TORSTEN SCHELLER

DIE WERTSTROM-ORGANISATION

Agilität radikal zu Ende gedacht

Vahlen

Scheller
Die Wertstrom-Organisation

Wo immer es ein Produkt für einen Kunden gibt,
gibt es auch einen Wertstrom.
Die Herausforderung liegt darin, ihn zu sehen.

– Mike Rother und John Shook

Die Wertstrom-Organisation

Agilität radikal zu Ende gedacht

von

Torsten Scheller

Verlag Franz Vahlen GmbH

Die *Wertstrom-Organisation* und *OpenSpace Change* werden unter der CC-BY-SA-Lizenz veröffentlicht. Weitere Informationen zu dieser Lizenz finden Sie auf Seite 251 dieses Buches.

In diesem Buch wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit meistens die männliche Form verwendet. Weibliche und andere Geschlechteridentitäten sind dabei ausdrücklich mit gemeint.

ISBN Print: 978 3 8006 6221 0
ISBN E-Book: 978 3 8006 6222 7

© 2021 Verlag Franz Vahlen GmbH, Wilhelmstr. 9, 80801 München
Satz: Fotosatz Buck
Zweikirchener Str. 7, 84036 Kumhausen
Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH
Am Fliegerhorst 8, 99947 Bad Langensalza

Umschlaggestaltung: Ralph Zimmermann – Bureau Parapluie

vahlen.de/nachhaltig

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier
(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

Für
Max
Alessja
Natalia
und die Kommenden

Die Wertstrom-Organisation

Die Wertstrom-Organisation ist ein human-zentriertes ganzheitliches Organisations- und Transformationskonzept für Business Transformation, Operational Excellence und Organisationsentwicklung. Innerhalb von 90 Tagen können sich Unternehmen aus eigener Kraft selbst verändern und Marktführer werden. Dabei kommt das Potenzial der Mitarbeiter zur wirksamen Entfaltung und wird echte Business Agility erreicht.

Die Wertstrom-Organisation baut auf **drei Säulen** auf:

- eine auf Nutzen für den Kunden ausgerichtete *Strategie*,
- ein innovatives *Produkt*, das schnell zu Absatz und mittelfristig zu Marktführerschaft führt, und
- eine auf den Wertstrom zur Erstellung dieses Produktes ausgerichtete *Organisation*, welche die ersten beiden Säulen umsetzt.

Die drei Säulen müssen die **7 plus 1 Kernfragen der Wertstrom-Organisation** beantworten:

1. *Wozu ist Ihre Organisation da?*
   Der *primäre Zweck* Ihrer Organisation muss deren wirtschaftliches Überleben sichern. Die *sekundären Zwecke* Ihrer Organisation müssen der Gesellschaft dienen, in der diese Organisation agiert.
2. *Wer ist der Kunde Ihrer Organisation?*
   Wem entsteht durch den primären Zweck Ihrer Organisation ein *Nutzen* – und daraus dann *Wert*?
3. *Was ist das Produkt Ihrer Organisation?*
   Wie setzt Ihre Organisation den primären Zweck um? Was ist das Produkt – der *Output* – und was dessen beabsichtigte Wirkung – der *Outcome*?
4. *Wie und wodurch entsteht dem Kunden durch das Produkt Ihrer Organisation welcher Wert?*
   Wie führt der primäre Zweck über das Produkt zu einem Wert für den Kunden? Wenn Sie genau wissen, was an dem Produkt wie Wert für den Kunden stiftet, können Sie alles andere weglassen.
5. *Wo in Ihrer Organisation entsteht das, was zu diesem Wert führt?*
   Wenn Sie wissen, wo in Ihrer Organisation das am Produkt entsteht, was Ihrem Kunden Wert erzeugt, dann können Sie diese Stelle kontinuierlich verbessern – und alles andere weglassen.
6. *Wie organisiert und verbessert Ihre Organisation kontinuierlich dieses {„Wo in Ihrer Organisation entsteht das, was zu diesem Wert führt?"}?*
   Sie müssen nur diese Stelle (5.) organisieren und kontinuierlich verbessern. Alles andere trägt nicht zu Wert für den Kunden bei und ist daher Verschwendung.

7. *Wie koordiniert und führt Ihre Organisation deren Projekte, Produkte und Initiativen?*
   Ihre Organisation muss ihre Projekte, Produkte und Initiativen selbst regeln, anhand einer klaren Strategie priorisieren und umsetzen. Dies ist zu organisieren und die entsprechend notwendigen Daten sind bereitzustellen.

Zusatzfrage: Wie verteilt Ihre Organisation die Produktivitätsverbesserungen?

