



Szenarien der agilen Zusammenarbeit 2025 am Beispiel der Logistiksystementwicklung der Mercedes-Benz AG

Daniel Sommer, Nicolas Reiß
Mercedes-Benz AG

Mercedes-Benz
Das Beste oder nichts.





Industrie 4.0

Pic Data

Internet der Dinge

Globale Vernetzung

Urbanisierung

Digitalisierung

Künstliche Intelligenz

Always on

Neue Antriebstechnologie

...

NEUE MEGATRENDS



Waymo

Tesla

Uber

Apple

Dyson

Start-ups von morgen

...

NEUE WETTBEWERBER



Die Mobilität der Zukunft sicher
und nachhaltig gestalten:

DAIMLER STRATEGIE

- Core
- Case
- Culture
- Company
- Customer



Unser Produkt „SPM“

SPM ist die standardisierte Systemlösung, um eine optimale Ersatzteilversorgung der Kunden zu gewährleisten.

SPM ermöglicht langfristig eine Verbesserung der Arbeitsablaufprozesse, da alle Prozesse in einem einzigen System betrieben werden.

SPM verbessert die Transparenz in den Logistikprozessen vom Zentrallager bis zum Kunden.

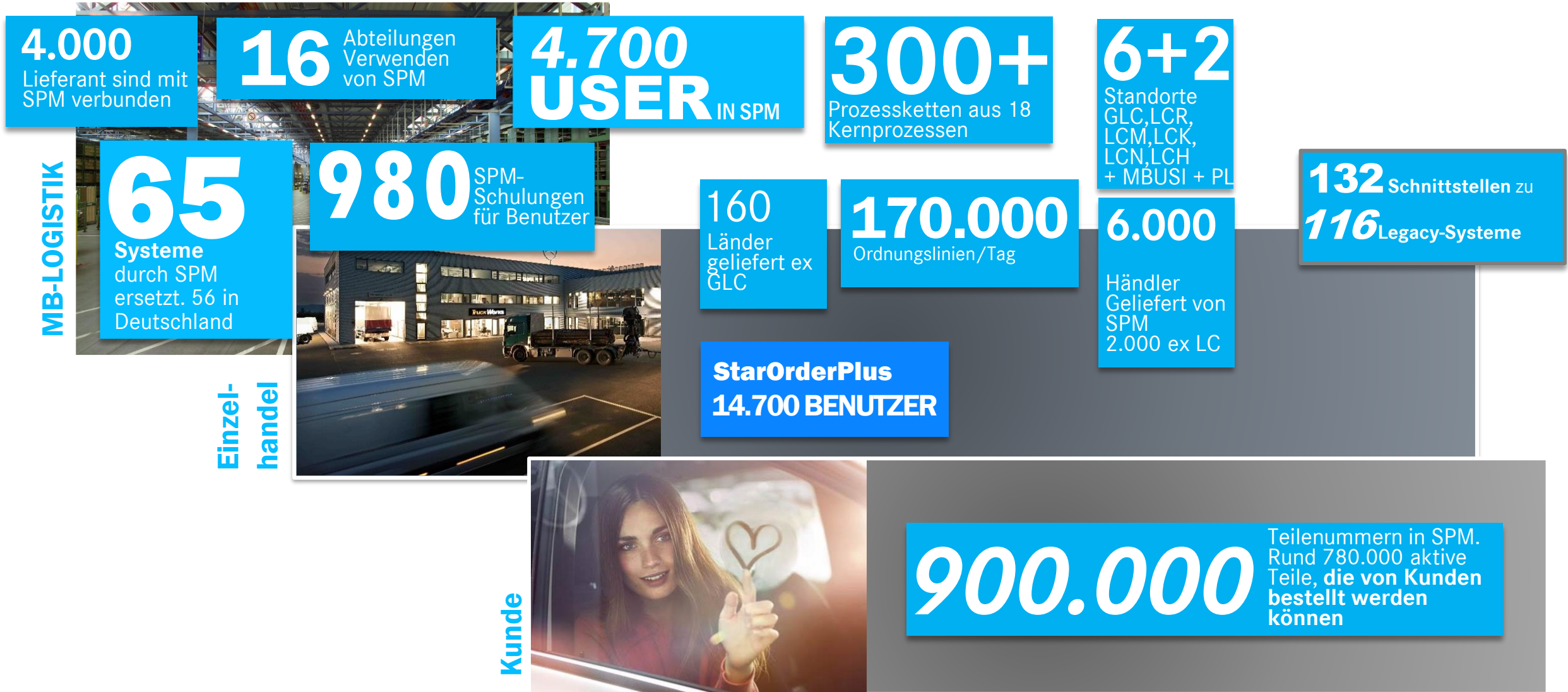


SPM ist ein wichtiger Schlüsselfaktor hinsichtlich der Erhöhung der Teileverfügbarkeit innerhalb des MB-Dienstes.

SPM ist die Basis für die zentrale Steuerung und Steuerung der globalen Ersatzteillogistik.

SPM unterstützt uns um zukünftige Herausforderungen zu bewältigen

SPM Kennzahlen



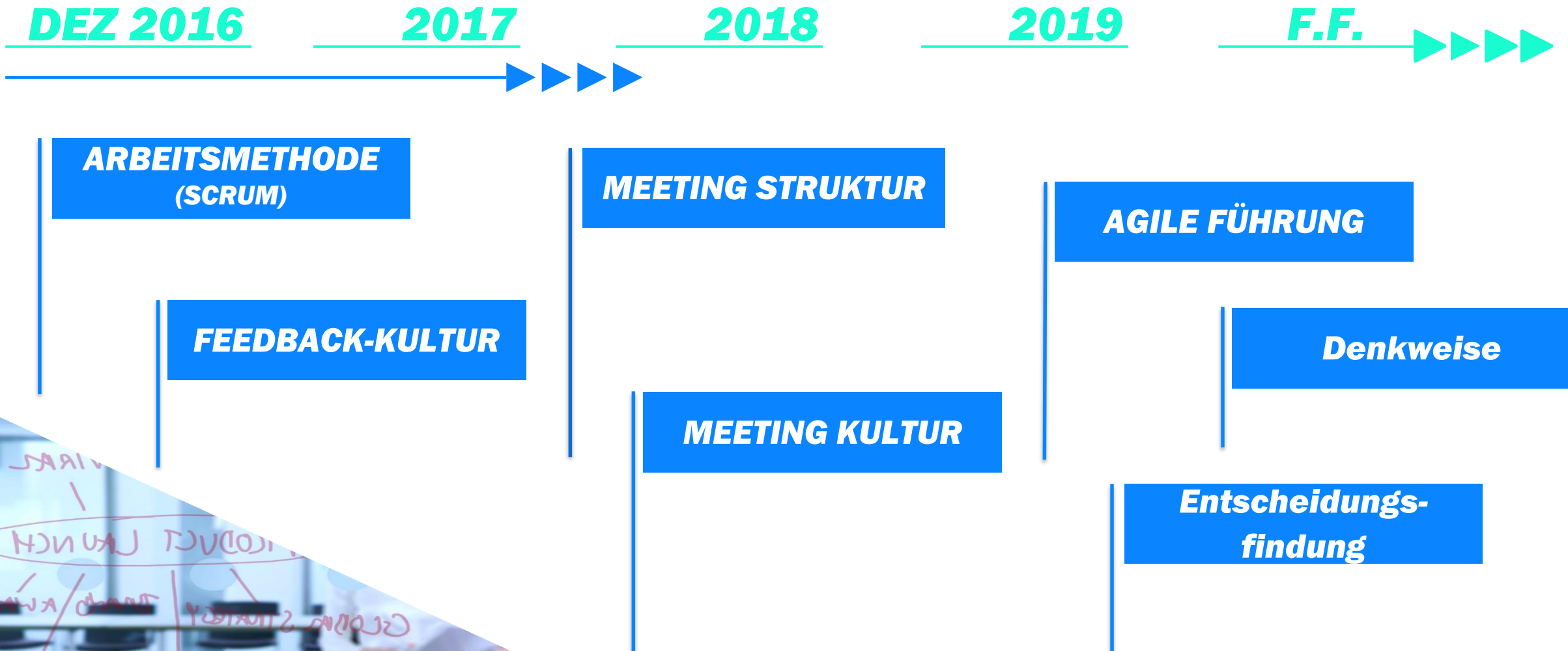
Ein gemeinsames Ziel

B A N G



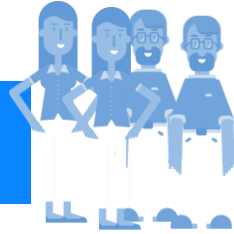
- UMGANG MIT KOMPLEXITÄT IN DER AFTERSALES-LOGISTIK
- SCHNELLE IMPLEMENTATION & ROLLOUTS
- CONTINUOUS DELIVERY
- ADAPT QUICKLY
- NEW KIND OF THINKING & WORKING @ALL LEVELS
- EFFIZIENTE MEETINGS

Der bisherige Weg....



Agility Group

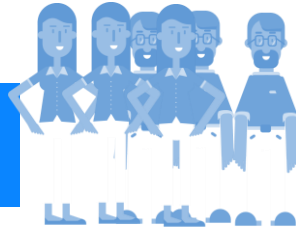
MEETING KULTUR



CULTURE CLUB



Methodenentwicklung



ARBEITSMETHODE

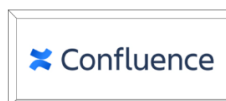
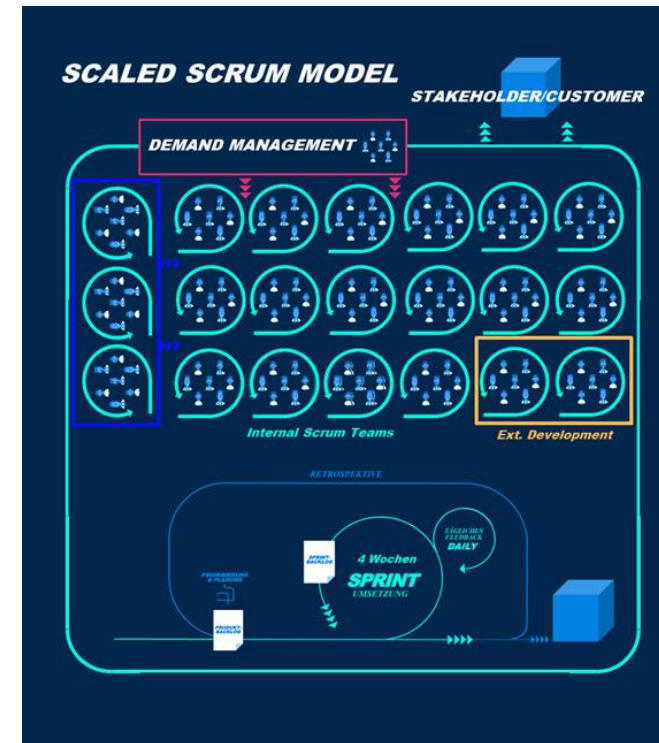
SCRUM@SPM

DIE ÄNDERUNG des Entwicklungsframeworks von Wasserfall zu Scrum

20 selbstorganisierte SCRUM TEAMS mit neuen Rollen Product Owner, SCRUM Master, Entwicklungsteam, Agile Coach

Entwicklung in 4-Wochen SPRINTS

Regelmäßiges Team Retrospektiven führen zur allgemeinen Verbesserung der Teamarbeit



Agile Führungskultur

ZIELBILD AGILER ZUSAMMENARBEIT IM FÜHRUNGSKREIS

WHY?

