

© Martin Schlecht | AdobeStock

Agile Entwicklung

Sprint statt schwerfälliger Projektplan

„Agile Methoden“ wurde in den letzten Jahren als Buzzword in so manche öffentliche Diskussion eingeworfen, um Modernität und Fortschritt zu suggerieren. Leoni hat gehandelt und im Rahmen seiner Restrukturierung seit 2021 agile Methoden und Arbeitsweisen eingeführt, die schon nachweislich Vorteile bringen.

Hartmut Hammer

Agilität ist für uns mehr als eine Toolbox – es ist ein Methodenbaukasten und das entsprechende Mindset“ betont Marcel Ott, Head of Agile Management & Coaching (**Bild 1**) bei Leoni Bordnetz-Systeme aus dem fränkischen Kitzingen. Zwar können bisher etwa 25 durchgeführte Entwicklungsprojekte noch keine wissenschaftlich validen Daten über die Vorteile von agilen Methoden und Arbeitsweisen bei Leoni erbringen. „Aber die Einschätzun-

gen unserer agil arbeitenden Entwicklerteams sind eindeutig: Eine bessere Kommunikation und Teamwork, höhere Flexibilität und sogar mehr Spaß bei der Arbeit“, zieht Marcel Ott eine erste Zwischenbilanz.

Lösungsorientiertes Mindset

Agiles Arbeiten folgt einer ausgeklügelten Choreographie (**Bild 2**). Es beginnt mit der Produktvision, die der »Product

Owner« – quasi der Projektverantwortliche – gemeinsam mit den Stakeholdern, also internen und externen Kunden, erarbeitet. Dabei wird er methodisch durch den »Scrum Master« unterstützt, der die Umsetzung der agilen Methoden überwacht und als Schrittmacher von Beginn an das Entwicklungstempo steuert.

Sobald die Produktvision steht, definiert der Product Owner in engem Austausch mit dem Kunden und dem Ent-

wicklungsteam das sogenannte Product Backlog. Es enthält alle Arbeitspakete, die erledigt werden müssen. Nach dem Klären des „Was“ macht sich das agile Leoni-Entwicklungsteam an die Umsetzung des »Wie«. Dr. Matthias Korte, Head of Ideation, Strategy & IP bei Leoni (**Bild 3**): »Wenn wir agil arbeiten, dann immer in Sprints. Um während eines Sprints auf Augenhöhe zu sein, stimmen sich die Teams täglich oder mehrmals die Woche ab und klären in wenigen Minuten, woran sie zuletzt gearbeitet haben, mit was sie weitermachen werden und wo eventuell Probleme gelöst werden müssen.« Abgeschlossen werden die Sprints mit der Sprint Review und der Retrospektive. In der Sprint Review sind alle Stakeholder eingeladen, die Ergebnisse zu überprüfen und direktes Feedback zu geben. In der Retrospektive reflektiert das Entwicklungsteam, was im letzten Sprint gut und was schlecht gelaufen ist, um daraus Verbesserungen abzuleiten, die in der Regel sofort umgesetzt werden.

Den Benefit dieses Ansatzes umreißt Marcel Ott so: »In dem sich schnell ändernden Markt ermöglicht dieses Vorgehen, schnell auf Änderungen einzugehen, schnell Anpassungen vorzunehmen und das immer gemeinsam mit dem Kunden. Statt über Probleme zu diskutieren, arbeiten wir mit einem lösungsorientierten, offenen und



Bild 1: Marcel Ott, Head of Agile Management & Coaching bei Leoni Bordnetz-Systeme: »Generell orientieren sich alle Elemente des agilen Baukastens sehr nah an realen Leoni-Fallbeispielen, um Theorie und Praxis bestmöglich zu verzahnen.« © Leoni

lernbereiten Mindset als fundamentaler Voraussetzung für eine wirklich agile Organisation.«