Wer profitiert wie von der Wertstrom-Organisation? Für wen ist Ihre Organisation da? Dies betrifft die sekundären Zwecke Ihrer Organisation.

An dieser Stelle schließt sich der Kreis zur ersten Kernfrage.

Mit einem zyklischen Durchlaufen der 7 plus 1 Kernfragen entwickeln Sie Ihre Organisation kontinuierlich weiter.

Diese Fragen – und die Antworten darauf – leiten die Transformation inhaltlich und strukturell.

Das Vorgehen zur Transformation – *OpenSpace Change* – besteht aus seiner Sequenz von Lernkapiteln in drei Phasen *Shu* – *Ha* – *Ri*:

- *Shu*: In der *Einführungsphase* lernt die Organisation mit externer Unterstützung *OpenSpace Change* kennen und anwenden. Ziel ist, dass die Organisation die Methodik anschließend selbstständig anwendet.
- *Ha*: Die Organisation baut *Kompetenz* auf, sie wird in der Anwendung von *OpenSpace Change* immer besser.
- *Ri*: Die Organisation erreicht *Meisterschaft* in der Anwendung von *OpenSpace Change*, löst sich davon und geht ihren eigenen Weg.

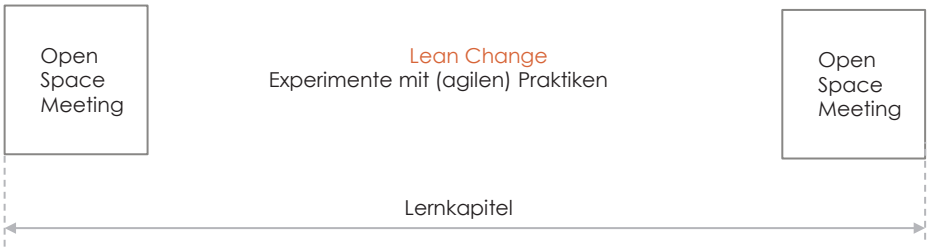

Abbildung 1: Ein Lernkapitel in OpenSpace Change: Zwei OpenSpace Meetings rahmen die eine Lean Change-Phase ein

Ein Lernkapitel besteht aus zwei Open Spaces im Abstand von sechs Monaten mit einer *Lean Change*-Phase – in der die Themen aus den Open Spaces bearbeitet und umgesetzt sowie integriert werden – dazwischen (siehe Abbildung 1).

Das Ziel von OpenSpace Change ist, Organisationen zu ermöglichen, permanente Veränderungsfähigkeit in ihre DNA einzubauen.

Aus der Sicht des Bisherigen, ist das Neue immer falsch.
Im alten Denkrahmen ist nicht wirklich Neues möglich.

– Ernst Weichselbaum

Vorwort

Wir sind ein Produktionsunternehmen und wollen agil werden.
Wo fangen wir an? …

So oder so ähnlich beginnen viele Anfragen, die ich in den letzten Jahren seit meinem ersten Buch *Auf dem Weg zur agilen Organisation* [Sch17] erhielt. Die Frage ist, ob das, was hier mit „Agilität" gemeint ist, auch das ist, was Agilität eigentlich meint. Denn „Agilität" hat sich mittlerweile von seinem eigentlichen Kern – dem Bearbeiten → *komplexer*[1] Themen – entfernt und ist zum Synonym für zeitgemäßes Arbeiten und vermeintlich modernes Management geworden. Es gibt ja fast nichts mehr, das heute nicht agil sein soll …

Hinter den Anfragen steht häufig das Bedürfnis nach menschengerechter Organisation von Arbeit, nach Arbeitsformen, die moderner, flexibler und attraktiver für potenzielle Mitarbeiter[2] sind.

Dazu kommt die Beobachtung, dass es zwar durchaus optimal funktionierende Teams gibt, jedoch nur wenige optimal funktionierende Organisationen. Offensichtlich führen optimal funktionierende Teams nicht zu einer optimal funktionierenden Organisation … Wem die Denkwelt des Systemischen vertraut ist, den verwundert dies nicht.

Dies führt zur Frage:

Wie schaffen wir optimal funktionierende Organisationen, basierend auf optimal funktionierenden Teams?