- Schaffung von Transparenz
- Schaffung von Nachhaltigkeit & Verbindlichkeit
- Erhöhen der Geschwindigkeit / Liefern von Ergebnissen
- Fokussierung auf das Wesentliche
- Mehr Flexibilität
- Steigerung des Team- / Wir Gefühls
- Bessere Lastverteilung
- Vorbildfunktion für agile Teams
- Kompetenzaufbau in agilen Arbeitsweisen

HOW?



Ich als Führungskraft bin ...



- ...**Leader**, der Vorbild ist, die Mitarbeiter inspiriert und sie durch den klaren Anspruch bewegt, Veränderungen aktiv zu gestalten.
- ...**Manager**, der unternehmerisch denkt und handelt und die Personalaktivitäten ausführt. Er verantwortet den Ressourceneinsatz intern und extern.
- ...**Strateg** und tritt zusammen mit dem Führungsteam die Entwicklung der Vision, Strategie und Zielsetzung unter aktiver Einbindung der Mitarbeiter.
- ...**Enabler**, der die Mitarbeiter / die Teams befähigt, eigeninitiativ und selbstorganisiert zu agieren.
- ...**Mentor**, der seine Mitarbeiter in ihrem Transformationsprozess mit seiner Erfahrung unterstützt und ihnen dabei genügend Freiraum gibt.
- ...**Optimierer**, der initiativ und kontinuierlich an der Verbesserung der organisatorischen und inhaltlichen Rahmenbedingungen arbeitet.
- ...**Entscheider**, der bei allen strategischen Themen sowie den Fragestellungen, die über die Selbstorganisation der Teams hinausgehen und eskaliert werden.
- ...**Kommunikator**, der bei allen relevanten Fragestellungen für ein ausreichendes Klarheit und Transparenz sorgt.

CULTURE BOOK

zur agilen Zusammenarbeit im Führungskreis

WERTE & PRINZIPIEN AGILER ZUSAMMENARBEIT IM FÜHRUNGSKREIS

WERTE

Mut	Respekt
Besonnenheit	Entscheidungsstärke
Offenheit	Fokus
Integrität	Weitblick
	Verbindlichkeit
	Unabhängigkeit

PRINZIPIEN

- Kundenzufriedenheit im Fokus
- Offen für Veränderung
- Regelmäßiges & pünktliches Liefern von Ergebnissen
- Zusammenarbeit & Unterstützung
- Smarte Lösungen
- Selbstorganisation
- Reflektion & Kompetenz Aufbau

KOMMUNIKATIONSREGELN IM SCRUMTEAM -FÜHRUNGSKREIS-

INTERN

- Wir dokumentieren Ergebnisse und stellen sie auf dem E3/E4 Confluence Space zur Verfügung
- Wir dokumentieren Zwischenergebnisse in den User Stories auf JIRA
- Wir bevorzugen das persönliche Gespräch und beschränken E-Mails auf das Notwendigste
- Wir geben Feedback face-to-face oder digital (Review von User Stories)
- Wir geben uns im Weekly ein Status Update zu unseren User Stories
- Wir kommunizieren offen, ehrlich, direkt und adressatengerecht



EXTERN

- Wir beziehen Mitarbeiter & Stakeholder in den Reviewprozess mit ein
- Wir bedienen uns je nach Aufgabenstellung dem passenden Medium (Marketplace, Open Stage, E-Mail, Stehung)
- Wir leben Transparenz nach außen

REGELN FÜR ENTSCHEIDUNGSPROZESSE IM FÜHRUNGSKREIS

DO's

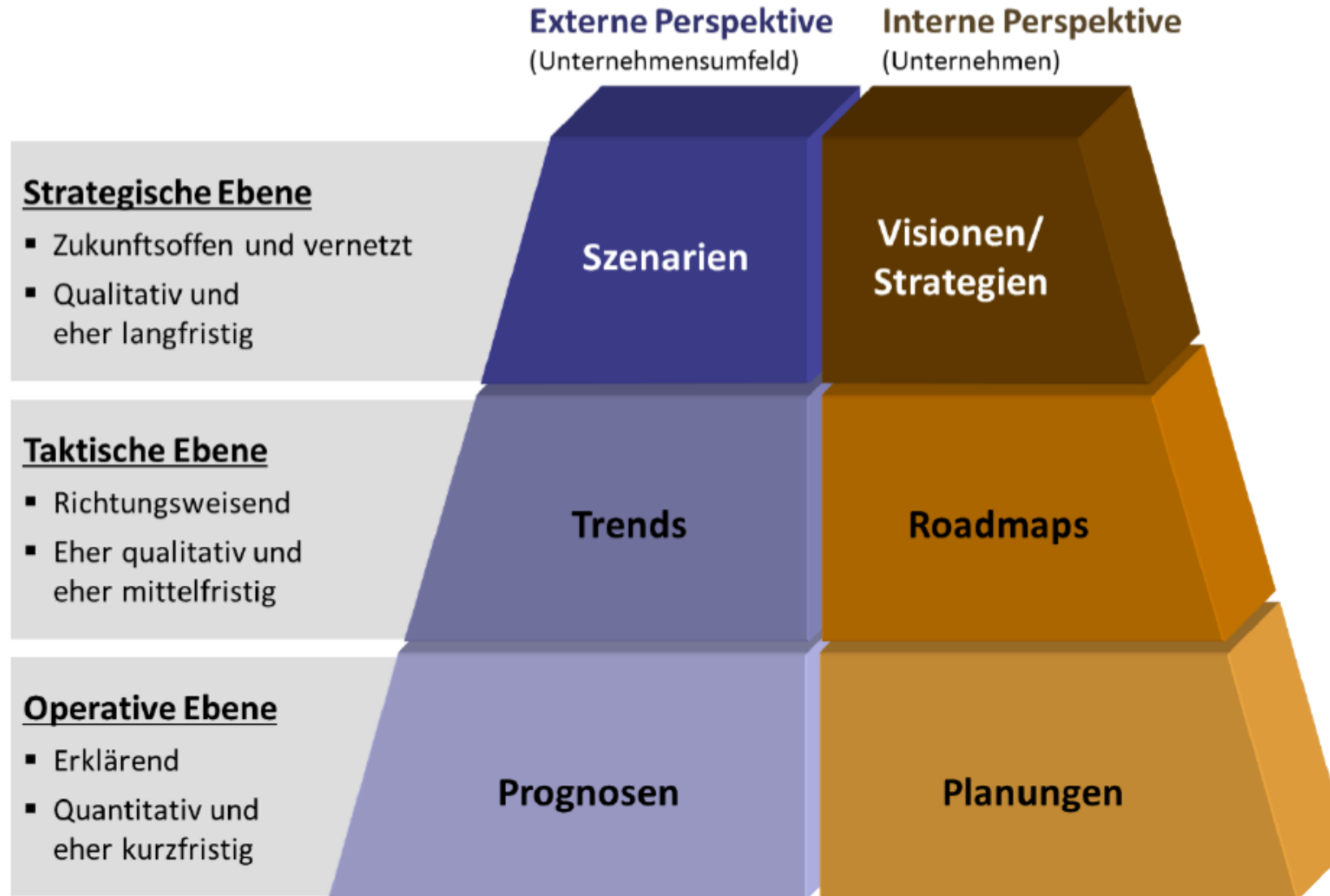
- Wir vertrauen uns gegenseitig
- Wir tragen im Team geteilte Entscheidungen mit
- Wir überlassen die Entscheidung den „Richtigen“
- Wir machen Entscheidungen nachvollziehbar und transparent
- Wir machen Entscheidungen überprüfbar und wir überprüfen die Umsetzung der Entscheidungen
- Wir treffen schnellstmöglich die aktuell bestmögliche Entscheidung

DONT's

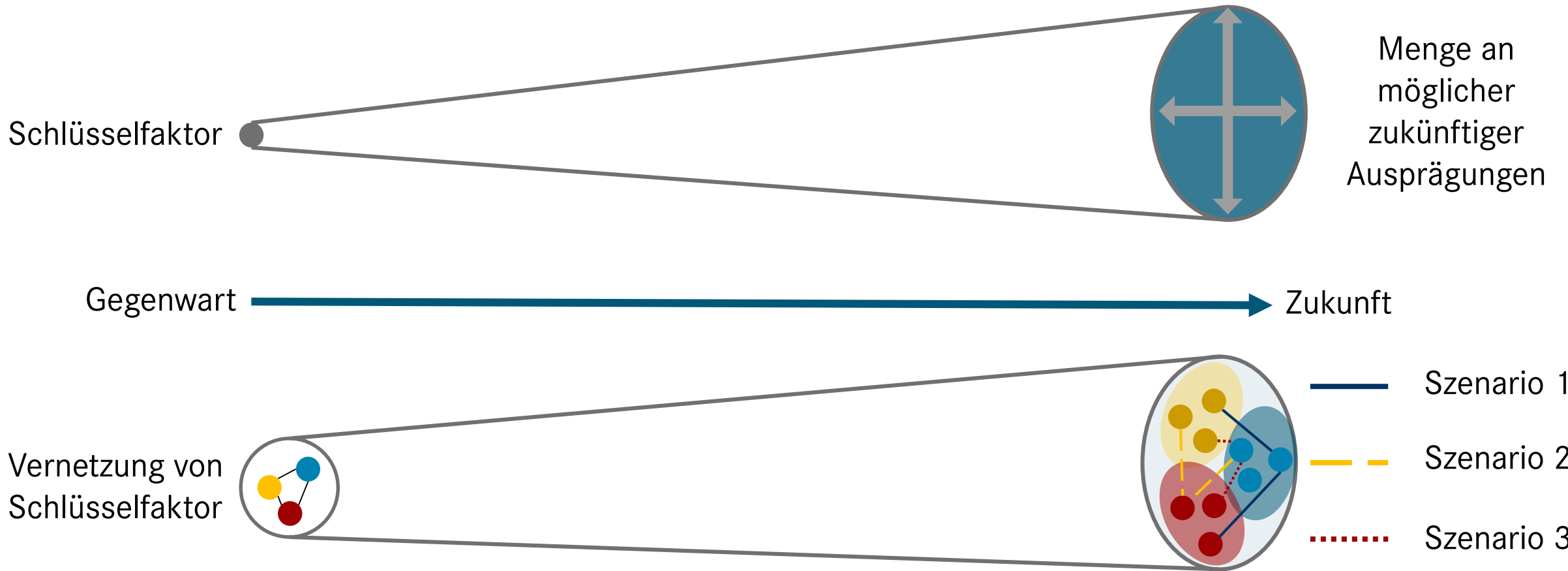
- Wir vermeiden es DONT zu entscheiden und Entscheidungen herauszugeben
- Wir vermeiden ausschweifende Diskussionen



