

SAFE[®] IN AUTOMOTIVE

Der sichere Weg zur Agilität?



**BORIS
GLOGER[®]**

SAFe® IN AUTOMOTIVE

Die Automotive-Industrie befindet sich in einem massiven Umbruch. Neue Antriebstechnologien, die große Bedeutung von Software sowie veränderte Mobilitätsbedürfnisse eröffnen selbst bei etablierten Unternehmen zahlreiche Flanken, die geschlossen werden müssen. Klar ist: Neben vielen anderen strategischen Initiativen hat die Transformation hin zu einem moderneren agilen Unternehmen weiterhin hohe Priorität.

Im Zuge dieser Veränderungsarbeit setzen Automotive-Unternehmen vor allem auf das agile Skalierungsframework SAFe® von Scaled Agile, Inc. Zweifellos erlebt SAFe® in diesem Kontext in den letzten Jahren eine Erfolgsgeschichte - doch warum ist gerade dieses sehr präskriptive, umfangreiche und manchmal auch als schwergewichtig beschriebene Framework so gefragt? Warum setzen so viele Unternehmen trotz lauter werdender Kritik auf SAFe®, und welche leichtgewichtiger Alternative gibt es?

26%

verwenden SAFe®, somit ist es das meistgenutzte Framework.

Quelle: State of Agile Report,
<https://stateofagile.com>

37%

aller im Automotive Segment tätigen Studienteilnehmer nutzen SAFe® und somit ist es auch hier das meistgenutzte Framework.

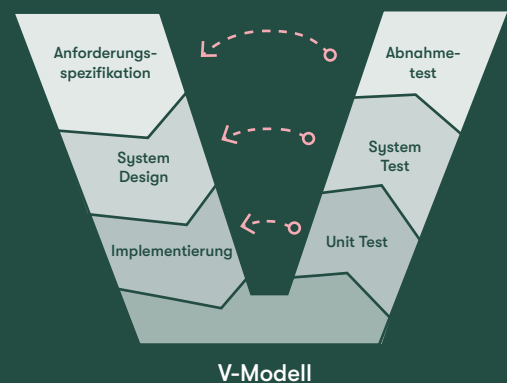
Quelle: capgemini,
<https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2021/09/Business-Agility-in-Automotive-Report-1.pdf>

3 Hypothesen zum SAFe®-Trend im Automotive-Bereich

1

Gewohnheit

Die Automotive-Industrie hat aufgrund der starken Regulierung schon immer auf die Standardisierung ihrer Prozesse gesetzt. Lange vor SAFe® wurden in der Industrie Prozessmodelle wie das V-Modell, A-SPIICE oder standardisierte Produktentwicklungsprozesse nach einem Stage-Gate-Ansatz eingesetzt. Für diese Konzepte liefert Scaled Agile die perfekte Nachfolge: agil sein trotz im Detail beschriebener Prozesse und Abläufe. Das klingt fast zu perfekt, um wahr zu sein. Haben denn nicht gerade standardisierte Prozessmodelle die europäische Automobilindustrie in den letzten Jahren verlangsamt und dadurch ins Hintertreffen gebracht?



2

Bequemlichkeit

Präskriptive Ansätze wie SAFe® geben implizit – wenn auch ungewollt – das Versprechen, dass die Umsetzung schnell gelingen kann. Schließlich ist das Vorgehensmodell inklusive neuer Rollen, Verantwortlichkeiten und Abläufe bereits in allen Details beschrieben. Das Modell muss in den einzelnen Geschäftseinheiten also nur mehr implementiert werden. Vergessen wird dabei, dass es sich bei einer Organisation um ein komplexes soziales System handelt, dem eine Veränderung nicht einfach verordnet werden kann. Nur weil alles vorgeschrieben wird, heißt das nicht, dass man sich nicht trotzdem intensiv mit den neuen Arbeitsweisen auseinandersetzen muss.

