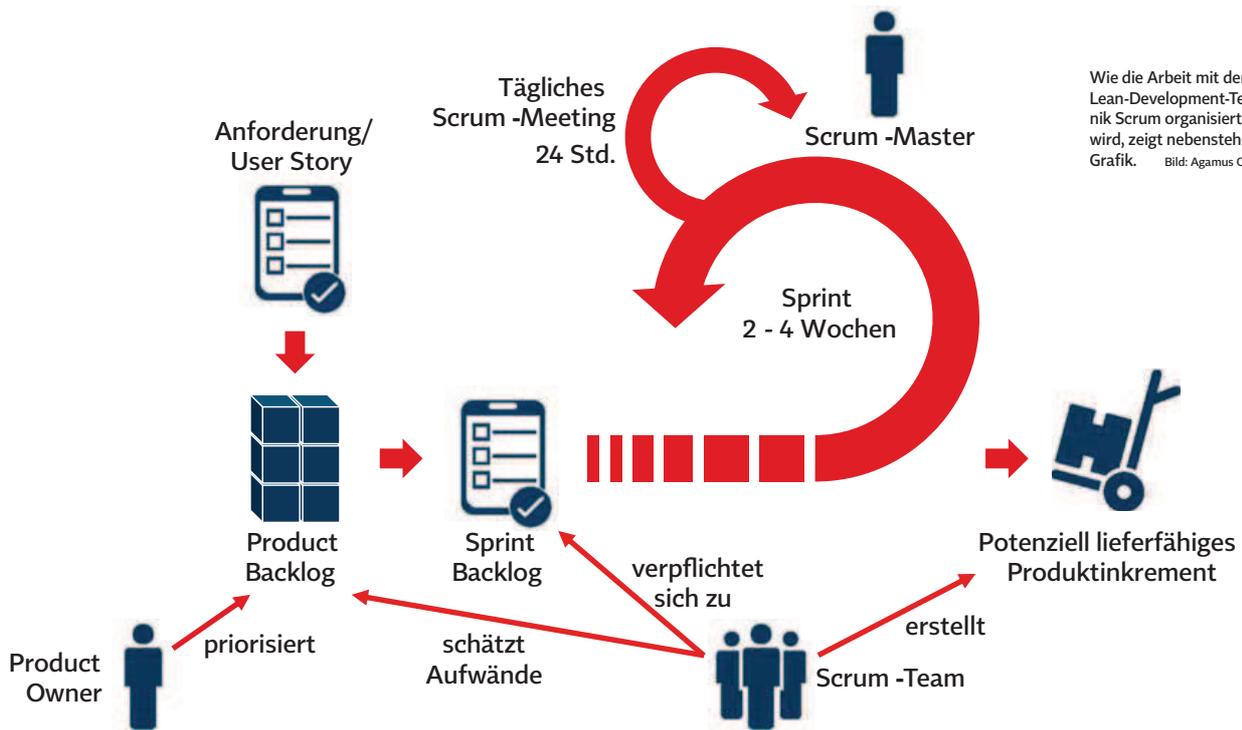


## Scrum-Methode



# 7 Erfolgsfaktoren für das Lean Development

Mit schlanken Entwicklungsmethoden wie Scrum können Industrieunternehmen Produkte in kürzerer Zeit konzipieren. Gleichzeitig stärkt die Methode die Motivation der Mitarbeiter, weil alle Produkthanforderungen gleich zu Beginn diskutiert werden

## 1 Die Mitarbeiter werden durch Lean Development motiviert

Sinn und Zweck von Lean Development ist, dass die Mitarbeiter zielorientiert und fokussiert ihrer Qualifikation entsprechend eingesetzt werden. „Mit Lean Development können Firmen ihren Ressourcenbedarf im zweistelligen Prozentbereich reduzieren“, sagt Rüdiger Feigl, Partner bei Agamus Consult, „um das gleiche Ziel zu erreichen“. Der Wert liege zwischen 10 und 30%, weil die Firmen weniger Redundanzen und Schleifen hätten. Ein viel wichtiger Grund ist jedoch die Motivation der Mitarbeiter, denn diese leiden auch unter psychischen Belastungen bei der Arbeit: „Das Schlimmste für einen Mitarbeiter am Band ist es, wenn er Ausschuss produziert“, so Feigl. Wenn das über eine längere Zeit passiere, nage es am Selbstbewusstsein. Auch in der Entwicklung wird Mitarbeitern gesagt, dieses Produkt wird doch nicht weiterentwickelt. Findet das mehrmals hintereinander statt, wird der Mitarbeiter nicht motiviert, kreativ zu sein. Er denkt, die Führungskräfte wissen nicht, was sie wollen.