Szenarioentwicklung als Methode der Vorausschau

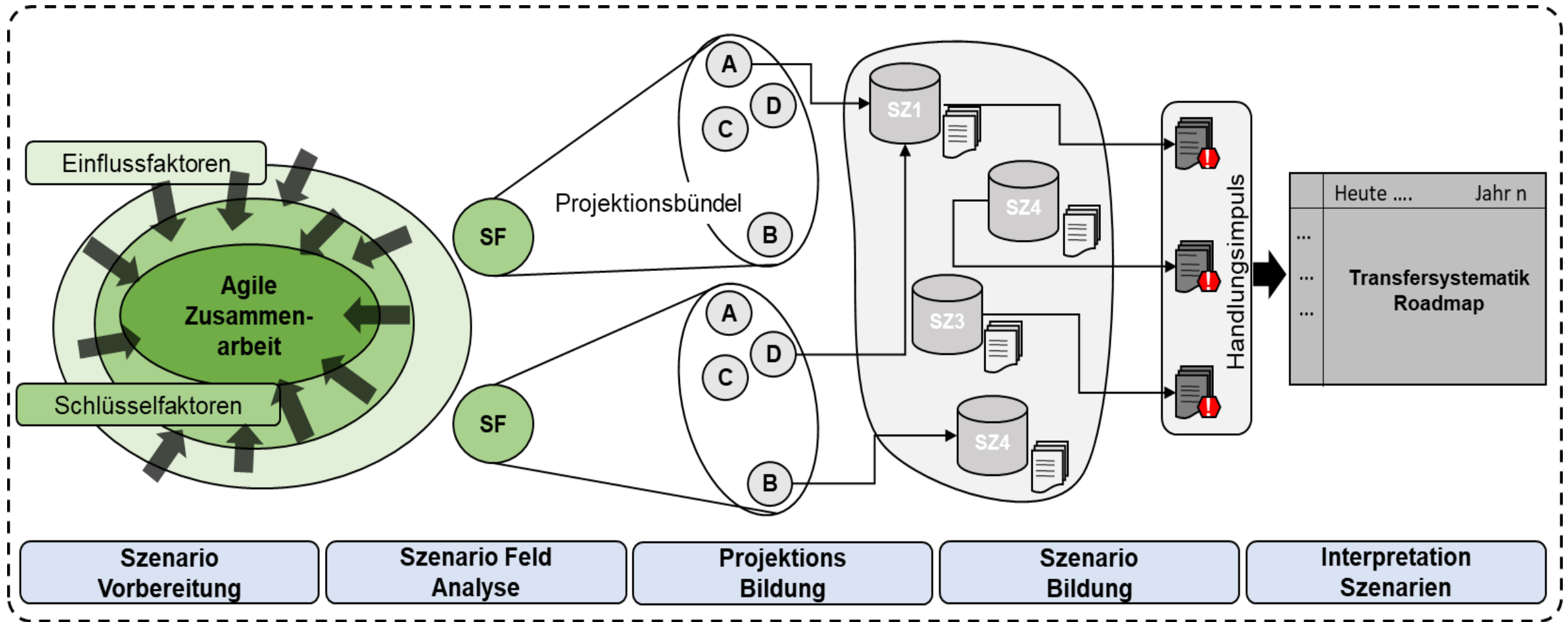


Szenarien

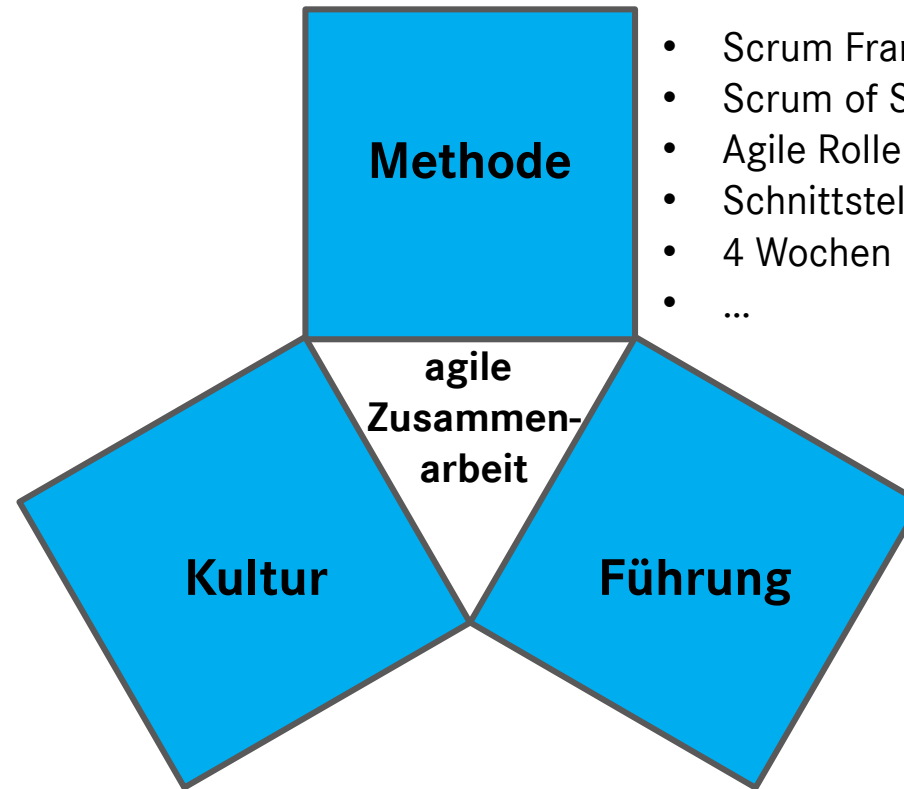
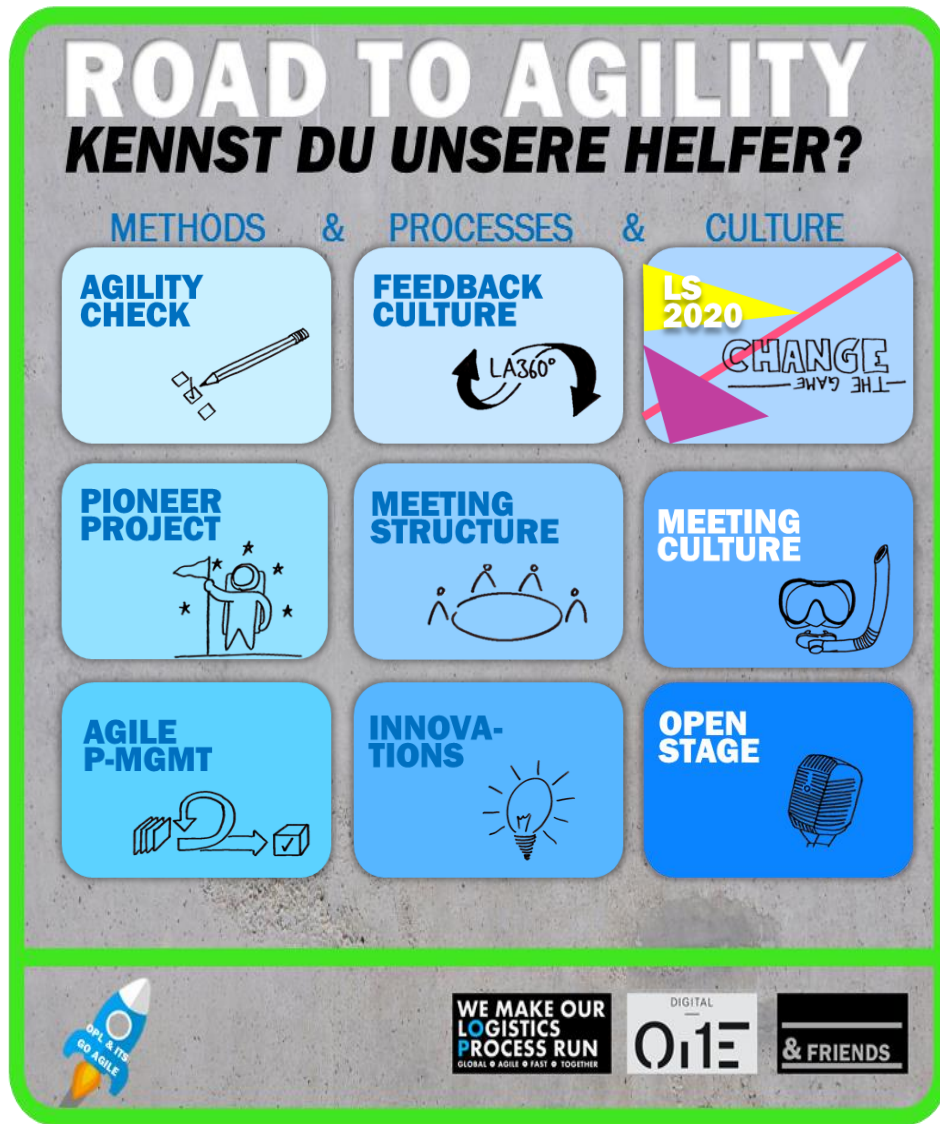


Szenarios beschreiben **mögliche Ausprägungen der Zukunft** anhand verschiedener Entwicklungsmöglichkeiten von mehreren vernetzten Schlüsselfaktoren