3

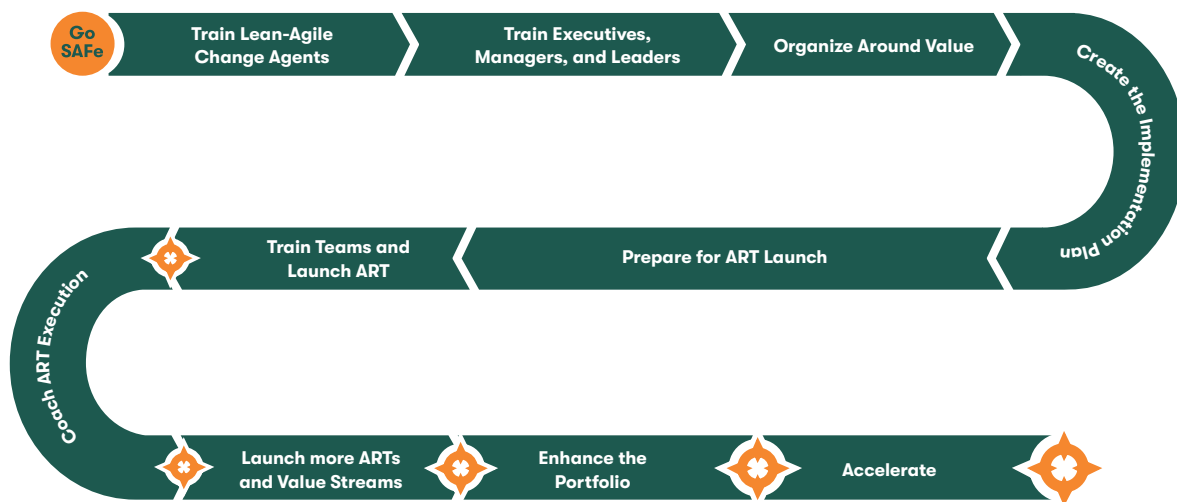
Integrationsfähigkeit

Der Automotive-Sektor ist im Grunde ein weit verzweigtes Netz, Zusammenarbeit mit vielen Partnern ist der Standard. Die traditionelle europäische Automobilindustrie ist kaum vertikal integriert und einzelne Wertschöpfungsketten sind über mehrere Organisationen verteilt. Ein genormtes und standardisiertes agiles Arbeitsmodell hilft bei der organisationsübergreifenden Zusammenarbeit enorm.

Die 7 Stolpersteine

bei der Implementierung von SAFe® und wie man sie vermeidet

Ist es nun sinnvoll, mit SAFe® in die agile Transformation zu starten? Aus unserer Sicht bietet SAFe® allen Unkenrufen zum Trotz ein wirklich umfassendes Framework an, das als Inspiration für die eigene Arbeitsweise dienen kann. Wovon wir generell abraten, ist die stumpfe Implementierung, also das reine Befolgen der SAFe® Implementation Roadmap und die 1:1-Umsetzung des Frameworks. Unsere Erfahrung zeigt: Je weniger sich eine Organisation mit ihrem zukünftigen Arbeitsmodell (Skalierungsframework) auseinandersetzt, desto mehr Probleme und Schwierigkeiten wird es in der Implementierung geben und die Vorteile werden deutlich unter den Erwartungen bleiben.



© Scaled Agile Inc.

1

Setze dich intensiv mit SAFe® auseinander!

Change-Verantwortliche sollten nicht nur mit oberflächlichem Wissen glänzen. Das heißt: Eine Schulung zu SAFe® SPC reicht als Vorbereitung auf eine Implementierung nicht aus. Die Website von Scaled Agile zu SAFe® genau zu studieren, ist ein guter Anfang – allerdings sollte man bereits auf ein solides Basiswissen zu (skalierter) Agilität zurückgreifen können. Viele Beiträge auf dieser Website gehen auf die Hintergründe der jeweiligen Rollen, Meetings oder Artefakte ein und erklären die Intention dahinter. Zusätzlich gibt es viele gute Artikel von Praktiker:innen, die mehrere Implementierungen begleitet haben. Kurzum: Es zahlt sich aus, diese Quellen wirklich zu studieren. Parallel dazu bietet es sich an, sich mit erfahrenen Praktiker:innen direkt auszutauschen – idealerweise mit solchen, die bereits eine oder mehrere Transformationen begleitet haben.

2

Setze dich noch intensiver mit Frameworks für die agile Skalierung auseinander!

