

Lean Development: Ein sicherer Wert

Lean Development ist hocheffizient und führt zu kundenorientierten und effektiven Ergebnissen. Was Lean Development genau bedeutet, erläutert dieser Artikel.

VON ROLAND GRIEDER

Die Geschäftsabteilungen wollten schon immer mit der IT über Funktionen diskutieren, die sich direkt auf die Wertschöpfung des Kunden auswirken. Am liebsten wäre es ihnen, jede Funktion einzeln zu erhalten und dies jeweils genau dann, wenn der Markt danach fragt. Demgegenüber lenkt die IT den Wunsch nach neuer Funktionalität in eine andere, phasenorientierte Denkweise. Das muss nicht sein. Es gibt Vorgehen, die gleichermaßen Geschäftsabteilungen zufriedenstellen können und die der IT massive Effizienzgewinne ermöglichen. Ein sicherer Wert ist Lean Development. Doch was bedeutet dieser Ansatz?

Als Ausgangspunkt für Lean Development dient Lean Production – ein Produktionsansatz, der aus der Automobilindustrie weltweit bekannt ist. Lean Production bedeutet im Kern:

- Jede Tätigkeit ist für den Kunden wertschöpfend – oder sie fällt weg.
- Die Produktion startet beim spezifischen Kundenbedürfnis. Jede Produktionszelle fordert selbstständig und unmittelbar von denje-

nigen, welche ihr zuliefern, die benötigten Teile, auch von Unterteilern.

► Mit einem Kundenauftrag startet man so spät wie möglich, damit Fehler im Ablauf entdeckt werden und nur eine minimale Lagerhaltung nötig ist.

Anforderungen an einen schlanken IT-Entwicklungsprozess leiten sich ab, wenn die zwei wesentlichen Kernpunkte aus den Prinzipien der «sieben Punkte der Verschwendung» von Lean Production beachtet werden:

► Lagerhaltung: Zum Beispiel nicht direkt am Markt benötigte Features oder Gesamt-Anforderungsdokumente.

► Unnötige Zwischenschritte: Vorgänge ohne direkten Kundennutzen, Informationssuche, Liegezeiten, unnötige Handänderungen, geistige Rüstzeit für Erinnerung, Sitzungskalender synchronisieren etc.

Lean Development in der Praxis

In der Praxis kann das Modell folgendermassen ablaufen: Der Produktmanager formuliert seine Ideen in Form von Features und lädt zum wöchentlichen Workshop ein. Er erklärt den Bedarf, während Prozessingenieure erläutern, was sich in der Produktion bewährt. Der Tester klärt ab, was erfüllt sein beziehungsweise verhindert werden muss, damit keine Fehler in die Produktion gelangen. Der Lösungsarchitekt stellt fest, welche Komponenten für die technische Lösung geändert werden, was dies kostet und welche Änderungen sich lohnen.

Da es kaum möglich ist, alle Personen der Produktlinien und Kernprozesse gemeinsam an einen Tisch zu holen, werden zwei Workshops pro Woche eingerichtet. Zum Beispiel werden am Dienstag mögliche Produktfeatures erarbeitet, und am Donnerstag die Auswirkungen auf Prozessebene abschliessend geklärt. Innerhalb nur einer Woche ist ein Featurepaket bearbeitet und der Aufwand festgestellt. In der Praxis wurde dieses Vorge-

hen auch von grösseren Unternehmen, wie zum Beispiel der Swisscom, erfolgreich praktiziert.

Der Vergleich mit traditionellen Vorgehensmodellen

Während das Wasserfallmodell ein Projekt in Phasen strukturiert, arbeitet Lean Development mit Features. Lean Development führt zu einer Lernkurve für hohe Kundenorientierung, Business-IT-Alignment, effektive Lösungen, maximale Effizienz und direkt feststellbarer Prozessmaturität (Toyotas «weltbeste Autos»).

Wirken sich Features nur auf einen Prozess aus, kann eine Process-Factory die Features autonom in ihrem Takt in die Produktion bringen und dabei so viel Komplexität handhaben wie nötig. Features mit Auswirkungen auf viele Applikationen und Prozesse testet man (massvoll automatisiert) in Gesamtreleases, welche gemäss Erfahrung mit derselben Belegschaft doppelt so häufig stattfinden können.

Etwas für Sie?

Fragen Sie: «Ist das etwas für mich?», lautet meine Antwort: «Haben Sie denn Alternativen?» Entscheidend ist vor allem der Weg, auf dem folgende Fragen auftauchen werden: Welche Fähigkeiten müssen ausgebaut werden? Wie strukturiert man Workshop-Runden anhand von stabilen Elementen im Unternehmen, und wo können in welchem Zeitrahmen welche Schritte unternommen werden?

Fassen wir also zusammen: Lean Development ist eine erprobte, agile Entwicklungsmethodik, insbesondere für Abteilungsebenen. Gleichzeitig handelt es sich beim Verfahren um eine hoch effiziente Vorgehensweise, die kundenorientiert zu effektiven Lösungen führt, und die auf einfache Weise die Prozessmaturität messbar steigert. Lean Development ist genau das, was die Geschäftsabteilungen schon immer wollten! ■

DER AUTOR

Roland Grieder ist Mitglied der Geschäftsleitung von Business Solution Group Technology Innovation und IT-Management-Experte.

In der Vergangenheit leitete er bei der Swisscom die Entwicklungsabteilungen für Prozesse, Mobile und Wholesale. Zuvor war er bei IBM als Projektmanager, Berater und Architekt tätig. Sein Fokus lag auf Vorhaben, welche Finanzinstitute technologisch erneuern und sich entsprechend auf die Informatikabteilung insgesamt ausgewirkt haben. Roland Grieder hat an der ETH Zürich Elektrotechnik studiert.