Vorgehen



Scope: Agile Zusammenarbeit

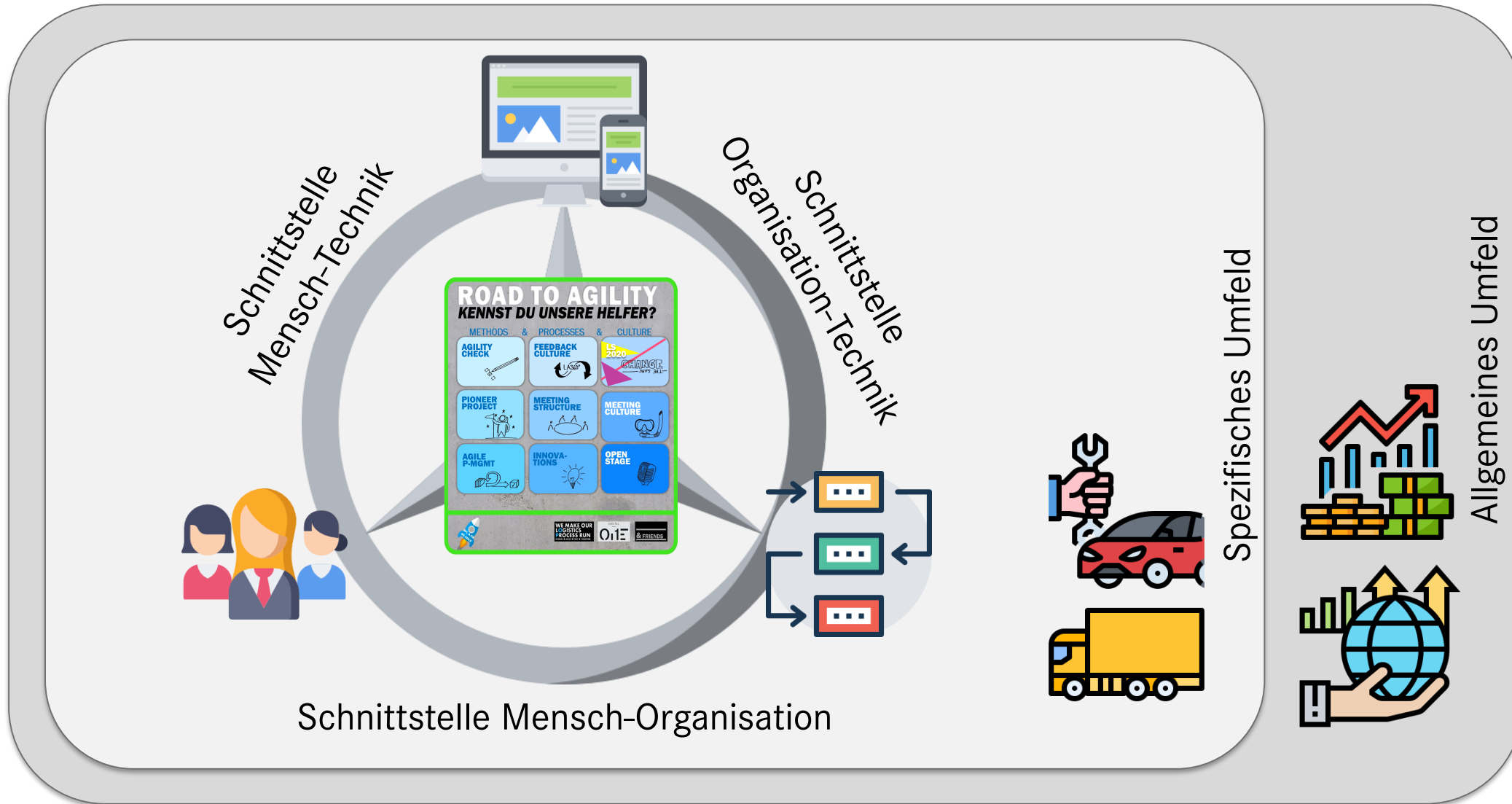


- Scrum Framework
- Scrum of Scrums
- Agile Rollen (CSM, CPO)
- Schnittstellenprozesse
- 4 Wochen Sprint
- ...

- Meetingstruktur & -kultur
- Mindsetchange Sessions
- Agile Moderatoren
- Agile Sprechstunde
- Feedback Café
- ...

- Rolle der Führungskraft (klassisch)
- Scrumteam Führungskreis
- Leadership 2020 Prinzipien
- ...

Definition Untersuchungsfeld der agilen Zusammenarbeit

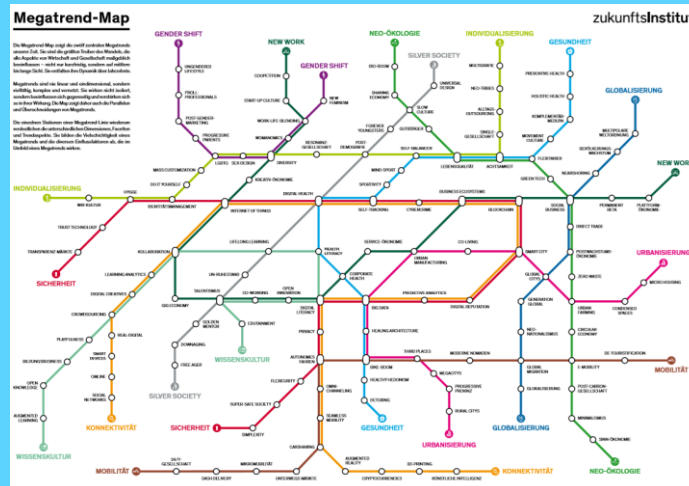


Einflussfaktoren auf die agile Zusammenarbeit 2025

Einflussbereich 1: Agile Zusammenarbeit	
1	Skalierung
2	Hybridisierung
3	5 Werte - Scrum
4	12 Prinzipien - Agiles Manifest
5	Agile Human Ressource
6	Arbeitskonzepte und Mentalität
7	Dokumentationsvielfalt
8	Methode
9	Agiles Handeln
10	Austauschbeziehungen

Einflussbereich 2: Schnittstelle Mensch-Organisation	
11	Lohn und Gehaltssysteme
12	Interdisziplinarität innerhalb
13	Life Long Learning
14	Change Management
15	New Work
16	Kooperation
17	Expertise und Erfahrung
18	Wissenstypus
19	Leistung Team und Vertrauen
20	Selbstbestimmtes Arbeiten
21	Zeitsouveränität
22	Konfliktbehebung
23	Mitarbeiterfluktuation, Aufnahme neuer Teammitglieder
24	Antwortzeit, Erwartung an Antwortzeiten
25	interkulturelle Zusammenarbeit
26	Lernkultur
27	Hierarchien
28	Work Life Balance / Arbeitskonzepte
29	Agile Karrierepfade
30	Zeithorizont
31	Performance Bewertung
32	Zertifizierungen
33	Meeting
34	Vision / Zielsetzung

- Trendanalyse
- Literaturrecherche
- Experteninterviews



Einflussfaktoren auf die agile Zusammenarbeit 2025

Einflussbereich 3: Technologie-Organisation	
35	Referenzsysteme
36	IT System (gleich)
37	Wissenszugriff
38	Tools
39	Big Data/ KI/ Machine Learning

Einflussbereich 4: Mensch-Technologie	
40	verteilte, wechselnde Aufgaben
41	Virtualisierung
42	Gamifikation
43	Digitale Kompetenzen
44	Verteilte Teams
45	Kommunikation
46	Wissensteilung
47	Change Management
48	E-Learning
49	Arbeiten im Team
50	Grad der Digitalisierung
51	Wissensmanagement
52	Charakteristik der Beteiligten

Einflussbereich 5: Spezifisches Umfeld	
53	Innovationskultur
54	Wirtschaftsentwicklung
55	Unternehmenskultur
56	Datenschutz
57	Innovationsdynamik
58	Vernetzungsgrad der Tätigkeiten
59	Komplexitätsgrad Aufgaben
60	Sparvorgaben
61	Validierung / Verifizierung

Einflussbereich 6: Allgemeines Umfeld	
62	Politik & Gesellschaft
63	Digitalisierung
64	Neue, Schnellere Wettbewerber (Start Ups)
65	Personalisierung von Produkten
66	Produkte werden zu Services
67	Teilen von Wissen und Informationen
68	Globalisierung
69	Mitarbeiterprofile / nachkommende Kohorten
70	Kürzere " time to Market"

Schlüsselfaktoren der agilen Zusammenarbeit 2025

- Evaluierung der Einflussfaktoren und Prüfung auf Vollständigkeit
- Ranking nach: Zukunftsoffenheit, Aktivität und Passivität
- Paarweiser Vergleich mit Bubblesort Algorithmus

