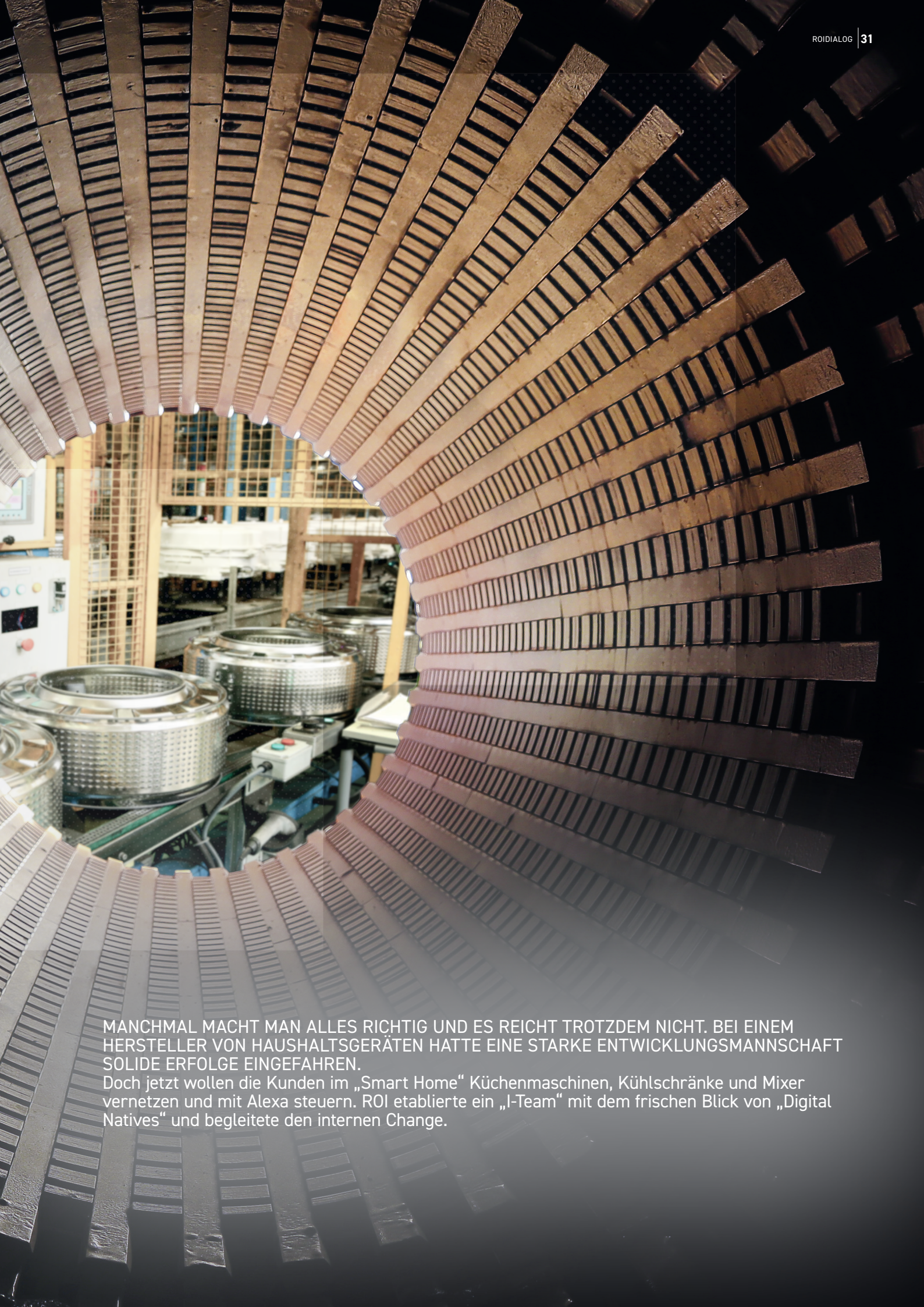
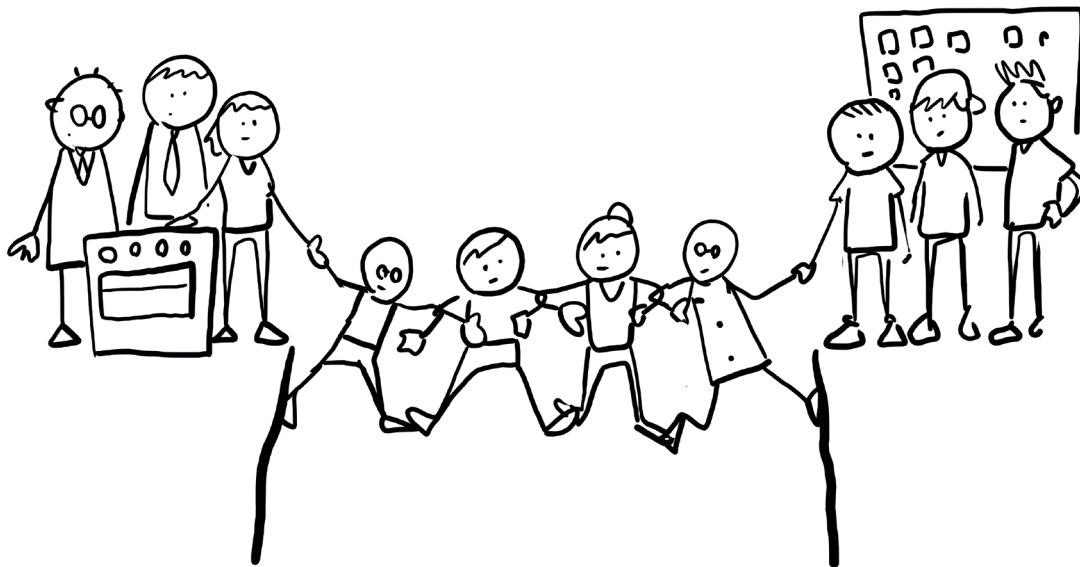