Unsere Organisationen sind nach wie vor funktional getrennte Organisationen – *Taylor-Ford-Organisationen*. Für die Lösung heutiger und zukünftiger Herausforderungen wird das immer stärker zum Problem. Die meisten von uns wissen das. Und die meisten fühlen zumindest, dass sich Grundlegendes ändern muss, statt nur den Rahmen des Bestehenden auszuschöpfen: Es gilt, *am System* zu arbeiten statt *im System.*

Um Anfragen, wie eine Organisation agil werden kann, zu beantworten, ist zunächst klar zu trennen zwischen der *Sachebene* und der *Beziehungsebene* in einer Organisation. Die Sachebene – hier werden die Aufgaben der Organisation bearbeitet – muss sich nach der Beschaffenheit der Aufgabenstellungen der Organisation richten. Diese

---

[1] Mit dem Zeichen „→" wird auf Begriffe, Modelle und Konzepte verwiesen, die an anderer Stelle im Buch erläutert werden. Sie finden diese im Stichwortverzeichnis.

[2] *Anmerkung des Verlags:* In diesem Buch wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit die männliche Form verwendet. Weibliche und andere Geschlechteridentitäten werden dabei ebenfalls ausdrücklich angesprochen.

können *klar*[3], *kompliziert* und *komplex* und hoffentlich nie *chaotisch* sein (→ *Cynefin-Framework*). Die Beziehungsebene dagegen ist immer *komplex*. Wer das nicht glaubt, möge eine Beziehung beginnen.

Wir müssen daher *gleichzeitig* organisieren, was einerseits klare, komplizierte und komplexe Aufgabenstellungen und andererseits die komplexe Zusammenarbeit von Menschen erfordern.

Um in Organisationen Komplexität auf der Beziehungsebene zu gewährleisten, brauchen wir komplexe Strukturen in der Organisation. Die Beziehungsebene muss die Sachebene entsprechend den notwendigen Beschaffenheiten – *klar*, *kompliziert* und *komplex* – organisieren. Einen universellen Ansatz zur menschengerechten Organisation beim Bearbeiten von Aufgabenstellungen verschiedener Beschaffenheiten bietet die Wertstrom-Organisation.

Organisationen radikal neu denken

Wer als Werkzeug nur einen Hammer hat, sieht in jedem Problem einen Nagel.

– Paul Watzlawick
Kommunikationswissenschaftler, Psychotherapeut, Psychoanalytiker und Philosoph

Unsere Organisationen müssen anpassungsfähiger, schneller, innovativer, nachhaltiger, ressourcenschonender – kurz: *zukunftsfähiger* – werden. Mit „*ein bisschen Change hier, ein bisschen Change da*" erreichen wir das nicht.

Organisation wird allgemein als ein *kompliziertes* Design-Thema aufgefasst, dabei ist es ein Thema *komplexer* Interaktionen – dem ist Rechnung zu tragen, sowohl in der Struktur der Organisation als auch bei deren Veränderung.

Das beginnt mit dem Daseinszweck einer jeden Organisation: Was will diese für wen wie leisten? Daraus ergibt sich die notwendige Wertschöpfung. Aus dieser ergibt sich dann die zur Umsetzung notwendige Struktur. In dieser sind Regelungsprozesse zu etablieren, damit die Organisation sich, basierend auf Feedback, permanent weiterentwickelt.

Dies führt zu einer von einem Zweck für einen organisationsexternen Kunden geleiteten lernenden Organisation, in der die Wertschöpfung so fließt, dass das *passende Produkt* zum *passenden Zeitpunkt* in der *passenden Qualität* zum *passenden Preis* dem Kunden zur Verfügung steht.

Im Idealfall begeistert dieses Produkt den Kunden so sehr, dass dieser ein treuer Kunde und bester Promoter für die Leistung der Organisation wird.

---

[3] Dave Snowden – der „Erfinder" des Cynefin-Frameworks – definierte ursprünglich einen Bereich „*einfach*". Da dieser nicht exakt genug beschrieb, worum es geht, benannte er diesen in „*klar*" um – mit der zwischenzeitlichen Bezeichnung „*offensichtlich*". Sie können in Literatur und Internet auf alle drei Begriffe stoßen, die inhaltlich dasselbe meinen.

Wenn eine Organisation zu schlecht funktioniert – und das erleben wir seit einiger Zeit immer häufiger –, wird reflexartig deren interne Struktur – der Aufbau der Organisation – umgestaltet. Das geschieht in der Erwartung, dass neue Strukturen oder neue „Berichtslinien" die Abläufe fundamental verbessern und danach „alles wie geschmiert läuft". Und wenn dies dann nicht eintritt, erfolgt die nächste Umstrukturierung …

Wenn wir uns Unternehmen anschauen, die heute schon Zukunft leben – wie *Morning Star*, *FAVI*, *sipgate* und andere –, dann fällt auf, dass diese keinen Wert auf eine Hierarchie legen. Sie konzentrieren sich ausschließlich auf die Erstellung von Wert für ihre Kunden und die dazu notwendigen Abläufe und Prozesse – sie konzentrieren sich auf *die Organisation der Wertschöpfungsprozesse*.

