



Agiles Projektmanagement in Japan

Als Methode für die Softwareentwicklung entstanden, findet agiles Projektmanagement heute in vielen Branchen Anwendung. Wie populär ist „Agile“ in Japan? Welche Hürden gibt es, und wie lassen sie sich überwinden?

Von Angela Kessel

Klassisches Projektmanagement funktioniert nach der Wasserfallmethode, bei der ein Projekt vorab detailliert geplant und dann entlang den Vorgaben umgesetzt wird. Das macht eine schnelle Anpassung an veränderte Bedingungen schwierig. Genau dieses Manko gleicht das agile Vorgehen aus.

Bei „Agile“ – so das englische Schlagwort – wird der Weg zum Ziel nicht im Voraus definiert, er entwickelt sich kontinuierlich. Dazu teilt man Projekte etappenweise in kurze, zeitlich beschränkte Zyklen („Sprints“) auf, die die Teams vorantreiben. Neue Erkenntnisse und Anforderungen fließen sofort in den nächsten Sprint mit ein. So entsteht ein dynamisches System mit kurzen Reaktionszeiten, bei dem kontinuierliche Planung, Ausführung, Bewertung und Anpassung im Mittelpunkt stehen.

Japanische Wurzeln

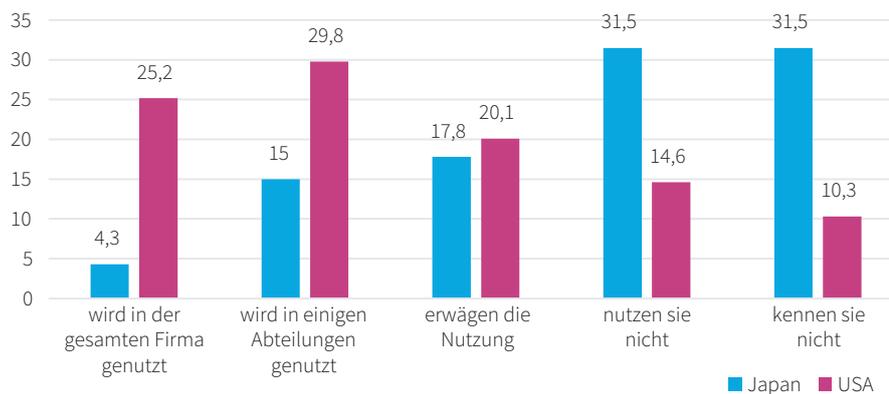
Agiles Vorgehen ist ein Oberbegriff für eine Vielzahl von Ansätzen, zu denen unter anderem Scrum, Kanban und Lean zählen. Viele grundlegende Ideen der agilen Methodik wurden in Japan geboren. In den Fünfzigerjahren entwickelte Toyota das TPS (Toyota Production System): schlanke und flexible Produktionsprozesse mit Fertigung nach dem „Pull-Prinzip“. Produziert wird nicht nach Plan, sondern nach aktuellem Bedarf. Auf diese Weise wird alles „just-in-time“ hergestellt und geliefert.

Die Wurzeln von Scrum lassen sich auf die Publikation des „The New New (sic!) Product Development Game“ der japanischen Wissenschaftstheoretiker Hirotaka Takeuchi und Ikujiro Nonaka zurückführen. Kanban und Kaizen sowie bekannte Lean-Ideen wie die drei 3Ms

stammen ebenfalls aus Japan: *Muda* (unnötige Arbeit), *Muri* (unmögliche Arbeit) und *Mura* (ungleiche Verteilung).

Bei so viel japanischem Einfluss darf man vermuten, dass agiles Projektmanagement in Japan an der Tagesordnung ist. Doch das trifft nur auf die Software-Branche zu. Große IT-Unternehmen wie Ricoh, NTT Data, NEC, Satori und Hitachi bemühen sich verstärkt um die Anwendung der agilen Entwicklungsmethode. Betrachtet man alle Branchen, so geben nur gut 19 Prozent der japanischen Unternehmen an, agile Methoden zu nutzen. Außerhalb der IT-Branche ist das Wasserfallprinzip also noch häufig anzutreffen. Doch auch hier gibt es Ausnahmen: Rakuten oder Mercari gehören zu den Vorreitern, die agiles Vorgehen mit Erfolg anwenden. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Japan Impulsgeber für

Nutzung agiler Methoden (in Prozent)



Quelle: IPA, Digital Transformation White Paper (2021)

die Entwicklung von agilen Konzepten wie dem 2001 veröffentlichten „Agilen Manifest“ war, bei der großflächigen Umsetzung aber andere Länder – allen voran die USA – schneller waren.

