



Agile PEP Minds 2018 – ein Rückblick

Auf der Agile PEP Minds in Berlin trifft sich Jahr für Jahr das Who-is-Who der agilen Entwicklung physischer Produkte und tauscht Erfahrungen, neue Erkenntnisse und Sichtweisen aus. Geboten wird eine Veranstaltung mit 40 Sprechern und Moderatoren und über 200 Teilnehmern – zu viel, um als einzelne Person einen Überblick geschweige denn eine Zusammenfassung geben zu können. Nachfolgender Rückblick ist also lediglich ein subjektiver Einblick in eine Vielzahl an Vorträgen, Gruppen-Diskussionen und Einzelgesprächen aus der Perspektive eines Innovations-Experten, der – dezent in jedem Vortrag darauf hingewiesen – aus der „alten“, klassischen Stage-Gate Welt kommt und in die Agile Community langsam hineinwächst.

Die Kurz-Zusammenfassung:

In nicht weniger als 28 Vorträgen und etwa 20 Mini-Workshops haben

- Vertreter der akademischen Welt (mit Avancen zu Beratungsleistungen) mit Hilfe frischer Studien nachgewiesen, dass agiles Entwickeln gute Resultate erzielt und somit eine Daseinsberechtigung gegenüber bislang verwendeten Methoden hat.
- Unternehmensvertretern war dies durchaus schon bewusst. Sie haben berichtet, dass die agile Transition in ihren Unternehmen in vollem Gange ist, das Etablieren des „richtigen Systems“ aber so seine Tücken hat, „Täler der Tränen“ birgt und sie noch einen weiten Weg vor sich haben.
- Beratungsunternehmen haben gezeigt, dass sie genau wissen, wie die agile Transition erfolgreich wird und wie die Schwierigkeiten und Fallen in der Transition unter ihrer Anleitung umgangen werden können.

Ein interessantes Detail am Rande: beinahe alle vortragenden Unternehmen haben mit einem der ausstellenden Beratungshäuser zusammengearbeitet.

Die inhaltlichen Höhepunkte

- **Ja! Agiles Entwickeln erzielt sehr gute Ergebnisse!**
Die Agile Community wähnt sich im direkten Wettstreit mit der „klassischen“ Art, neue Produkte zu entwickeln. Beinahe jeder Impuls, ob nun als Ergebnis wissenschaftlicher Untersuchungen oder Erzählungen aus der Innovationspraxis, wird unmittelbar mit der Innovationspraxis von vor X Jahren in Relation gesetzt. Agile ist besser als die klassischen Methoden! Das ist die Botschaft. Diese Aussage würde ich durchwegs unterschreiben, wenn denn klar wäre, was die klassischen Methoden sind. Es tauchen Begriffe wie Wasserfall, V-Modell, Stage-Gate, Gantt-Planung, Projektmanager, etc. auf. Wie genau neue Produkte *klassisch* entwickelt wurden, und welches Set an Methoden und Spielregeln gegolten haben und mit wie viel Disziplin diese tatsächlich angewendet wurden, findet jedoch keine weitere Beachtung – nicht einmal in den wissenschaftlichen Studien. Schade!

Interessanterweise zeigen diese Studien, dass die Vorteile des agilen Entwickelns primär in weichen Faktoren, wie z.B. Transparenz, Motivation der Teammitglieder, Kommunikation im Team liegen. Bei harten KPIs wie Durchlaufzeit des Projekts oder Entwicklungskosten bleibt agiles Entwickeln jedoch hinter den Erwartungen zurück. Indirekt werden die weichen Faktoren über die Zeit die harten KPIs dennoch positiv beeinflussen.

