

Das Webasto-Modell: Vollgas für die Produktentwicklungsteams des Automobilzulieferers

Vom Panoramadach bis zur Ladestation – seit Jahrzehnten produziert der Erstausrüster Webasto erfolgreich Lösungen für die Automobilindustrie. Angesichts steigender Dynamik und neuer Trends im Automobilmarkt startete die Unternehmensgruppe ihre maßgeschneiderte agile Transformation mit dem Ziel: weg von der Projektorganisation hin zur kundenorientierten Produktorganisation.

Webasto ist in die fünf Geschäftsbereiche Dachsysteme, Heizsysteme, Ladesysteme und Batterien für Elektroautos sowie Spezialanfertigungen gegliedert. Jeder dieser Bereiche wird organisatorisch in „Business Lines“ unterteilt, im Geschäftsbereich Heizsysteme beispielsweise in „Elektrisches Heizen“ und „Fossiles Heizen“ sowie Kühlen. Insgesamt arbeiten im Jahr 2023 16.600 Mitarbeitende an 50 Standorten (davon mehr als 30 Produktionsstandorte) in Europa, Ostasien und den USA. Im April 2021 erhielt das neu gegründete „Agile Transformation Team“ (ATT) in Stockdorf bei München, dem sowohl Webasto-Mitarbeitende als auch externe Berater:innen angehören, einen klaren Auftrag:

Es soll ein effektives Zusammenarbeitsmodell für die Entwicklungsstandorte identifiziert werden, um die interne Expertise von Webasto stärker zu mobilisieren und so schneller auf die wachsende Marktdynamik zu reagieren.

„Manche Produktentwickler bei uns arbeiten dediziert an Produktentwicklungen und dort haben wir sehr gute Erfahrungen gemacht“, erzählt Alexander Atzberger, Experte für „globale agile Transformation“ bei Webasto. „Die Mehrheit der Produktentwickler ist allerdings so organisiert, dass sie in diversen Projekten gleichzeitig arbeiten – also in einem Projekt zu 40% in anderen zu 20%. Das sind sehr viele Kontextwechsel und darunter leidet am Ende die Effektivität. Im Rahmen der agilen Transformation erheben wir nun den Anspruch, dass ein Team zwar verschiedene Aufgaben bearbeiten kann, aber die Einheit des Teams bestehen bleiben soll.“

Erste Piloterfahrungen mit agilen Teams

„2020 starteten wir einen groß angelegten Piloten, in dem wir das Bildungsgesetz der Teamzusammensetzung bei Webasto verändert haben“, erzählt Tobias Schmidt, Product Owner der agilen Transformation bei Webasto. „Inspiriert von agilen Ansätzen bildeten wir crossfunktionale Teams, die nicht größer sind als 10 Personen und dessen Mitglieder 100% dem Team angehören. Der Pilot zeigte, dass sie sich auf ein gemeinsames Ziel eingeschworen haben und ein starkes Zusammengehörigkeitsgefühl entwickelten. Außerdem konnten sie durch wenige Abhängigkeiten über die Teamgrenzen hinweg viel reaktions-schneller agieren als andere Teams – gerade in dem von Corona geprägten Pilotierungsjahr 2020.“

borisgloger-Berater Conny Dethloff erklärt es so: „Am Ende des Tages sollen die Menschen sagen können: ‚Jetzt kann ich mich viel besser einbringen als vorher.‘ So kann Webasto von den Erfahrungen, die die Menschen haben, wirklich profitieren. Denn Webasto hat die Expertise im Haus, gleichzeitig soll die Art und Weise, wie die Menschen miteinander arbeiten, schneller und weniger kostenintensiv werden und Webasto sich von einer Projekt- zu einer Produktorganisation wandeln.“

Als globaler innovativer System-partner der Mobilitätsbranche zählt Webasto zu den 100 größten Zulieferern der Automobil-industrie weltweit. In Entwicklung, Herstellung und Vertrieb konzen-triert sich das Unternehmen zum einen auf Dachsysteme und zum anderen auf die Elektrifizierung von Fahrzeugen. 2023 erzielte die Gruppe einen Umsatz von rund 4,6 Milliarden Euro und beschäf-tigte mehr als 16.600 Mitarbeiten-de an über 50 Standorten. Bereits seit 2016 arbeiten einige Teams erfolgreich mit agilen Methoden. Nun sollten die ersten Entwick-lungsstandorte mit Hilfe eines agilen Arbeitsmodells noch treff-sicherer und schneller auf die Anforderungen des Marktes reagieren können.

