritte der Reihe nach und lässt wenig Freiraum für Anpassung nach Projektbeginn.

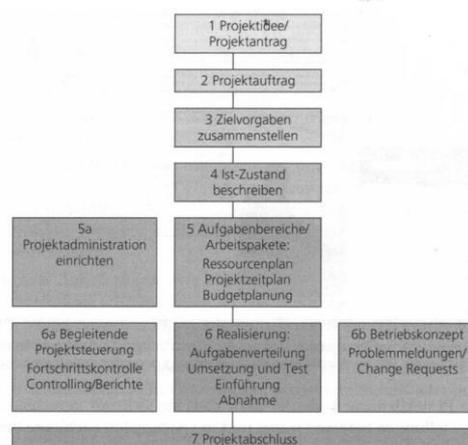


Abbildung 1 Ablauf klassisches Projektmanagement (Hermann, 2019)

Hier „sind die Projektergebnisse vertraglich festgelegt und der Kunde beschreibt zu Beginn einmalig, was er haben möchte und bekommt am Ende das, was der Auftragnehmer als Kundenwunsch verstanden hat.“ (Vgl. Preußig, 2018, S. 11). Beim Projektstart werden die Ziele mit Hilfe von Lasten- und Pflichtenheften genau definiert. „Das Lastenheft hat die Aufgabe, die internen bzw. externen Kundenanforderungen hinsichtlich der Verwendung des durch das Projekt erstellten Objektes zu beschreiben.

Voraussetzung hierfür sind somit Kenntnisse der tatsächlichen Ziele/ Wünsche der Kunden.“ (Horsch, 2003, S. 170). „Im Pflichtenheft werden die relevanten... Anforderungen so umfassend wie nötig beschrieben, zumal eine mangelnde oder unvollständige Ausarbeitung zu Änderungen in der Projektrealisierungsphase führen kann, wodurch sich vor allem die Entwicklungszeit verlängert.... die maßgebenden technologischen und marktbedingten Anforderungen sollten nicht mehr grundlegend geändert werden. ... Das Pflichtenheft enthält einen detaillierten Projektplan, der die einzelnen Prozessschritte zur Projektrealisierung aufzeigt.“ (Vgl. Horsch, 2003, S. 171). Zur Vermeidung von ungeplanten Ereignissen und somit Kosten wird mit hohem Aufwand zuvor versucht, eventuell entstehende Probleme zu minimieren.

Ebenso wird ein detaillierter Projektstrukturplan erstellt, der in einer grafischen oder tabellarischen Gliederung die Gesamtaufgabe eines Projektes in Teilprojekte und Unterprojekte bis hin zu Arbeitspaketen darstellt. (Vgl. Horsch, 2003, S. 210 ff)

Genauere Kostenrechnungen werden in der Phase der Projektkostenrechnung allumfassend durchgeführt, aber trotzdem „entstehen typischerweise Probleme bezüglich einer verlässlichen Kostenplanung, zumal in der Projektstartphase noch keine exakten Informationen über alle durchzuführenden Aufgaben und den damit in Zusammenhang stehenden Zeit- und Ressourcenbedarf vorliegen.“ (Horsch, 2003, S. 245). Die detailliert geplanten Projekte werden letztendlich überwacht mit dem Ziel „der Ermittlung und Analyse realisierter oder erwarteter Zielabweichungen von Projektaktivitäten während oder nach Abschluss dieser Aktivitäten durch den Vergleich der Daten der Projektplanung mit dem im Projektverlauf erreichten Istwerten“. (Horsch, 2003, S. 256). Ursachen für Abweichungen sind u.a. Änderung der Rahmenbedingungen (Vgl. Horsch, 2003, S. 259).

2.5.2 in den Organisations- bzw. personellen Ressourcen

„Die an einem (innovativen) Projekt beteiligten Akteure bzw. Gremien sind hauptsächlich der Lenkungsausschuss, der Projektleiter und das Projektteam“ (Horsch, 2003, S. 185). Hauptverantwortlichkeiten der einzelnen Rollen und Gremien sind genau festgelegt und „hochrangig besetzt“ (Vgl. Horsch, 2003, S. 186). Die personellen Ressourcen werden in Aufbauorganisationen strukturiert und eher starr eingesetzt. Prinzipiell gibt es vier Grundvarianten der Aufbauorganisation im Projektmanagement zu unterscheiden, wobei die Matrix-Projektorganisation schon einen flexiblen Personaleinsatz beinhaltet. (Vgl. Horsch, 2003, S.197 ff) „Personelle Ressourcen stehen (allerdings) nicht in unbegrenzten Mengen zur Verfügung“. Aus diesem Grund werden

genaue Bedarfsermittlungen und Ressourcenoptimierungen mit Hilfe dafür vorgesehener Methoden administrativ vorgenommen. (Vgl. Horsch, 2003, S. 237 ff).

2.5.3 Bewertung von Risiken und Chancen

„Im klassischen Projektmanagement geht man davon aus, dass die Stakeholder (einfach ausgedrückt: die Personen, die ein Interesse an dem Projekt haben) zu Beginn des Projektes einen relativ hohen Einfluss nehmen können, der jedoch mit weiterem Fortschreiten des Projektes immer mehr abnimmt.“ (Preußig, 2018, S.11). Man möchte so genau wie möglich ein Risiko auf Misserfolg ausschließen. „Dies gilt insbesondere in Hinblick auf die Erreichung von Sicherheitszielen des Unternehmens und das daraus abgeleitete Streben nach Risikobegrenzung.“ (Horsch, 2003, S.160). Im klassischen Projektmanagement wird zu Beginn über ein Pflichten- bzw. Lastenheft genau definiert, was das Projekt umfasst hinsichtlich der Kunden und hinsichtlich des ausführenden Unternehmens. (Vgl. Horsch, 2003, S. 170 ff) „Voraussetzung hierfür sind (somit) Kenntnisse der tatsächlichen Ziele und Wünsche der Kunden“ (Horsch, 2003, S. 170), um „einen detaillierten Projektplan, der die einzelnen Prozessschritte zur Projektrealisierung aufzeigt“ (Horsch, 2003, S. 171) festzulegen. Risiken sind genau zu prüfen, z.B. durch eine FMEA (Fehlermöglichkeits- und Einflussanalyse), welche man für alle Projekte, nicht nur für die Produktentwicklung, sondern auch für Organisations- und Changemanagement nutzen kann. Ein Risiko im klassischen Projektmanagement sind spätere Änderungen am Projektauftrag. Je später sie eingebracht werden, desto teurer werden sie. (Vgl. Preußig, 2018, S.11)

2.5.4 Projektteams

Umso besser die Kommunikation desto schneller ist der Ablauf des Projektes und umso weniger Personen daran beteiligt sind desto effektiver ist die Kommunikation. (Vgl. Horsch, 2003, S. 190). Da aber „komplexe Projekte kaum durch ein Team von beispielsweise sechs bis acht Mitgliedern umgesetzt werden können, ist es sinnvoll, zwischen einem Kernprojektteam und einzelnen Subteams zu unterscheiden.“ (Horsch, 2003, S. 190). Allerdings sieht die Wirklichkeit in unseren jetzigen agilen Organisationen eher so aus, wie General Stanley McChrystal es beschreibt: Das ist das „what we were designed for...But in place of the straight lines and right angles of a military command, we found ourselves drawing tangled networks that did not resemble any organizational structure we had ever seen.“ (McChrystal, Collins, Silverman, & Fussell, 2015, S. 25).