Meine persönliche Meinung ist, dass dieser erzwungene Vergleich gar nicht notwendig ist. Das Einführen agiler Methoden und Haltungen führt in vielen Unternehmen zu immensen Verbesserungen der Innovationsperformance. Ob dies einfach nur daran liegt, dass wieder Disziplin zur Einhaltung von



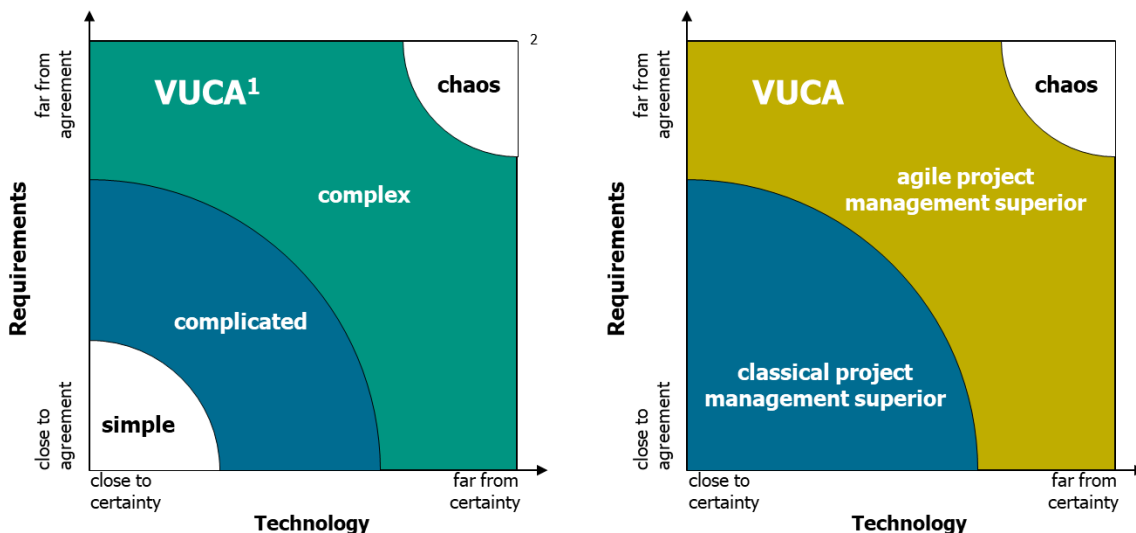
Spielregeln eingefordert wird, seit Jahrzehnten etablierte Methoden wie Kundeneinbindung und Prototypen-Tests wieder aufgefrischt oder neue Arten der Arbeitsorganisation wie z.B. Retrospektiven nach jedem Sprint eingeführt werden, spielt im Grunde genommen keine Rolle. Fakt ist: Die Innovationsfähigkeit fast aller Unternehmen steigt, wenn diese unter der Überschrift „agiles Entwickeln“ ihr Innovationssystem überdenken und neu ausrichten.

- **Agil ist super, aber nicht die heilsbringende Alles-Lösung**

„Führe Scrum ein, ohne Kompromisse, ohne Hybrid, ohne Tal der Tränen – dafür mit Neuland Haftnotizen, das ist alles, was du für den Erfolg brauchst.“ Mit diesem - wenn auch nicht ganz ernst gemeinten – Versprechen trat einer der Unternehmensberater auf der Konferenz auf. Natürlich ist fast allen Teilnehmern der Konferenz klar, dass die Welt nicht ganz so einfach ist.

Nichtsdestotrotz gab es Vorträge, die verdeutlicht haben, dass mancherorts tatsächlich mit diesem Glauben Scrum eingeführt wird. Bestehende Systeme werden dann leichterhand einfach mal abgeschafft. So sprach ein Vortragender etwa davon, dass er die „Stage-Gates“ durch „System Days with Product Delivery“ ersetzt hat. Das Problem: es gibt keine Stage-Gates. Was er meinte waren die Gates. Und diese haben einen völlig anderen Zweck als die neu eingeführten System Days. Während erstere primär dem Risikomanagement einer ungewissen Herausforderung dienen, ist der Hauptzweck letzterer die stakeholder-übergreifende Abstimmung des Produkts. Aus Unwissen über den Zweck eines bestehenden Systems wurde möglicherweise ein wichtiges Steuerungsinstrument der Scrum-Religion geopfert. Insgesamt musste ich feststellen, dass einige Akteure Begriffe wie Stage-Gate oder Wasserfall als Synonym für das alte, schlechte System nutzen, jedoch kaum etwas über diese Systeme wissen.

