

Axel Schröder

AGILE Produkt- entwicklung

Schneller zur Innovation
- erfolgreicher am Markt

2., überarbeitete Auflage

*Menschen
größer machen*



HANSER



bleiben Sie auf dem Laufenden!

Hanser Newsletter informieren Sie regelmäßig über neue Bücher und Termine aus den verschiedenen Bereichen der Technik. Profitieren Sie auch von Gewinnspielen und exklusiven Leseproben. Gleich anmelden unter

WWW.HANSER-FACHBUCH.DE/NEWSLETTER



Axel Schröder

Agile Produktentwicklung

Schneller zur Innovation – erfolgreicher am Markt

2., überarbeitete Auflage

HANSER

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Print-ISBN 978-3-446-45813-0

E-Book-ISBN 978-3-446-45815-4

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutzgesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften. Alle in diesem Buch enthaltenen Verfahren bzw. Daten wurden nach bestem Wissen dargestellt. Dennoch sind Fehler nicht ganz auszuschließen.

Aus diesem Grund sind die in diesem Buch enthaltenen Darstellungen und Daten mit keiner Verpflichtung oder Garantie irgendeiner Art verbunden. Autoren und Verlag übernehmen in folgedessen keine Verantwortung und werden keine daraus folgende oder sonstige Haftung übernehmen, die auf irgendeine Art aus der Benutzung dieser Darstellungen oder Daten oder Teilen davon entsteht.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.

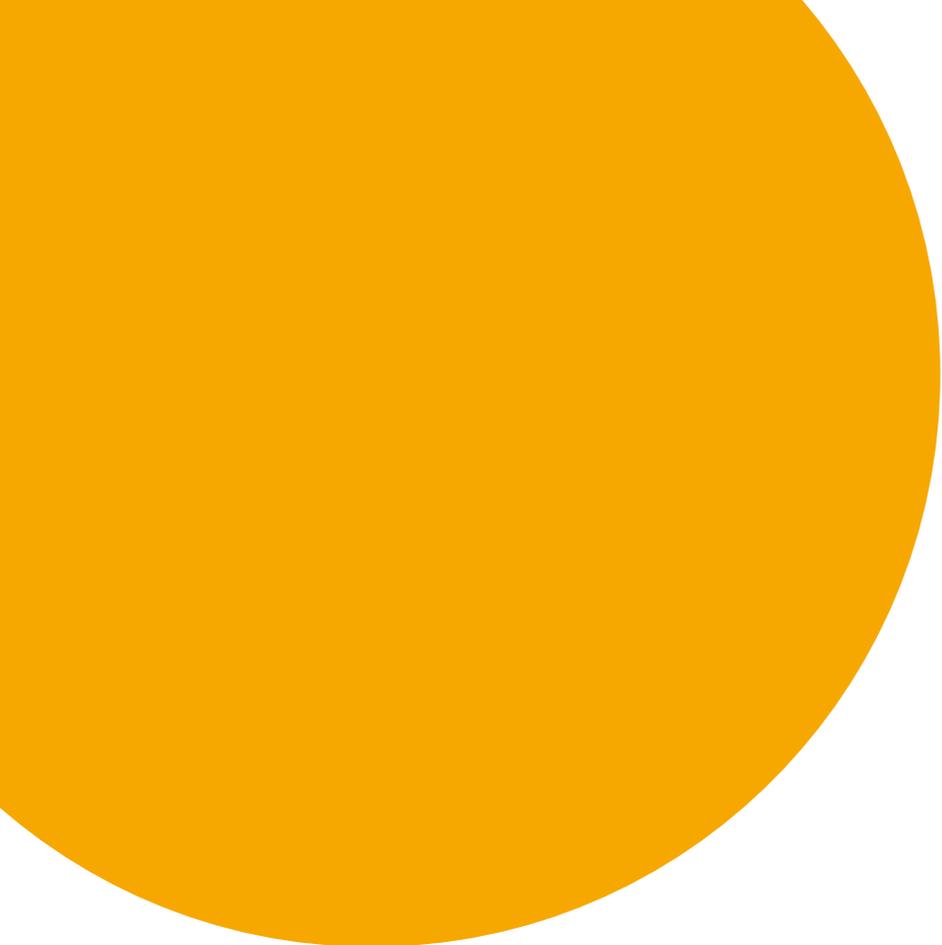
Alle Rechte, auch die der Übersetzung, des Nachdruckes und der Vervielfältigung des Buches oder Teilen daraus, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf ohne schriftliche Einwilligung des Verlages in irgendeiner Form (Fotokopie, Mikrofilm oder einem anderen Verfahren), auch nicht für Zwecke der Unterrichtsgestaltung – mit Ausnahme der in den §§ 53, 54 URG genannten Sonderfälle –, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