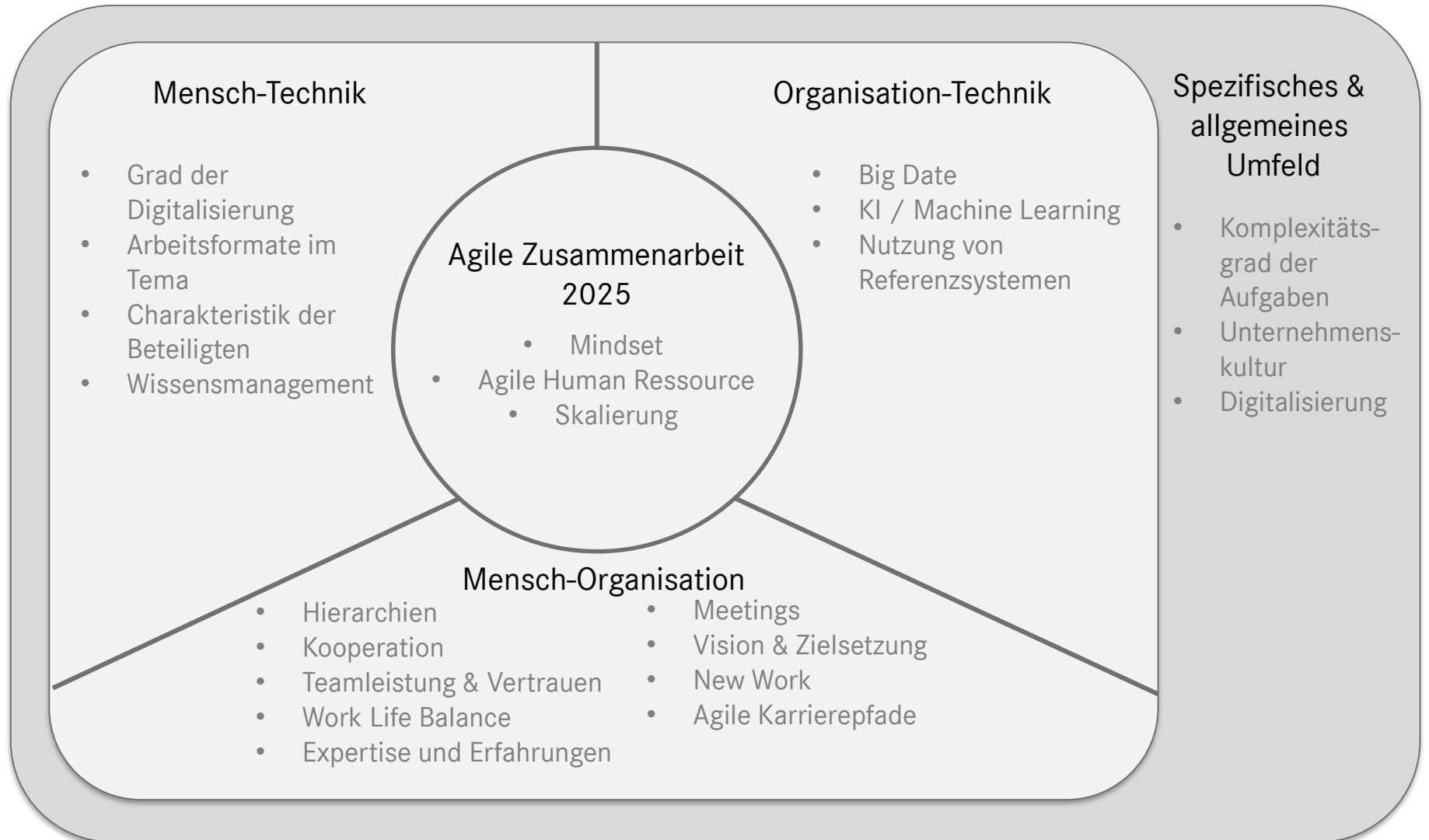
Aktivität

Wählen Sie den beeinflussenden Faktor aus

37. Wissenszugriff

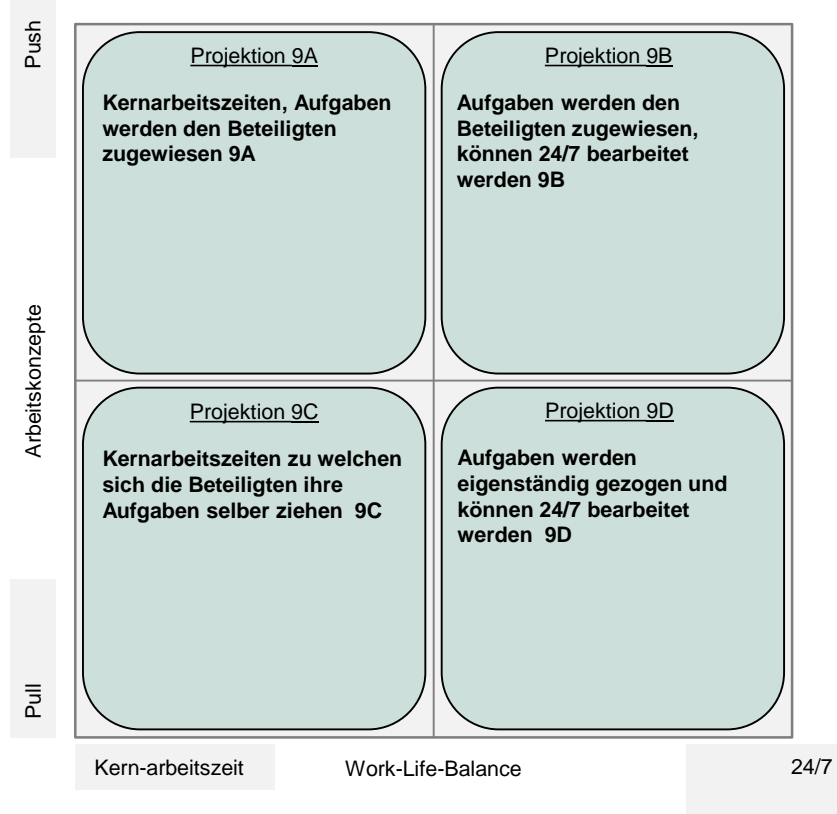
28. Flexible Arbeitskonzepte

Faktoren mittelbar unabhängig

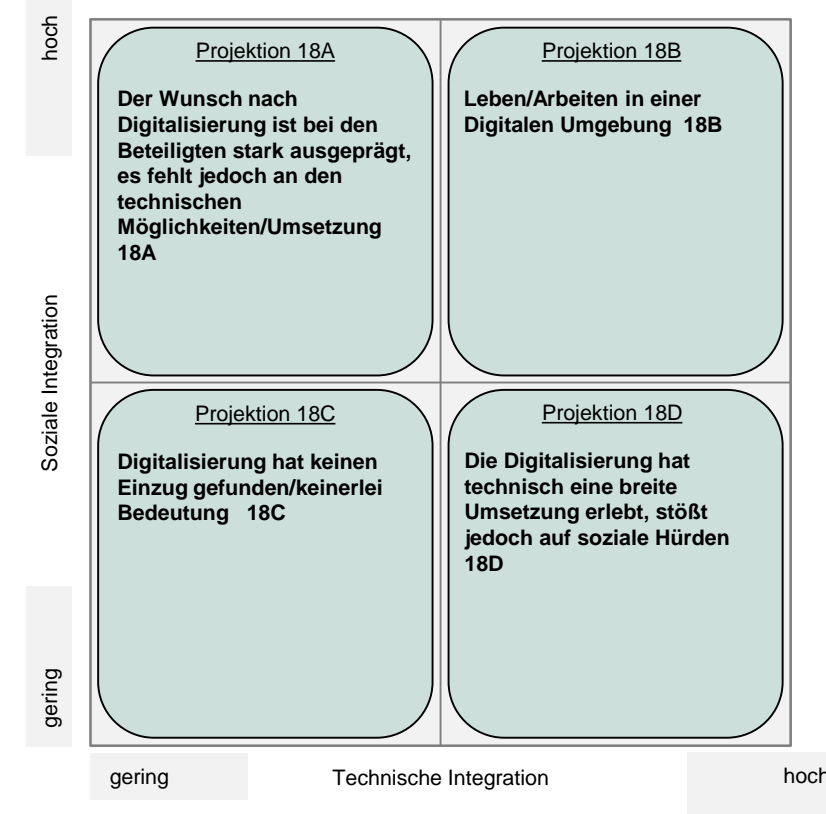


Projektionsbildung

Schlüsselfaktor 9: Work Life Balance und Arbeitskonzepte



Schlüsselfaktor 18: Grad der Digitalisierung

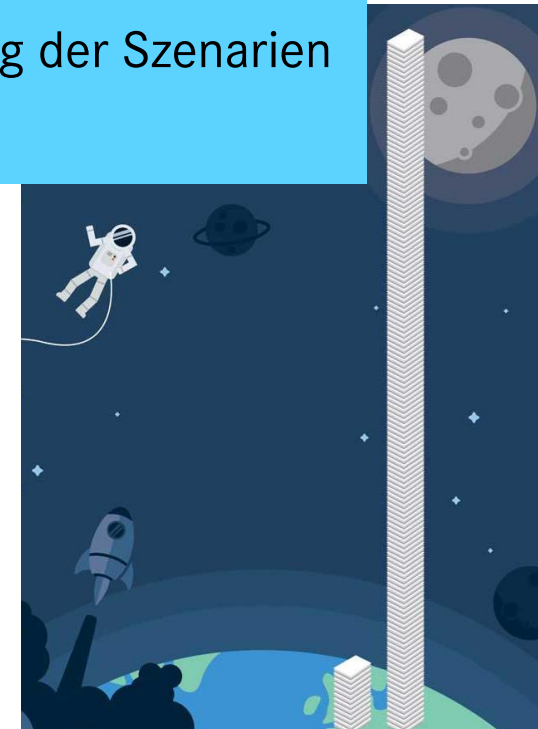


- Bestimmen der 2 Dimensionen (Recherche)
- Formulierung der Ausprägungen (Workshop)