In sieben Sprints zum Produkt

Den Nutzen der agilen Methoden machen Ott und Korte an einem realen Produkt fest. In nur sechs Monaten habe man mit agilen Methoden einen Energie-Backbone mit gestapelten Stromschienen für die Leistungsverteilung fertig entwickelt. Mit herkömmlichen Entwicklungsmethoden hätte das sicherlich länger als ein Jahr gedauert. Im ersten Sprint wurden zunächst die Anforderungen gesammelt und der Stand der Technik bewertet. Danach wurden die für die Vision erforderlichen

Techniken analysiert und ihre Anwendung bewertet. Im vierten Sprint entwickelte das Leoni-Team mit einem morphologischen Kasten generische Konzepte. Für diese Konzepte wurden anschließend 3D-Modelle erstellt, elektrophysikalische und mechanische Simulationen durchgeführt, Produktionskonzepte angefertigt und die Kosten ermittelt. Nach nur sieben Sprints lagen nach Angaben von Ott und Korte mehrere unterschiedliche Prototypen des Produkts auf dem Tisch.

Was sind die Erfolgsfaktoren?

»Einer der Faktoren für das erfolgreiche Ausrollen agiler Methoden bei Leoni ist das eigens auf CTO-Ebene entwickelte

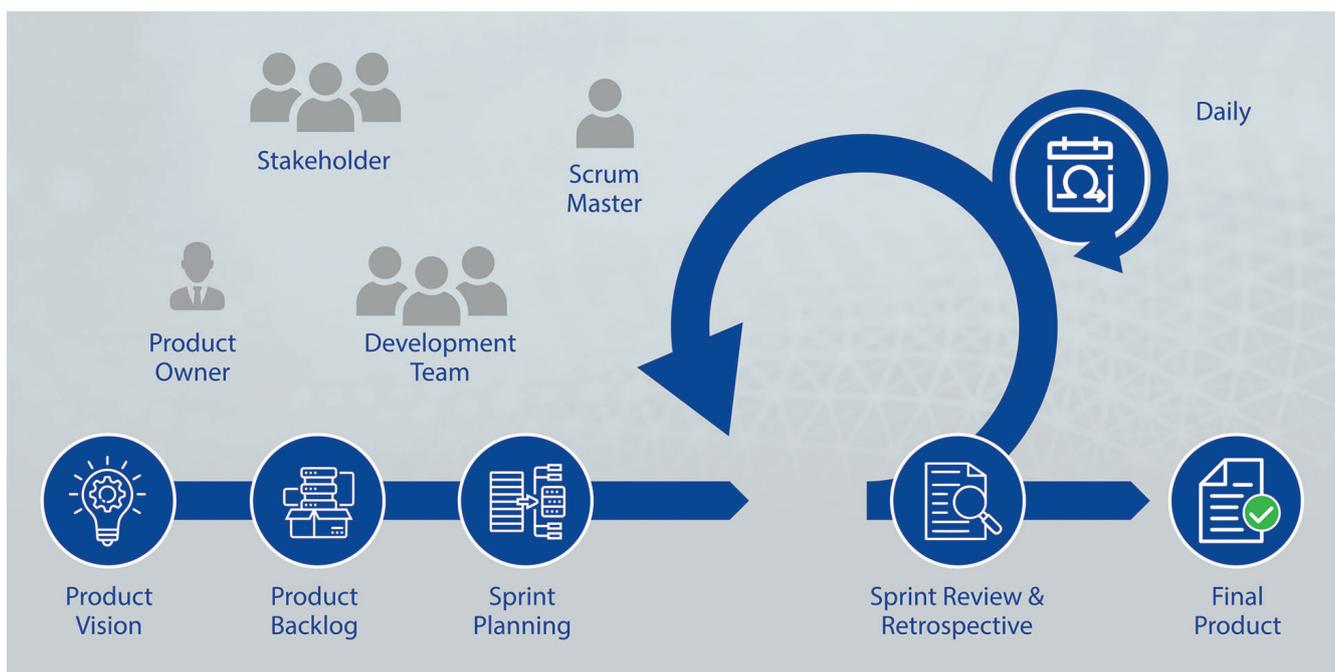


Bild 2: Wesentliche Schritte und Rollen in agilen Projekten © Leoni

Agilitätskonzept“, erläutert Marcel Ott. „Um sowohl Methoden als auch Mindset zu fördern, haben wir einen Baukasten mit verschiedenen Elementen entwickelt. Darin sind Grundlagen rund um agile Projekte wie etwa Scrum und Kanban als auch die agile Organisation beispielsweise Prozesse, Portfolio-Kanban enthalten und mit Leoni-spezifischen Templates bestückt.“

