

Projektmanagement by **Hero**

Riskanter Status Quo in der
Automobil-Branche

BTC

Vorwort

Liebe Leser*innen,

die Automobilindustrie befindet sich in einer historisch einzigartigen Umbruchsituation. **Autonomes Fahren, Dekarbonisierung, Elektrifizierung und Mobility as a Service werden quasi im Wettlauf mit der Konkurrenz entwickelt.** Jedes dieser Themen wäre schon für sich allein Herausforderung genug, aber es ist ganz klar: Nur wem die ganzheitliche digitale Transformation zu Automotive 4.0 gelingt, sichert seine Position am Markt und ein nachhaltig attraktives Wachstum.

In diesem dynamischen Umfeld steht und fällt Ihr unternehmerischer Erfolg mit der Qualität Ihres Projektmanagements. Nur mit Hilfe gut gesteuerten Projekten und produktiven Projektteams gelingt es, hochkomplexe Entwicklungen zielstrebig voranzubringen und diese zeit- und kostenoptimiert zur Marktreife zu bringen. **Festgefahrenere oder gar gescheiterte (Teil-) Projekte sind hochkritisch für Ihren Unternehmenserfolg!**

Sie kennen das sicherlich auch aus Ihrer Projektpraxis: Häufig schlägt es jene, die am tiefsten in der fachlichen Materie

sind nach einer mehr oder weniger intensiven Methodik-Schulungen in die Rolle des/der Projektverantwortlichen. So geraten viele Ingenieur*innen oder Techniker*innen in die Projektleitung oder auch in agile Projektrollen wie Scrum Master oder Product Owner. Aber: **Sind die besten Ingenieur*innen und Techniker*innen automatisch gute Projektmanagende?**

Wir sind überzeugt: Mit punktuelltem, passgenauem Coaching Ihrer technischen Projektleitenden, Scrum Master oder Product Owner sichern Sie mit vergleichsweise geringem Invest nicht nur das Gelingen Ihrer Transformation zum Automotive 4.0, sondern erhöhen auch die Zufriedenheit Ihrer Top-Performer und aller Projektmitarbeitenden.

Erfahren Sie im nachfolgenden Whitepaper, wie groß der Impact von modularem Coaching in laufenden Programmen und Projekten gerade im Automotive-Bereich ist.



Malte Becker
Senior Sales Representant

M +49 174 9081 689
Malte.Becker@
btc-ag.com

Inhalt

04 Projektmanagement by Hero: Riskanter Status Quo in der Automobil-Branche

06 Von Hardware zu Software: Komplexe Projekte fordern neue Skills

08 Agil, klassisch oder hybrid: In der Projektpraxis ist nichts schwarz oder weiß

11 Adjust the running system: Modulares Coaching im laufenden Projekt

14 Dem Fachkräftemangel zum Trotz: Befähigung der eigenen Mitarbeitenden als Erfolgsfaktor

16 Wie schön wäre das denn? Aus Freude am ... Projektmanagement!

Riskanter Status Quo in der Automobil-Branche

Projektmanagement by Hero

Projektmanagement by Hero

Riskanter Status Quo in der Automobil-Branche

Die Komplexität und Dauer von Projekten im Automotive-Bereich übersteigen schnell das theoretische Wissen aus allgemeinen Schulungen für agiles und/oder klassisches Projektmanagement. **Je komplexer Projekte werden, desto schwieriger ist es, den Mangel an praxisnahem, methodischem Wissen durch fachliches und persönliches Engagement auszugleichen.**

Das Resultat sind allzu oft frustrierte Projektleitende, die durch „Management by Hero“ versuchen, den ausbleibenden Teamerfolg auszugleichen. Einem eingespielten Team wird es gelingen viele Probleme zeitweilig zu kaschieren, aber am Ende geht das auf die Substanz. Das Ergebnis ist eine hohe Fluktuation unter den Projektmitarbeitenden, die im Projekt nicht effizient in Wirkung kommen konnten. Blindleistung und Frust sind an der Tagesordnung. **Für Unternehmen bedeutet dies langfristig nicht nur erhebliche Mehrkosten, sondern auch eine große Gefahr für die Dauer und den Erfolg von Projekten.**

Kurzum, Scheitern in Projekten ist keine realistische Option für Automobilzulieferer, OEM, Tier 1 und Tier 2. Folgende Ziele stehen im Fokus: Teams befähigen, Fähigkeiten konsequent nutzen, agieren, lenken und am Ende Projekte kalkulierbar machen, um Projekterfolge systematisch abzusichern.