## 2 Lean Development stellt den Reifegrad des Produkts sicher

Im Anlauf gibt es häufig Probleme. Produkte, die in die Serienfertigung gelangen, durchlaufen eine Reifegradkurve: Am Anfang steht das Produkt, das die Spezifikationen erfüllen muss. Solange die Produktreife nicht vorhanden ist, gibt es noch keine vollumfängliche Prozessreife, das heißt eine Anlage, die das Produkt in Serie produziert. Nach dem Start of Production (SOP) folgen dann die Produktionssystemreife (3), die Produktionsintegration (4) und die Nachhaltigkeit der Supply Chain (5). Wenn die Punkte 3, 4 und 5 nur marginal ausgeprägt sind, ist das Produkt noch nicht reif für die Produktion. Mit Lean Development können Firmen ihre Ziele erreichen und einen hohen Reifegrad bei ihren Produkten erzielen. Das Produkt kann also problemlos produziert werden. Lean Development dient dazu, in der Planungsphase mit maximaler Absicherung einen Reifegrad abzubilden. So kann in hoher Taktzahl und niedriger Taktzeit in hoher Qualität gefertigt werden.

## 3 Die Führung muss hinter den Veränderungen stehen

Lean hat immer zwei Facetten. Wenn man sich nachhaltig verändern will, muss die Führungskraft das von oben nach unten tragen und die Veränderungen fördern. Dann wird eine Strategie benötigt, also eine Transformationsroadmap über einen Zeitraum von zwei Jahren. Dabei wird heruntergebrochen, wer was in diesen zwei Jahren tun muss: Die Ablaufprozesse müssen geändert, ergänzt und optimiert werden. Wenn dieses Rahmengerüst beschlossen ist, kann die Umsetzung beginnen. Dann muss am Produktentstehungsprozess (Product Development Process/PDP), an der formalen Prozessfolge, gearbeitet werden. Denn viele Abteilungen sind an einer schlanken Entwicklung beteiligt. Dazu zählen auch der Einkauf, die Logistik und das Controlling. Diese Prozesse muss man analysieren und sie schlank machen, das heißt, Redundanzen, Mehrfachbelegungen und Schleifen eliminieren, Überlastung von Mitarbeitern vermeiden und Qualifikationen aufbauen.

## 4 Das Team, das entwickelt, ist interdisziplinär zusammengesetzt

Eine Entwicklungsorganisation besteht nicht nur aus Mitarbeitern der Entwicklung, sondern sie ist interdisziplinär. Dazu gehören neben Entwicklern auch Produktion, Einkäufer, Logistiker, Mitarbeiter aus der Qualitätsabteilung, Supply-Chain-Fachleute und so weiter: alle Mitarbeiter, die von den Aufgaben, die in der Produktentwicklung entstehen, betroffen sind. Dabei geht es um eine prozessorientierte Organisation und Interdisziplinarität. In den vergangenen Jahren ist man zu der Erkenntnis gelangt, dass man bereits in einem frühen Stadium der Entwicklung sehr viele potenzielle Möglichkeiten zu einem Produkt diskutieren sollte. Das nennt man Frontloading: Entwicklungsideen sollten zu einem frühen Zeitpunkt von allen Beteiligten am Entwicklungsprozess erörtert werden.

## 5 Die Partner in der Wertschöpfung werden eingebunden

Mit Synchronisation kann man die Wertschöpfungspartner außerhalb des Unternehmens in den Lean-Development-Prozess einbinden. Dabei handelt es sich zum Beispiel um Lieferanten, Unterteilhersteller, aber auch um Entwicklungsdienstleister. Diese müssen sachlogisch und ablauftechnisch in den Entwicklungsprozess integriert werden.

# Lean Development

Das sind die zukünftigen Aufgabenstellungen für ein effektives Entwicklungsmanagement.  
Quelle: Agamus Consult



**Gunnar Knüpfper**  
ist verantwortlich für Wirtschaft, Management und den Kongress Die Fabrik des Jahres/ GEO

gunnar.knuepfer@produktion.de

1	2	3	4	5	6
<b>PEP</b>	<b>Organisation</b>	<b>Projektmanagement</b>	<b>Reporting</b>	<b>Standards KM/IT</b>	<b>Strategie</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Adaptierbarkeit</li> <li>Skalierbarkeit</li> <li>Flexibilität</li> <li>Frontloading</li> <li>Synchronisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wertstromorientiert</li> <li>Klare Aufgabenteilung</li> <li>Q-K-T Orientierung</li> <li>Integration Werk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Engpassorientiert</li> <li>Flexibel/lernend</li> <li>Q-K-T Orientierung</li> <li>Multiprojekt management</li> <li>Agil/Scrum</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Q-K-T-Orientierung</li> <li>Engpassorientiert</li> <li>Hierarchisch</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Durchgängig</li> <li>Redundanzfrei</li> <li>Intuitiv</li> <li>Zentral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Strategische Partnerschaften</li> <li>Komplexitätsmanagement</li> <li>Produktionsplattform</li> </ul>

## Interview: So funktioniert die Lean Development-Technik Scrum



Rüdiger Feigl,  
Partner bei Agamus Consult.  
Bild: Agamus Consult

### Was ist notwendig für Scrum?

Die kleinen täglichen To Dos müssen auf eine steuerbare Ebene gebracht werden. Das ist die wichtigste Voraussetzung für Scrum, für agiles Entwickeln. Dann wird ein Projektleiter benötigt, der mit der Scrum-Methodik diese Aufgaben steuert.

