

Kundenfokus,
Ergebnisorientierung,
Transparenz –
Kulturwandel durch



agile

Methoden Autor: **Dr. Jörk Hebenstreit**

Dr. Jörk Hebenstreit ist Geschäftsführender Gesellschafter der AGILEUS Consulting GmbH & Co. KG und verbindet in seinen Beratungsprojekten die Vorteile der klassischen Strategie- und Managementberatung mit innovativen Ansätzen und agilen Arbeitsweisen. Der promovierte Physiker verfügt u. a. über Erfahrungen als F&E-Vorstand eines Global Players im Bereich Messtechnik sowie als Mitglied in verschiedenen Verwaltungsräten.

Neben seiner Tätigkeit als Berater ist Dr. Hebenstreit ein hoch qualifizierter Vertreter der internationalen Scrum Community und im Rahmen des Baden-Badener Unternehmergespräche e.V. zusammen mit Vertretern des deutschen Topmanagements seit Jahren an der Entwicklung der deutschen Wirtschaft beteiligt.



Nicht die Beschleunigung der Produktentwicklung ist das Ziel agiler Methoden, sondern die Verbesserung der Reaktionsfähigkeit auf Marktänderungen. Agile Methoden werden seit Jahrzehnten in der Softwareentwicklung und im IT-Umfeld erfolgreich angewendet. Doch die Prinzipien der agilen Entwicklungsmethodik können ebenfalls in die physische Produktentwicklung mit ihren deutlich längeren Entwicklungs- und Beschaffungslaufzeiten übertragen werden und damit die Reaktionsfähigkeiten von Unternehmen auf Marktveränderungen deutlich verbessern. Neben den Entwicklungsbereichen können auch entwicklungsfernere Unternehmensbereiche, wie Marketing, Controlling, Service oder Human Resources, von den Vorteilen agiler Methoden profitieren. Dabei entsteht Schnelligkeit: als Folge der Veränderung im Verhalten der Menschen im Team und in der gesamten Organisation – nicht durch Anordnung einer »agilen Arbeitsweise« oder durch ein schnelles Training im Umgang mit der Methodik. Die Beschleunigung der Produktentwicklung ist folglich ein Resultat und kein direkter Stellhebel. Dafür ist ein Kulturwandel erforderlich!

Die agile Methodik allein bringt keine Beschleunigung

Oft erwartet das Management, dass sich in Verzug geratene Produktentwicklungsprojekte erheblich beschleunigen lassen, wenn die Scrum-Methodik im Projektteam geschult wird. Zu diesem Nimbus tragen auch Veröffentlichungen wie die des Co-Gründers von Scrum, Jeff Sutherland, »The Art of Doing Twice the Work in Half the Time« bei, von der die meisten Manager nur die Titelseite kennen und davon ihre Erwartungen ableiten.

Der eigentliche Erfolgsfaktor agiler Methoden liegt allerdings nicht in der Schulung der reinen Methodik. Scrum, Kanban und Co. sind lediglich Werkzeuge im agilen Methodenkoffer. Für den Erfolg und die damit einhergehenden Effizienzgewinne ist eine tief greifende Veränderung in der Kultur des Unternehmens entscheidend, sonst lassen sich nur begrenzte, nicht nachhaltige Verbesserungen erzielen. Um agil erfolgreich zu sein, bedarf es eines Umdenkens in der gesamten Organisation, wie mit komplexen Aufgabenstellungen umgegangen wird. Dieser Mindset Change betrifft nicht nur die Mitarbeiter, sondern insbesondere auch das mittlere und obere Management. —————>

Vorteile agiler Methoden ergeben sich erst mit dem Kulturwandel

Der erforderliche Kulturwandel erfordert dreierlei:

- I. Eine klare Entscheidung im Management, die Organisation agil aufzustellen und dies auch klar zu kommunizieren und nachhaltig zu unterstützen (z. B. bei Hürden für das agile Entwicklungsteam in der noch nicht agilen Organisation). Nur wenn es auch von »oben« gewollt und wirklich unterstützt wird, kann die Veränderung erfolgreich werden.
- II. Das obere und mittlere Management muss Verantwortung auf die Teams übertragen und zulassen, dass diese selbst organisieren, wie sie zum Ziel kommen. Statt Status- und Machtverlust zu befürchten, ist es die Aufgabe des Managements, die Teams entsprechend zu befähigen und zu unterstützen. Die Rolle des mittleren Managements verschiebt sich aus dem operativen Tun in Richtung strategischer und organisatorischer Führungsaufgaben.
- III. Die Mitarbeiter müssen auch bereit sein, diese Verantwortung zu übernehmen.

Ablauf agiler Entwicklungsprozesse

Im agilen Konzept wird erst entwickelt, nachdem man verstanden hat, was der Kunde wirklich braucht. Dafür muss man zunächst die Kundenprozesse analysieren, welchen Beitrag das eigene Produkt hierfür leistet.

Hierzu nimmt ein Teammitglied – in der Rolle des Product Owners – dauerhaft die Kundenperspektive ein und vertritt, was dieser braucht. Nach jedem Entwicklungsschritt wird abgeglichen, ob der Kundennutzen noch gegeben ist, ansonsten wird ein neuer Lösungsweg gesucht. Dieses kontinuierliche Feedback ermöglicht es, deutlich konkreter auf Markt- und Kundenwünsche zu reagieren.

Dazu wird – im Falle eines Maschinenbauers – nicht die Maschine an sich optimiert, sondern auch die vor- und nachgelagerten Prozesse. Als Resultat verkauft der Maschinenbauer nicht mehr nur viel Stahl, sondern auch Software, Beratung und Services etc., um den Prozess zu optimieren. Die Marktnachfrage entwickelt sich immer stärker in Richtung von System- und Lösungsangeboten, Stand-alone-Geräte werden unattraktiver.

Vorteile: Kundennutzen, Transparenz und Kommunikation

Einer der ersten spürbaren Effekte bei der Einführung agiler Methoden ist die Transparenz über Prozesse und Aktivitäten, sodass eine Priorisierung der Aufgaben möglich ist. Denn in den engmaschigen täglichen Teamabstimmungen werden die verschiedenen Aufgaben sichtbar und eine Entscheidung, was wirklich wichtig für den Kundennutzen ist, fällt leichter. Bisher werden Entscheidungen über Wichtigkeit und Prioritäten – insbesondere in großen Unternehmen mit traditionellen Methoden – oftmals individuell und unabgestimmt getroffen und umgesetzt. Eine Abstimmung und das Erkennen von Abhängigkeiten finden häufig deutlich zu spät statt. Das führt zu Verzögerungen und zur Verschwendung von Ressourcen.

Durch agile Methoden werden wir nicht schneller, weil wir immer schneller rennen, sondern weil wir durch die Transparenz die Möglichkeit nutzen, uns auf die richtigen Dinge zu konzentrieren und damit zu schnelleren Ergebnissen kommen.

Der Anspruch auf kontinuierliche Verbesserung der Arbeitsweise, der Abläufe, der Kommunikation, der Zusammenarbeit usw. zeichnet agile Verfahren aus. Die Teams müssen sich selbst organisieren, voll fokussiert und zu 100 Prozent an einem Thema arbeiten und wirklich in die Verantwortung für ihr Tun gehen. Das Arbeiten erfolgt nach Prioritäten, die vom Kundennutzen abgeleitet sind. Schnelle Feedbackzyklen und geringere Änderungskosten, zeitnahe Eskalationen und Entscheidungen sowie frühe Fehlererkennung und damit Vermeidung unnötiger Entwicklungsschleifen sind Kennzeichen agiler Methoden. In Summe führt es dazu, dass die Teams motivierter sind und schneller die richtigen Ergebnisse liefern können.

Wenn es dann noch gelingt, dass sich das Management der Organisation als Befähiger und Coach für die Mitarbeiter verhält und vom gewohnten »Command-and-control«-Verhalten Abstand nimmt, sind die Voraussetzungen für eine echte Veränderung gegeben.