Rohszenarien

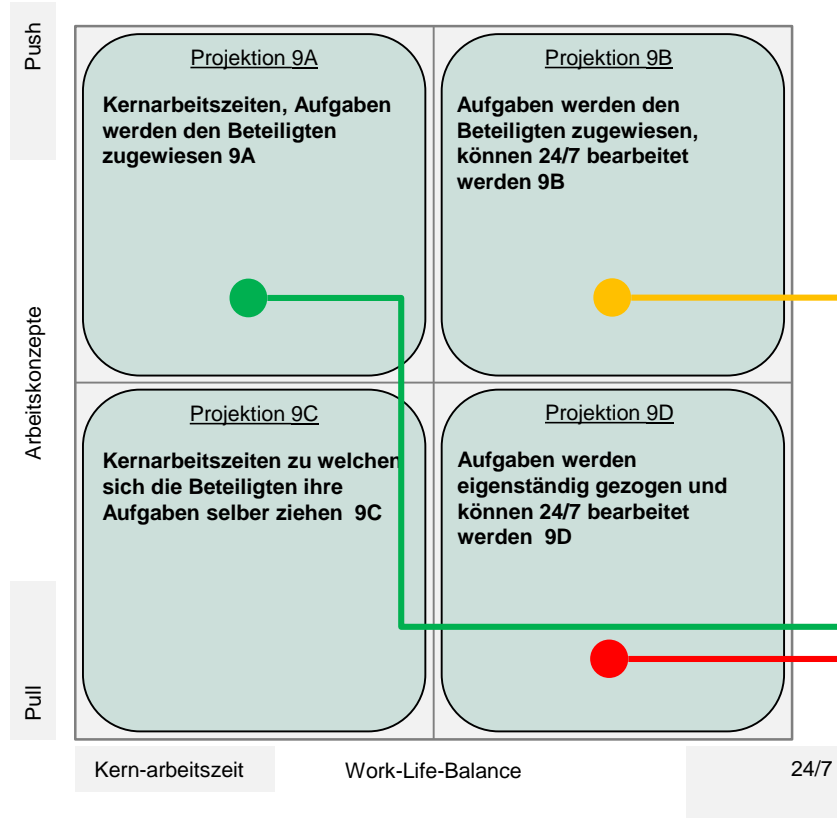
Nr.	Schlüsselfaktor				
1	Agiles Mindset	Agiles Mindset hat sich in der Breite durchgesetzt	Nicht agil denkende wurden abgehängt	Alle folgen Schema F, geringes agiles Mindset vorhanden	Agile Pioniere empfinden Gegenwind
2	Agile Human Ressource	Rollenspezifisches T-Shape Profil (SM,PO) bei allgemeiner Grundkenntnis im Agilen Umfeld	Interne Spezialisten treten als Coach für alle auf		Standardisierte Weiterbildung für jeden
3	Skalierung	Skalierung wird flächendeckend umgesetzt und getrieben	Gut Bekanntes - Skalierung findet nur dort statt, wo Aufgaben Ähnlichkeiten aufweisen	Es findet keinerlei Skalierung statt	Sprung ins kalte Wasser - Skalierung wird auf neue Aufgaben angewendet
4	Hierarchien	Selbstorganisiertes Team mit klarer Rollenzuordnung	Selbstorganisiertes Team in der Linienstruktur	Chef gibt den Weg vor, Team läuft mit (fachlich und methodisch)	Matrixorganisation, mehrere Personen kommen für gleiche Entscheidung in Frage
5	Kooperation	Open Innovation Gedanke lebt, Inspiration von Drittanbietern einholen	Abschottung nach Außen – alles wird über interne Kooperationen abgewickelt		Kooperation als Leitbild – persönlicher Consultant in jeder Situation
6	Expertise/Erfahrung	Fach- und Methodenwelt – sowohl Fach- als auch Methodenwissen spielen eine große Bedeutung	Fachliches Wissen ist zweitrangig, die Methode steht im Fokus	Fachexperten spielen wichtige Rolle, Methode ist zweitrangig	
7	Leistung Team und Vertrauen	starke Vertrauensbasis bei einer Vielzahl an Personenübergreifenden Aufgaben	"Blindes" Vertrauen, aber wenig Aufgaben, die der Kooperation benötigen	Einzelkämpfer, jeder macht seine Aufgabe, ohne Vertrauensbasis	Personenübergreifende Aufgaben, jedoch Hinterfragen der Arbeitspartner
8	New Work	Pull-Verhalten und Kompetenz zur Verwirklichung bzgl. neuer Arbeitspakete	Einholen von Unterstützung und Delegieren von Aufgaben	Abarbeiten der vorgegebenen Aufgaben	Pull-Verhalten gepaart mit Genehmigungsersuchen
9	Work Life Balance und Arbeitskonzepte	Aufgaben werden eigenständig gezogen und können 24/7 bearbeitet werden	Kernarbeitszeiten zu welchen sich die Beteiligten ihre Aufgaben selber ziehen	Kernarbeitszeiten, Aufgaben werden den Beteiligten zugewiesen	Kernarbeitszeiten zu welchen sich die Beteiligten ihre Aufgaben selber ziehen
10	Meeting	Meeting Kultur wird gelebt in einem flexiblen Meeting Umfeld	Meeting Kultur wird gelebt in einer starren Meeting Struktur	Starres Gerüst für das Abhalten von Meetings ohne eine gelebte Kultur	Meeting Kultur wird gelebt in einer starren Meeting Struktur
11	Vision und Zielsetzung	Langfristig ausgelegte Vision mit klarer Strukturierung	Vision mit langer Auslegung, welcher es jedoch an Strukturierung fehlt	Kurzlebige Vision, welche einen klaren Entwicklungspfad aufzeigt	Kurzlebige Vision mit geringer Struktur
12	Agile Karrierepfade	Agile Karrierepfade sind im Unternehmen vorhanden und angenommen	Agile Karrierepfade sind vorgegeben, stoßen jedoch auf Geringschätzung	Klassische Karrierepfade etabliert	Nichtexistenz agiler Karrierepfade werden jedoch erwünscht
13	Nutzen von Mustern (Referenzsysteme)	Vorstößen in neue Dimensionen, mittels Referenzsystemen und sich frei entfaltender Kreativität	Vorgehen nach bekanntem Referenzsystem, ohne Blick über den Tellerrand	Referenzsysteme finden keine Anwendung, es erfolgt kein kreativ gestalterischer Prozess	Vorgehen nach bekanntem Referenzsystem, ohne Blick über den Tellerrand
14	Big Data/KI/Machine Learning	KI-Lösungen werden in der Breite freudig erwartet		KI macht den Leuten Angst, Sinnhaftigkeit wird nicht erkannt	
15	Charakteristik der Beteiligten	Shared Information mit dem Drang Neues zu gestalten	Einzelkämpfer arbeitet in alt bewährten Mustern		Traditionen werden gepflegt, jeder kann jede Information erhalten
16	Wissensmanagement	Wissen ist zentral abrufbar und nimmt einen hohen Stellenwert ein	Wissen ist dezentral abzugreifen, spielt eine wichtige Rolle		Wissen ist zentral abrufbar und nimmt einen hohen Stellenwert ein
17	Arbeiten im Team	Jeder ist wo anders angesiedelt		Projektarbeit am Standort + COC Außenstelle	
18	Grad der Digitalisierung	Leben/Arbeiten in einer Digitalen Umgebung	Die Digitalisierung hat technisch eine breite Umsetzung erlebt, stößt jedoch auf soziale Hürden	Digitalisierung hat kaum Einzug gefunden/keinerlei Bedeutung	Die Digitalisierung hat technisch eine breite Umsetzung erlebt, stößt jedoch auf soziale Hürden
19	Digitalisierung	Interaktives Cloudsystem	Komplexe, nicht vernetzte Tools	Intuitive Tools ohne Schnittstellen	Komplexe, vernetzte Tools
20	Unternehmenskultur	Gründermentalität mit gelebter Fehlerkultur		Traditionen von Bedeutung, Fehler werden nicht toleriert	Gründermentalität wird gelebt, jedoch werden Fehler nicht toleriert
21	Komplexitätsgrad von Aufgaben (empfunden)	Expertenkommission - Denken in Netzwerken - Komplexe Aufgaben sind stark vernetzt	Wissenschaftliches Vorgehen im engsten Kreis, Expertenkultur zur Bearbeitung von komplexen Aufgaben	Beamtenum - Routine, unabhängige Alltagsaufgaben	Wissenschaftliches Vorgehen im engsten Kreis, Expertenkultur zur Bearbeitung von komplexen Aufgaben

- 4²¹ mögliche Kombinationen durch den „Szenario-Wald“ ergibt **4.398.046.511.104** mögliche Kombinationen
- Konsistenzprüfung der Szenarien

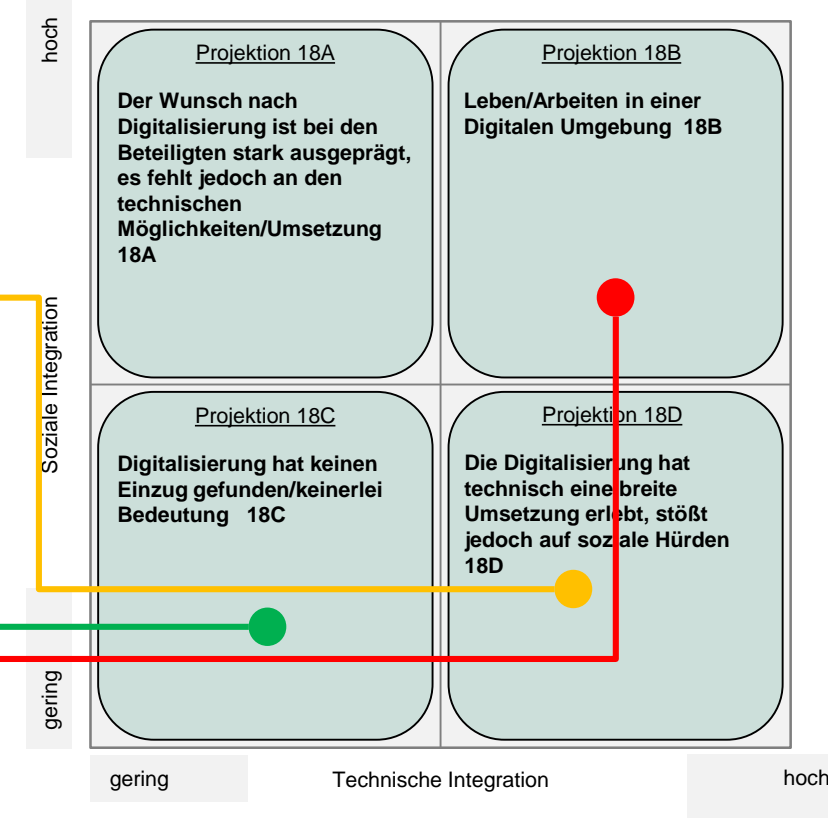


Konsistenzprüfung

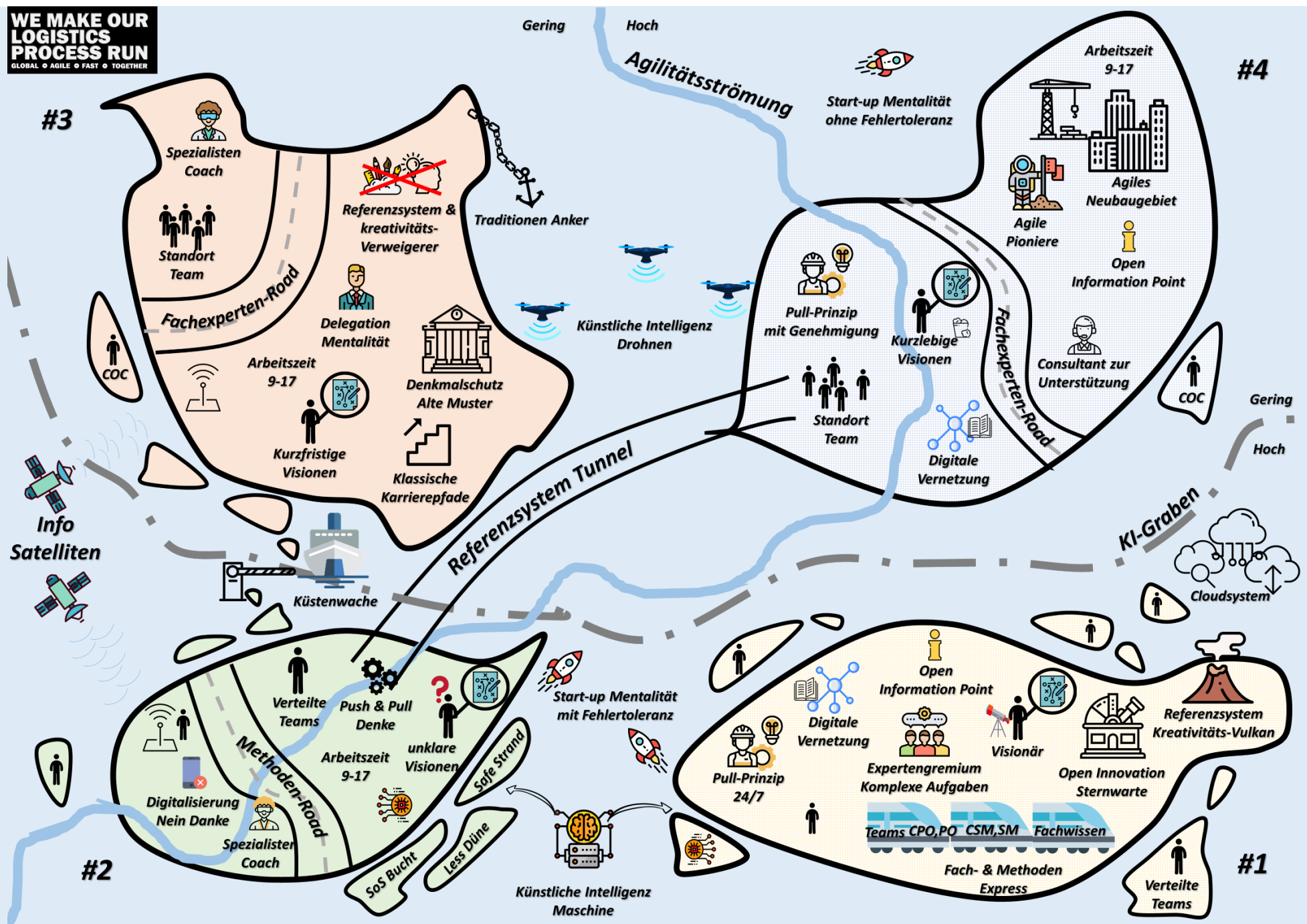
Schlüsselfaktor 9: Work Life Balance und Arbeitskonzepte