EIN JOB FÜR DAS I-TEAM





MANCHMAL MACHT MAN ALLES RICHTIG UND ES REICHT TROTZDEM NICHT. BEI EINEM HERSTELLER VON HAUSHALTSGERÄTEN HATTE EINE STARKE ENTWICKLUNGSMANNSCHAFT SOLIDE ERFOLGE EINGEFAHREN. Doch jetzt wollen die Kunden im „Smart Home“ Küchenmaschinen, Kühlschränke und Mixer vernetzen und mit Alexa steuern. ROI etablierte ein „I-Team“ mit dem frischen Blick von „Digital Natives“ und begleitete den internen Change.



Eigentlich hatte das Unternehmen auf eine gute, da bewährte Strategie gesetzt, um mit neuen Produktideen seine Position im Wettbewerb zu verteidigen: ständige Verfügbarkeit von Entwicklungsressourcen – gesichert durch die Bündelung aller Entwicklungsteams an einem Standort; hohe Qualitätsstandards in der Entwicklung für die Serienproduktion großer Stückzahlen – gesichert durch erfahrene Teams und etablierte Prozessabläufe.

Nur: Routinen managen keine Disruption. Schon gar nicht, wenn mit der Digitalisierung in enorm kurzer Taktung ein komplett neuer Markt um das vernetzte „Smart Home“ entsteht, an dem Ideenreichtum und Agilität die Leitmotive sind. Will der Kunde einen Herd, der ihm Bilder und Garzeiten seines nächsten Weihnachtsbratens auf das Smartphone schickt, ist ein Dreijahreszyklus von der ersten Idee zum lieferfertigen Produkt einfach zu lang.

Das war den Entwicklern in diesem Fall auch durchaus bewusst. Aber als erfahrene Serienentwickler sind sie eher „Digital Immigrants“: Sie sind zwar offen für neue Technologien, wissen aber zugleich, dass Spielräume für neue Ideen auch immer mit den klar getakten Zyklen der Fertigung in Einklang gebracht werden müssen. Warum also nicht diese langjährige Erfahrung mit der Experimentierfreude und den Arbeitsmethoden von „Digital Natives“ verbinden?

Genau das war die Ausgangsüberlegung des Lösungsansatzes von ROI. Eine Entwicklergeneration, die stets mit dem neuesten iPhone spielt, denkt und arbeitet kurzzyklisch und iterativ. Sie folgt einer Maker-Mentalität, will also ständig über die bestehenden Sys-

temgrenzen hinausblicken und scheut nicht das Risiko, dass ein Projekt auch schiefgehen kann. Gerade im Kontext des „Smart Home“ sind das wichtige Erfolgskriterien, denn eine große Zahl unterschiedlicher Produktgruppen wird mit Software-Tools vernetzt und damit neu erfunden.

TEAMWORK FÜR SMARTE PROTOTYPEN

Allerdings ist ein deutscher Konzern nun auch kein kalifornisches Start-up. Und natürlich kann und sollte niemand die digitale Transformation insofern missverstehen, dass sich die laufende Produktion mit Garagen-Experimenten in der Entwicklung verbessern lässt. Daher verfolgte das Projekt einen „Brückenansatz“: Neben der ersten Gruppe, dem Stammteam der Elektronikentwickler, arbeitete parallel das sogenannte I-Team (Ideation Team) aus neu eingestellten „Digital Natives“. Als „Brücke“ wurde eine dritte Gruppe in der Vorentwicklung etabliert, in der sich Mitglieder beider Teams auf die Erstellung neuer Prototypen konzentrieren.

QUALITÄT UND KOSTEN IM BLICK

Der wichtigste „Clash“ in den Arbeitskulturen aller Teammitglieder lag darin, ihre unterschiedlichen Arbeitszyklen zu integrieren: Während die „Natives“ kurzzyklisch agieren und mit Methoden wie Design Thinking in 30 Minuten zig neue Ideen fabrizieren und verwerfen, wissen die Entwicklungsprofis der Serienproduktion, dass jede Änderung, jeder Qualitätsfehler und jeder Stillstand im zwei- bis dreijährigen

Fertigungszyklus enorme zeitliche und somit finanzielle Verluste bedeutet. Bei der Etablierung des I-Teams in der Entwicklungsmannschaft war daher das Prinzip des „beidhändigen Führens“ wichtig: Auch die jüngeren Teammitglieder mussten den Wert einer Struktur in der Linie bei Qualität und Kosten schätzen lernen.