Misserfolge in Projekten haben insbesondere im Automotive-Bereich empfindliche Folgen:

- ⊗ Gefahr von Vertragsstrafen
- ⊗ verzögerte Anläufe bei OEM
- ⊗ Verschiebung von Car-Lines
- ⊗ Verstöße gegen Regulatorik
- ⊗ Reputationsverlust
- ⊗ Verlust von potenziellen Folgegeschäft oder gar Marktanteilen

Komplexe Projekte fordern neue Skills

Von Hardware zu Software

Von Hardware zu Software

Komplexe Projekte fordern neue Skills

Die Anforderungen an moderne Automobil-Lösungen sind höher denn je: Wirtschaft, Regierungen und NGOs fordern die schnelle Entwicklung und Marktreife vom **Autonomen Fahren, Dekarbonisierung, Elektrifizierung und Mobility as a Service**. Privatkunden haben hohe Erwartungen an **lückenlose Connectivity, ein personalisiertes Fahrerlebnis, intelligente Fahrassistenzsysteme und natürlich höchste Sicherheit sowie Nachhaltigkeit**.

Die meisten dieser Anforderungen können Ingenieur*innen und Techniker*innen schon lange nicht mehr allein erfüllen. Der Anteil von IT an Automotive-Entwicklungen steigt seit Jahren rasant an. Ebenso die Bedeutung von Daten: Für eine optimierte Mobilität, die nahtlose Integration in verschiedene Systeme und smarte Assistenzsysteme. **Schnell wachsende Start-ups wie Tesla haben vorgemacht, wie es gelingt, den etablierten Automobilherstellern Marktsegmente abzunehmen**. Dies betrifft Zulieferer im gleichen Maße.

Fahrzeuge bestehen heutzutage im Durchschnitt aus über 30.000 Komponenten. **Die Automobilzulieferkette gehört zu den komplexesten der Welt. Folgerichtig wird auch das Projektmanagement in diesem Bereich täglich komplexer**: Stakeholder-Kommunikation über Kontinente hinweg, unterschiedliche Standards, neuartige Software, begrenzte Verfügbarkeiten beispielsweise im Bereich Microchips oder Halbleiter, sowie die sich stetig wandelnde Regulatorik und Anforderungen der Automobilhersteller fordern selbst erfahrende Manager*innen.

Das Bild des Automobilherstellers und seiner Lieferketten als Produzent von massenmarktauglichen und langlebigen Hardware-Produkten ist längst nicht mehr zeitgemäß. Stattdessen bestimmt die Entwicklung von leistungsfähigen Softwareplattformen, die optimierte Nutzung von Fahrzeugdaten und daran gekoppelte digitale Dienste im Fahrzeug und das Sicherstellen eines durchgängig positiven Produkterlebnisses für den Kunden über Erfolg oder Misserfolg am Markt.

Diese sich stetig verändernde Projektlandschaft braucht mehr als technische Expertise, nämlich insbesondere methodisches Projekt-Know-how. Mehr denn je ist der Erfolg am Markt an das passgenaue Aufgleisen und Steuern von Projekten gekoppelt: Die Zusammenstellung des Teams, die Wahl der geeignetsten Projekt-Methodik oder deren Anpassung an immer neue Rahmenbedingungen, ein wertschätzendes Stakeholder Management, sowie Klarheit über Projektscope und -ziel benötigen viel Fingerspitzengefühl und Flexibilität des Projektverantwortlichen.