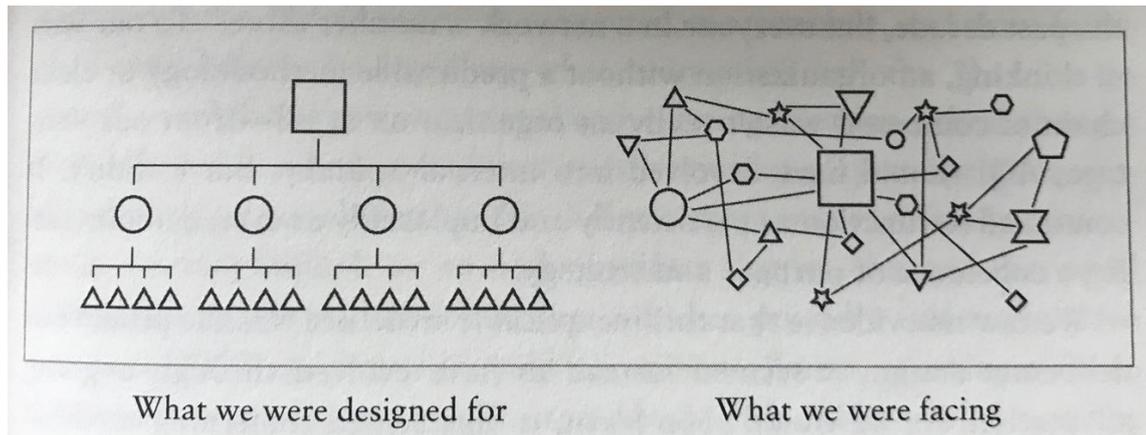


Abbildung 2 Teamstrukturen wie sie sein sollten vs. Teamstrukturen, wie sie sind (McChrystal, Collins, Silverman, & Fussell, 2015, S.25)

D.h. moderne Teamstrukturen und -arbeitsweisen funktionieren jetzt anders.

2.6 Was bedeutet agiles Projektmanagement?

„Das Ziel einer solchen (agilen) Methode ist es, Projekte in einer bestimmten Art und Weise zu managen und sich dabei auf die agilen Techniken, Prinzipien und Werte zu stützen.“ (Vgl. Preußig, 2018, S. 130). „Im Bereich des agilen Projektmanagements wurden eine Vielzahl von Methoden entwickelt, die allerdings fast ausnahmslos auf die Softwareentwicklung zugeschnitten sind.“ (Preußig, 2018, S. 131) Die Übertragung dieser Methoden auf andere Bereiche ist nur schwer vorstellbar. Eine Ausnahme dabei bildet Scrum (Vgl. Preußig, 2018, S. 132). Letztendlich allerdings ist „Agilität die Fähigkeit eines komplexen Systems, beispielsweise eines Unternehmens, sich unmittelbar auf Veränderungen der auf sie einwirkenden Umwelt anzupassen.“ (Vgl. Slogar, 2018, S. 53). Das setzt agile Grundwerte voraus. „Ein wesentlicher agiler Grundwert ist es, dass Menschen und deren Zusammenarbeit wichtiger sind als Prozesse und Werkzeuge.“ (Preußig, 2018, S. 17). „Um Probleme zu vermeiden, die mit dem übermäßigen Gebrauch von Prozessen und Werkzeugen einhergehen, sollen einfache Strukturen genutzt werden, wie z.B. kurze Kommunikationswege und gemeinsame Verantwortlichkeiten.“ (Vgl. Preußig, 2018, S. 18). Genauso verzichtet das agile Projektmanagement auf umfangreiche Dokumentation, da wie Preußig ausführt, niemand die liest, sondern andere Benutzer befragt (Vgl. Preußig, 2018, S. 19). Wichtig ist eine absolute Kundennähe. Agiles Projektmanagement baut auf Zwischenfeedback vom Kunden auf, das im Projektverlauf berücksichtigt wird. (Vgl. Preußig, 2018, S.21). Da die Reaktion auf Veränderung nicht planbar ist, integriert das agile Projektmanagement „Veränderung als festen Bestandteil eines Projektes“. (Preußig, 2018, S.22).

Zwei agile Methoden sind für Unternehmensübernahmen interessant, da diese nicht komplett nur auf Softwareentwicklung anzuwenden sind. Das ist zum einen die Scrum Methode und zum anderen die Kanban Methode auf diese ich in den folgenden Kapiteln näher eingehen möchte.

2.6.1 Scrum Prozess

Den Projektverlauf Scrum stellt Preußig wie folgt dar (Preußig, 2018, S. 133):

1. Alle Anforderungen aus Kundensicht sammeln
2. Iterationsplanung für Projekt mit Kunde vereinbaren
3. Teilmengen der Anforderung für Iteration festlegen
4. Teilprodukt in Iteration entwickeln
5. Feedback des Kunden zu Teilprodukt einholen
6. Planung gemäß Feedback anpassen