Bei aller Wertschätzung für SAFe®: Es gibt mehr Frameworks als nur dieses eine. Einige davon gehen einen radikal anderen Weg. Sie versuchen, das skalierte agile Arbeiten so schlank wie möglich zu halten, um Komplexität zu reduzieren. Um sich davon eine Scheibe abschneiden zu können (siehe Tipp 4), muss man die Alternativen natürlich kennen und verstehen. Dazu gehören für uns LeSS, Nexus und Scrum@Scale. Diese drei Ansätze unterscheiden sich untereinander in den Details, verfolgen aber einen ähnlichen Weg: Sie versuchen, das Framework Scrum auf mehrere Teams zu skalieren, ohne zu viele neue Rollen, Meetings und Artefakte einzuführen. Selbstverständlich sind alle drei Alternativen für den Einsatz in der Automotive-Industrie geeignet, da die genauen Anforderungen aus A-SPIICE oder aus der ISO26262 sowieso gesondert in den Prozess integriert werden müssen (sie sind auch bei SAFe® nicht standardmäßig integriert). Zu jedem dieser drei Ansätze gibt es Trainings, Bücher und Websites mit einer Fülle an Informationen.

3

Baue deine eigene Implementation Roadmap

SAFe® bietet eine Anleitung für die standardisierte Einführung eines Agile Release Trains (ARTs), die sogenannte Implementation Roadmap. Unser Rat ist, sich daraus die Inspiration für die eigene Reise zu holen, aber dabei bewusst abzuwägen, was wirklich notwendig ist und an welchen Stellen gegebenenfalls noch mehr passieren muss. Braucht zum Beispiel das Management ein Training zu „Leading SAFe“? Oder sollte es etwas Umfangreicheres sein, das die Teilnehmer:innen in die Pflicht nimmt, die eigene Arbeitsweise und Zusammenarbeit zu verändern? Wir vertreten in diesem Punkt eine progressive Herangehensweise, um gleich von Beginn an auf allen Ebenen der Organisation in die Veränderung durchzustarten. Da ein organisationaler Wandel sehr viel Kommunikation benötigt, integrieren wir im zentralen Change Team (in SAFe® das LACE) immer auch eine:n Kommunikationsexpert:in.

Alternative beispielhafte Trainingsvariante für das Management

Grund für die Veränderung	Grundlagen der Agilität	Durch die Veränderung führen	ART Leadership in der Praxis
<ul style="list-style-type: none">• Sich verändernde Rahmenbedingungen• Kern unserer Geschäftstransformation• Agilität als „Enabler“ dieser Transformation• Kernidee von Agilität	<ul style="list-style-type: none">• Agile Werte & Prinzipien• Kern agiler Arbeitsweisen• Gängige agile Arbeitsweisen (Scrum, Kanban & Design Thinking)• Agilität auf der Ebene der Organisation	<ul style="list-style-type: none">• Moderne Leadership-Prinzipien• Bedeutung der aktiven Mitgestaltung in der Transformation• Vision als das Instrument der Kommunikation• Die Balance zwischen Autonomie & Alignment	<ul style="list-style-type: none">• Agile Arbeitsweise für das Management• Strategische Iterationen im Quartalsrhythmus• Volle Transparenz durch Obeya Räume• Wichtigkeit des Impediment Managements

4

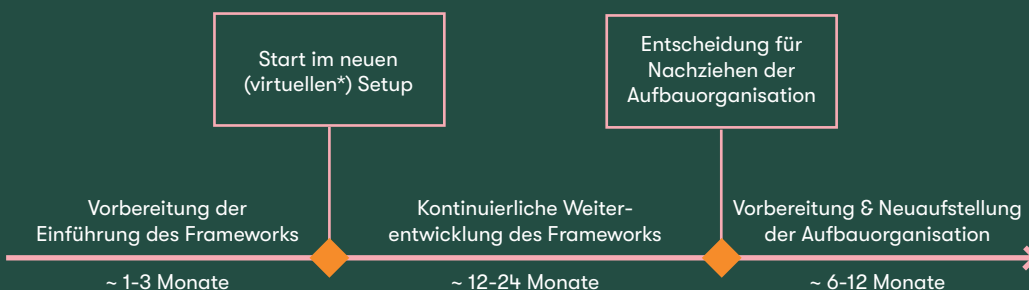
Adaptiere an den geeigneten Stellen – mach es einfacher, nicht komplizierter!

Viele Automotive-Unternehmen tendieren dazu, in SAFe® noch weitere Eigenheiten hineinzumodellieren, unter anderem wegen Normen wie A-SPICE oder ISO26262. Eine zusätzliche Rolle hier, ein weiteres Abstimmungsmeeting da, und schon ist das ohnehin nicht gerade schlanke Framework noch schwergewichtiger. Wollten wir nicht eigentlich agil und wendig werden? Unser Tipp ist, sich gleich zu Beginn der Implementierung die Frage zu stellen, ob wirklich alle Elemente des umfangreichen SAFe®-Frameworks benötigt werden. Kann auf etwas verzichtet werden? Muss gleich im vollen Umfang losgelegt werden oder ist ein leichtgewichtiger Start möglich? Im Laufe der Zeit kommen ohnehin Elemente hinzu, die wirklich auf die Eigenheiten des Unternehmens zurückzuführen sind. Daher: am Anfang lieber schlanker starten und sich so Freiraum für die Zukunft schaffen.