In der Projektpraxis ist nichts schwarz oder weiß

Agil, klassisch oder hybrid

Agil, klassisch oder hybrid

In der Projektpraxis ist nichts schwarz oder weiß

IT-Projekte werden agil aufgesetzt, Automotive-Projekte funktionieren immer noch in klassischen Wasserfall-Strukturen am besten. So eindimensional ist die Projektpraxis schon lange nicht mehr. Passend zu den Zielen des Projekts, den beteiligten Personen und der Projekterfahrung der Organisation sind die Ansätze vielfältig. **So manches Projekt verändert sich auch im Laufe der Zeit und macht hybride Vorgehensweisen notwendig. Von agil bis klassisch – einem erfahrenen Projektleitenden steht die gesamte Projektmanagement-Klaviatur zur Verfügung.**

Ein Falsch oder Richtig gibt es nicht, solange die Produktivität des Teams passt und die gesetzten Meilensteine erreicht werden. Diese Flexibilität in der Projektleitung kann nur dann in Wirkung gebracht werden, wenn der Projektverantwortliche all ihre/seine Möglichkeiten kennt und deren Wirkung abschätzen kann – und wenn sie/er neben ihrem/seinem technischen Expert*innen-Wissen ausreichend Zeit und Know-how hat, das eigene

Projektmanagement-Vorgehen immer wieder zu analysieren und zu optimieren.

Projektmanagement in einem so dynamischen Umfeld, wie im Automotive-Bereich kann und darf nicht starr sein. **Dennoch ist es die Aufgabe jedes technischen Projektleitenden nicht nur in seiner/ihrer technischen Fachlichkeit, sondern auch methodisch sauber und damit möglichst reibungsarm zu führen.**

Erlaubt ist alles, was das Projektteam in die Lage versetzt zu agieren, nicht zu reagieren. Auch muss zu jedem Zeitpunkt klar sein, wo das Projekt steht und welche Schritte als nächstes zu tun sind.

Unabhängig von der Projektmanagement-Methodik geht es im Kern darum:

- Probleme zu erfassen,
- Teams abzuholen und
- Lösungen anzuwenden.



Alternativ braucht es erfahrene Projektleitende in seinem/ihrem Umfeld, mit denen Austausch und Sparring möglich ist.

- **Klassisches Projektmanagement...**

...basiert auf phasenweisen Projektverläufen und der Annahme, dass das Ergebnis des Projekts in gewissem Umfang durchgängig und stabil planbar ist. Kommt es in einer Phase zu Änderungen oder Verzögerungen, können spätere Phasen nicht starten. Folgen sind das Eintreten von Projektrisiken wie Zeitverzug oder Kostenerhöhungen.

- **Agile Methoden,...**

...wie Scrum oder Kanban, zeichnen sich durch Flexibilität und Anpassungsfähigkeit aus. Sie eignen sich besonders für komplexe Projekte, bei denen sich Anforderungen häufig ändern. Agile Vorgehensweisen haben sich aus der Erkenntnis entwickelt, dass Produktentwicklungen aufgrund der Komplexität, der möglichen Veränderungen der Anforderungen im Projektverlauf oder durch Veränderungen der Technologien und Marktbedingungen nicht durchgängig planbar sind. Das Vorgehen in Iterationen und Inkrementen erlaubt eine adaptives Projektvorgehen.

- **Hybrides Projektmanagement...**

...kann das Beste aus beiden Welten kombinieren und ermöglicht eine passgenaue Adaption an den Projektverlauf und die Arbeitsweise des Teams. Klassische Projekte können mit agiler Methodik angereichert werden, wenn dies zielführend ist – und umgekehrt. Eine Durchmischung der Methoden benötigt die besondere Aufmerksamkeit und Steuerung durch den Projektleitenden.

1.

Erfassen

Definieren von konkreten Bedürfnissen und Projektsituationen, die optimiert werden müssen. Das können sogenannte Agile Basics sein, wie die Klärung von Rollen im Projekt und deren Aufgaben, Professional Skills, wie die Budget- und Backlogplanung oder Impulse, wie etwa konstruktives Zeitmanagement oder richtiges Konfliktmanagement.

2.