Wichtige Begriffe im Scrum sind z.B. der Sprint (Preußig, 2018, S.134), das sind die einzelnen zu bearbeitenden Aufgaben in einem Scrumprojekt, also immer eine Iteration. Das Product Backlog enthält die Beschreibungen der verschiedenen Anforderungen an das Produkt, welches „nie als vollständig angesehen“ wird „da diese sich im Laufe des Projektes ändern dürfen, um mit den sich ändernden Kundenwünschen Schritt zu halten“. (Preußig, 2018, S. 135). Das Sprint Backlog ist die Basis für die konkreten Arbeiten, es beinhaltet die genauen Aufgaben mit Planung der Dauer und das genaue Ziel. Das Team aktualisiert das Sprint Backlog während des Projektes fortlaufend. (Vgl. Preußig, 2018, S. 137). „Der Scrum Master ist verantwortlich für das Einhalten des Scrum Prozesses“ (Preußig, 2018, S. 134). „Der Product Owner ist als Fachexperte verantwortlich für die Anforderungen“. (Preußig, 2018, S. 134) „Er muss nah am Kunden sein und dessen Anforderungen kennen.“ Er muss das Wissen über das Produkt haben, was das Team zur Entwicklung benötigt. (Vgl. Preußig, 2018, S. 141). Das Development Team sind im Scrum die Entwickler, die die Anforderungen an das Produkt umsetzen. Im Scrum haben sie mehr Verantwortung als in klassischen Projekten, da sie selber bestimmen in welchen Schritten sie was machen. (Vgl. Preußig, 2018, S. 142). Sie benötigen ein ganzheitliches Denken und sehr gutes Wissen über Prozess und Schnittstellen. Im Scrum gibt es keinen Projektleiter, da Scrum eine Methode zum Prozessmanagement ist und nicht zum Projektmanagement. Scrum kann aber durchaus in Projekte eingebunden sein, die einen Projektmanager haben. (Vgl. Preußig, 2018, S. 144). In Sprint Planning Meetings wird geplant, welche Anforderungen während eines Sprints umgesetzt werden. Alle Teammitglieder sind einbezogen. Sie sind die, die

letztendlich eigenverantwortlich an der Zielerreichung mitarbeiten und somit motiviert hinter der Planung des Sprints stehen. (Vgl. Preußig, 2018, S. 147). Im Daily Scrum wird der Status der Teilaufgaben diskutiert und gegebenenfalls Korrekturen vorgenommen. In Sprint Reviews wird der aktuelle Arbeitsstand mit den Stakeholdern abgestimmt und gegebenenfalls nachgesteuert. Weglassen von Dokumentation, z.B. des Pflichtenheftes ist eine der agilen Grundwerte, welche sagt „ein funktionierendes Produkt ist wichtiger als Papierkram“. (Vgl. Preußig, 2018, S. 19).

2.6.2 Kanban

„Ursprünglich ist Kanban eine Methode aus der Produktionsprozesssteuerung, die vom japanischen Automobilbauer Toyota in den 1950er Jahren entwickelt worden war. Es handelt sich um ein Planungssystem, dessen Ziel es ist, jede Fertigungs-/Produktionsstufe optimal zu steuern. Im Japanischen bedeutet Kanban „Signalkarte“. Dabei wird ein großes Augenmerk auf die Vermeidung von Engpässen gelegt, die den Produktionsprozess verlangsamen könnten. Ziel ist es, schnellere Durchlaufzeiten zu erreichen. ... Kanban hilft dabei, den Fluss der Arbeit zu visualisieren. (Alby, Pfleger, & Tran, 2019, Glossar zu Kanban). Genauso, wie bei Scrum, sind auch hier Stakeholdermeetings möglich, wie Sigi Kaltenecker in seinem Vortrag (Kaltenecker S. , 2013) erklärt.

2.7 Teams

“Menschen und deren Zusammenarbeit sind wichtiger als Prozesse und Werkzeuge.” (Preußig, 2018, S. 171). “Agiles Projektmanagement lebt von Teammitgliedern, die eigenverantwortlich handeln und sich selbst organisieren.” (Preußig, 2018, S. 215). „Legt in einer hierarchisch strukturierten Organisation die Führungskraft oder eine übergeordnete Stabsstelle fest, an welcher Stelle der Organisation und in welcher Form eine Geschäftsfähigkeit aufzubauen ist, entscheiden in einer agilen Organisation spezifische Rollen und die für diese verantwortlichen Mitarbeiter über eine notwendige Anpassung der Unternehmenskonfiguration.“ (Slogar, 2018, S. 330). Oder aber auch, im Fall einer Übernahme, wie die Anpassung zu gestalten ist. Transparenz und ungefilterte Weitergabe von Informationen ist hier bedeutend. „Creating transparency and information sharing at the scale we needed required not only a redesign of our physical plant, but also a rethinking of almost every procedure in our organizational culture.“ (McChrystal, Collins, Silverman, & Fussell, 2015, S. 171).

3 Zusammenfassung theoretischer Teil

Zusammenfassend ist zu sagen, dass bei Firmenübernahmen neben den Prozessen, Produkten und Infrastrukturen immer auch die Kulturen der Unternehmen zu beachten sind. Diese werden zum großen Teil von den Mitarbeitern bestimmt. Werden diese nicht berücksichtigt ist der Erfolg solcher Übernahmen in Frage gestellt. Des Weiteren bewegen wir uns z.Z. in einer Übergangs- und Mischphase von klassischen bis agilen Unternehmensorganisationen, was ebenso einen wichtigen Einfluss auf Unternehmensübernahmen bedeutet. Genauso, wie agiles Unternehmensmanagement mehr und mehr an Bedeutung gewinnt, gewinnt auch agiles Projektmanagement immer mehr an Bedeutung. Agiles Projektmanagement wird jetzt nicht nur in der IT Branche praktiziert, sondern ebenso auch für Projekte z.B. in Industriebetrieben und bei Dienstleistern. Denkbar sind neben den klassischen Projektmethoden auch rein agile Projektmethoden wie Scrum und Kanban und natürlich auch Mischformen aus klassischen und agilen Methoden.

4 Anwendung

4.1 Eignung agiler Projektmethoden bei Unternehmensübernahmen

Genauso wie „die hierarchiebasierten Organisationsstrukturen von Unternehmen zu träge und administrativ zu aufwendig sind, um kurzfristig, kreativ und ergebnisorientiert die Entwicklung und Umsetzung benötigter Ideen, Produkte und Leistungen herzustellen“ (Vgl. Slogar, 2018, S. 17), genauso ist hierarchiebezogene Projektorganisation träge und administrativ zu aufwendig. Wenn man also ein Unternehmen agil führt und agile Unternehmen zusammengehen, wird dies auch mit agilem Projektmanagement geschehen. Die Arbeitsweisen der Großunternehmen verändern sich immer schneller von klassisch hierarchisch zu flexibel, schnell und agil. „Eine immer öfter auftretende Form der Unternehmensorganisation beinhaltet den Aufbau sogenannter agiler oder selbstorganisierter Teams.“ „Folgt man den Analysen von Frederic Laloux in seinem vielzitierten Buch "Reinventing Organizations", so steuert die Entwicklung künftiger Organisationsformen in Unternehmen konsequent auf eine Vernetzung selbstorganisierter Teams zu. Diese kooperieren in einer Heterarchie miteinander und verfügen dabei über eine individuelle Entscheidungsautorität ihres fachlichen Aufgabenbereichs.“ (Slogar, www.computerwoche.de, 2018). Weil agiles Projektmanagement auch etwas mit agiler Organisation oder agiler Unternehmensführung zu tun hat, ist es wichtig, dies ganzheitlich zu betrachten, wenn