5

Hilfe, was machen wir mit der Aufbauorganisation?

Die Transformation der Arbeitsweise geht unserer Ansicht nach immer mit einer Veränderung der Aufbauorganisation einher. SAFe® bietet dafür aber keine wirklichen Hinweise: Es wird von Scaled Agile als virtuelles Framework definiert, das über die bestehende Aufbauorganisation gelegt wird. Natürlich verändern auch wir nicht gleich im ersten Schritt einer Transformation die Aufbauorganisation mit, da sie im traditionellen Organisationsdenken nach wie vor ein sehr beständiges Konstrukt ist (das auf jeden Fall hinterfragt werden sollte!). Eine Änderung zieht daher meistens einen hohen Aufwand und Widerstände nach sich. Bewährt hat es sich, mit einem virtuellen Setup zu starten und auszuprobieren, wie der neue Way of Working ausgestaltet sein muss, damit er ideal zu den Herausforderungen passt. Wenn dieses neue Arbeitsmodell gefunden ist, sollte die Aufbauorganisation etwa 12 bis 24 Monate später nachgezogen werden. Die passende Struktur holt aus dem Arbeitsmodell nämlich ungenutzte Effizienz und Performance.



* keine formale Anpassung der Aufbauorganisation, einzelne Teammitglieder werden lediglich virtuell neuen cross-funktionalen agilen Teams zugeordnet.

6

Lasse zu, dass sich alle am Prozess Beteiligten intensiv mit den Inhalten des neuen Arbeitsmodells auseinandersetzen

Im Detail beschriebene Frameworks wie SAFe® haben oft den Beigeschmack, dass zu wenig in die wirkliche Auseinandersetzung mit der neuen Arbeitsweise investiert wird. Bei der vorhandenen Informationstiefe allein auf der Website kann sich doch jede:r Mitarbeiter:in selbst ein genaues Bild davon machen, oder nicht? Das bloße Selbststudium führt aber in der Regel nicht zum Ziel. Die erfolgreichsten SAFe®-Implementierungen sind immer jene, die trotz der vielen öffentlich verfügbaren Informationen auch von Workshops zu den Verantwortlichkeiten der einzelnen Rollen begleitet werden. Es geht in diesen Workshops vor allem darum, Fragen zur Arbeit im spezifischen Kontext des Unternehmens zu beantworten. Das heißt, hier passiert die Übersetzung des Frameworks in den eigenen Arbeitsalltag. Das gilt übrigens nicht nur für die Rollen, sondern auch für neue Meetings und Synchronisationsformate wie das PI Planning oder den PO Sync sowie für alle organisationsspezifischen Elemente, die dem Framework hinzugefügt werden.

Beispielhafte Workshop-Formate:

ART Leadership in der Praxis	Die Rollen des Managements in SAFe®	Lean Portfolio Management in der Praxis
<ul style="list-style-type: none">• Zusammenspiel zwischen POs, PMs, RTE und System Architect• Kontinuierliche Pflege des ART Backlogs und Vorbereitung des PI Plannings• Kontinuierliche Verbesserung der Performance des ARTs	<ul style="list-style-type: none">• Aufgabe und Verantwortung des (Linien-)managements• Unterstützung bei der strategischen Ausrichtung und der kontinuierlichen Steigerung der Performance des ARTs• Do´s and Dont´s im Kontext von SAFe®	<ul style="list-style-type: none">• Simulation der Reise eines Epics von der Definition bis zur fertigen Umsetzung• Verantwortung der Epic Owner und Guidelines für das Schreiben von Epics und Lean Business Cases• Guideline für die Priorisierung der Epics