Geeignet für alle Branchen – besonders bei komplexen Anforderungen und hoher Unsicherheit

Generell kann man agile Methoden branchenübergreifend anwenden. Agil ist immer besonders in komplexen Projektumgebungen erfolgreich. Wenn viele Faktoren unsicher sind, eine hohe Änderungsgeschwindigkeit im Markt vorherrscht, sich Kundenansprüche und Wettbewerbssituationen dynamisch ändern etc., ergo eine hohe Komplexität und Unsicherheit vorherrscht, sind agile Konzepte gut geeignet. Wenn ein Unternehmen nur leichte Varianten des bestehenden Produkts liefert, ist der Vorteil eher gering.

Beispiele für den erfolgreichen Einsatz agiler Methoden in der physischen Produktentwicklung finden sich inzwischen branchenübergreifend in vielen Unternehmen: Im Maschinenbau, in der Automobilbranche, in der Medizintechnik, der Elektronik u. v. a. m. wird mit Scrum und anderen agilen Methoden gearbeitet.

Dabei werden nicht nur die Entwicklungsabteilungen eine Veränderung erleben, sondern auch alle anderen Bereiche, die im Produktentstehungsprozess beteiligt sind, bis hin zu den Lieferanten.

Ein Beispiel aus unserer Praxis:

Im Jahr 2018 präsentierte MAN auf der IAA Nutzfahrzeuge zwei TÜV-zugelassene Lkw mit innovativen Alleinstellungsmerkmalen; in nur 18 Monaten Entwicklungszeit wurden die Fahrzeuge zur Marktreife geführt – üblich sind 50 Monate! Details sind abrufbar unter <https://www.agileus-consulting.de/unsere-kunden/>.

Ausstrahlungswirkung auf andere Bereiche

Durch die Betrachtung des End-to-end-Prozesses gibt es eine große Ausstrahlungswirkung auf das ganze Unternehmen. Man beginnt mit dem Kundenbedarf im Produktmanagement, geht weiter über Entwicklung und Einkauf, die Fertigung und schließlich die Lieferung des Produkts. Klassisch ist der Start im Bereich Forschung und Entwicklung angesiedelt, denn dort befinden sich oft der »größte Schmerz« und komplexe Aufgaben.

Häufig startet man mit einem Pilotprojekt – z. T. unterstützt durch externe Spezialisten für agile Methoden. Nach ersten positiven Erfahrungen und entsprechenden Erfolgen reicht die Strahlkraft, um weitere Teams für die neue Arbeitsweise zu begeistern. Die Mitarbeiterprofile werden sich ändern, da Teams mehr und mehr als Einheit agieren. Dadurch sind nicht mehr vorrangig viele Superspezialisten erforderlich, sondern breiter aufgestellte Generalisten entwickeln sich, die flexibler einsetzbar sind.

Um nachhaltige Erfolge zu erzielen, muss eine Verhaltens- und Kulturänderung im Unternehmen selbst erfolgen. Je mehr unternehmensinterne Treiber diese Veränderung wollen und unterstützen, umso schneller und erfolgreicher kann ein entsprechender Wandel vorangetrieben werden. Wichtig ist, dieses Bewusstsein vor allem im Management zu schaffen. Die alleinige mechanische Einführung agiler Methoden ist nur der erste Schritt. Der eigentliche Change entscheidet über den Erfolg – und dieser benötigt, wie jede Verhaltensänderung, vor allem eins: Zeit.

Doch die Investition lohnt sich. Wenn schneller auf Marktveränderungen reagiert werden muss, Technologien immer kurzlebiger werden und die internen Abläufe durch zu enge Prozessvorschriften und Kontrolle schwergängig geworden sind, können agile Methoden eine Lösung bieten. Mit Transparenz, hoch motivierten Mitarbeitern, selbst organisierten Teams, schnellen Entscheidungen und kontinuierlicher Verbesserung der Prozesse werden sich die wirtschaftlichen Erfolge steigern. ←