Abholen

Methodisches Projektwissen, klare Verantwortlichkeiten und das gemeinsame Ziel müssen allen Projektbeteiligten zu jedem Zeitpunkt klar sein. Für jeden Product Owner, Scrum Master und klassische Projektleitende ist die Übersetzung von der Theorie in die Praxis ein erfolgskritischer Moment und mit jedem Projektteam immer wieder eine neue Herausforderung. Sich insbesondere zum Projektstart Unterstützung aus dem eigenen Netzwerk oder von externen Beratern zu holen, ist oft eine gute Investition.

3.

Anwenden

Die Übernahme neuer Methoden oder eines ganz neuen Projektmanagementansatzes braucht Durchhaltevermögen und Klarheit in der Projektsteuerung. Der Wandel vom klassischen hin zu agilen Projektmethodiken etabliert sich langsam, aber stetig. Erfolgserlebnisse und der Rückhalt aus der Organisation sind erfolgskritisch.

Modulares Coaching im laufenden Projekt

Adjust the running system

Adjust the running system

Modulares Coaching im laufenden Projekt

Dem Projektleitenden werden weitere interne Kolleg*innen zur Seite gestellt.

Diese Lösung ist nur optimal, wenn Hierarchien und Rollen aller Kolleg*innen klar definiert sind und das eigentliche Problem fehlende Kapazitäten oder Zeit ist. Ist das Problem methodischer Natur oder **wurde das Projekt bereits von Anfang an falsch aufgesetzt. Dann bringen zusätzliche Beteiligten meist nicht mehr Klarheit**, sondern verlangsamen im schlimmsten Fall das Fortschreiten des Projektes.

Es werden externe Beratende hinzugezogen.

Eine externe Beratung kann eine gute Stütze bei der Lösung methodischer Probleme sein. Ein Nachteil von externer Beratung ist der oft langwierige Beauftragungsprozess und die nur kurzfristig gedachten Verbesserungen. Beratungshäuser haben grundsätzlich ein Interesse daran Kunden für längere Beratungszeiträume zu gewinnen, wodurch sich die Kosten für das Projekt schnell maximieren. Die Einführungszeit eines externen Beraters kostet Zeit und kann aufgrund fehlender Akzeptanz im Projektteam sehr zögerlich anlaufen. Zudem ist der Wirkungsgrad des externen Beraters auf das Projekt begrenzt, für das sie/er beauftragt worden ist. **Weder der Projektleitende noch das Projektteam werden nachhaltig befähigt, wodurch in Folgeprojekten erneut externe Beratende zum Einsatz kommen müssen.**

Projektleitende werden zu Schulungen geschickt.

Wenn eine Stress- oder Problemsituation im Projekt vorlag, werden Projektleiter oft in Vorbereitung auf das nächste Projekt zu Schulungen geschickt. Ziel dabei ist es, das Problem beim nächsten Mal zu vermeiden. In Schulungen werden oftmals bereits bekannte Projektmanagement-Theorien und -Methodiken fokussiert, aber die Branchen- und Praxisherausforderungen vernachlässigt. **Höchst selten erhält der Projektleitende eine individuelle Analyse seiner Problemstellung im Projektalltag – und falls doch, wird seine eigene Problem-Analyse zur Basis dieser Betrachtung.** Ob die Unzufriedenheit im Team oder das Nichterreichen von Zielen tatsächlich an den besprochenen Faktoren gelegen hat, muss offenbleiben, da die neutrale Betrachtung der angewandten Projektmethodik durch den Schulungsleitenden fehlt. So besteht die Gefahr, dass die Bearbeitung der Problematik nur oberflächlich oder unvollständig erfolgt.



„Der persönliche Austausch hat mir enorm dabei geholfen, mein theoretisches Wissen schnell in die Praxis zu übertragen und anzuwenden.“

Lucas Brockmann, Scrum Master EWE AG, zu seiner Erfahrung mit dem modularen Coaching

Der einzigartige modulare Coaching-Ansatz der BTC sichert nachhaltig Ihren Projekterfolg

Um mithilfe eines externen Beraters in ein angemessenes Sparring gehen zu können, muss nicht nur die inhaltliche Beratung, sondern auch der Beratungsansatz in den Gesamtkontext passen.

Beratende oder auch Coaches, die neben der Beratung auch selbst in Automotive-Projekten tätig sind, sind näher dran am Projektgeschäft, überbrücken selbst die Herausforderungen, mit denen ihre Coachees gegenüberstehen und können gezielt pragmatische und nachhaltige Lösungen anbieten.