Dem überwiegenden Teil der Vortragenden und Teilnehmer war aber klar, dass agiles Entwickeln vor allem seine Stärken bei komplexen, noch unklaren Innovations-Herausforderungen ausspielen kann. Hierzu wurde das VUCA Modell als auch die Stacey Matrix wiederholt bemüht.



¹VUCA = Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity first introduced U.S. Army War College

²Ralph D. Stacey: Strategic Management And Organisational Dynamic: The Challenge of Complexity

Die Erkenntnis aus diesen Diskursen war stets die gleiche: wir brauchen ein hybrides System, das angepasst an die jeweiligen Herausforderungen eines Projekts den Einsatz der richtigen Methoden sicherstellt. Darüber hinaus muss auch ein projektübergreifendes Risiko- und Ressourcen-Management etabliert sein.



- **Agil ist nicht gleich agil**

Die meisten Unternehmen haben davon berichtet, dass sie sich mit der agilen Methode Scrum auf den Weg zu einem agilen Unternehmen gemacht haben. Ob dies daran liegt, dass Scrum in der Software-Entwicklung die dominante Methode ist, oder die Beratungsunternehmen sich darauf spezialisiert haben, oder andere Kräfte mitspielen, wurde nicht ersichtlich.

Der Beitrag der Firma ASK Industries, und speziell auch jener von Frau Prof. Paetzold haben dazu aufgefordert, einen genauen Blick auf die Unterschiede der agilen Methoden zu werfen und zu überlegen, welche denn zu den Gegebenheiten und Herausforderungen des jeweiligen Unternehmens oder sogar Projekts passen.

So passt Scrum besonders gut, wenn wir während des Projekts viel über die Anforderungen eines neuen Produkts lernen und es über die Lernzyklen zu häufigen technischen Änderungen kommt. Kanban spielt seine Stärken aus, wenn wir bereits viel über die Bedürfnisse und Anforderungen wissen, es jedoch unzählige davon gibt. Design Thinking stellt den Innovationsaspekt neuer Produkte in den Mittelpunkt, während Xtreme Programming einen starken Qualitätsfokus hat.

Schließlich kommt die Sprache immer auch auf die Skalierbarkeit von agilen Methoden. Hierzu wurden Modelle wie SAFe, LeSS, Nexus, Scrum@ Scale oder Spotify Model ins Rennen geworfen, aber nicht weiter ausgeführt. Bei der Auswahl der skalierenden Systeme gilt aber das gleiche: Genau drauf achten, welches am besten zur Ausgangssituation und Herausforderung des Unternehmens passt.

- **Wer darf / soll im agilen Reigen mitspielen?**

Uneinigkeit herrscht in der Agile-Community darüber, wer das „agile Spiel“ spielen darf bzw. soll. Die einen sehen die Anwendung agiler Methoden primär in der Forschung und Entwicklung bzw. in der „Entwicklungsphase“ einer Neuproduktentwicklung. Die viel zitierte Interdisziplinarität bezieht sich dann meist auf unterschiedliche technische Disziplinen, wie Mechanik, Elektronik und Software. Das Produktmanagement und manchmal Sales bekommen eine Rolle als Product Owner. Weitere Fachbereiche wie Einkauf, Qualität, Produktion laufen unter dem Begriff „Umfeld“. Spannend ist, dass in einer Studie der Hochschule Koblenz eben dieses Umfeld als eine der größten, ungelösten Herausforderungen eines scrum-basierten Produktentwicklungssystems identifiziert wurde.

Das Unternehmen Erbe Elektromedizin scheint dieses Problem gelöst zu haben, indem echte interdisziplinäre (Entwicklung, Produktmanagement, Fertigungsentwicklung, Einkauf, etc.) Projektteams mit 100% dedizierten Mitarbeitern für die Produktrealisierung eingesetzt werden. Die Fach-Mitarbeiter im Projektteam haben ihren Arbeitsplatz beim Team. Deren Herausforderung ist es, sich weiterhin mit der Fachabteilung entsprechend abzustimmen.