Die Wertschöpfung muss in den Fokus, weil dort der Nutzen für den Kunden geschaffen wird. Der Aufbau der Organisation ergibt sich dann aus den Abläufen, und zwar minimal, um flexibel, schnell und wendig – um agil, adaptiv zu sein.

Beim Thema Wertschöpfung müssen wir am richtigen Punkt ansetzen: die Wartezeit eines Auftrages beträgt in unseren Organisationen mindestens 90 % (s.u.). D.h., wir sind schon recht effizient – wenn wir etwas tun. Wir haben nur zu große Wartepausen zwischen unserem Tun. Das Problem unserer Organisationen ist nicht, dass wir nicht effizient genug sind – sondern dass die einzelnen Prozesse zu schlecht miteinander vernetzt sind. Verbesserungen – wie Agilität – verschärfen dieses Problem, da diese an den maximal 10 % Nichtwartezeiten ansetzen und diese verkürzen. Wir müssen daher unsere Organisationen so aufstellen, dass die mindestens 90 % Wartezeiten entfallen.

Was kaufen Sie als Kunde?

Die Abbildung 1 zeigt die Organigramme – das sind grafische Darstellungen der Hierarchie einer Organisation – einiger bekannter Unternehmen[4].

Von welchem dieser Unternehmen würden Sie ein Produkt kaufen? Schauen Sie genau hin! Details sind wichtig! Sie kennen diese Unternehmen und benutzen deren Produkte.

Sie meinen, der innere Aufbau einer Organisation, deren Hierarchie ist Ihnen egal? Sie wollen die *Leistung* der Organisation kaufen und nicht für deren *Struktur* bezahlen?

Nun – Sie haben recht! *Als organisationsexterner Kunde kaufen Sie ein Produkt, weil Ihnen dieses über seinen Nutzen einen Wert schafft.*

Doch offensichtlich sehen Organisationen das anderes – und zwar komplett. Sonst würden sich diese mehr mit den Themen der Kunden als mit ihren eigenen befassen. Stattdessen beschäftigen sie sich lieber mit dem eigenen Dasein, mit ihrem inneren Aufbau und stellen organisationsbezogene Belange über jene der Kunden.

[4] Am Ende dieses Vorwortes erfahren Sie, um welche Unternehmen es sich dabei handelt.