Schlüsselfaktor 18: Grad der Digitalisierung



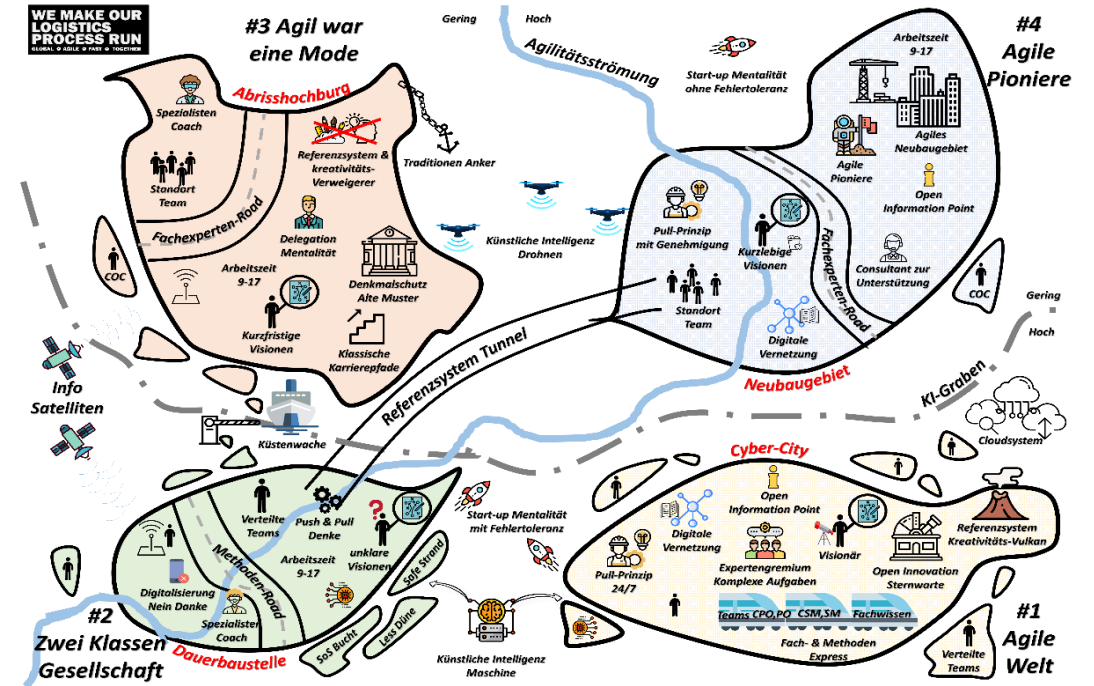
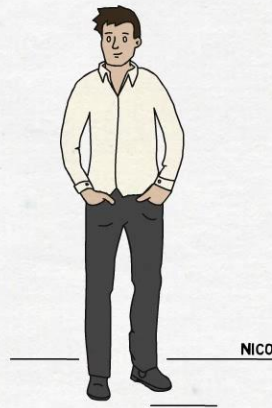
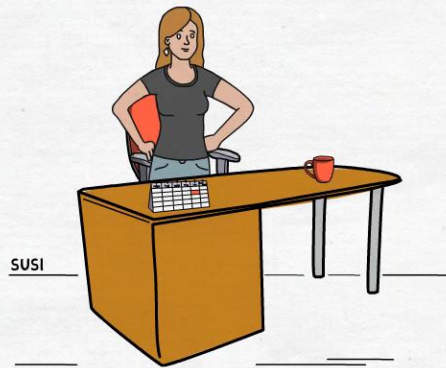
- Zu einer Leitprojektion werden passende, konsistente Projektionen ergänzt bis ein Gesamtszenario entsteht



Ergebnisse der Szenario Arbeit

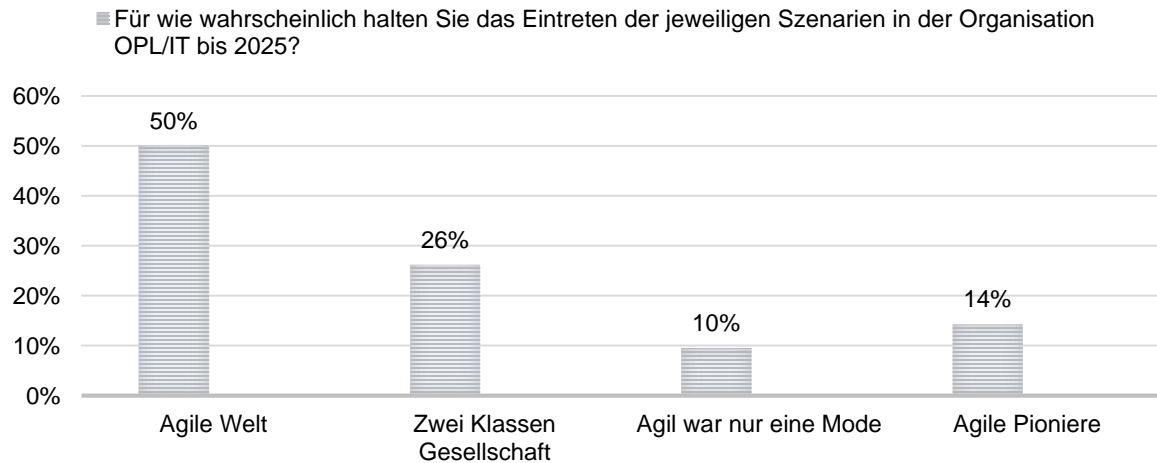
Die Szenario Landkarte

#2 ZWEIKLASSEN GESELLSCHAFT - DAUERBAUSTELLE

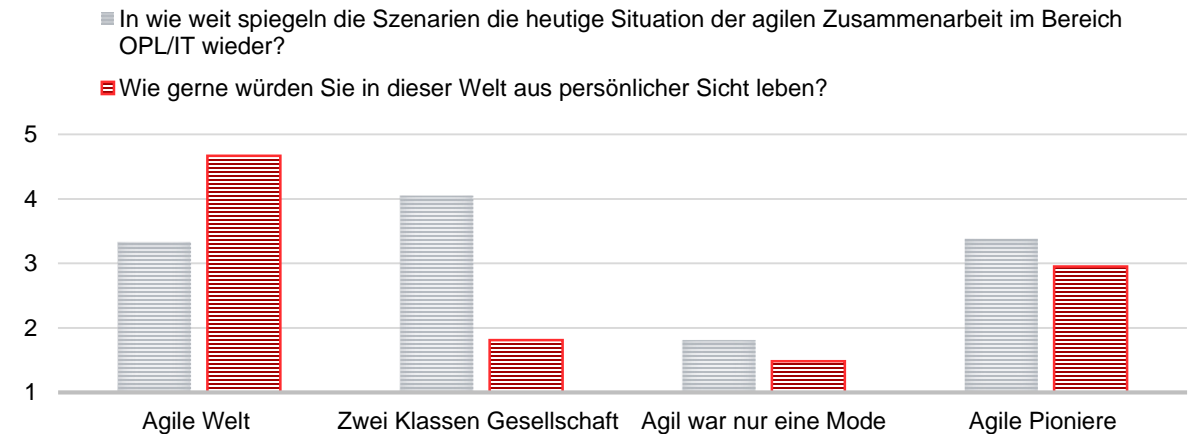


Interpretation der Szenarien

EINTRITTSWAHRSCHEINLICHKEIT



HEUTIGE SITUATION & WUNSCHEMPFINDEN

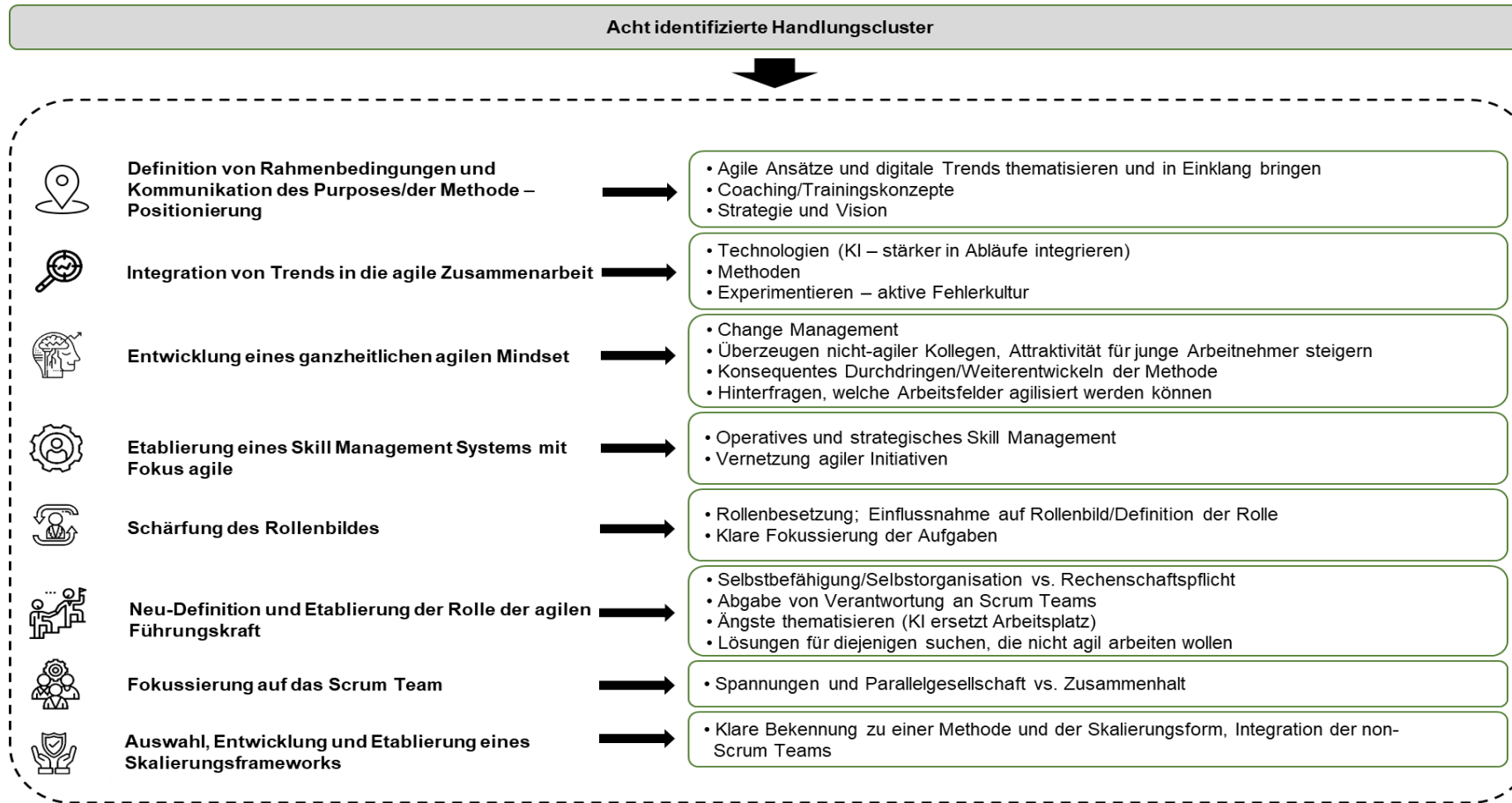


- Auswertung basierend auf allen drei Teilnehmergruppen der Umfrage
- Methode, Führung, Kultur (Scrum Master, Führungskreis, Agility Group)