Zu Beginn sei dabei immer die Frage gestellt worden, wie man bestmöglich das Know-how in der Organisation verankern könne. Ergebnis dieser Überlegungen waren unter anderem verschiedene Trainingsformate. So hat Leoni in-

auch bei der Entwicklung von Hardware-Komponenten erfolgreich eingesetzt. Außerdem – auch das gab es in der Pilotphase – brachten zwei abgebrochene agile Projekte die Erkenntnis, dass die initiale Produktvision nicht zu breit und zu offen angelegt sein darf. Aus allen Pilot-Erfahrungen hat Leoni einen Kriterienkatalog erarbeitet, der helfen soll, die Eignung agiler Methoden für bestimmte Projekten noch gezielter zu bewerten. Matthias Korte ergänzt: »Die erfolgreiche Umsetzung agiler Methoden in unserem Unternehmen wäre aber nicht möglich gewesen, wenn das CTO-Führungsteam nicht hundertpro-

Bild 3: »Statt über Probleme zu diskutieren, arbeiten wir mit einem lösungsorientierten, offenen und lernbereiten Mindset«, betont Matthias Korte, Head of Ideation, Strategy & IP bei Leoni. © Leoni



tern beispielsweise eine Scrum-Simulation am Beispiel einer Batterieladeflexbox entwickelt. An diesem virtuellen Fallbeispiel können die Mitarbeiter ein agiles Projekt über einen zweiwöchigen Zeitraum verfolgen und dabei die agilen Arbeitsweisen erlernen. Marcel Ott: »Ergänzend haben wir crossfunktionale Formate etabliert, die über den Entwicklungsbereich hinausgehen, wie beispielsweise die Agile Community of Practice oder das Agility Council.«

Realistische Erwartungen

Ein weiterer Baustein im Agilitätskonzept von Leoni ist das Wissen um die Potenziale und Grenzen agiler Methoden. Beispielsweise hat man aus den Pilotprojekten gelernt, dass agile Methoden nicht nur bei der Software-Entwicklung – für dieses Umfeld wurden sie ursprünglich entwickelt – gute Dienste leisten. Denn Leoni hat sie

zentig dahintergestanden und selbst die Offenheit für Neues vorgelebt hätte.«

Nach den bisher durchgeführten agilen Projekten bezeichnet Leoni die Lernkurve als steil, auch wenn noch lange nicht das Optimum erreicht sei. Es gebe in allen Bereichen kontinuierlich weitere Fortschritte. Matthias Korte: »Dass wir mit unserem umfassenden Ansatz auf dem richtigen Weg sind, ergibt sich aus dem internen Feedback und den Reaktionen unserer Kunden. Sie nehmen die Fortschritte bei Leoni sehr positiv wahr, insbesondere, wenn sie intern selbst agile Prozesse und Methoden implementieren.« ■ (eck)

www.leoni.com



Hartmut Hammer ist Automobiljournalist und schreibt seit mehr als zwei Jahrzehnten über Elektronik- und Entwicklungsthemen. © Hammer

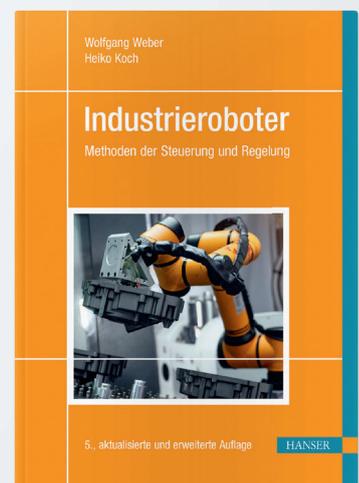
Kompakter Einstieg und Überblick



ISBN 978-3-446-46273-1 | € 49,99



ISBN 978-3-446-47035-4 | € 39,99



ISBN 978-3-446-46869-6 | € 34,99