ENTWICKLUNGSKOMPETENZEN VEREINEN

Der ROI-Ansatz war nun, in der Gruppe der Vorentwicklung die Kompetenzen so zusammenzuführen, dass in zwei bis drei Monaten valide Prototypen für die Serienfertigung entstehen. Ist der Prototyp entwickelt und abgenommen, löst sich auch das „Kombi-Team“ wieder auf – und setzt sich je nach Kompetenzen und Produktgruppen bei der nächsten Prototypentwicklung neu zusammen. Ein Vorgehen, das auf den ersten Blick überhaupt nicht zur klassischen Linienführung passt, aber im Projekt erheblich dazu beiträgt, Ideenfluss, Motivation und Ergebnisqualität auf einem konstant hohen Niveau zu halten. Dies verankert schrittweise Veränderungen in der Arbeitsweise, ohne die Geschäftsstabilität zu gefährden.

CULTURE EATS STRATEGY FOR BREAKFAST

Auf diesem Weg entstehen allerdings nicht nur „smarte“ Produkte, sondern auch smarte Organisationen. Der ROI-Ansatz für die digitale Transformation zielte auch in diesem Fall darauf ab, Mitarbeiter und Teams konsensualer zu führen und Silo-Mentalitäten zwischen Abteilungen durch Know-how-Vernetzung aufzulösen. Zudem

erwiesen sich externe Partner im Projekt als wichtiger Erfolgsfaktor: einerseits, um kurzfristig benötigtes Spezialwissen einzuholen. Und andererseits, um einen unparteiischen Berater als Prozessbegleiter zu haben, der permanent einen Rückfall in alte Verhaltensmuster anmahnt und vom Vorstand bis zum Teammitglied ein klares Commitment für die Erfüllung einmal festgelegter Ziele einfordert.

ERFOLGE ALS KONFLIKTLÖSER

Dieses Projekt zur digitalen Transformation mit Smart Products unterscheidet sich allerdings insofern von anderen Change-Projekten, als Vernetzungsfähigkeiten, Flexibilität und Wissen der Mitarbeiter in der Entwicklungsabteilung des Unternehmens inzwischen wesentlich höher gewichtet werden als die Dauer der Betriebszugehörigkeit. Hier sah sich das Projektteam zu Anfang mit einem absolut Change-typischen Konflikt konfrontiert: Einige Mitarbeiter reagierten mit der Haltung „Lass die jungen Wilden mal schön vor die Wand laufen – bei uns wird sowas ja doch nicht funktionieren“ auf die neuen Kollegen bzw. den Ansatz des „I-Teams“.

Um ein solches Muster nachhaltig aufzulösen, verfährt ROI nach dem Prinzip „culture eats strategy for breakfast“. Das heißt, wir identifizieren und stärken die Veränderungswilligsten beider Gruppen, um mit Pilotprojekten schnell zu zeigen, dass es eben doch funktioniert. Mit jedem erfolgreichen Projekt steigt die Motivation der Beteiligten, die Skeptiker davon zu überzeugen, dass es eben doch geht. Zudem stei-

gen nach einigen erfolgreichen – und auch gescheiterten Projekten – die Neugier und Motivation der Skeptiker, ein aktiver Teil der Veränderung zu werden.

SUCCESS MADE BY ROI

Auf genau diese Gesamtdynamik zielt unser Change-Ansatz ab. Um alte Sichtweisen und neue Ideen zu integrieren, müssen greifbare Ergebnisse entstehen, die Skeptiker und Beobachter mitnehmen. Das kann man zum Beispiel auch ideal durch den „Split“ von Entwicklung und Fertigung in zwei Schienen erreichen, quasi die neue gegen die alte Welt antreten lassen.

Jetzt also schnell ein paar Google Sprints und Design Thinking Workshops in der Entwicklung ansetzen und mit den engagiertesten Mitarbeitern ein I-Team gründen? Na ja, ganz so einfach ist es natürlich nicht. Vor allem eine Methodenfixierung kann sich als Killer für Transformationsprojekte entpuppen: Neue wie alte Change-Methoden schaffen punktuell Freiräume und Kreation. Sie lösen aber nicht die grundlegende Herausforderung, eine große Organisation auf eine neue Arbeitsweise zu „switchen“. Dafür sind ein langfristiges Begleiten und konsequentes Umsetzen notwendig, bei dem sich die Wahl und die Gestaltung der Methoden an der Unternehmenskultur orientieren.

Ganz egal, ob das Ziel ein sprechender Herd oder ergonomische Arbeitsplätze in der Linie sind:

ES GILT, ERST DIE KULTUR ZU VERSTEHEN, DANN DIE METHODE(N) ZU BAUEN, DANN DIESE LAUFEND ANZUPASSEN.