

A large, fluffy tabby cat with white paws is lying on its back inside a cardboard box. The cat is looking upwards with its yellow eyes. The box is open, and the cat's body is stretched out, filling most of the box's interior. The background is a dark, gradient grey.

„Agile **Transformation**
≠
One Size Fits All“

3DSE **Expertenforum** 2019

Erfolgsfaktoren für eine nachhaltige agile F&E-Transformation

1 Agile Transformation ≠ One Size Fits All – den eigenen Ansatz finden

Keine agile Transformation gleicht der anderen, da sich Unternehmen im Hinblick auf Kultur, Größe und Produktportfolio stark voneinander unterscheiden. Frameworks (z. B. SAFe) helfen zwar eine passende Grundlogik zu definieren, einen „One Size Fits All“-Ansatz zur Transformation gibt es aber nicht. Neben Organisation, Arbeitsmodell und Rollen sind vor allem die Planungs- und Priorisierungsebenen sowie die Integration von Kernprozessen unternehmensspezifisch auszugestalten.

2 Aufbauorganisation folgt Arbeitsmodell

Die Organisationsgestaltung ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor für eine nachhaltige Transformation. Als Nordstern sollte die Veränderung von einer fachabteilungsorientierten zu einer kundenfunktions- oder produktorientierten Organisation dienen. Die Aufbauorganisation sollte sich an dem definierten Arbeitsmodell, dem Prinzip der Trennung von disziplinarischer

und fachlicher Führung sowie der klaren Verortung von Verantwortung für Enabler-Themen (z. B. Architektur, Safety) ausrichten.

3 Systems Engineering für die agile Skalierung nutzen

Die Kompetenz, das eigene Produkt als System zu verstehen, ist Grundvoraussetzung für die Skalierung von agilem Arbeiten. Wer komplexe und sichere Produkte agil entwickeln will, muss die Architekturentwicklung beherrschen. Wer seine Hausaufgaben macht, schafft so eine durchgehende Transparenz, ausgehend von Anforderungen über Architekturelemente bis hin zu konkreten Testfällen. Die entstehende Traceability ermöglicht ISO-konforme agile Prozesse.

4 Kultur als Katalysator für die agile Transformation begreifen

Agiles Arbeiten basiert auf Werten wie Transparenz, Eigenverantwortung, Offenheit und Flexibilität. Offenheit und eine ehrliche Fehlerkultur beeinflussen beispielsweise, wie Hindernisse oder die Erreichbarkeit von Sprintzielen kommuniziert und diskutiert werden. Diese kulturellen Veränderungen

müssen top-down verankert werden. Das Management muss das Mindset „Wandel als Chance zu erkennen“ vorleben und einfordern.

5 Die Bedeutung der Führung nicht unterschätzen

Führungskräfte werden durch eine agile Transformation stark gefordert. Sie müssen zwischen der Übernahme fachlicher oder disziplinarischer Aufgaben wählen und lernen, Entscheidungen abzugeben sowie stärker unterstützend in die Prozesse einzugreifen. Daher müssen Führungskräfte voll hinter dem Ansatz stehen und die notwendigen fachlichen sowie methodischen Kompetenzen besitzen. Selten erfüllt eine Führungskraft alle Anforderungen gleichermaßen, weshalb wirksame Formate zur Befähigung (z. B. Coachings-on-the-Job) etabliert werden müssen.

6 Die Mitarbeiter als Treiber der Transformation befähigen

Agiles Arbeiten kann sowohl motivieren als auch frustrieren. Werden Mitarbeiter z. B. durch mangelnde Begleitung oder ständige Veränderungen ohne transparentes Ziel überfordert, wird der Wandel gebremst. Nimmt man die Mitarbeiter durch Partizipation mit, z. B. bei der Teamzusammenstellung oder bei cross-divisionalen Retrospektiven, werden die Transformation und der Kulturwandel gefördert. Um weiteres Potenzial zu heben, sollte ein auf das neue Arbeitsmodell abgestimmtes HR-Konzept (inkl. Ansätzen zu Karrierepfaden, Leistungsbewertung, Weiterentwicklung) von Anfang an implementiert werden.

Das nächste 3DSE Expertenforum findet am 31. Januar 2020 in Linz (Österreich) statt. Im Fokus: „**Komplexe Produkte mit Effizienz und Speed entwickeln**“

Interessiert Sie das Thema? Dann schreiben Sie uns: Expertenforum@3DSE.de. Wir freuen uns auf Ihre Anfrage!
www.3DSE.de