Mit der Unterstützung der Bera-ter:innen von borisgloger sollte ein maßgeschneidertes, anpassbares agiles Arbeitsmodell für die Pro-duktentwicklung iterativ entwickelt werden. Ergänzend dazu sollte im Unternehmen die Fähigkeit auf-gebaut werden, dieses Modell in Zukunft eigenständig und konti-nuierlich weiterzuentwickeln.

Webasto entwickelte mit Unter-stützung von borisgloger das agi-le Zusammenarbeitsmodell aus-gehend von einer theoretischen Basis und passte es im Laufe der Pilotphase iterativ anhand der Er-fahrungen aus der Praxis an. Das Ergebnis ist ein fertiges Rahmen-werk, das weiterentwickelt und im Detail angepasst werden kann – das sogenannte „Webasto AHEAD Framework“.

Aufbauend auf den hauseigenen Erfahrungen und den methodischen Inputs der Berater:innen entwickelte das ATT aus Mitarbeiter:innen verschiedener Fachbereiche und Berater:innen von borisgloger in engem Austausch mit Produktverantwortlichen, Führungskräften und nicht zuletzt mit den Teammitgliedern der Produktteams ein für die Produktentwicklung von Webasto maßgeschneidertes Arbeitsmodell: das Webasto AHEAD Framework.

Voraussetzungen für ein skalierbares Rahmenwerk

Schon 2016 hatte Webasto begonnen, erste agile Teams an deutschen Entwicklungsstandorten zu etablieren. „Wir hatten die Vorteile von Agilität bereits für uns erkannt. Nun wollten wir das Ganze in einer skalierten Variante austesten“, so Atzberger. Das ATT sollte einen Rahmen für die Skalierung setzen, der einerseits den Produktverantwortlichen genug Orientierung geben würde, um geeignete Teams aufzubauen, und andererseits den Produktteams größtmögliche Gestaltungsfreiheit bieten sollte, um effektiv arbeiten zu können.

Den Mitgliedern des ATT war also klar, dass sie den Rahmen für das neue Arbeitsmodell möglichst gesamtheitlich, also die Organisation als Ganzes, denken mussten, um arbeitsfähige, selbstorganisierte Teams aufzustellen. Gleichzeitig sollte der Rahmen anhand der Erfahrungen, des Feedbacks aller Beteiligten und mit dem Markt im Blick laufend anpassbar sein.

Zunächst identifizierte das ATT mit dem Management Zielaspekte, die für Webasto im Zuge der agilen Transformation wichtig sind und deshalb dem Rahmen zugrunde liegen sollten:

- **Fokus**
(Ausrichtung aller Tätigkeiten an der Wertschöpfung)
- **Responsiv**
(schnelle Reaktionsfähigkeit der Organisation)
- **Kollaborativ**
(Zusammenarbeit auf Augenhöhe, Selbstverantwortung und Selbstorganisation)
- **Lösungsorientiert**
(im Sinne des Agilen Manifests: Lösungen sind wichtiger als die Einhaltung von Prozessen).

Zu jedem dieser Zielaspekte wurden vier bis sechs **Designprinzipien** ausformuliert, die den eigentlichen Rahmen für das Arbeitsmodell bilden. Designprinzipien sind Grundsätze, die schützen und fördern, was für die Zusammenarbeit wichtig ist. Sie sollen gleichzeitig die individuellen Freiheiten der Menschen bzw. Teams möglichst wenig einschränken. Ausgewählte Beispiele für solche Designprinzipien sind:

- **Fokus**
„Menschen werden für einen bestimmten Zeitraum nur einem Team zugeordnet.“ „Teams sind ganzheitlich für Produkte oder Dienstleistungen verantwortlich.“
- **Responsiv**
„Wir experimentieren, um neues Wissen zu generieren.“
- **Kollaborativ**
„Jedes Teammitglied kennt die Richtung und auch die Grenzen dessen, was getan werden muss.“