man agile Projektmethoden bei einer Unternehmensübernahme nutzen möchte. Hier sollte man unbedingt die Kultur der Unternehmen beachten. Welche Methoden agiler Unternehmensorganisation nutzen sie denn schon und wo wenden sie diese an? Bei den frühen Phasen einer Unternehmensübernahme, der Pre-Merger Phase und der Merger Phase ist es ob der Geheimhaltungsvereinbarungen und Beteiligung nur weniger Akteure nicht sinnvoll, agile Projektmethoden unter agilem Einbezug von Kunden und anderen Stakeholdern anzuwenden. Agiles Projektmanagement wird erst in der Post-Merger bzw. Integrationsphase interessant, wo die Strategie und die Rahmenbedingungen (z.B. Personalstärke, IT Umgebung, verfügbares Budget und in gewissen Maßen auch mögliche Leistungsangebote) definiert sind. Diese sollten dem agilen Projektteam als erstes bekanntgegeben werden. Das ist der Rahmen, in dem sie sich frei bewegen können um ihre Organisation zu designen um letztendlich die Strategie des Unternehmens durchzusetzen.

Um herauszufinden welche Kultur im Unternehmen herrscht und ob diese zu agiler Teamführung passt, ist es sinnvoll, vorher auch eine Kulturanalyse durchzuführen. Hier stellt man fest, in welchen Etappen sich die zusammenzuführenden oder das zu übernehmende Unternehmen befinden und wo noch Bedarf an Anpassungen notwendig ist. Wenn das erfolgt ist, kann man mit Organisationsdesigns starten. Die Organisationsdesigns können an jeden Bereich im Unternehmen angepasst werden und können flexibel gestaltet werden.

4.2 Organisationsdesign mit agilen Methoden

Agile Methoden für das Organisationsdesign können in jedem Bereich angewandt werden. Es ist egal, wie die Prozesse aussehen, wichtig ist, dass das richtige Team zusammengestellt ist und der Scrum Master definiert. Die Teamzusammenstellung sollte genau überlegt sein und Mitarbeiter aus den betroffenen Bereichen vom Arbeiter bis zum Ingenieur sollten Mitglied sein. Das agile Team ist ein selbststeuerndes Team. Der designierte Leiter des Bereiches ist ob der möglichen Befangenheit der Mitarbeiter nicht als Teammitglied einzubeziehen, sondern als Stakeholder oder gar Kunde zu sehen, genau wie seine Schnittstellenbereiche. Im Rahmen von Zwischenreviews oder Sprint Reviews wird der aktuelle Arbeitsstand dargestellt, abgestimmt und gegebenenfalls nachgestellt. Das Organisationsdesignteam würde sich in erster Linie mit der Organisation des eigenen Bereiches befassen. Es würde mit der Analyse seiner Arbeitsaufgaben beginnen, diese gemäß den Rahmenbedingungen und Strategie neu designen und ein Aufgabenbacklog entwickeln. Das Backlog wird dann wie im Scrum durch einzelne Sprints umgesetzt. Das produktbezogene Backlog wird ein

organisationsbezogenes Backlog. Es würde nicht wie im klassischem Projektmanagement warten, bis alle Aufgaben diskutiert, beschlossen und mit Verantwortlichkeiten im Implementierungsplan definiert sind. Sondern, es würde, wenn Teilaufgaben abgestimmt sind, sofort mit der Implementierung im Bereich beginnen. Natürlich ist zu beachten, welche vor- und nachgestellten Prozesse und Schnittstellen Einfluss auf diese Arbeitsaufgaben haben. Diese Schnittstellenübergänge müssen in Sprint Reviews abgestimmt werden. Betrifft das Organisationsdesign Abteilungen mit sehr engen Schnittstellenbeziehungen sollten die Schnittstellen im Scrum Team einen festen Bestandteil bilden. Somit können schon im Daily Scrum Anpassungen und Korrekturen vorgenommen werden.

5 Bewertung

5.1 Vorteile

Bezogen auf die Erfolgsfaktoren, wie in Kapitel „2.2 Prozess der Integration“ beschrieben, wäre ein agiles Projektmanagement im Rahmen einer Firmenübernahme in der Post-Merger-Phase durchaus denkbar. Alle Rahmenbedingungen wären definiert, in denen man sich bewegen kann. Es würde alle wichtigen Faktoren der Mitarbeiter- und Kundenintegration berücksichtigen. Wenn man die Teamzusammensetzung optimal wählt, also die Spezialisten aus beiden beteiligten Firmen zusammenführt, würden auch die Kulturaspekte beider Firmen in das agile Fusions- oder Übernahmeteam einbezogen. Es könnten alle Teams der verschiedenen Teilbereiche selbststeuernd arbeiten und im Sinne von „Team of Teams“ miteinander interagieren. Ein Scrum Master würde den Überblick behalten. In kurzen täglichen Meetings, lokal, oder über Internet, könnte man die verschiedenen Situationen immer anpassen und regulieren. Alle zu bearbeitenden Teile würden in einem Backlog hinterlegt und abgearbeitet. Die Teammitglieder würden gemäß Arbeitsaufgabe angepasst werden. Somit würde auch eine breite Kommunikation erreicht werden. Die Mitglieder beider Firmen hätten gleichwertigen Einfluss und es würde ein für die Gesamtheit hilfreiches Ergebnis erzielt werden. Die Übernahme würde schnell von Statten gehen und die Kunden wären durch die Änderung weniger belastet. Die Organisation selbst könnte in der Integrationszeit auf alle Einflüsse und ungeplanten Ereignisse sofort reagieren. Würden Fehler passieren, könnte sofort gegengesteuert werden, da die Kommunikation schneller bei den betreffenden Parteien ankommt. Die Firma würde nicht in eine „Übernahmestarre“ fallen. Für die Merger Phase würde ich agiles Management nicht empfehlen, da hier eine bestimmte rechtliche Reihenfolge eingehalten werden muss bzw. zu zeitige und zu viel

Kommunikation dem Unterfangen schaden könnte. Genau das Gleiche würde ich der Pre-Merger-Phase zuordnen. Wenn man Scrum z.B. für das Problem der Bewältigung der verschiedenen Unternehmenskulturen anwendet, könnte das auch ein Hilfsmittel sein, das Hauptproblem bei Übernahmen, die Anpassung der Kulturen, zu bewältigen. Es wird durch eine diverse autonome Teamstruktur und eine enge Zusammenarbeit für ein gemeinsames Ziel eine neue Kultur geschaffen. Die Parteien lernen sich und ihre verschiedenen Kulturen besser kennen und verbinden sich, wie in einer Patchworkfamilie zu einem neuen Ganzen.