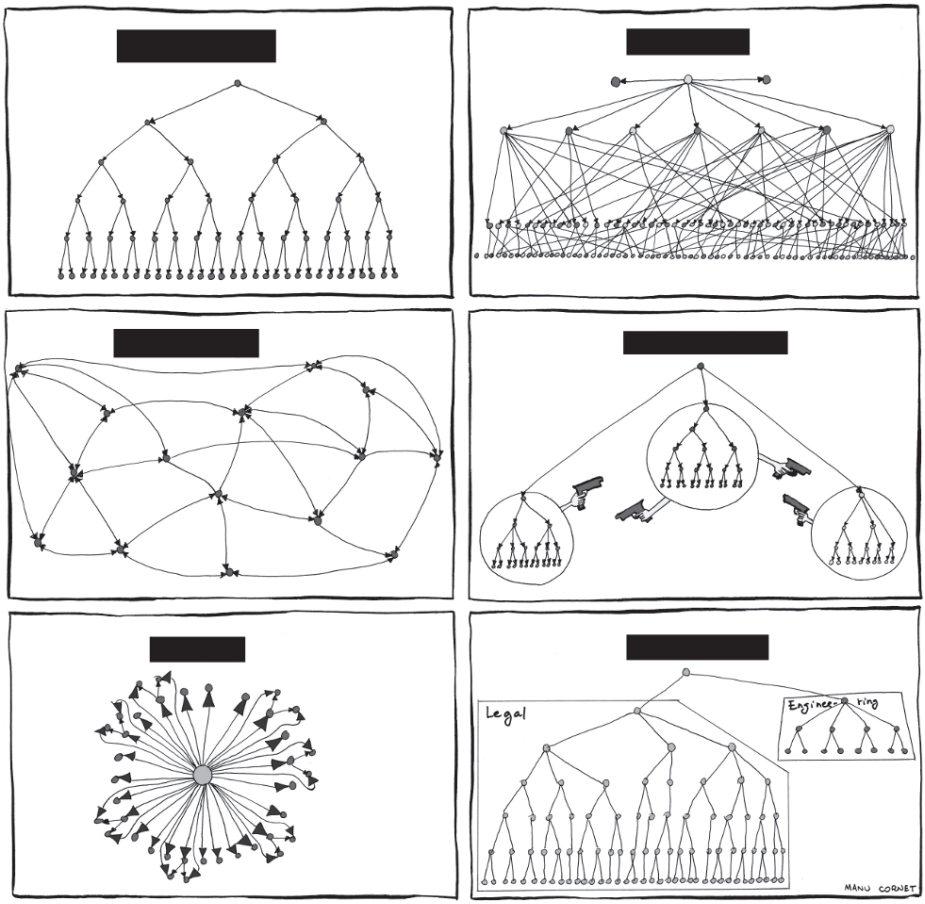

Abbildung 1: Vom Autor anonymisierte Organigramme einiger bekannter Unternehmen (© Manu Cornet [BW], modifiziert vom Autor)

Das Problem liegt also tiefer: *Der Aufbau unserer Organisationen ist schon seit einiger Zeit nicht mehr zeitgemäß.*

Flussorientierter Wertstrom statt lokal optimierte Silos

Der Autor Klaus Leopold nennt ein schönes Beispiel für den aktuellen Zustand in unseren Organisationen, für *lokale Optimierungen* vs. *Optimierung des Gesamtsystems* [Leo18]: Stellen Sie sich vor, in einer Organisation gibt es 26 Teams. Jedes Team liefert einen Buchstaben, indem es beispielsweise eine Taste auf einer Computertastatur drückt. Normalerweise optimieren sich nun alle Teams auf *ihre* Tätigkeit, d.h. möglichst schnell *ihren* Buchstaben zu liefern, *ihre* Taste zu drücken. Wenn die

Leistung der gesamten Organisation nun Briefe sind, dann nutzt es wenig, wenn das Team Q seinen Buchstaben in rekordverdächtiger Zeit liefert – es muss diesen zur *richtigen Zeit in der richtigen Menge* liefern! Denn ein Brief entsteht nicht, indem jedes Team so schnell wie möglich seinen Buchstaben liefert, sondern, indem die einzelnen Buchstaben entsprechend dem zu schreibenden Text in einem gleichmäßigen Fluss kommen! So wird der Brief am schnellsten geschrieben, so entstehen am wenigsten Fehler, Ausschuss und Verschwendung.

Außerdem: Ein Brief ist der → *Output* Ihrer Organisation, deren Leistung. Doch der Kunde möchte ein → *Outcome,* also den *Wert durch die Nutzung dieser Leistung haben.* Ein Kunde möchte also nicht den Brief an sich, sondern dessen Wirkung – sei es ein Liebes- oder Beschwerdebrief.

Unsere Organisationen sind heute meistens so aufgestellt, dass sie ihre eigenen Bedürfnisse optimieren. Dazu sind sie zum einen nach Funktionen getrennt, die sich jeweils spezialisieren und optimieren – auch als *Silos* bezeichnet. Weiterhin setzt sich diese funktionale Trennung als Spezialisierung innerhalb der Silos bis zum einzelnen Arbeitsplatz fort. Eine Leistung der Organisation – ein Produkt oder ein Service – muss nun quer zu dieser funktionalen Struktur durch die Organisation gebracht werden.

Die Sicht auf die eigenen Prozesse ist die Sicht auf die Bedürfnisse der eigenen Organisation. Hierbei geht es in erster Linie um eine optimale Auslastung der eigenen Ressourcen. Diese Prozessbetrachtung vergisst dabei den organisationsexternen Kunden als Referenzpunkt allen Tuns. Nur über jemanden außerhalb der eigenen Organisation, der mit eigenem Geld für einen ihm entstehenden Wert bezahlt, kann „frisches Geld" in die Organisation kommen. Alles andere ist „rechte Tasche – linke Tasche".

Organisationen sind daher weit davon entfernt, zu leisten, was das in ihnen schlummernde Potenzial eigentlich ermöglichen würde. Schon seit Langem ist bekannt, was notwendig wäre: *Alle Funktionen in der Organisation sind so zu integrieren, dass der Ablauf der Wertschöpfung – der* Wertstrom *– ungestört zum Kunden fließt.* Dazu muss sich einiges drehen: Der organisationsexterne Kunde muss wirklich im Mittelpunkt stehen. Dazu müssen sich die Organisationen um die notwendigen Wertströme herum organisieren und die Mitarbeiter lernen, dass Wertströme Mannschaftssport sind: *Alle sitzen in einem Boot und können nur gemeinsam gewinnen.*

Unser Ziel muss daher sein, Organisationen in von einem Wertstrom angetriebene *Lernende Organisationen* zu verwandeln, die aus sich selbst heraus permanent lernen und so immer besser werden. Der organisationsexterne Kunde ist – wie auch Lieferanten – dabei integraler Bestandteil des Wertstroms.