- Lösungsorientiert

„Teamstrukturen sind an Wertschöpfungsketten und nicht an funktionalen Merkmalen ausgerichtet.“ „Teams sind klein, engagiert, autonom, multidisziplinär und funktionsübergreifend, wobei eine Person die Geschäfts- und Kundenanforderungen verwaltet.“

Die Designprinzipien haben den **praktischen Nutzen**, Teams Richtlinien dafür zu geben, wie sie ihre Arbeit organisieren sollen. Noch wichtiger sind sie als **Übereinkunft mit dem Management**: Alle Beteiligten können sich auf diese Prinzipien berufen, ihre Einhaltung einfordern oder sich in ihren Entscheidungen daran orientieren. Damit werden die Produktteams in ihrer Eigenverantwortung und Selbstorganisation gestärkt. Die Rolle der Führungskräfte hat sich also dahingehend gewandelt, dass jene nicht mehr Aufgaben koordinieren, sondern sich vielmehr darauf konzentrieren können, die Produktteams bestmöglich in ihrem Handeln zu unterstützen. „Die Designprinzipien geben somit einerseits einen standardisierten Rahmen, um sicherzustellen, dass alle Organisationsteile kompatibel miteinander sind. Andererseits lassen sie den Organisationsteilen genügend Freiräume, um kultur-, produkt- oder marktbezogene Besonderheiten zu berücksichtigen“, erklärt Schmidt.

Das neue Zusammenarbeitsmodell entsteht: das Webasto AHEAD Framework

Auf Grundlage der Designprinzipien wurden erste Vorgehensweisen erarbeitet:

1. Zusammensetzung von Teams

Die Teams sollten autonom agieren können, d. h. möglichst wenig Abhängigkeiten zu anderen Teams und möglichst wenig Abstimmungsaufwand haben. Ein Team sollte eine Produktkomponente so eigenständig wie möglich liefern können – von der Entwicklung bis zum fertigen Prototyp. Dafür werden einem Team alle notwendigen Expert:innen zugeordnet.

2. Rollen in den Teams

Die neue Rolle der Produktverantwortlichen wurde eingeführt. Angelehnt an das agile Management-Framework Scrum heißen diese Verantwortlichen Product Owner (Komponentenverantwortliche) und Chief Product Owner (Produktverantwortliche). Jedes Entwicklungsteam hat außerdem einen Agile Master (ähnlich einem Scrum Master), der dafür sorgt, dass es produktiv arbeiten kann. Agile Coaches sorgen für die teamübergreifende Produktivität und unterstützen die Führungskräfte zudem bei der Transformation.

3. Meeting-Struktur

Das Gros der Produktteams orientiert sich an einem an Scrum angelehnten Meeting-Plan mit Daily, Sprint Planning, Review, Retrospektive und Backlog Refinement, den sie bei Bedarf an ihre Bedürfnisse anpassen konnten. Parallel dazu sollten sich die Product Owner der verschiedenen Teams im Daily, Backlog Refinement und Impediment-Management-Meeting teamübergreifend austauschen. Für die Chief Product Owner wurden zur strategischen Abstimmung drei Meetings eingeführt: Backlog Refinement, Release Planning und Release Reviews.

Grafisch zusammengefasst wird das Framework im „Webasto AHEAD Framework“. „Das Bild zu diesem Framework entstand nach einer Sitzung zwischen Alex und mir“, erzählt Conny Dethloff. „Ich habe erklärt, Alex hat skizziert und irgendwann kam uns die Idee der drei Bereiche. Die Mitte steht für die Einzigartigkeit – für den Wert, den die Teams mit ihrer Arbeit schaffen. Das zentrale Element ist also die Wertschöpfungskette. Sie umfasst alle Teams, die direkt Mehrwert für den Webasto-Kunden generiert (von der Idee zur Auslieferung). Das kann sie aber natürlich nicht alleine, sondern sie braucht einerseits eine unternehmensstrategische Gesamtausrichtung und andererseits Support von Experten, die bei Bedarf temporär hinzugezogen werden oder interne Services für alle Teams zur Verfügung stellen.“