©2018 Carl Hanser Verlag München
www.hanser-fachbuch.de

Lektorat: Volker Herzberg
Herstellung und Satz:
le-tex publishing services GmbH,
Leipzig
Coverrealisierung: Stephan Rönigk
Druck und Bindung:
Friedrich Pustet GmbH & Co. KG,
Regensburg



Printed in Germany



**Warum Sie
dieses Buch
lesen sollten...**

»Für unsere Arbeit würde uns ein einheitlicher Prozess, wie ein Korsett die Luft für Kreativität und damit Innovationen nehmen!« So konnten schon viele Optimierungsversuche abgeschmettert werden. Entwickler sind Menschen, die einen starken Drang nach Innovation, Freiheit und Individualität haben. Software-Entwickler übertreffen diesen Freiheitsdrang noch einmal deutlich. Aber ausgerechnet Software-Entwickler haben sich mittlerweile weltweit auf einen detaillierten gemeinsamen Arbeitsprozess einigen können. Sie nennen es SCRUM, kommend aus dem Rugby, und arbeiten in 2 Wochen-Sprints und haben darin sogar tägliche Rituale. »In der Software arbeiten unsere Kollegen schon lange sehr erfolgreich nach Scrum! In der Hardware können wir nach 2-Wochen Sprints aber kein shipable (verkaufsfähiges) Product haben...« so war die etablierte Meinung in der Industrie, »...da arbeiten wir nach Wasserfall! Und so gibt es bei uns die Softwerker und den Rest der Entwicklung – beide arbeiten nach unterschiedlichen Methoden! Leider passt das oft nicht zusammen.«

Die AS&P-Unternehmensberatung existiert seit über 25 Jahren und hat im Juni 2018 sein 1.000stes Beratungsprojekt machen dürfen – alle mit dem

Fokus Performancesteigerung in der Produktentwicklung. Wir sind ständig auf der Suche nach neuen und besseren Methoden zur Effizienz- und Effektivitätssteigerung in der F&E. Die Erfolge der Software-Community waren Grund genug für uns, die Methode und vor allem den wahren Geist in der Methode kennen zu lernen. Uns wurde schnell klar: Wenn AGILE im Kern aus einer kombinierten Reihe von Einflussfaktoren besteht, die Menschen stark motivieren, dann gibt es keinen Grund, AGILE nur in der Software-Entwicklung anzuwenden.

AGILE ist sehr konkret und dabei einfach – denn alles Geniale auf der Welt ist einfach. AGILE besteht aus einer Vielzahl von kleinen Elementen, die jedem einleuchten. Ein Erfolgsfaktor von AGILE sind die Rituale: kleine Prozesselemente kommen in eine Verkettung, die zu einem Rhythmus führen, der intuitiv wird. Der *entscheidende* Erfolgsfaktor aber ist die Verbindung von Führung und Mitarbeiter: das Team kommt in den Flow, wenn die Führung gut führt. Um gute Führung sicherzustellen muss es einfach sein: Drei konkrete Führungsschritte sind einfach: 1. Klare Ziele, 2. Freiraum, 3. Feedback. Das faszinierende an AGILE ist: diese drei Schritte sind um den Sprint herum angeordnet und finden damit sicher

statt. Menschen, die in ihren Zielen Sinn sehen, sie verstehen und committen, dann mit Freiraum in mehr Eigenverantwortung kommen und durch Feedback Anerkennung und Selbst-Bestätigung erfahren, haben mehr Spaß an Leistung – das können Sie gar nicht verhindern!

Das Prinzip ist einfach – aber die Einführung NICHT! Warum? Weil es das schwierigste betrifft, was wir Menschen schaffen können: eine Verhaltensänderung. Ich kenne keinen Einführungsversuch, der ohne Coach gelungen ist.

Wenn man MENSCHEN wirklich GRÖßER MACHEN will, dann gelingt der Erfolg. Dazu gehört eine Führung, die das verinnerlicht hat. Die sich dabei nicht selbst belügt, deswegen als Vorbild bereits in der Piloteinführung mit der AGILEN FÜHRUNG beginnt und sich bei der Implementierung coachen lässt.