Die Rolle des Product Owners (PO) wirft auch immer wieder Fragen auf. In Scrum zeichnet dieser verantwortlich für das „WAS“, während das agile Team zuständig ist für das „WIE“. Das generelle Verständnis dieser Rollenteilung sieht vor, dass der PO mit viel Überblick und guter Marktkennntnis die Eckpunkte eines neuen Produkts definiert, die konkrete Ausarbeitung aber dem verständigen agilen Team überlässt. Das Team soll die Vorgaben des PO „challengen“ und ggf. diese auf Basis von Erkenntnissen aus Iterationen mit Kunden einer Änderung zuführen.

Jedoch bestimmt nicht immer dieses Rollenverständnis die Innovationspraxis. Verkommt die Beziehung des POs und des Teams zu einer Auftraggeber- und Abarbeiter-Rolle, besteht die Gefahr mit Scrum eine neue Ära des Silodenkens heraufzubeschwören (Lesen Sie dazu mehr unter diesem [Link](#)).



Fazit

Ich habe auf der Konferenz Diskussionen auf 3 Ebenen mit ganz unterschiedlichem Reifegrad wahrgenommen:

- Auf der Methoden-Ebene herrscht weitgehend Einigkeit darüber, dass die agilen Werkzeuge die Projektarbeit positiv beeinflussen. Nicht alle Artefakte werden von allen gleich intensiv genutzt, hitzige Diskussionen werden auf dieser Ebene aber keine mehr geführt. Auf Methodenseite hat die agile Hardware-Entwicklung einen guten Reifegrad erreicht.
- Auf der Organisations-Ebene gibt es deutlich mehr Diskussionsbedarf. Es ist noch nicht so klar, wie organisatorisch das passende Umfeld für agiles Entwickeln geschaffen werden kann. Brauchen wir 100% dedizierte Teams? Oder geht es anders auch? Wie funktioniert in einem agilen System Führung? Welche Rolle haben die bisherigen Linienführungskräfte? Gefühlt ist die Community hier gerade in der Findungsphase.
- Auf die Haltungs-Ebene (Mindset) wird zwar ab und an hingewiesen, eine fundierte Auseinandersetzung damit konnte ich jedoch noch nicht feststellen. Nach dem Motto „Haltung passiert schon, wenn wir genug am Umfeld schrauben“ wird mit diesem Thema noch recht unbedarft umgegangen. Möglicherweise werden wir uns auf der Agile PEP Minds 2022 verstärkt über Werte und Haltungen der Projektteams, POs und sonstigen Führungskräfte austauschen.

Sehr gut gefällt mir, dass eines der wichtigsten Prinzipien von agile sehr präsent ist: nämlich das *Ausprobieren und laufende Verbessern*. Die Agile PEP Minds wurde vom Vorsitzenden Herrn Björn Eberhard als jährliche Lern-Iteration für Anwender agiler Methoden bezeichnet. Und diesem Anspruch wird die Konferenz auch gerecht. In diesem Sinne: weiter so!

Besten Dank an alle, die mitgewirkt haben, diese Konferenz so attraktiv zu machen.

Peter Fürst



Peter Fürst

ist Geschäftsführender Gesellschafter der five is innovation consulting gmbh, Berater und Trainer.

Er ist Experte für die Gestaltung und Optimierung von Innovationssystemen und für Methoden zur Ideenfindung. Mehr als 15 Jahre Erfahrung in der Innovationsberatung sowie ein Lehrauftrag für Innovationsmanagement an der FH Vorarlberg zeugen davon. Am liebsten betreut Peter Innovationsvorhaben von der Idee bis zur Umsetzung. Er ist ein charmanter Querdenker, der Andere auf der Suche nach neuen Ideen und Lösungen inspiriert.

Mail: p.fuerst@five-is.com, Tel: +43 676 5522506