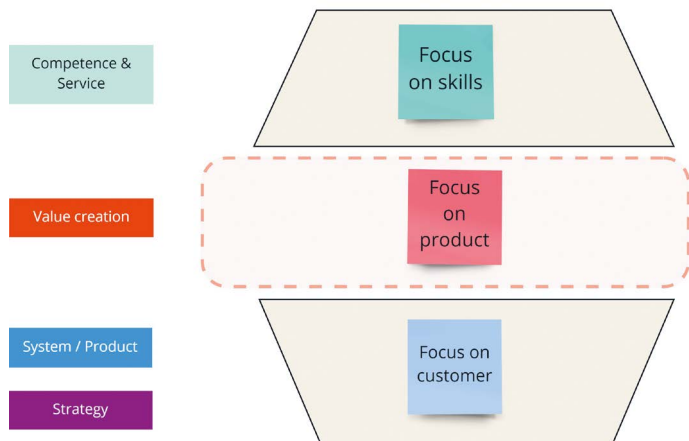


Abbildung 1:
Webasto AHEAD Framework

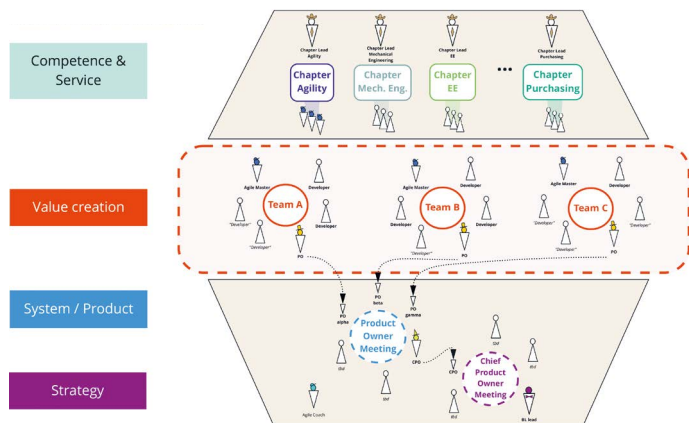


Abbildung 2:
Anwendungsbeispiel für das „Webasto AHEAD Framework“:
Drei Teams entwickeln jeweils eine Komponente für ein Produkt.

In diesem Rahmenmodell konzentrieren sich die strategische bzw. Produktführungsebene und die „Chapter“ ausschließlich darauf, die crossfunktionalen Teams, die am Produkt arbeiten und damit den Wert schaffen, bestmöglich zu unterstützen. Die englische Bezeichnung „AHEAD“ (vorwärts) steht für den Grundgedanken hinter dem Framework: mit voller Kraft voraus!

Die Piloten werden startklar gemacht

Die Frameworks für die einzelnen Business Lines sind grundsätzlich ähnlich aufgebaut. Sie unterscheiden sich nur in der Anzahl der Produkte und Produktkomponenten, die geliefert werden. Gestartet wurde mit zwei Pilotbereichen, die je einer Business Line entsprechen: „Standard-Batterie“ und „Elektrische Heizsysteme“. Letztere wurde ausgesucht, weil die Teammitglieder und Führungskräfte bereits agile Erfahrung hatten – das erleichterte den Start. In jeder Business Line arbeiteten je drei Teams an Produktkomponenten für ein gemeinsames Produkt.

Agile Implementation Team

Das ATT stellte gemeinsam mit den Produktverantwortlichen je ein Agile Implementation Team (AIT) pro Business Line auf. In jedem AIT waren zwei Personen aus dem ATT vertreten, außerdem verschiedene Rollen aus der entsprechenden Business Line – u. a. ein Agile Coach und ein Product Owner. Ein AIT setzt das Framework in die Praxis um: Es baut die Produktteams auf und unterstützt sie während der Pilotphase bei der Anwendung und Anpassung der neuen Arbeitsweise.

„Im AIT arbeiteten wir täglich mit den Beteiligten zusammen“, erklärt Dethloff. „Wir konnten die Situationen, die diese Menschen erleben, unmittelbar beobachten und sofort mit ihnen reflektieren.“ Die Erfahrungen aus der praktischen Umsetzung wurde von den ATT-Vertreter:innen in den AITs in die Framework-Arbeitsgruppe zurückgetragen und flossen so in die Weiterentwicklung des Frameworks ein.