Heute ist AS&P-Unternehmensberatung der Marktführer, gemessen an der Anzahl an Referenzen in der Einführung von AGILE in den Branchen Automotive, Elektronik und Maschinenbau im deutschsprachigen Raum. Diesen Erfolg konnten wir in kurzer Zeit erzielen. Der Grund dafür liegt in dem sehr hohen Vertrauen, das uns unsere langjährigen Kunden entgegengebracht haben, um mit uns Neuland zu betre-

ten. Dieses Buch ist das erste seiner Art, in dem konkret beschrieben wird, wie viele erfolgreiche Industrieunternehmen den Ansatz der agilen Produktentwicklung aus der Software heraus in die Gesamt-Produktentwicklung überführen: Dr.-Ing. Hans-Peter Hübner und Dr. Martin Hürich von **ROBERT BOSCH**, Wolfgang Zondler von **FESTOOL**, Antonius Reitinger von **OSRAM**, Stefan Seufferling von **DRÄGER**, Prof. Dr.-Ing. Eike Böhm von **KION**, Dr.-Ing. Jürgen Reinert und Dr. Carsten Gundlach von **SMA**, Dr.-Ing. Heinz-Jürgen Prokop und Gabriela Buchfink von **TRUMPF**, Walter Märzendorfer von **SIEMENS HEALTHINEERS**, Rudolf Stark **CONTINENTAL**.

Ich möchte mich an dieser Stelle ausdrücklich bedanken bei einem sehr erfahrenen Team aus AS&P-Beratern (in alphabetischer Folge): insbesondere Andreas Feil, Axel Schulz, Benedikt Landwehr, Douwe Attema, Franz Hartmann, Dr.-Ing. Heiner Esser, Joachim Pfund, Julian Hoffmeister, Michael Pichler, Michael Theumert, Prof. Dr.-Ing. Peter Fröhlich, Roland Müller, Stefan Menges, Thilo Fuchs, Tobias Winkler, Victor Herzog und vielen anderen.

Bücher werden statistisch zu 60 % nie gelesen, zu 30 % teilweise, aber nur zu 5 % vollständig gelesen – das sollte uns nicht passieren. Deswegen

entschieden wir uns für ein unübliches Buch-Format, viele Grafiken, textliche Hervorhebungen. Danke an Dich, Christian Petrovits, für Deinen Nacht- und Wochenendeinsatz und Deine empathischen, mit Liebe zum Detail entwickelten Grafiken. Ich danke meinem Sohn Timmy, der mich so oft bei Vorträgen begleitet hat und schon im Alter von 20 Jahren eigene Erfahrungen mit der AGILE-Einführung sammeln konnte, für die textliche und grafische Entwicklung der 2. Auflage.

Herrn Herzberg vom Carl Hanser Verlag, der uns mit seiner ruhigen und positiven Art motiviert und unterstützt hat, danke ich vor allem für seine Flexibilität und Offenheit, in ein nicht übliches Format zu gehen, den Titel zu optimieren und die Buchgrafik innovativ zu gestalten.

Ich danke meiner Mutter Henny, die mir Kreativität und Engagement gegeben hat, aber zu früh gestorben ist, meinem Vater Reinhold, der mir mit seiner Ruhe und Ausgeglichenheit viel Kraft gegeben hat und immer stolz auf mich war, meiner Oma Wiene, die mir »never give up« vorgelebt hat. Meiner Stiefmutter Helena, die unsere ganze Familie selbstlos unterstützt, meiner Frau Conny, die immer zu mir hält, meinem Sohn Marco, der mir in vielen Dingen Vorbild ist,

meiner Tochter Julia Henny, die mich wie kein anderer unterstützt und versteht, meinem Sohn Timmy, der mich liebevoll hinterfragt und herausfordert, meiner Enkelin Lulu, die sich unglaublich entwickelt, meinem Enkel Valentin, der mir ganz genau zuhört, meinem Enkel William, der mich immer zum Lachen bringt und meinem 10 Monate jungen Enkel James, der jetzt schon eine unglaubliche Weisheit in sich trägt.

Axel Schröder
September 2018



Der Herausgeber und Autor:

AXEL SCHRÖDER ist Geschäftsführer der Axel Schröder Unternehmensberatung (AS&P) in Sauerlach bei München. AS&P ist die führende deutsche F&E-Managementberatung mit Fokus auf die Branchen Automotive, Elektronik und Maschinenbau. Seit 25 Jahren, in über 900 Projekten hat AS&P neue Methoden zur Performance-Steigerung in F&E entwickelt. AS&P ist Marktführer bei der Einführung der Methodik »Agile in der Produktentwicklung« im deutschsprachigen Raum, seit über 10 Jahren Herausgeber des Fachmagazins DER **F&E MANAGER** und der führende Veranstalter von **F&E INTENSIV-SEMINAREN**.