Wie unter Kapitel 2.6 beschrieben, baut agiles Projektmanagement auf Zwischenfeedback vom Kunden auf. Das kann man sehr gut auf Integrationsteams übertragen, wenn man z.B. als Kunde die zu integrierende Abteilung oder den zu integrierenden Standort betrachtet. Es ist sinnvoll, seinen Kunden (z.B. die Mitarbeiter der Abteilung und den Leiter) ins Projekt einzubeziehen, bzw. im Projektteam mitarbeiten zu lassen. Somit designen sie ihre Abteilung in gewissen vorgegebenen Rahmen selbst. Es wird hier auch Veränderung als Chance gesehen, vorhandene Teilprodukte zu verbessern. (Vgl. Preußig, 2018, S. 23). Genauso könnte das für eine Organisation einen großen Vorteil bedeuten. Es werden nicht nur die Strukturen der beiden Firmen angepasst, es wird auch gleich geprüft, wie man die Strukturen und Arbeitsweisen verbessern kann. Viele Unternehmen agieren schon agil, somit würde agiles Projektmanagement für Unternehmensübernahmen besser zur Unternehmensstruktur- bzw. Kultur passen, als klassisches Projektmanagement. Die Mitarbeiter kennen diese agile Form von Change-Management und würden dies auch im Rahmen der Unternehmensübernahme fordern.

5.2 Nachteile

Ein Nachteil könnte sein, dass man bei so einem großen Projekt den Überblick verliert und die agilen Teams zwar selbstgesteuert, aber in die falsche Richtung arbeiten. Umso wichtiger ist es, die Richtung eindeutig in der Strategie oder in Zielen festzulegen, um in den täglichen Meetings den Überblick zu behalten, genauso, wie die richtigen Teammitglieder auszuwählen. Es ist ganz leicht, bei agilen Übernahmen Lieferketten zu zerstören, wenn Kommunikation und Stakeholder Involvement nicht eingehalten und zu schnell agiert wird.

Durch die z.Z. verstärkt stattfindende Optimierung der Prozesse und konsequente Wegnahme von Ressourcen und Änderung von Arbeitsmitteln und Prozessen werden die Mitarbeiter der betreffenden Unternehmen gezwungen, ihre strukturelle Arbeitsweise

in eine agile zu ändern. Die Veränderungen werden nicht mehr in Ruhe bearbeitet und kein anständiges Change-Management betrieben. Es wird ohne Wissen über agile Methode und Prozess einfach irgendwas chaotisch umgesetzt und als agil bezeichnet ohne den Geist dahinter verstanden zu haben. Es passieren dadurch schwer behebbare Fehler und die vor vollendete Tatsachen gestellte Organisation ist damit überlastet. (Vgl. Haufe.de, 2015, Überlastete Organisation). Ein Beispiel für eine überlastete Organisation ist Zentralisierung von HR-, Einkaufs-, Management-, IT-, Controlling-, Accounting-, EH&S- und Engineeringprozessen und somit Verschlingung und plötzliche Wegnahme von „Vorort“-ressourcen und demnach runterbrechen von allen in diesen Funktionen gebündelten Verantwortungen auf die unterste Leitungsebene. Diese übergibt weiterführend die jetzt immer komplexer werdende Leitungsverantwortung auf die unterstellten und nun „alleskönnenden“ agilen Mitarbeiter. Gefragt sind Mitarbeiter mit allround Fähigkeiten. Das in Deutschland bestehende konventionelle Bildungssystem kann dies nicht mehr stemmen. Es muss sich anpassen und ebenso agil werden, um agile und flexible Arbeitskräfte zu erschaffen. Des Weiteren können agile Schnellschüsse, die auf den ersten Blick zwar gut aussehen, durch mangelndes strukturelles Abarbeiten und ganzheitliches Bedenken der Auswirkungen mit genauer und umfangreicher Risikoabschätzung eine Firma zerstören. Sich mit der Kultur eines Unternehmens auseinanderzusetzen ist noch bedeutender als je zuvor, da wir uns jetzt in einer Übergangsphase von konservativ strukturiert zu Neo-agil befinden und dieser Schritt ein gewaltiger ist, da hier zwei verschiedene Arbeitswelten aufeinanderprallen, die nur geringfügig kompatibel sind aber ob der knappen Arbeitskraftressourcen (Vgl. demographisches Loch) immer wichtiger werden in der heutigen Zeit. Es wird mit immer weniger Arbeitskräften immer mehr in immer schnelleren Aktionen abgearbeitet. Eine andere Form der Organisation bzw. Projektarbeit wird nicht mehr funktionieren. Mangelnde Arbeitskraftressourcen brauchen minimale, flexible und personell austauschbare Teams genauso wie mangelnde Arbeitskraftressourcen Industrie 4.0 benötigen. Dies wird die zukünftige Arbeitsweise sein und um diese zu bedienen werden agile Arbeitsformen unumgänglich sein. Somit werden auch agile Arbeitsweisen bei Fusionen und Übernahmen eine bedeutende Rolle spielen. In dieser Übergangsphase wird in den meisten Fällen die Organisation, sofern die Generation der Babyboomer mit ihrem Ownershipverhalten noch existiert, versuchen, agiles Arbeiten zu vermeiden um eine strukturierte Organisation am Leben zu erhalten. Sofern die nicht mehr existiert oder resigniert, wird sich eine agile Arbeitsweise und vor allem ein agiler Personaleinsatz durchsetzen. Ob des agilen Personalwechsels wird die Organisation länger brauchen um sich zu erholen, die Qualität der Produkte wird schlechter werden und die ungeplanten Ereignisse werden zunehmen. Es werden keine strukturierten

Ursachenforschungen unternommen werden und somit wird die Häufigkeit der Fehler zunehmen. Da es den Rahmen einer Hausarbeit sprengen würde, eine empirische Forschung bezüglich Korrelation „agile Unternehmensorganisationen/ Arbeitsweisen vs. Produktqualität und Unfallgeschehen“ durchzuführen, muss ich dieses nur auf Erfahrung basierende Statement so im Raum stehen lassen.

Kurze Kommunikationswege in agilen Teams sind ein großer Vorteil und wenn ein Scrum Master agiles Projektmanagement beherrscht wird es gut funktionieren. Wenn er aber nicht Komplex und ganzheitlich denken kann werden Verantwortlichkeiten verschwimmen und Doppelarbeit, Unzufriedenheit der Mitarbeiter und somit Chaos und Fehler zunehmen.