Zu diesem Buch

> Wir arbeiten in Strukturen von gestern mit Methoden von heute an Problemen von morgen vorwiegend mit Menschen, die in den Kulturen von vorgestern die Strukturen von gestern gebaut haben und das Übermorgen innerhalb der Unternehmung nicht mehr erleben werden.
>
> – Knut Bleicher
> Deutscher Wirtschaftswissenschaftler

Organisationen sind dazu da, um über ihre Leistung einem organisationsexternen Kunden einen Nutzen und durch diesen einen Wert zu schaffen. Die dazu notwendige Wertschöpfung ist zu organisieren und die Organisation so aufzubauen, dass die Wertschöpfung bestmöglich organisiert wird. Dies spannt einen Bogen vom Zweck der Organisation über deren Kunden und Produkte über die notwendige Struktur bis zur Selbststeuerung.

Darum geht es in diesem Buch.

Ausgangspunkt der Untersuchungen, die zu diesem Buch führten, war die Feststellung, dass nirgends wirklich funktionierende Organisationen zu sehen sind. Und unsere Organisationen funktionieren zunehmend schlechter. Dabei gab es in den letzten 40 Jahren zahlreiche richtungsweisende Impulse dafür, was zu verändern ist (siehe Seite 2 „*Zeit, Bilanz zu ziehen*"). Doch davon wurde viel zu wenig erreicht, was zur Frage führte, ob wir etwas Grundsätzliches bisher nicht angegangen sind. Das führte zu einem intensiven Befassen mit Organisationen, deren Aufbau, Strukturen und Funktionsweisen.

Organisationen leiden an *Organisatorischen Schulden* aufgrund unzureichend erfolgreicher Veränderungen und der beiden Grundprobleme heutiger Organisationen: *Funktionale Trennung* und *Zentrale Steuerung* (siehe Teil I).

Zwar gibt es viele wirksame und gut funktionierende einzelne Methoden und Praktiken – doch es fehlt ein nachhaltig funktionierendes *Gesamtkonzept* für wirksame Organisationen einschließlich der Veränderungsvorgehen dazu.

Dies führte dazu, Organisationen radikal neu zu denken. Das Ergebnis sind die 7 Kernfragen plus Zusatzfrage (siehe Teil II):

- Frage 1: *Wozu ist Ihre Organisation da?*
- Frage 2: *Wer ist der Kunde Ihrer Organisation?*
- Frage 3: *Was ist das Produkt Ihrer Organisation?*
- Frage 4: *Wie und wodurch entsteht dem Kunden durch das Produkt Ihrer Organisation welcher Wert?*
- Frage 5: *Wo in Ihrer Organisation entsteht das, was zu diesem Wert führt?*
- Frage 6: *Wie organisiert und verbessert Ihre Organisation kontinuierlich dieses {„Wo in Ihrer Organisation entsteht das, was zu diesem Wert führt?"}?*

- Frage 7: *Wie koordiniert und führt Ihre Organisation ihre Projekte, Produkte und Initiativen?*
- Zusatzfrage: *Wie verteilt Ihre Organisation die Produktivitätsverbesserungen?*

Aus der Vielzahl an möglichen Methoden, Vorgehensweisen und Frameworks wurden einige ausgewählt, die sowohl einfach genug in der Anwendung als auch mächtig genug in der Wirkungsentfaltung erscheinen (Teil III).

Nicht alles am Konzept der Wertstrom-Organisation ist neu – Bekanntes und Erprobtes wird in einer neuen Art und Weise miteinander verbunden und durch Neues mit dem Ziel ergänzt, ein Konzept für dauerhaft funktionierende und leistungsfähige Organisationen zu schaffen.

Die Wertstrom-Organisation soll kein methodengetriebener Selbstzweck sein, sondern ein offenes Konzept, das zum Nachdenken und Weiterentwickeln anregt. Daher wird das Konzept der Wertstrom-Organisation auch in der CC-BY-SA-4.0-Lizenz[5] veröffentlicht.

Zur Unterstützung und zum Austausch mit anderen Lesern sei die Webseite zum Konzept www.wertstrom-organisation.de empfohlen.