Inhalt

Warum Sie dieses Buch lesen sollten... 6

Autorenverzeichnis 18

Teil 1 Die agile Produktentwicklung – Menschen größer machen

1 Einleitung 28

1.1 Was ist gute Führung? 29

1.2 Mein bestes Projekt... 30

1.3 Gute Führung und Vertrauen
im Team 31

2 Scrum 34

2.1 Software und Scrum 36

2.2 Scrum für die Hardware? 37

3 Der Geist von Agile 40

3.1 Der Sprint im Mittelpunkt 41

3.2 Die Kraft des Rhythmus 41

3.3 Menschen größer machen 42

3.4 Teams kommen in den Flow 43

3.5 Das Management kommt
in die Führung 43

4 Wie funktioniert die agile

Produktentwicklung? 46

4.1 Die Projektplanung 47

4.2 Das Gesetz von Parkinson 48

4.3 The »Students law of Tension« 49

4.4 Die Sprint-Dauer 49

4.5 Das Timeboxing 51

4.6 Wie sich Teams verändern 52

4.7 Die drei Rollen von Agile 54

4.7.1 Der Product Owner –
das Product-Owner-Team 54

4.7.2 Das Team 56

4.7.3 Der Agile-Coach 58

4.8 Der agile Prozess 63

4.8.1 Die Etappenplanung 63

4.8.2 Das Konklave –
Das Sprint-Backlog 64

4.8.3 Die Sprintplanung 67

4.8.4 Das Daily-Stand-up-Meeting ... 73

4.8.5 Das Sprint Review – die DEMO . 75

4.8.6 Die Retrospektive – die RETRO . 76

4.9 Typische Fragen:	81
4.9.1 Für welche Projekte eignet sich Agile?	81
4.9.2 Agile nur mit Fulltime-Teams? ..	82
4.9.3 Wie schafft man Hardware in zwei Wochen?	83
4.9.4 Störungen	84
4.9.5 Funktioniert Agile in globalen Teams?	86
4.9.6 Muss es Papier sein? Gibt es moderne IT-Tools?	87
4.9.7 Was geschieht mit den Gruppen-/Abteilungsleitern? ..	88
4.9.8 Erfordert Agile die Veränderung der Organisationsstruktur?	89
4.9.9 Task-Force und Agile	92
4.9.10 AGILE auch in XXL-Projekten? ..	94
4.10 Agile Führung	100
4.11 Der Agile-Einführungsprozess	102
4.12 Agile beyond Pilots – Der Roll-out ..	103
4.12.1 Die Verstopfungsfalle – Der Pipeline-Overload	104
4.12.2 Der Tunneleffekt	105
4.12.3 Die Rolle der Führung ändert sich	106
4.12.4 Das Transition Team	107

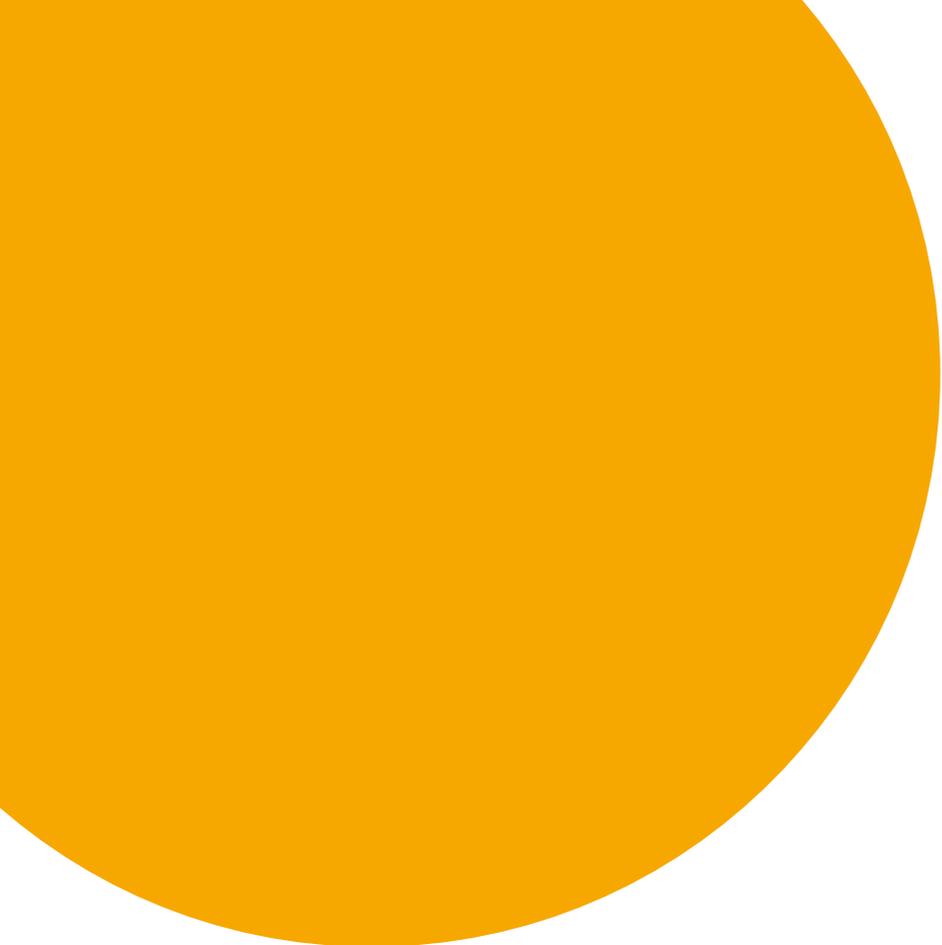
Teil 2 Beispiele für eine erfolgreiche Einführung