Auf umfangreiche Dokumentation zu verzichten, da, wie Preußig ausführt, niemand die liest, sondern andere Benutzer befragt, ist sicherlich teilweise sinnvoll, aber es sollte beachtet werden, dass umfangreiche Dokumentation für Genehmigungen von Behörden durchaus benötigt werden und wenn niemand etwas aufschreibt, werden schon getroffene Festlegungen immer wieder neu diskutiert bzw., je nach Neuzusammensetzung von Teams, Wahrheiten verschoben, Fehler werden weitergegeben, das Original wird verfälscht, letztendlich macht jeder was er will oder denkt, die Organisation oder das Projekt wird Freestyle. Das mag für einige Projekte sinnvoll sein, aber für Projekte, die gegenüber dem Gesetzgeber bestehen müssen, eher nicht angebracht. Es sei denn der Gesetzgeber beginnt ebenfalls zur agilen Organisation überzuwechseln. Was hier ob des Fachkräftemangels in nächster Zeit ernsthaft in Betracht zu ziehen wäre. Somit ist für die Phasen 1 und 2 der Unternehmensübernahme agiles Projektmanagement nur partiell anwendbar, da diese Phasen abhängig von äußeren, schwer änderbaren Einflüssen sind.

Für Phase drei, die Integration der Prozesse und Tools und Kulturen und Menschen evtl. machbar. Es darf aber nicht passieren, dass die Teammitglieder die Verantwortungen verschieben, bis sich niemand verantwortlich fühlt, oder denkt, der andere bearbeitet den Aufgabenteil. So sollte es auf alle Fälle eine Struktur, ähnlich wie bei Scrum geben, wo ein Team Master die Übersicht behält. Was aber schwierig ist, wenn die Bezugspersonen und verantwortlichen Rollen sich im ständigen Wechsel befinden, wie z.B. bei einer Firmenübernahme. Die Spezialisten und Führungskräfte werden in der Phase der Synchronisation ausgedünnt und die dann noch bleibenden können sich nicht in die Kultur eingewöhnen, weil kein richtiges Change-Management betrieben wurde. Mit agilem Projektmanagement ist das möglicherweise zu undurchsichtig und sprunghaft, sodass weitere Spezialisten die Firma verlassen und ersetzt werden von Mitarbeitern, die neu in diesen Bereichen sind. Die Kommunikationshierarchien sind unterbrochen

und die Ganzheitlichkeit nicht mehr sichtbar. Jeder macht was er will und versucht im neuen System sein Ego zu retten. Agilität wird missbraucht. Bei einer Unternehmensübernahme denkt niemand an „Menschen und deren Zusammenarbeit“ oder „Nachhaltigkeit vor Ego“ oder „Selbstwirksamkeit und Selbstbestimmtheit des Einzelnen“, bei einer Unternehmensübernahme geht es immer ums nackte Überleben und somit messerscharfen Existenzkämpfen. Denn Unternehmensübernahme bedeutet nicht „gemeinsam die Zukunft gestalten“ sondern „Dezimierung der Belegschaft, Reduzierung von Stellen und Ressourcen, die sowieso schon knapp bestückt sind“. Es wird mehr Arbeit mit wenigerem Personal, welches versucht sich in der neuen Unternehmenswelt und -kultur zurechtzufinden. Daher sollte man vorsichtig sein mit tiefgreifenden Kulturveränderungen. Es muss erst wieder eine stabile Basis hergestellt werden, worauf man dann mit Hilfe von agilem Projektmanagement die neue Struktur aufbauen kann. Dafür braucht man absolute Spezialisten im Change-Management und eine Unternehmensführung bzw. Führungskräfte, die die Methodik verstehen und auch aus eigenem Interesse umsetzen möchten.

5.3 Diskussion

Für eine Firmenübernahme kann man den Projektverlauf genauso übernehmen wie Preußig ihn nach Scrum beschreibt. Hierbei können die Kunden z.B. die beiden zusammenzuführenden Unternehmen, zum einen ihre Mitarbeiter und zum anderen die oberste Geschäftsführung sein. Die oberste Geschäftsführung definiert den Rahmen, also z.B. die Anzahl der verfügbaren Mitarbeiter nach der Übernahme, die Strategie und die Prozesslandschaft des entstehenden Unternehmens. In diesen Rahmen definieren die Mitarbeiter ihre Arbeitsweise innerhalb der Prozesse. Somit sind sie ebenfalls als Kunden eines agilen Übernahmeprojektes zu sehen.

Im zweiten Schritt nach Preußig, wie im Kapitel 2.6.1 beschrieben, würde ein Steuerungsteam mit regelmäßigen Planungs- und Feedbackmeetings etabliert werden. Die Teilprodukte wären hier einzelne Teilprojekte der Organisationsanpassungen. D.h. das Produkt ist hier eine funktionierende Organisation mit funktionierenden Prozessen. Je nach Notwendigkeit würden flexible Anpassungen in Sprints bearbeitet und der Fortschritt der Teilprojekte bzw. Sprints in Feedbackmeetings geprüft und angepasst werden. Beispielsweise bei der Anpassung der SAP Systeme ist es sehr wichtig, den theoretisch zwar gedachten, aber praktisch noch nicht geprüften Ablauf in der Implementierungsphase in kurzen Intervallen auf Tauglichkeit zu prüfen, um gegebenenfalls schnell reagieren zu können, wenn Anpassungen notwendig sind. Diese Methode würde hier sogar Produktionsstillstände verhindern können. Hier stellt sich die

Scrum Methode als sehr hilfreich dar, da man auf unvorhergesehene Ereignisse schnell und flexibel reagieren und schnell Anpassungen vornehmen muss. Beispielsweise bei der Implementation oder Anpassung der Lieferkette baut jeder Schritt auf den anderen auf. Entstehen Fehler in der Schrittfolge, kann der Ablauf komplett gestoppt werden, was zu hohen Verlusten führen wird. Mit Hilfe der im Scrum genutzten Methoden, wie die der Sprints, der Daily Scrums und der Backlogs, würde viel schneller erkannt werden, wo Engpässe im Ablauf aufgetreten sind und man könnte viel schneller auf diese reagieren, so dass es gar nicht erst zu Stillständen führt. Es werden neue Sprints definiert bzw. Prioritäten neu gesetzt, die vorher gar nicht in Betracht gezogen waren.

Es kann ein oder mehrere übergeordnete Projekte geben, welche klassisch geführt werden um z. B. die komplette Übernahme oder Fusion der Firmen zu steuern. Innerhalb dieses Projektes kann es sehr viele Scrum geführte Prozesse geben, die einzelne Inkremente mit Sprints bzw. Iterationen bearbeiten.