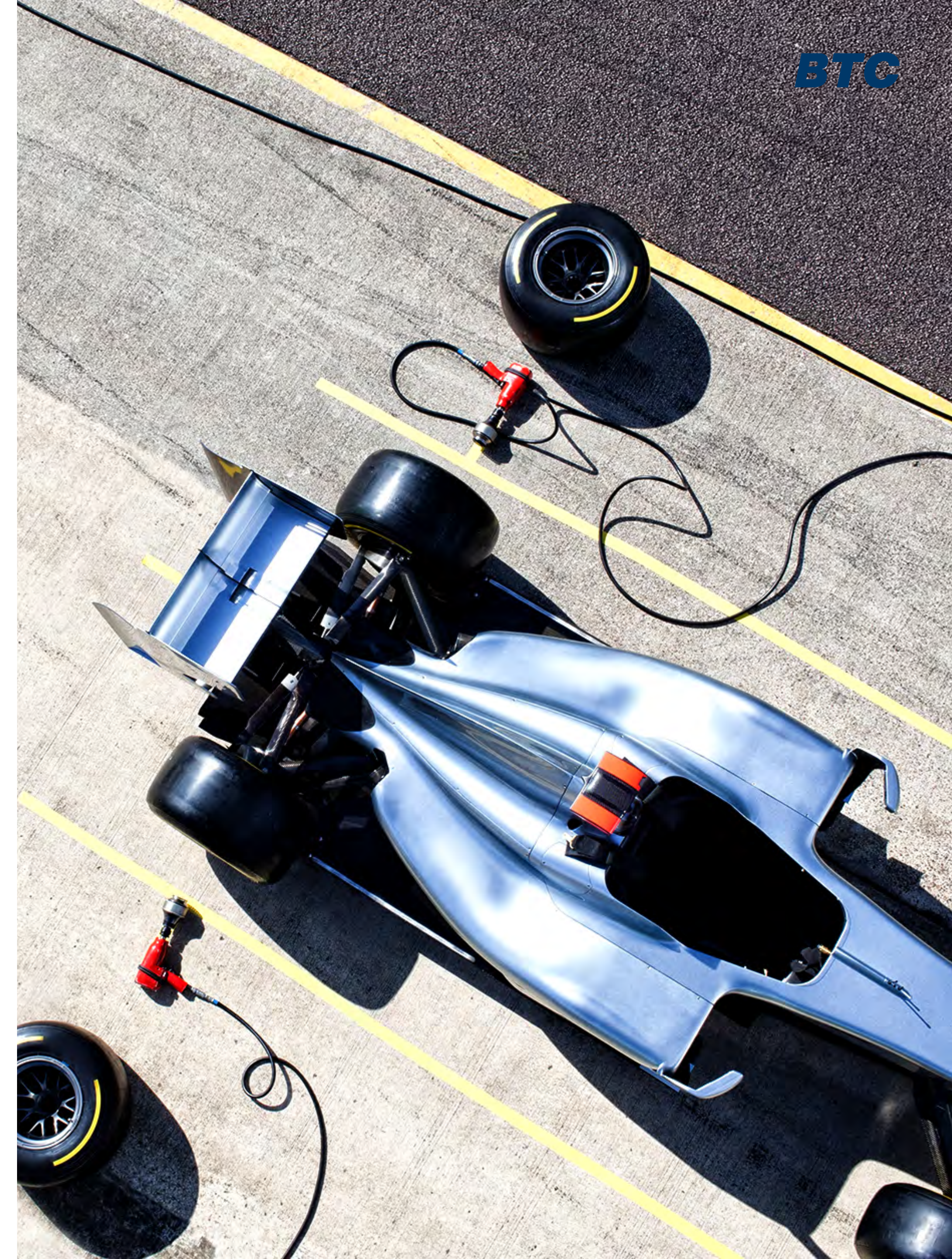
Diese Projekt-Routine und methodische Versiertheit ermöglicht es innerhalb kurzer Zeit, den Kern der zu überwindenden Herausforderungen im Projekt zu analysieren und zusammen mit dem Projektleitenden nur die für sie/ihn relevanten Module aus einem Baukastensystem zu wählen. Neben den methodischen Grundlagen ist das Ziel des Coachings, den Projektleitenden dazu zu befähigen, Blockaden im Projekt selbst zu beheben und sein Skillset in den Rollen Scrum Master, Product

Owner oder im klassischen Projektmanagement für kommende Projekte zu justieren.