Um die *richtigen Dinge richtig zu tun*, muss zwischen beidem klar unterschieden werden: Den *richtigen Dingen* – dem *Was* zu tun ist – und dem *richtig tun* – dem *Wie* es zu tun ist; zwischen dem Inhalt der Veränderung – dem Was – und der Vorgehensweise zur Veränderung – dem Wie. Während sich der Inhalt nur an der Sache orientieren muss und keine Rücksicht auf Personen nehmen darf, muss die Vorgehensweise alle Betroffenen integrieren und sie so zu Beteiligten machen. Indem *„Job safety not role safety"* gegeben wird, muss niemand um seinen Job bangen. Die Erwartung ist, dass eine funktionierende Organisation genügend Möglichkeiten findet, vorhandenes Personal sinnvoll weiterzubeschäftigen.

Die Wertstrom-Organisation ist mehr ein Denkmodell als eine Blaupause zum Nachbauen.

Sie brauchen eine konstruktivistisch-systemisch coachende Haltung, um die Wertstrom-Organisation zu verstehen. Das rein mechanische Umsetzen der hier beschriebenen Ideen und Konzepte wird nicht funktionieren. Die notwendigen Erfahrungen und Haltungen können leider nicht beschrieben, sondern nur direkt vermittelt und erfahren werden.[6]

Seit meinem ersten Job 1997, als ich begann, in Deutschland WLAN einzuführen, begleiten mich die drei Phrasen:

- *Das haben wir schon immer so gemacht.*
- *Das haben wir noch nie gemacht.*
- *Da könnte ja jeder kommen.*

[5] Die Lizenzbedingungen sind im Abschnitt „Lizenzbedingungen" auf S. 251 angegeben.

[6] Beachten Sie hierzu die Ausführungen auf S. 235.

Daher bin ich auf Ihre Reaktion zum Konzept der Wertstrom-Organisation gespannt und freue mich auf Dialoge mit Lesern, Anwendern und Kritikern der Wertstrom-Organisation auf der Webseite zum Buch www.wertstrom-organisation.de, auf Twitter @schellerconsult, LinkedIn etc.!

Torsten Scheller
Kolbermoor an der Mangfall
im Oktober 2020

PS: Auflösung des Rätsels

Wie versprochen, sollen Sie noch erfahren, um welche Organisationen es sich in Abbildung 1 handelt.

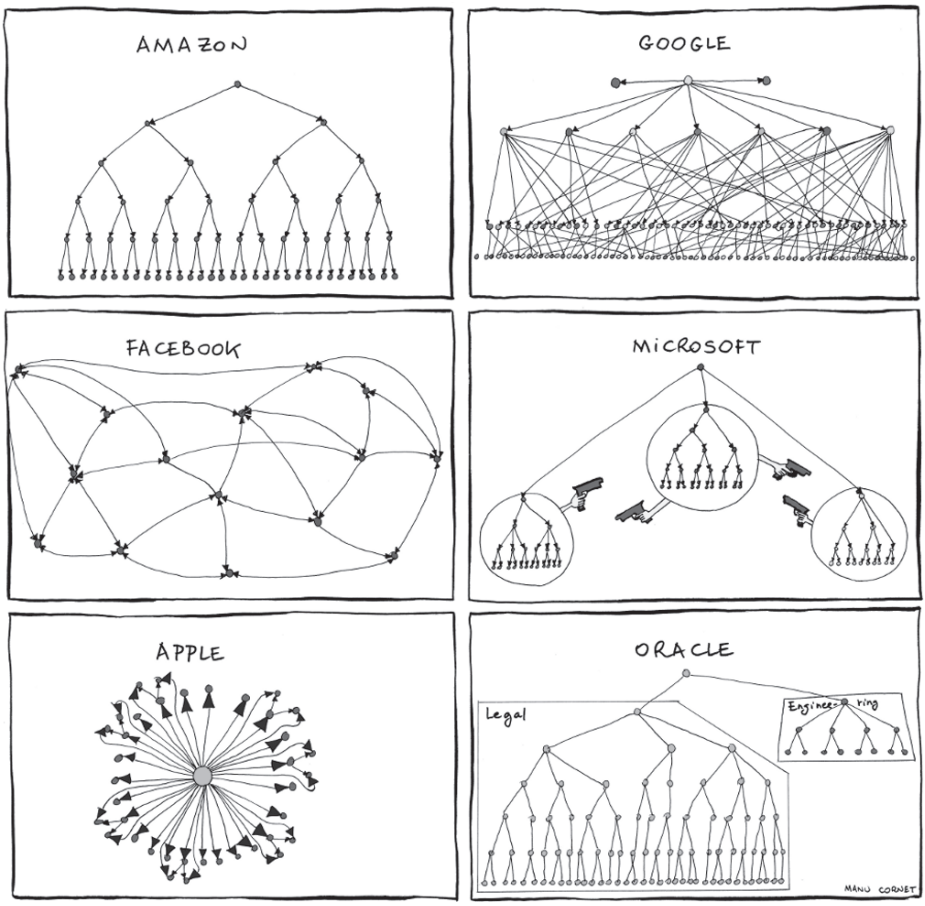

Abbildung 2: Organigramme einiger bekannter Unternehmen (© Manu Cornet [BW])