1 Agile Teams erfolgreich führen	112
1.1 Trends und Herausforderungen ...	113
1.2 Ganzheitliche Herangehensweisen ..	114
1.2.1 Führungsleitbilder	114
1.2.1 BES: Das Bosch Product Engineering System	115
1.3 Randbedingungen durch den Markt ..	117
1.4 Der Ursprung – Mut: Freiwillige Pilotprojekte	119
1.5 Das Konzept – Ein offener Ansatz ..	120
1.6 Aktuell integrierte Methodologien ..	121
1.6.1 Lean/Flow	121
1.6.2 Optimierte Entwicklungsprozesse	123
1.6.3 Scrum bzw. Scrum-basierte Vorgehensweisen	124
1.7 Erste Erfahrungen aus den Pilotprojekten	125
1.8 Vorbereitung der breiten Umsetzung	129
1.9 Begeisterung durch Vorleben	130
1.10 Das agile Management-Team	131

1.11 Umgang mit Barrieren in den Pilotprojekten	132	3.3 Innovationmanagement als Beschleuniger	179
1.12 Ausblick	137	3.4 Ship-it-days	180
Literatur	139	3.5 Die Kickbox	180
2 Von der agilen Software-Entwicklung zur agilen Produkt-Entwicklung	140	3.6 Individuelle Einführung von Komponenten	183
2.1 Erste Erfahrungen mit agiler Softwareentwicklung	143	3.7 Einzelte Widerstände konnten entkräftet werden	184
2.2 Die Rolle des agilen Prinzips	148	3.8 Spürbare Veränderung in der Projektarbeit	185
2.3 Einführung agiler Entwicklung	150	3.9 Besondere Rahmenbedingungen in größeren Projekten	186
2.3.1 Methodik des Wandels: Whole-Scale Change™	151	3.10 Work Agile – be(come) agile	188
2.3.2 Konkrete Umsetzung	153	3.11 Erste Erfahrungen mit LeSS (Large Scale Scrum)	189
2.3.3 Ausprägung der agilen Ansätze und Instrumente	154	3.12 Agile in komplexen Projekt- strukturen – unsere Quintessenz ..	195
2.4 Strategische Bedeutung der agilen Entwicklung	159	3.13 Zukünftige Herausforderungen ...	200
2.5 Lessons Learnt	163	4 Agile Produktentwicklung bei Festool	202
2.6 Fazit und Ausblick	164	4.1 Einführung agiler Produkt- entwicklung bei Festool	205
Literatur	167	4.2 Definition der agilen Rollen bei Festool	207
3 Dräger agil	168	4.3 Erfahrungen aus der Einführung der agilen Produktentwicklung	213
3.1 Einführung der agilen Entwicklung bei Dräger	171	4.4 Erfahrungen aus den Pilotprojekten .	216
3.2 Das optimale Umfeld	175		

5 Agil sein für eine ausdifferenzierte Produktpalette	220	7.1.1 Denkmuster durchbrechen, Wissen lösungsorientiert zusammenführen	254
5.1 Strukturiertes und agiles Arbeiten – zwei Ausprägungen effizienter Produktentstehung	221	7.1.2 Vorgehensweise – In drei Etappen »agil« zum Ziel	255
5.2 Organisation als Voraussetzung für agiles Arbeiten	225	7.1.3 Was jedoch steckt hinter »Agiler Entwicklung« bzw. was verstehen wir bei SMA darunter?	256
5.3 Auf die Produktausprägungen kommt es an	226	7.1.4 Team – Eine Mannschaft aufstellen, die alle Positionen beherrscht	257
5.4 Agilität – ein Erfolgsfaktor für ausdifferenzierte Industrien ...	228	7.2 Projektdurchführung – Zielsicher zum Erfolg	259
5.5 Die KION Group ist agil	230	7.2.1 Typischer Sprintablauf	260
5.6 Permanenter Wandel führt zum Erfolg	232	7.2.2 Methodenanwendung im Projekt	262
6 »Hybrid Agile« – best of two worlds ..	234	7.2.3 Kreativitätstechniken	263
6.1 Ausgangslage bei OSRAM	235	7.2.4 TRIZ	264
6.2 Motivation für Agile	237	7.3 Sichtbarmachung von Planung, Fortschritt und Problemen im Prozess ..	272
6.3 Erforderliche Anpassungen: »Hybrid Agile«	241	7.3.1 Leistungskennzahlen	272
6.4 Perspektiven	249	7.3.2 Lessons learned	273
7 Agile Produktentwicklung bei SMA Solar	252	7.4 Fazit	274
7.1 AGILE@SMA – In Innovationsprojekten Unmögliches möglich machen	253	Literatur	277