In den Sprint Planungs Meeting z.B. werden alle Teammitglieder einbezogen, was zu einer offenen Kommunikation und Arbeitskultur führt. Jede Meinung ist gefragt, Missverständnisse werden somit minimiert. „Das Team hat eine aktive Rolle bei der Planung der Sprints. Dadurch übernimmt es die Verantwortung für die Zielerreichung... und dafür, dass es dieses Ziel selbstorganisiert erreicht.“ (Preußig, 2018, S. 147) Selbstorganisation, selbstorganisierte, autonome Teams arbeiten unter Einbezug aller für alle, um die Ziele des Teams für das große Ganze zu erreichen. Unqualifizierte externe Steuerungseinflüsse werden vermieden. Tägliche Statusmeetings (Daily Scrum) sind sehr sinnvoll, um entstehende Fehler von Anfang an zu erkennen und zu korrigieren, um größere oder nicht mehr mögliche Korrekturen zu vermeiden. Dies kann sehr gut auch bei Prozessanpassungen, wie während einer Fusion oder Übernahme, sehr wichtig sein, um große irreparablere Probleme von vorn herein zu vermeiden. Dies gilt ebenso für Sprint Reviews mit den Stakeholdern. Logischerweise ist es immer besser, mit Kunden, Mitarbeitern, Kommunen, etc. in engem Kontakt zu arbeiten. Fehler, die hier wegen mangelnder Kommunikation entstehen, können sehr schwerwiegende Folgen mit sich führen, wie z.B. Kündigung von Experten oder Blockieren von Betriebszulassungen. Ebenso finde ich, ist ein positives Merkmal der Scrum Methode, dass der Projekt Owner sehr gutes Wissen über das Produkt, oder im Falle einer Übernahme, über die Firma und deren Prozesse haben muss und der Scrum Master „nur“ den Scrum Prozess überwacht. Im klassischen Projektmanagement kursiert ja der Irrglaube, dass Projektmanager jeder sein kann, der ein bisschen das Prinzip von Projektmanagement versteht. D.h. der Projektmanager wäre hier der Scrum Master. Im klassischen Projektmanagement wäre aber der Projektmanager auch der, der eigentlich Ahnung vom Produkt haben müsste, da der Projekt Owner nur am Anfang und am Ende

des Projektes hinzugezogen wird. Somit entsteht im klassischen Projektmanagement eine Lücke, die viel zeitlichen Aufwand und Ressourcen zum Ausgleich benötigt.

Für Mitarbeiter, die klassisches Projektmanagement gewohnt sind, sollte es sehr schwer sein, die gewohnte Dokumentation wegzulassen. Z. B. das Pflichtenheft, wo genau definiert ist, was vom Produkt erwartet wird. Das Erstellen des Pflichtenheftes ist sehr arbeitsintensiv, aber vermeidet letztendlich auch Missverständnisse. D.h. der Umgang mit Missverständnissen und Fehlern bekommt eine ganz neue Dimension. Die Mitarbeiter an Scrum Projekten und deren Führungspersonal müssen umdenken, so dass Fehler nicht mehr Entlassung, Abmahnung und Karriereknick bedeuten. Auf Pflichtenhefte kann man sich genau berufen. Die zu erfüllenden Aufgaben sind klar definiert. Gibt es das nicht, kann es bei größeren Fehlern zu zwischenmenschlichen Konflikten kommen. Reaktionen von Führungskräften bei fehlgeleiteten oder nicht erfolgreichen Projekten könnten eine sehr große Rolle spielen. D.h. also, die komplette Arbeitskultur muss sich ändern. Führungskräfte werden Teil des Teams. Die Frage stellt sich, braucht man da noch Führungskräfte oder nur noch gesetzlich Verantwortliche? Allerdings, wenn man vor dem Gesetz zur Rechenschaft gezogen werden kann, muss man auch Einfluss haben können auf Arbeitsweisen, also die Führung. Also, wenn durch unklares Verständnis der Arbeitsaufgabe tiefgreifende Fehler passieren, z.B. tödliche Unfälle, sind Dokumentationen und Beschreibungen, vielleicht auch in Pflichtenheften notwendig.

Wenn die Unternehmenskultur beider fusionierenden Unternehmen eine agile ist, sollte es keine Probleme bereiten, agiles Projektmanagement auch bei Unternehmensübernahmen anzuwenden. Ist die Unternehmenskultur aber unterschiedlich oder gar gegensätzlich, z.B. das übernehmende Unternehmen arbeitet in einer agilen Organisation und das zu übernehmende Unternehmen in einer konservativen Organisation wird dies zu Konflikten führen, die nur durch ein gutes Changemanagement minimiert werden können. Es benötigt zu Beginn sehr viel Zeit für Diskussion und Kommunikation. Die Wahl der Teams sollte sehr überlegt sein und zum Bearbeiten der einzelnen Aufgaben sollte möglicherweise keine Führungskraft mitarbeiten. Die Führungskraft sollte als Kunde oder Stakeholder definiert sein und jeweils zu den Sprint Reviews einbezogen werden um strategische oder politische Korrekturen vornehmen zu können. Man würde ein übergreifendes Organisationsdesign Team zusammenstellen, welches Mitglieder aus allen Bereichen hat, um die Sprint Reviews abzugleichen. Z.B. nennt die Sigi Kaltenecker in seinem Vortrag bezüglich Kanban „Core-Teams“ (Kaltenecker S., 2013). Dazu sollte jeder Bereich ein eigenes Scrum Team haben mit Mitgliedern aus allen Ebenen, um die bereichsindividuellen Prozesse und Organisationen anzupassen. „Mit der Nutzung und Entwicklung von

Prozessen durch die betroffenen Mitarbeiter und verantwortlichen Mitarbeiter wird die Autorität zur Prozessentwicklung von der Stabstelle an die Mitarbeiter in den zuständigen Teams übertragen.“ (Slogar, 2018, S. 321). Das heißt, wie Sigi Kaltenecker in seinem Vortrag sagt: Die Herausforderung ist, das traditionelle Command and Control Management, wo mehr auf das System Wert gelegt wird, als auf die Personen, zu reformieren, und selbstorganisierende Teams auf allen Leveln zu unterstützen. Respekt untereinander und gegenseitige Hilfe sind wichtig. (Kaltenecker S., 2013)