Das modulare Coaching adressiert die Hauptproblematiken in agilen und klassischen Projekten ab. Durch ein sehr fokussiertes Coaching in einem 1:1 Austausch von ca. 2 Stunden werden Projektleitenden ausschließlich individuelle Hilfestellungen an die Hand zu geben.

Mit einem minimalen zeitlichen Aufwand gelingt es so ins Stocken geratenen Projekten eine Initialzündung zu geben, Projektleitenden neu zu motivieren und nachhaltiges Projektwissen in Ihr Unternehmen zu bringen.

Mehrere Module können nach Bedarf miteinander kombiniert werden, sogar eine sukzessive Ausbildung bisher wenig projekterfahrener Mitarbeitenden hin zu einer agilen Schlüsselrolle oder zum Projektmanager ist so realisierbar. Die Coachings sind zudem kurzfristig und flexibel buchbar, maßgeschneidert und kurzweilig. Daher ist das modulare Coaching günstiger und motivierender als eine monatelange Betreuung durch externe Beratende oder standardisierte Theorie-Schulungen.



Befähigung der eigenen Mitarbeitenden als
Erfolgsfaktor

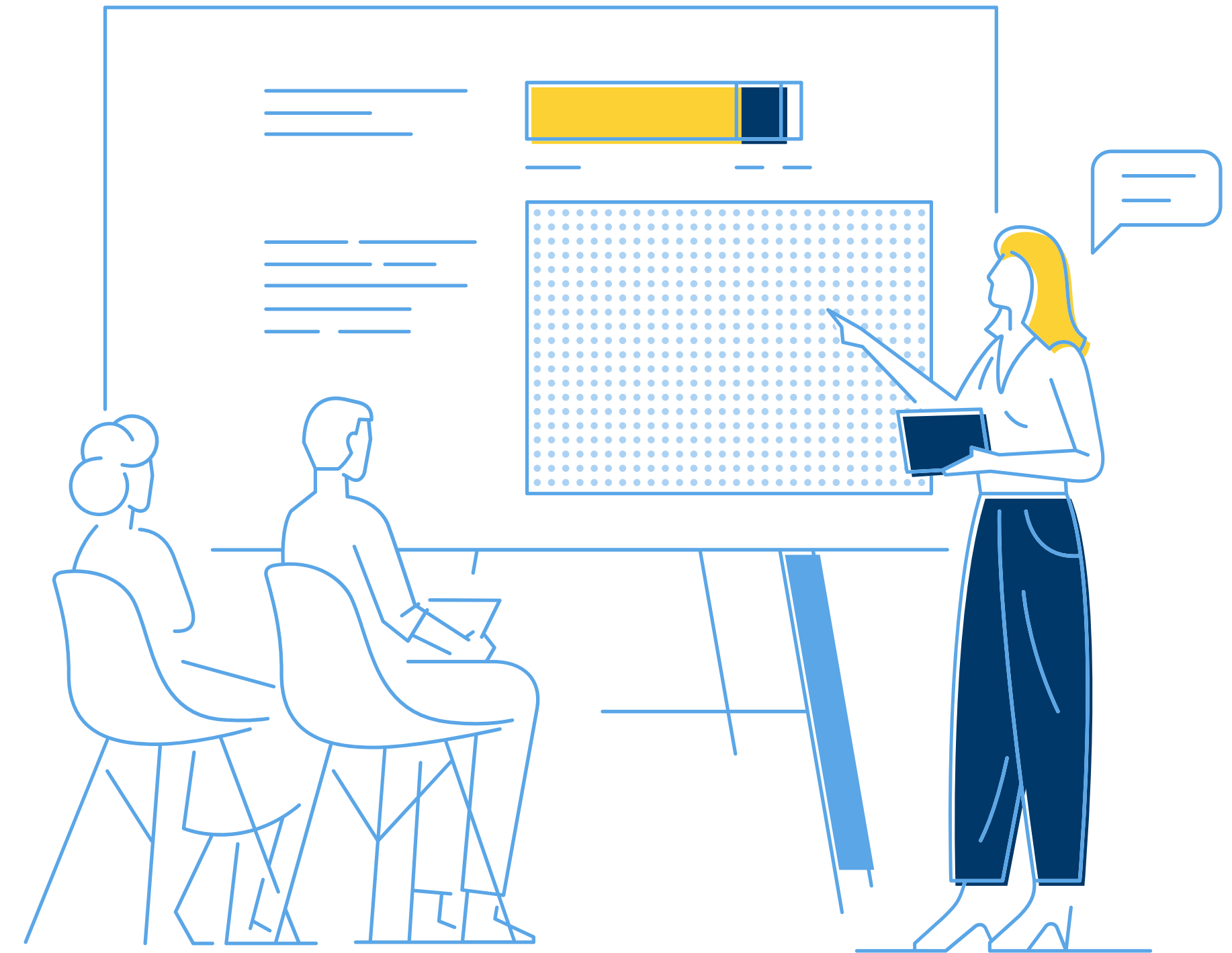
Dem Fachkräftemangel zum Trotz

Dem Fachkräftemangel zum Trotz →

Befähigung der eigenen Mitarbeitenden als Erfolgsfaktor

Nehmen Sie nicht nur im Wettrennen um Marktreife, Kundenzufriedenheit und technischer Innovation die Pole Position ein, sondern auch in der langfristigen Befähigung und Bindung Ihrer technischen Projektmanagenden. **Der Abfluss von Talenten in andere Länder ist ein reeller Risikofaktor in der Automotive-Branche.