8 Von Scrum in Projekten zum agilen Unternehmen	278	9.6 Die Produktentwicklung	330
8.1 Die Welt von morgen leben, heißt, flexibler zu werden.	279	9.7 Die Kernaufgabe des Managements – Randbedingungen und Kultur	335
8.2 Projekt für Projekt ins Agile-Mindset	282	9.8 Businessprojekt vs. Entwicklungsprojekt – Fokus der Geschäftsführung	337
8.3 Bewährte Elemente von PO-Team bis Product Backlog	290	9.9 Projekt-Orientierung vs. Linien-Orientierung bei Entscheidungen	340
8.4 Wie bringt man Agile zum Laufen? ..	292	9.10 Projektkommunikation – Tools vs. Mensch	341
8.5 Welche Hindernisse gilt es zu beseitigen?	297	9.11 Make or Buy – Kernkompetenz vs. Open Innovation	342
8.6 Agil verändert Führungsstil	302	9.12 Zusammenfassung	345
Literatur	308	Literatur	347
9 Agile Innovation – Ein Kernelement des Siemens Healthineers Performance System	310	Teil3 Anhang	
9.1 Einleitung	311	Fazit	350
9.2 Gesundheit – Ein attraktiver Zukunftsmarkt	312	Glossar	352
9.3 Innovationsstrategie als integraler Bestandteil der Geschäftsstrategie ..	314	Stichwortverzeichnis	362
9.4 Innovationsfeld medizinische Bildgebung	321		
9.5 Die Vorfeldentwicklung – Technology to Innovation (T2I)	327		



Autoren- verzeichnis

PROF. DR. EIKE BÖHM (CTO) ist promovierter Wirtschaftsingenieur und war seit 1988 in verschiedenen Managementfunktionen in Forschung und Entwicklung bei der Daimler AG tätig, zuletzt als Leiter des weltweiten QM von Mercedes-Benz Pkw. Von 2011 bis 2012 leitete er den Bereich Produktinnovationen und Prozesstechnologien in der zentralen Forschung und Vorentwicklung bei Daimler. Von 2008 bis 2011 war Böhm Entwicklungsleiter der Mitsubishi Fuso Truck and Bus Corporation und verantwortete die Neuaufstellung der Produktentwicklung des japanischen Nutzfahrzeugherstellers. Davor hatte er leitende Funktionen bei Mercedes-Benz Lkw inne, zuletzt war er zuständig für die Entwicklung markenübergreifender Chassis-Komponenten. In seiner jetzigen Position als CTO der KION Group AG, mit u. a. den Marken Linde und Still, ist er seit August 2015. Außerdem ist Böhm Honorarprofessor an der Fakultät für Fahrzeugtechnik der Hochschule Esslingen.



GABRIELA BUCHFINK arbeitet für TRUMPF sie seit 2004 und schrieb zunächst zwei Fachbücher über Blechbearbeitung und Industrielle Materialbearbeitung mit dem Laser. 2006 Leitung eines internationalen Projektes zur Umstellung aller Produktnamen des Unternehmens. Seit 2008 Projektmanagement in der Produktentwicklung. 2009 wurde Gabriela Buchfink die Leitung des Project Management Offices übertragen; inhaltliche Schwerpunkte der Arbeit liegen im Bereich Einzel- und Multiprojektmanagement, Agile Methoden sowie Ideenmanagement, Kreativität und Kommunikationskultur.





DR.-ING. CARSTEN GUNDLACH (*1969) arbeitet seit Anfang 2014 als »Project Manager Global Excellence« im Rahmen der SMA Excellence Initiative. Davor hat er als Head of Innovation Management das Innovationsmanagement der SMA gestaltet. Er ist Herausgeber der Bücher die »Die frühe Innovationsphase«, »Innovation mit TRIZ«, »Praxishandbuch Six Sigma«. Weiterhin ist Dr. Gundlach zertifizierter Agiler Coach und Experte für Innovations- und Technologiemanagement, Six Sigma, Design for Six Sigma, QFD und TRIZ.