6 Fazit

Charakteristisch ist bei den Elementen einer integralen evolutionären Organisation (Vgl. Slogar, 2018, S. 109) die Voraussetzung für agile Organisationen und somit auch für ein agiles Projektmanagement, “dass die tradierten, auf Leistung, Wohlstandsmehrung und Status ausgerichteten Schwerpunkte der bisher bekannten Organisationsformen auf der nächsten Evolutionsstufe keinen Bestand mehr haben werden. Es ist eine Form und Qualität der Werteverchiebung festzustellen, die ein Indiz dafür ist, warum sich gerade Unternehmen mit einer hierarchiegeprägten Organisationstradition so schwer damit tun, sich in agile und selbstorganisierte Arbeitsweisen zu transformieren.” (Slogar, 2018, S. 109). Agiles Projektmanagement kann für alle Projekte angewandt werden, da die Prinzipien nicht nur auf die IT zutreffen. Es ist sogar ratsam die modernen und eigentlich mitarbeiterfreundlichen Methoden für Unternehmensübernahmen, hauptsächlich der Phase 3, der Integration, zu nutzen. Die Vorteile wie Stakeholderinvolvement und schnelle Umsetzung überwiegen und die Nachteile, z.B. die in einigen Prozessschritten notwendigen, fehlenden Bestandteile, wie Dokumentationen für Behörden, können in die Methode eines agilen Projektmanagement integriert werden. Es ist der Ansatz einer hybriden Anwendung aus agil und klassisch ebenso abzuwägen. Letzendlich ist alles eine Frage der Kulturen der Unternehmen, des Change Managements und des Entwicklungsstandes der Mitarbeiter, um gutes agiles Projektmanagement bei Unternehmensübernahmen durchzuführen und die größte Gefahr, die Organisationsüberlastung, auszuschließen.

Literaturverzeichnis

- Alby, T., Pflieger, S., & Tran, L. (2019). *Projektmanagement: Definitionen, Einführungen und Vorlagen*. (I. GmbH, Herausgeber) Abgerufen am 19. September 2019 von Glossar: Kanban: <http://projektmanagement-definitionen.de/glossar/kanban/>
- Berger, L. A., Sikora, M., & Berger, D. (1994). *The Change Management Handbook: A Road Map to Corporate Transformation*. Burr Ridge, Illinois: Irwin Professional Publishing. doi:ISBN: 1-55623-975-0
- Doppler, K., & Lauterburg, C. (2005). *Change Management - Den Unternehmenswandel gestalten* (11. Auflage Ausg.). Frankfurt/ Main: Campus Verlag GmbH. doi:ISBN: 3-593-37808-6
- Doppler, K., Fuhrmann, H., Lebbe-Waschke, B., & Voigt, B. (2002). *Unternehmenswandel gegen Widerstände - Change Management mit den Menschen*. Frankfurt/Main: Campus Verlag GmbH. doi:ISBN 3-593-36992-3
- Eilers, S., Möckel, K., Rump, J., & Schabel, F. (Januar 2018). *Statista.de*. Abgerufen am 19. September 2019 von HR-Report 2018 - Schwerpunkt: Agile Organisation auf dem Prüfstand: <https://de.statista.com/statistik/studie/id/51408/dokument/studie-ueber-agile-organisation/>
- Hackl, B., Gerpott, F., Malessa, M., & Jeckel, P. (2015). *Auf dem Weg zur Agilität*. (kristina.enderle@personalmagazin.de, Herausgeber) Abgerufen am 19. September 2019 von www.humancapitalclub.de: <https://www.humancapitalclub.de/files/auf-dem-weg-zur-agilitaet.pdf>
- Haufe.de. (2015). *HAUFE*. (H.-L. G. KG, Herausgeber) Abgerufen am 19. September 2019 von AGILE UNTERNEHMEN: Das Betriebssystem für die Arbeitswelt der Zukunft.: <https://elq.haufe.com/talentmanagement-professionalisieren/agile-unternehmen>
- Hermann, P. D. (07. Februar 2019). Strategisches Projektmanagement - Folie 24 aus der Vorleseung zu Projekt- und Changemanagement. (S. F.-T. University, Hrsg.) Abgerufen am 07. März 2019
- Horsch, J. (2003). *Innovations- und Projektmanagement: Von der strategischen Konzeption bis zur operativen Umsetzung* (Bd. Auflage 1). Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Habler GmbH. doi:ISBN: 3-409-12378-4
- Kaltenecker, S. (3. Dezember 2013). *Change leadership with Kanban*. Abgerufen am 19. September 2019 von [vimeo.com](https://vimeo.com/80920955): <https://vimeo.com/80920955>
- Kaltenecker, S. (2017). *Selbstorganisierte Unternehmen: Management und Coaching in der agilen Welt* (Bd. Auflage 1). Heidelberg: dpunkt.verlag GmbH. doi:ISBN: 978-3-86490-453-0
- Luik, M. A. (2012). *Integrationsmanagement bei Fusionen: Prozessablauf und Strategieentwicklung*. Hamburg: Diplomica Verlag GmbH. doi:ISBN: 978-3-8428-9125-8
- McChrystal, G. S., Collins, T., Silverman, D., & Fussell, C. (2015). *Team of Teams: New Rules of engagement for a complex world*. (M. G. LLC, Hrsg.) New York: Penguin Publishing Group. doi:ISBN: 978-1-59184-748-9

- Mietzner, J.-P. D. (19. September 2019). *Gabler Wirtschaftslexikon*. Abgerufen am 19. September 2019 von Mergers & Acquisitions:
<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/mergers-acquisitions-41789>
- Preußig, J. (2018). *Agiles Projektmanagement: Scrum, User Stories, Task Boards & Co.* (Bd. Auflage 2). Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG. doi:ISBN: 978-3-648-12188-7
- Pundt, A., & Nerdinger, F. (2017). *Führung im Zeitalter von Veränderung und Diversity.* (C. v. Au, Hrsg.) Wiesbaden: Springer Fachmedien GmbH. doi:10.1007/978-3-658-14668-9
- Slogar, A. (2018). *Die Agile Organisation.* München: Carl Hanser Verlag. doi:ISBN: 978-3-446-45522-1
- Slogar, A. (11. Juni 2018). *www.computerwoche.de.* (Computerwoche, Herausgeber) Abgerufen am 19. September 2019 von Agil - ganz oder gar nicht!:
<https://www.computerwoche.de/a/agil-ganz-oder-gar-nicht,3544681>
- Tödtmann, C. (8. Januar 2015). *Management-Blog.* (Wirtschaftswoche, Herausgeber) Abgerufen am 19. September 2019 von
<https://blog.wiwo.de/management/2015/01/08/die-sechs-wichtigsten-punkte-bei-firmenuebernahmen-wer-nur-auf-die-zahlen-guckt-scheitert-gastbeitrag-von-datagroup-ceo-schaber/>

Eidesstattliche Erklärung

Ich versichere, dass ich die vorliegende Arbeit ohne Hilfe Dritter und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt und die den benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

Diese Arbeit hat in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner Prüfungsbehörde vorgelegen.

19.09.2019, Jana Beyer

von:

Jana Beyer



06128 Halle/ Saale

Studiengang: Medien- und Kommunikationsmanagement (M.A.)

Matrikelnummer: 