### Wer kümmert sich um die Ziele der Firma?

Der Product Owner wird als derjenige angesehen, der die Rolle des Kunden

einnimmt und sagt, welche Aufgabe zu erfüllen ist. Dies ist oftmals der Produktmanager in der Firma, der das Gesamtbild vor Augen hat: Was will die Geschäftsleitung für ein Produkt haben?

### Wie läuft der Scrum-Prozess ab?

Das Aufgabenpaket ist im Product Backlog zusammengefasst. Enthalten sind alle Aufgaben, die aktuell oder erst in zwei Jahren angegangen werden. Die Mannschaft bildet das Scrum-Team.

Um die Mitarbeiter zielorientiert, engpassorientiert und fokussiert arbeiten zu lassen, werden aus der Auftragsabarbeitungsliste Themen priorisiert, die im nächsten Sprint innerhalb von zwei bis vier Wochen bearbeitet werden. Diese Aufgaben werden in kurzen Tages-Meetings besprochen.

### Wer steuert das Team?

Der Scrum-Master hat die Aufgabe, das Team zu steuern, um Schwerpunkte zu setzen, das Sprint Backlog für die

nächsten zwei bis vier Wochen zu definieren und die Mannschaft eng zu führen in Tages-Meetings, um Veränderungen und Abarbeitungsstände zu dokumentieren und das Projekt zum Erfolg zu bringen. Scrum heißt auch direkte Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern vor Ort und nicht über Computer. Dargestellt werden die Arbeitsschritte an einem Scrumban: Links ist darauf die Backlog-Liste aufgeführt. Von links nach rechts werden die Abarbeitungsschritte dokumentiert.

## 6 Trainings erleichtern den Einstieg in Scrum

Bei der Einführung der Lean Development-Technik Scrum sollte es Trainings geben. Scrum ist ein Lernprozess. Typischerweise gibt es in Unternehmen immer dominierende und weniger dominierende Personen. Der eine Mitarbeiter denkt zum Beispiel, dass er im Projekt mehr zu sagen hat, weil er schon lang im Unternehmen ist und weil er mit dem Chef Tennis spielt. Wenn man ein schlankes Projektmanagement betreibt, hat jedoch nur einer etwas zu sagen, und dieser Projektleiter ist auch nur der erste unter Gleichen. Wenn dies nicht funktioniert, arbeitet das ganze Scrum-System nicht. Erfolgsscheidend ist, dass die Menschen diese Art des Arbeitens akzeptieren. Wenn sie das nicht tun, sollte man nicht Scrum nutzen. Dann kann die Entwicklung nur hierarchisch organisiert werden.

## 7 Der Mensch ist der entscheidende Faktor

Es werden nicht nur Trainings benötigt, Scrum muss auch von der Führung vorgelebt, eingefordert und sanktioniert werden, wenn es nicht umgesetzt wird. Die Mitarbeiter müssen einen Veränderungsprozess durchlaufen. Dieser muss durch ein aktives Change-Management gesteuert werden. Es funktioniert nicht, bei einem Mitarbeiter, der 20 Jahre in einem Unternehmen auf traditionelle Weise gearbeitet hat, von heute auf morgen den Schalter umzulegen. Das ist ein Prozess, der längere Zeit - drei bis fünf Jahre - dauert; Es gilt auch hier: Ein Halm wächst nicht schneller, wenn man daran zieht. Der Mensch ist trotz der computerisierten Welt der entscheidende Faktor.

## Scrum in der Praxis

- Europas führender Hersteller von Sattelauffiegern, **Schmitz Cargobull**, nutzt Scrum seit fünf Jahren bei der Neuentwicklung von Produkten und bei der auftragsbezogenen Abwicklung. Geschäftsbereichsleiter Michael Timmermann, der die Methode aus der Datenverarbeitung kennt, hat damit „ganz gute Erfahrungen“ gemacht.
- Probleme bei der Umsetzung gab es teilweise, weil Mitarbeiter sich erst einmal mit der Disziplin in den Runden mit definierten Abläufen anfreunden mussten. Das musste trainiert werden. Auch war die Akzeptanz bei den Führungskräften eingeschränkt, da sich deren Rolle änderte und sie nicht mehr direkt fachlich beteiligt waren. Diese Probleme wurden mit Geduld überwunden: Führungskräfte bekamen auch Rollen im Scrum oder wechselten die Position.

**DB SCHENKER**

## Logistik integriert.

Flächendeckende Lösungen erleben. Grenzenlose Möglichkeiten nutzen.

**Die Welt bewegt sich. Bewegen Sie die Welt!**  
Mit Logistiklösungen von DB Schenker können Sie Ihre Waren- und Güterströme zielgenau und flexibel steuern. Ob auf dem Land-, Luft-, Seeweg oder in der Kontraktlogistik – unsere weltweite Vernetzung über alle Verkehrsträger hinweg ist einzigartig.  
**Neue Wege entdecken:**  
[www.dbschenker.com/de/integriert](http://www.dbschenker.com/de/integriert)