Das AIT war ein Konzept für die kurzfristige Unterstützung. Sobald die Teams einer Business Line die Unterstützung nicht mehr brauchten und das Arbeitsmodell erfolgreich implementiert hatten, wurde das AIT aufgelöst. Von diesem Zeitpunkt an übernahmen die teameigenen Agile Master und die teamübergreifenden Agile Coaches allein die unterstützende Rolle. In Zukunft, wenn sich das AHEAD Framework als Arbeitsmodell etabliert hat, werden keine unterstützenden AITs mehr benötigt. Stattdessen wird der Chief Product Owner in Zusammenarbeit mit dem Agile Coach die passenden Personen aus den Chapters für die Produktteams rekrutieren.

Wissensplattform und Trainings

Nachdem die Teams durch ein AIT geformt worden waren, begann im Juni 2021 für alle Mitglieder der Produktteams mit Methoden- und Rollentrainings die Vorbereitung auf das neue Arbeitsmodell. „Ein Mechanical Engineer hat ja eigentlich keine neue Rolle erhalten“, erklärt Dethloff, „aber der Kontext, in dem er arbeitet, hat sich verändert. Die Pilotteams beinhalten die gesamte Bandbreite der Webasto-Kompetenzen, um ein Produkt oder System zu designen, beispielsweise durch CAD-Designer:innen, Tester:innen, Electrical Engineers, Personen für die Qualitätssicherung usw. Diese Menschen mussten nun zum Teil auch andere Sachen machen als früher. Sie haben jetzt zum Beispiel mehr Verantwortung und müssen mehr Entscheidungen treffen. Das bedeutet zugleich aber auch mehr Freiheit.“

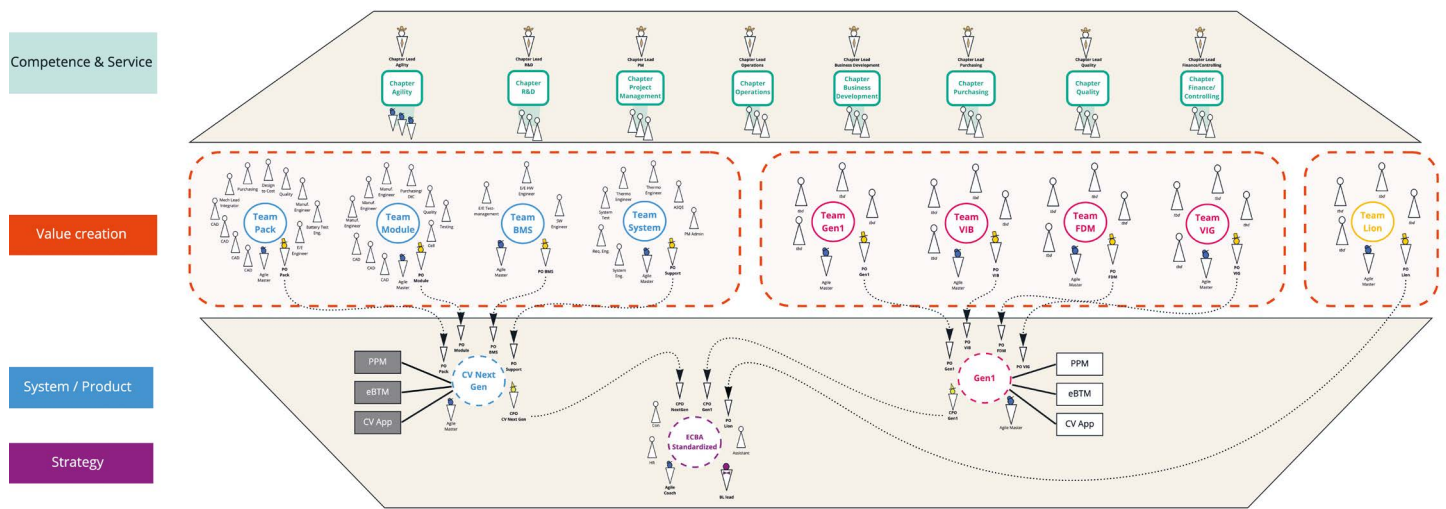


Abbildung 3:
Anwendungsbeispiel mit angepasstem „Webasto AHEAD Framework“: eine Businessline mit zwei dezidierten Produkten sowie Akquise- und Applikationsteams

Zum Zweck der Know-how-Vermittlung wurde eine digitale und interaktive Wissensplattform aufgesetzt. Darauf können alle Personen bei Webasto – nicht nur die unmittelbar involvierten – zugreifen, um zu erfahren, wie der aktuelle Stand der agilen Transformation ist, wie und woran das ATT arbeitet, welche Methoden angewendet werden, wie das AHEAD Framework funktioniert und wie man es im eigenen Bereich prinzipiell umsetzen kann. Auf der Plattform finden die Teammitglieder, Expert:innen, (zukünftigen) Product Owner, Agile Master, Agile Coaches sowie Chapter Leads außerdem für sie passende Lernmaterialien und können sich für die maßgeschneiderten Inhouse-Trainings zu den agilen Grundlagen sowie zu den verschiedenen Rollen anmelden.