7

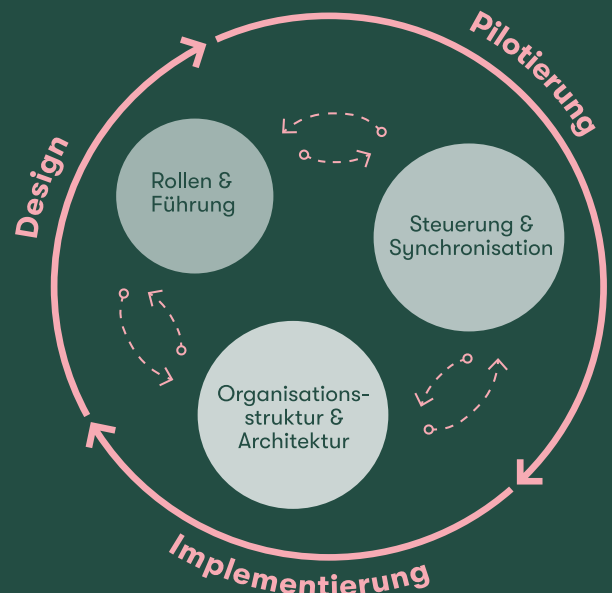
Sieh es als ersten Schritt der evolutionären Veränderung!

Wir sehen es so: SAFe® ist ein guter Start, wenn die vorhergehenden sechs Tipps befolgt werden. Die einzelnen Elemente des Frameworks sind gut beschrieben, zusätzlich gibt es inzwischen die Erfahrungswerte vieler Unternehmen, auf die man zurückgreifen kann. Für uns ist das aber immer nur der Anfang. Erst im Laufe der Zeit zeigt sich, wo SAFe® wirklich passfähig ist und wo gegebenenfalls nachjustiert werden muss. Dieses Nachjustieren ist extrem wichtig, um ein wirklich performantes Setup zu finden. Dazu gehört auch das Anpassen der Aufbauorganisation (siehe Tipp Nr. 5).

Eine Alternative: myScaledAgile – das konfektionierte agile Framework

Ein Framework von der Stange – wie SAFe® – ist nicht das Richtige für euer Unternehmen? Für diesen Fall haben wir eine Alternative! Unser Ansatz myScaledAgile hilft dabei, ein passgenaues Framework zu finden – sozusagen den Maßanzug unter den Frameworks.

Im Zentrum von **myScaledAgile** befinden sich drei Dimensionen, die ein ganzheitliches agiles Skalierungsframework auszeichnen:



1

Für den jeweiligen Kontext im Unternehmen muss die passende Struktur gefunden werden. In den meisten Fällen geht es darum, von einer funktionalen Struktur wegzukommen und stattdessen eine Organisation zu bauen, die an Produkten oder Kundensegmenten orientiert ist.

2

Nachdem die neue Struktur ausgearbeitet und neue Teams identifiziert wurden, werden die passenden Rollen und Personen identifiziert, die die neue Struktur ausfüllen sollen. Zusätzlich muss Klarheit darüber geschaffen werden, nach welchen Prinzipien die **Führung** in den neuen Strukturen funktionieren soll.

3

Die letzte Dimension ist die **Steuerung und Synchronisation**. Wie kann die strategische Ausrichtung des Unternehmens so vermittelt werden, dass jedes Team seinen Beitrag dazu kennt? Gleichzeitig wird mit Hilfe des Portfoliomanagements die Zusammenarbeit zwischen den Teams koordiniert. Es wird klar ersichtlich, welches Team woran arbeitet und wann mit der Lieferung an den Kunden gerechnet werden kann.

Das Design wird in kurzen Iterationen erarbeitet, daran schließt sich die Pilotierung an. Mit den Erfahrungswerten aus dieser Testphase werden die geänderten Strukturen und Prozesse in einer Abteilung oder in der gesamten Organisation implementiert. Wenn viele Teams involviert sind, kann es durchaus ein Jahr und länger dauern, bis die neuen Rollen richtig gelebt werden und Portfolio-Meetings effizient ablaufen. Danach geht die Arbeit am passenden Skalierungsframework von vorne los – was nicht zwingend bedeutet, dass alles neu erfunden werden muss. Entweder haben sich am Markt oder in der Organisation Veränderungen ergeben, auf die reagiert werden muss.

99

SAFe® kann für Unternehmen der Automotive-Industrie ein guter Start in das agile Arbeiten sein, wenn man die Fallstricke kennt und umgeht. Umgekehrt bietet es sich an, ein vollkommen individuelles Framework zu konfigurieren. Zwar verlangt dieser Ansatz ein höheres Investment an Zeit und Geld am Beginn, dafür passt es aber auch vom ersten Moment an zum Kontext. Welcher dieser beiden Wege für Ihre Organisation sinnvoll ist, kären wir gerne in einem persönlichen Gespräch!

Christoph Schmiedinger



**Let's
talk!**



66