	Mittelwert	Varianz
Szenario 1	3,33	0,83
Szenario 2	4,05	1,55
Szenario 3	1,81	0,76
Szenario 4	3,38	1,15

	Mittelwert	Varianz
Szenario 1	4,67	0,23
Szenario 2	1,81	0,68
Szenario 3	1,48	0,46
Szenario 4	2,95	1,45

Identifizierte Handlungscluster

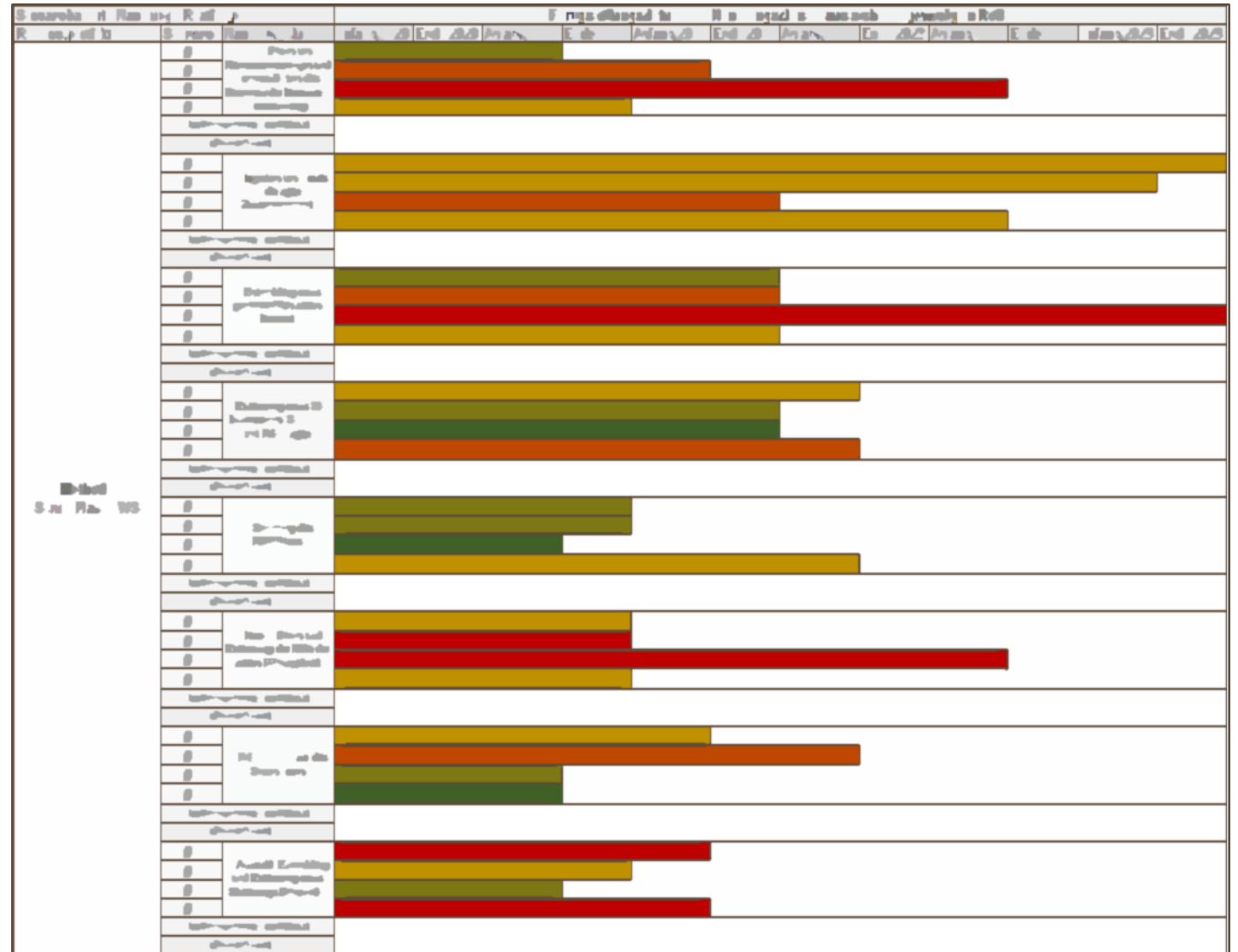


➤ Die Identifizierte Handlungscluster basieren auf den Umfrageergebnissen

➤ Zeitliche Umsetzung und Einstufung in „einfache Umsetzung“ vs. „komplexe Umsetzung“

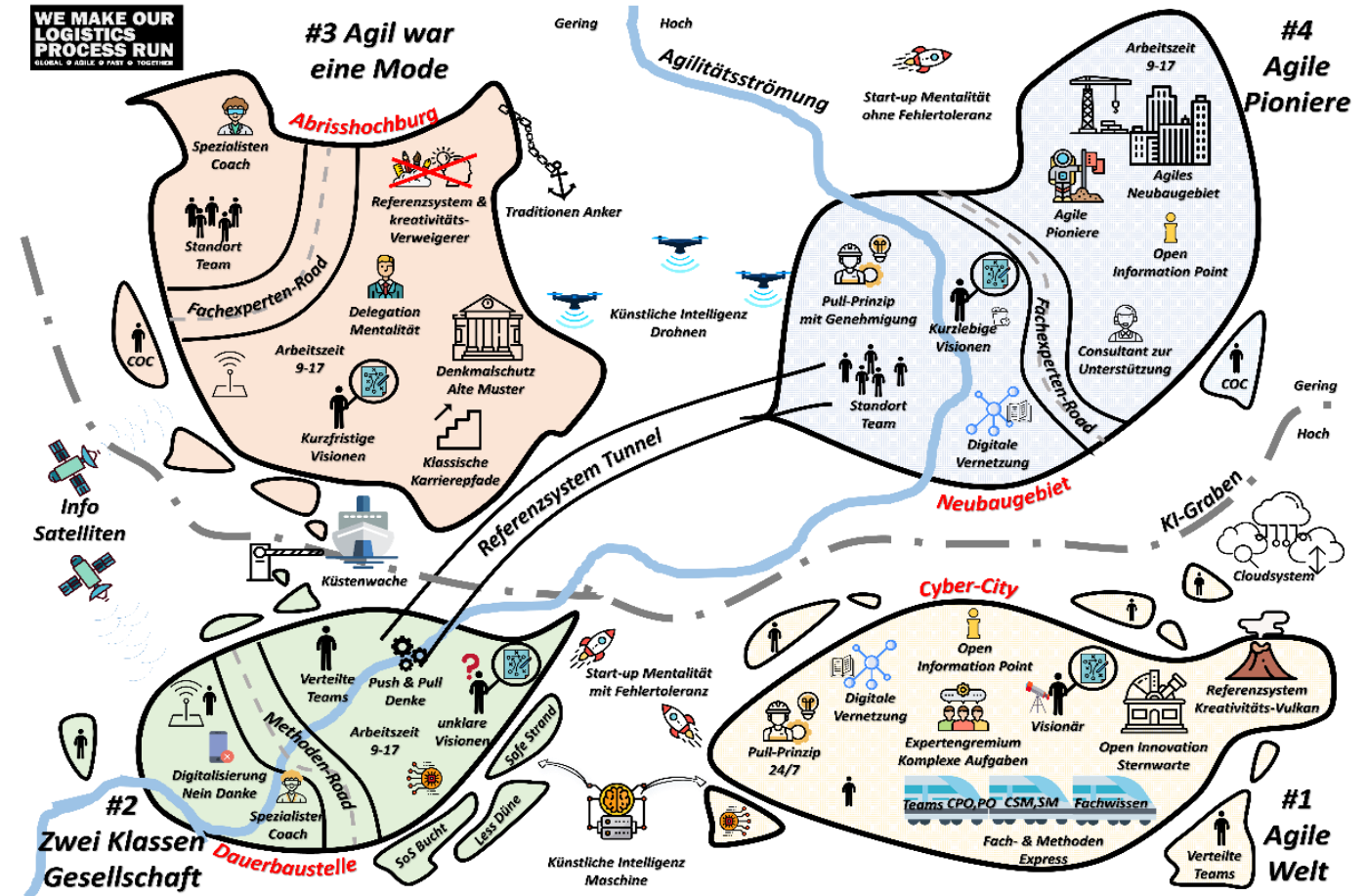
Abgeleitete Roadmap

- Expertenworkshops (Methode, Führung, Kultur)
 1. Immersion in das Szenario mittels Video
 2. Bewertung der Handlungscluster im Szenario X hinsichtlich Komplexität
 3. Bewertung der Handlungscluster im Szenario X hinsichtlich zeitlicher Umsetzung
 4. Konsolidierung der Ergebnisse und Überführung in eine interaktive Roadmap



Wie geht es weiter?

- Einsatz der dynamischen Roadmap in Plannings und Strategie Workshops
- Kontinuierliche Abstimmung zwischen Workshop Gruppen
- Hinterfragen, ab wann ein Szenario nicht mehr erreichbar ist oder ob ein Szenario nicht mehr eintreten wieder





Szenarien der agilen Zusammenarbeit 2025 am Beispiel der Logistiksystementwicklung der Mercedes-Benz AG

Kontakt:

Dr. Nicolas Reiß

nicolas.reiss@daimler.com

Mercedes-Benz

Das Beste oder nichts.