Abbildung 4:
Die Webasto-Wissensplattform

Ergebnisse: Die Piloten heben ab

„Bis zu diesem Zeitpunkt war alles Theorie. Wir wussten noch nicht, ob das Framework auch funktionieren würde“, nimmt Dethloff vorweg. Im Oktober 2021 gaben die beiden Business Line Leads beim gemeinsamen Kick-off den Startschuss für die Piloten. „Ab dem nächsten Tag haben die Teams nach dem neuen Framework gearbeitet und regelmäßig ans AIT rückgemeldet, was entsprechend anzupassen wäre“, so Dethloff.

Mittelfristig müsse sich der Erfolg in der Produktentwicklung bzw. am Markt niederschlagen und zu besseren Kennzahlen führen. Kurzfristig zeige sich der Erfolg darin, wie die Menschen zusammenarbeiten: „Sie spiegeln uns zurück, dass sie im neuen Modell besser arbeiten und sich einbringen können“, zeigt sich Dethloff erfreut.

Anpassungen im Framework auf Team- und Führungsebene

Bezogen auf das Arbeitsmodell der Teams (Teamschnitt, Meetingstruktur, Rollen) blieb das AHEAD Framework zum größten Teil so, wie es vom ATT aufgesetzt worden war. Was im Laufe der Umsetzung angepasst wurde, war vor allem das Verhältnis der Teamebene zu den anderen Ebenen und dem Rest der Organisation. „Wir mussten erst sehen und erarbeiten, wie das vorhandene und das neue System miteinander interagieren würden“, erklärt Dethloff. „Diese Anpassung ist enorm wichtig. Denn in unserem Kontext als Zulieferer sitzen wir zwischen zwei Stühlen, den OEMs einerseits und unseren Zulieferern andererseits. Diese haben jeweils ihre eigenen Rahmen und Vorgaben, die die Potenziale von Agilität, wenn sie strikt nach Lehrbuch angewendet wird, nur bedingt heben lassen“, ergänzt Atzberger.

Was sich für die Teams änderte, war deren Einbindung in den Rest des Unternehmens und ihren Geschäftsbereich: Anstatt in Status-Meetings über den Stand der Entwicklung zu berichten, luden die Teams die Menschen, die Interesse am Status hatten, zum Review-Meeting ein. Das Review ist dafür da, dem User oder Kunden die Ergebnisse der Entwicklungsarbeit zu präsentieren. Nachdem die neuen und die etablierten Meetings in den ersten Wochen parallel stattgefunden hatten, übernahm das Review nach und nach allein diese Funktion. „Jetzt werden nicht mehr die Teams vom Management eingeladen, um ein Update zu geben, sondern das Management wird vom Team in seine Arbeitsräume eingeladen, um sich etwa das neue Produkt direkt dort anzusehen“, erklärt Dethloff begeistert.

Die Frage nach der disziplinarischen Führung wurde vom ATT beim Erstellen des Frameworks zunächst offengelassen. Ursprünglich war der Product Owner oder Chief Product Owner für diese Position angedacht gewesen. Während der Pilotphase kristallisierte sich jedoch heraus, dass sich die Rolle des Chapter Leads besser dafür eignet.

Zusammenarbeit im agilen Setting

„Der Product Owner ist verantwortlich für eine zu entwickelnde Komponente in seinem Team. Der Chief Product Owner verantwortet analog die gesamte mittlere Schicht des Frameworks, ergo die für sein Produkt verantwortlichen Teams. Damit ein Pilot letztlich Erfolg hat, müssen sowohl die agilen Führungskräfte als auch die Teammitglieder an einem Strang ziehen und die agile Arbeitsweise auch wirklich wollen“, erklärt Atzberger.