Herausforderungen bei der Nutzung

Agilität setzt ein großes Maß an Diskussionsfreude, Eigenverantwortung und Spontaneität voraus. In kurzen täglichen Meetings („Dailies“) findet ein schneller Austausch statt. Was läuft gut? Was nicht? Wo müssen wir anpassen? Welche Arbeitspakete ergeben sich? Die Arbeitseinheiten werden nicht selten auf einem Board veröffentlicht, von dem die Mitarbeitenden sich dann selbständig „bedienen“, die jeweilige Aufgabe erledigen und anschließend als erledigt markieren.

Solche Prozesse stellen die japanische Kultur vor einige Herausforderungen: Einem offenen, schnellen Austausch stehen oftmals Hierarchiedenken und das Prinzip der indirekten Kommunikation entgegen. Eigene Vorschläge und Beobachtungen unumwunden zu äußern oder die Ideen anderer infrage zu stellen, ist in Japan nicht üblich. Das gilt vor allem dann, wenn wie in einem Meeting viele Personen aus unterschiedlichen Hierarchieebenen versammelt sind. Je größer der Kreis und je stärker das Hierarchiegefälle, desto stärker die Zurückhaltung.

Ein weiteres Hemmnis kann im japanischen Detailfokus und der Risikominimierung liegen. Entscheidungen wollen in allen Einzelheiten durchdacht, abgewogen und in Hinsicht auf ihre Konsequenzen

abgeklöpft werden. Schnellschüsse, auch wenn sie morgen schon revidiert werden dürfen, gelten eher als verpönt.

Deutsche Firmen beklagen oft, dass sich die japanischen Mitarbeitenden in „Dailies“ zu wenig engagieren und beitragen. Die japanischen Teammitglieder melden hingegen zurück, dass es ihnen aus den genannten Gründen schwerfällt, sich spontan einzubringen, und, dass sie sich manchmal vom deutschen Tempo überrollt fühlen.

In der Umsetzungsphase finden Japaner oft den Umgang mit dem „To-Do“-Board schwierig. Sich selbst eine Aufgabe zuzuordnen und „Ownership“ zu reklamieren, ist keine Selbstverständlichkeit. Auch hier spielt der Wunsch nach Anweisungen und Details eine Rolle. Viele Japaner berichten, dass sie sich gerne besprechen würden: Bin ich die richtige Person für dieses Arbeitspaket? Ist mein Chef einverstanden? Nehme ich womöglich jemand anderem etwas weg?

Chancen und Tipps für deutsch-japanische Teams

Es gibt zahlreiche japanische Eigenschaften, die agiles Arbeiten begünstigen. Dazu zählen Teamfähigkeit, Aufmerksamkeit für andere und ein gutes

Einfühlungsvermögen sowie eine hohe Lernbereitschaft. Zur Überwindung der beschriebenen Herausforderungen haben sich folgende Ansätze bewährt:

- Sich in Meetings frank und frei zu äußern, mag für Japaner schwierig sein. Wer angesprochen und nach der eigenen Einschätzung gefragt wird, gibt aber Auskunft. Es kann in den „Dailies“ hilfreich sein, die einzelnen Mitarbeitenden zu fragen, ob sie noch Ergänzungen haben. So kommen auch zurückhaltende Teammitglieder egal welcher Nationalität zum Zuge. Sie fühlen sich weniger überfordert, und das Team profitiert von ihrem Input.
- Es hilft, wiederholt deutlich zu machen: Entscheidungen erfolgen in kleinen Schritten und werden immer wieder und in kurzen Abständen an der Realität überprüft. Sie müssen also nicht im Vorhinein komplett durchdacht werden. Die Praxis ersetzt die Theorie. Fehler sind verzeihlich, weil schneller zu korrigieren.
- Falls japanische Angestellte unsicher bei der Übernahme von „Ownership“ sind, lohnt es sich, in der Einführungsphase Arbeitspakete gemeinsam anzuschauen und zu besprechen: Worauf kommt es an? Wie gehe ich vor? Wo sind die Grenzen der persönlichen Verantwortung erreicht? Wann muss ich andere um Hilfe bitten? Im nächsten Schritt reicht es dann meistens, einen Ansprechpartner für Unklarheiten zu benennen, bevor alle in der Lage sind, eigeninitiativ mit dem System zu arbeiten.
- Wichtig ist es außerdem, alle Hierarchiestufen in das „Commitment“ zu und die Schulung von Agilität einzubinden. Wer als Japaner an einen japanischen Chef berichtet, der sich nicht auskennt oder den Ansatz nicht gutheißt, wird sich schwerer tun. ■



Angela Kessel

ist Inhaberin von Access Culture, interkulturelle Trainerin mit Schwerpunkt Japan und Koordinatorin deutsch-japanischer Sales- und Marketingprojekte.

✉ kessel@accessculture.de
 🌐 www.accessculture.de



Reiko Kobayashi

ist interkulturelle Trainerin und Dozentin für deutsch-japanische Kommunikation und Zusammenarbeit.

✉ kobayashi@accessculture.de
 🌐 www.accessculture.de