DR. ING. HANS-PETER HÜBNER studierte Elektrotechnik an der Universität Stuttgart. Nach seiner Promotion am Fraunhofer-Institut für Festkörpertechnologie in München trat er 1989 in die Robert Bosch GmbH ein. Es folgten verschiedene Aufgaben in der Bosch-Gruppe im In- und Ausland. Seit 2014 ist er Mitglied des Bereichsvorstands des Geschäftsbereichs Chassis Systems Control mit dem Schwerpunkt Entwicklung. In seinem Verantwortungsbereich liegen unter anderem der Produktbereich Fahrerassistenzsysteme und die übergreifende Systementwicklung, einschließlich der Entwicklung von Methoden und Tools.

DR. MARTIN HURICH trat 1988 im Anschluss an sein Studium der Halbleiterphysik und seine Promotion an der Universität Ulm in die Robert Bosch GmbH in den Bereich Motorsteuerung ein. 2001 übernahm er bei Siemens VDO erste Führungsaufgaben. Ab 2005 verantwortete er eine Abteilung im Bereich Softwareintensive Systeme im Zentralbereich Forschung und Voraentwicklung bei Bosch. Nach einer Station als Engineering Coach im Zentralprojekt Bosch Product Engineering System leitet er nun im Geschäftsbereich Chassis Systems Control eine Verbesserungsinitiative in der Entwicklung.



WALTER MÄRZENDORFER verantwortet für Siemens Healthineers seit 2015 das Geschäftsfeld Diagnostische Bildgebung. Der Elektrotechniker mit dem Abschluss Dipl. Ing. (Univ.) der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg kam 1985 als Entwicklungsingenieur für Kernspintomographen zum damaligen Unternehmensbereich Medizintechnik der Siemens AG. Nach weiteren Stationen als Projektleiter, als Leiter Produktdefinition und ab 2001 als Leiter der weltweiten F&E Computertomographie führte er ab 2006 das Geschäftsgebiet Magnetresonanztomographie sowie ab 2011 die Computertomographie und die Radiotherapie.





DR.-ING. HEINZ-JÜRGEN PROKOP ist seit 2012 Geschäftsführer für Entwicklung und Einkauf der TRUMPF Werkzeugmaschinen GmbH + Co.KG. Prokop studierte Verfahrenstechnik mit anschließender Promotion an der Universität Stuttgart. Von 1988 bis 1991 war er für die TRUMPF Lasertechnik in Ditzingen als Leiter Konstruktion tätig, anschließend in Japan als Vice President für die Bereiche Entwicklung/Konstruktion und Produktion verantwortlich. Ab 1993 war er als Geschäftsführer in den Unternehmen Krupp Maschinentechnik GmbH in Essen, Fritz Studer AG in der Schweiz und Frigoblock Grosskopf GmbH in Essen beschäftigt.



DR.-ING. JÜRGEN REINERT (*1968) begann nach dem Studium der Elektrotechnik in Südafrika und der Promotion am Institut für Stromrichtertechnik und Elektrische Antriebe (ISEA) in Aachen seine Karriere als Oberingenieur am selben Institut. Von 1999 bis 2011 war er in Schweden bei der Firma Emotron tätig, in den letzten Jahren als Geschäftsführer der Gruppe mit Verantwortung für Technologie und Operations. Von 2011 bis 2014 verantwortete er als EVP Technology die SMA Division Power Plant Solutions. Unter seiner Leitung hat SMA das weltweite Projektgeschäft erfolgreich ausgebaut und schlüsselfertige Systemlösungen für solare Großkraftwerke entwickelt. Seit April 2014 ist Dr. Reinert Vorstandsmitglied. Seit Januar 2016 verantwortet er die Ressorts Entwicklung, Operations sowie die Business Units. Dr. Reinert ist für die Kooperation mit Danfoss verantwortlich und Mitglied des Aufsichtsrats der Danfoss A/S.

ANTONIUS REITTINGER (Diplom-Physiker, MBA INSEAD) begann seine berufliche Karriere 1996 in der internen Unternehmensberatung bei Siemens. 2001 übernahm er in die Telekommunikations-Sparte Leitungsfunktionen im Produkt-, Programm- und Service-Management. Nach erfolgreicher Leitung der Integration von Siemens und Nokia Networks für den Bereich Vertrieb & Service übernahm er 2008 bis 2010 bei Nokia Siemens Networks die globale Einheit Sales Operations. 2011 wechselte er zu OSRAM und baute dort weltweit die Funktion Multi Projekt Management (MPM) auf. Seit 2012 verantwortet er MPM in der Business Unit Digital Systems.