** Durch die Befähigung Ihrer besten Ingenieur*innen und Techniker*innen effektive Projekte anzuleiten, methodisch gut aufgestellt Projekt-Verantwortung zu übernehmen und gleichzeitig Ihr technisches Fachwissen im Projektverlauf anzureichern, erhöht die persönliche Zufriedenheit und den Grad der eigenen Wirksamkeit. Durch den methodischen Support aus dem modularen Coaching ist Projektleitung und Projektmitarbeit zunehmend weniger ein notwendiges Übel, sondern eine berechenbare Aufgabe.

Auch junge Mitarbeitende profitieren vom methodischen Projektwissen und können bereits früh in ihrer Karriere eng gecoacht Teilprojektleitungen annehmen – ein starkes Argument beim allgegenwärtigen War for Talents. Aus Freude am Projektmanagement bringen Sie zukünftig nicht nur einzelne Projekt erfolgreich zum Abschluss, sondern etablieren eine unternehmensweite Projektkultur, die sich in Effektivität und Mitarbeitendenzufriedenheit auszahlt.



Fazit

Wie schön wäre das
denn? „Aus Freude am ...
...Projektmanagement!“

Es ist nicht schwer zu erraten – erfolgreich abgeschlossene Projekte schaffen eine positive Perspektive für Ihre erfolgreiche digitale Transformation zu Automotive 4.0. samt zufriedenen Kunden und zufriedenen Projekt-Mitarbeitenden.

**Sie wollen in einem kostenlosen Erstgespräch mehr erfahren?
Sprechen Sie mich an.**

Malte Becker
Senior Sales Represent

M +49 174 9081 689
Malte.Becker@
btc-ag.com



Über BTC

Die BTC Business Technology Consulting AG ist eines der führenden IT-Consulting-Unternehmen in Deutschland (Hauptsitz Oldenburg).

Das Dienstleistungsangebot reicht von der Prozessberatung über die Systemeinführung und -integration bis zum Applikations- und Systemmanagement. Branchenschwerpunkte liegen in den Bereichen Energie, Industrie und Dienstleister, Öffentlicher Sektor und Telekommunikation.

BTC

BTC AG

Escherweg 5
26121 Oldenburg
Deutschland
www.btc-ag.com