Die Offenheit und Begeisterungsfähigkeit der Führungskräfte trug wesentlich dazu bei, dass die Pilotphase des Webasto AHEAD Frameworks bislang ein Erfolg ist und das neue Arbeitsmodell nun in andere Produktentwicklungsbereiche eingeführt wird. Selbstverständlich ist das nicht: Anders als bei einer Ingenieurin, die zwar auf eine neue Art mit ihrem Team zusammenarbeitet, aber inhaltlich noch immer dieselbe Arbeit macht, hat sich durch das neue Arbeitsmodell und die stärkere Autonomie der Teams die Rolle der Führungskräfte grundlegend verändert. Deshalb werden die Führungskräfte während der Pilotphase von Agile Coaches unterstützt, damit sie „das neue Arbeitsmodell der Teams nicht nur als Zuschauer:innen beobachten, sondern als Spieler:innen auf dem Feld antreiben“, so Dethloff.

Vom Pilotvorhaben in den Regelbetrieb

„In Zukunft sprechen wir nicht mehr von Pilotbereichen, sondern von Wellen, in denen wir iterativ das Framework in den Bereichen einführen, in denen es sinnvoll erscheint und sich dann dort auch an kulturelle Gegebenheiten anpasst“, erklärt Dethloff. borisgloger ist mit Stand Juni 2022 weiterhin durch Agile Coaches sowie Berater:innen für das ATT vertreten und wird die nächsten „Wellen“ unterstützen. Das Ziel sei, bei Webasto eine eigene Transformationsfähigkeit aufzubauen, damit das Unternehmen sein Arbeitsmodell selbstständig und kontinuierlich weiterentwickeln und auf Änderungen am Markt reagieren kann.

„Transformieren ist wie Fahrradfahren“, erklärt Dethloff. „Ich kann einem Menschen theoretisch erklären, wie es funktioniert und ihn auf Stützrädern losschicken, um eine Illusion zu kreieren. Aber lernen wird er es letztendlich nur durchs Ausprobieren.“ Wer die Transformation von vornherein als einen Lernweg sehe, auf dem auch Rückschritte, Sackgassen und Umwege zu erwarten sind, werde mit Rückschlägen konstruktiver umgehen – sowohl mit den eigenen als auch mit denen der Mitarbeiter:innen. „Das kann ich aus den Webasto Erfahrungen nur bestätigen. Über die Transformation zu reden, generiert keinen Mehrwert. Entscheidend ist, ins Handeln zu kommen und z.B. über Piloten Handlungserfahrungen möglichst breit verteilt in der Organisation zu sammeln. Sobald eine kritische Masse von diesen Erfahrungen überzeugt ist, fängt die Transformation an, sich in diesem Organisationsstil zu verankern. Ab diesem Punkt ist die Transformation irreversibel“, berichtet Tobias Schmidt.

Dass Webasto auf dem richtigen Weg zur lernenden Organisation ist, stellte Alexander Atzberger in der laufenden Pilotphase bereits fest: „Man befindet sich unweigerlich in seiner Blase, macht und kreiert Verschiedenes, weil man denkt, dass es wichtig ist. Und dann gibt es Momente, in denen man sieht, dass die Arbeit Früchte trägt.“ Das erlebte er in einem Meeting des ATT mit dem oberen Management. Ein Kollege aus einer Operations-Abteilung erschien erstmals als Vertretung für seinen Vorgesetzten. „Wir hatten diesen Bereich noch gar nicht auf dem Schirm, weil es keine Produktentwicklungsfunktion war. Der Kollege meinte: ‚Ich habe das AHEAD Framework gesehen und halte es für eine tolle Sache.‘ Im Anschluss hat er ein paar seiner Mitarbeiter:innen zum Training geschickt, um seinen Bereich agiler aufzustellen.“ Auf diese Art entstand eine selbstorganisierte agile Zelle im peripheren Blickfeld des ATT, die wiederum ein Vorbild für andere Bereiche ist – ohne dass das ATT hier die Transformation aktiv bewerben oder antreiben muss. „Langsam spürt man, dass so etwas häufiger passiert, und das motiviert immens“, freut sich Atzberger.

borisgloger consulting GmbH
Westhafen Tower,
Westhafenplatz 1
60327 Frankfurt am Main

borisgloger professionals GmbH
Währinger Straße 3/10
1090 Wien

borisgloger.com