STEFAN SEUFERLING startete seine Laufbahn in der Wirtschaftsprüfung. 2003 folgte der Wechsel in die Industrie, wo der Dipl.-Betriebswirt (FH) ab 2011 Erfahrungen im R&D-Bereich der Medizintechnik- und Pharmabranche sammelte. Neben der erfolgreichen Entwicklung und Einführung neuer Medizinprodukte lag ein Schwerpunkt auf der Identifizierung neuer Technologien und der Vernetzung mit Industriepartnern und Forschungseinrichtungen. Derzeit leitet Stefan Seuferling in der Drägerwerk AG & Co. KGaA global den Entwicklungsbereich.





RUDOLF STARK arbeitet seit 2001 für Continental. Nach dem Einstieg bei dem Continental-Vorläufer Temic, verantwortete er ab 2007 im Geschäftsbereich Transmission zunächst das Europageschäft, ehe er 2009 mit der Leitung des Geschäftsbereichs weltweit betraut wurde. Seit 2009 hat er diesen Bereich sehr erfolgreich geführt und auf die Zukunft vorbereitet. Seit Juli 2016 leitet Stark den Geschäftsbereich Hybrid Electric Vehicle. Stark hat einen Abschluss als staatlich geprüfter Techniker, ist Betriebswirt, und absolvierte zudem eine Managementausbildung am Management Zentrum St. Gallen.



WOLFGANG ZONDLER ist Leiter Forschung und Entwicklung bei der Festool GmbH. Nach seinem Studium an der FHTE Esslingen begann Wolfgang Zondlers berufliche Laufbahn zunächst bei der Firma Reich Klima-Räuchertechnik, dann in verschiedenen Funktionen bei der Siemens AG – Energieerzeugung (KWU). Im Jahr 2000 wechselte er zu Valeo Motors & Actuators, wo er verschiedene Leitungsfunktionen im Bereich der Serienentwicklung und der Vorentwicklung ausübte. 2006 übernahm er die Leitung Entwicklung & Konstruktion bei der GEZE GmbH, wo er die Einführung der Agilen Produktentwicklung initiierte. Seit April 2015 ist Wolfgang Zondler für die Forschung & Entwicklung bei der Festool GmbH zuständig und beschäftigt sich dort intensiv mit der agilen Produktentwicklung.

TEIL 1



Die agile Produktentwicklung – Menschen größer machen

01

Einleitung

1.1 Was ist gute Führung?

Können Sie sich an Momente in Ihrem Berufsleben erinnern, in denen Sie besonders glücklich waren? Gab es eine Führungsperson, die Ihnen die Möglichkeit gegeben hat, dies erleben zu dürfen? Wenn ja, was hat dieser Mensch besser gemacht als andere? Wie hat er geführt? Was bedeutet für Sie wirklich gute Führung?

Vermutlich geht es Ihnen da wie vielen anderen Menschen auch, von denen ich Antworten erhielt, dass dieser Chef...

»fordern und fördern konnte, klare Ziele setzte, Rahmenbedingungen schaffte, sich individuell auf jeden einzelnen einstellen konnte, zuhören konnte, Anerkennung gab, Vertrauensvorschuss gewährte, den Rücken frei hielt, zu seinen Mitarbeitern stand, eine Vision hatte, Ziele setzte und andere Wege ermöglichte, Freiraum und wertvolles Feedback gab«.

Vor kurzem hörte ich auch: »Er hat uns Zeit geschenkt«.

Hätten diese Antworten auch von Ihnen kommen können? Würden Sie sagen, genau so

möchte ich auch führen, aber in der täglichen Praxis ist das nicht so einfach?

Wenn dem so ist, wie können Sie erreichen, dass aus diesen vielen hehren Zielen von guter Führung mit einer höheren Wahrscheinlichkeit Realität wird?

Stellen Sie sich vor: Führung soll ein Prozess werden, der aus wenigen, konkreten und operativen Schritten besteht. Dieser Prozess soll wiederholbar und vor allem einfach sein – denn alles Geniale auf der Welt ist einfach. Fassen Sie die vielen Ziele in drei wesentlichen, möglichst konkreten Zielen zusammen. Was ist dabei Ihr Ergebnis?

»Freiraum lassen« – das Schwerste im Führungsjob.

Zusammengefasst antworteten viele Menschen:

1. Klare Ziele setzen.
2. Freiraum lassen.
3. Feedback geben.

Nehmen wir an, Sie könnten sich, zumindest für einen Moment, dieser starken Komprimierung anschließen. Mit welchem dieser drei Ziele, glauben Sie, tut sich eine Führungskraft wohl am schwersten? 90 % aller Menschen antworten