Inhaltsübersicht

Die Wertstrom-Organisation ... VI

Vorwort ... IX

Zeit, Bilanz zu ziehen ... 1
Die Wertstrom-Organisation ... 20
Die Leistung einer Organisation wird durch Menschen erbracht ... 22
Verschwendungen erkennen und beseitigen ... 32
Die Vorteile der Wertstrom-Organisation ... 34
Beispiele für Wertstrom-Organisationen ... 35
Wichtige Hinweise in eigener Sache ... 37
Los geht's, packen wir es an! ... 38

Teil I Das Problem: Organisatorische Schulden erdrücken Organisationen ... 39
Das Nichtlösen der Probleme der Organisationen führt zu organisatorischen Schulden ... 39

Teil II Die Lösung: Die Wertstrom-Organisation ... 53
Die 7 Kernfragen plus Zusatzfrage auf dem Weg zur Wertstrom-Organisation ... 55
Frage 1: ***Wozu ist Ihre Organisation da?*** – Der Zweck Ihrer Organisation ... 56
Frage 2: ***Wer ist der Kunde Ihrer Organisation?*** – Wem durch den primären Zweck Nutzen entsteht ... 61
Frage 3: ***Was ist das Produkt Ihrer Organisation?*** – Wie Ihre Organisation den primären Zweck umsetzt ... 62
Frage 4: ***Wie und wodurch entsteht dem Kunden durch das Produkt Ihrer Organisation welcher Wert?*** – Wie der primäre Zweck über das Produkt zu Wert für den Kunden führt ... 63
Frage 5: ***Wo in Ihrer Organisation entsteht das, was zu diesem Wert führt?*** – Wertstrom-Management ... 65
Frage 6: ***Wie organisiert und verbessert Ihre Organisation kontinuierlich dieses {„Wo in Ihrer Organisation entsteht das, was zu diesem Wert führt?"}?*** – Wertstrom-Management ... 115
Frage 7: ***Wie koordiniert und führt Ihre Organisation ihre Projekte, Produkte und Initiativen?*** – Die Wertstrom-Organisation regelt sich und ihre Projekte, Produkte und Initiativen selbst ... 158
Zusatzfrage: ***Wie verteilt Ihre Organisation die Produktivitätsverbesserungen?*** – Wer wie von der Wertstrom-Organisation profitiert und wie dies organisiert wird ... 162
Fazit aus den 7 + 1 Kernfragen ... 164

Teil III Praktisches: Vorgehensweisen, Methoden und Tools ... 167
Die Engpasskonzentrierte Strategie (EKS®) ... 169
OpenSpace Change – Lean Change 3.0 ... 173
Das Flight-Levels-Modell zur Regelung der Projekte, Produkte und Initiativen einer Organisation ... 199
Agile Interaktionen ... 204
Kanban ... 210
Canvases ... 217
Wardley Maps ... 221

Teil IV Los geht's! 229
Das Ziel der Wertstrom-Organisation 229
Der Erfolg der Wertstrom-Organisation ist messbar 229
Die Wertstrom-Organisation wird über das Produkt geführt 230
Komplexe Lösungen sind individuell 230
Gehen Sie schrittweise und aufeinander aufbauend vor! 230
Schneiden Sie alte Zöpfe ab! 231
Was Sie immer beachten müssen 231
Gefahren, Hindernisse und Fehlermöglichkeiten 233
Teilen Sie Ihre Lösungen, Probleme und Anregungen 234
Ausbildungen 234

Quellenangaben 237

Über den Autor 247

Danksagungen 249

Lizenzbedingungen 251

Stichwortverzeichnis 253

Zeit, Bilanz zu ziehen

Inhaltsverzeichnis

38 Jahre *„In Search of Excellence“* 4
38 Jahre *„Out of the Crisis“* 5
35 Jahre *„The New New Product Development Game“* 7
30 Jahre *Lean Management* 9
27 Jahre *Business Process Reengineering* 12
20 Jahre *„Manifest für Agile Softwareentwicklung“* 14
11 Jahre *„Moon Shots for Management“* 16
Fazit: Dieses Buch ist notwendig 19

Die Wertstrom-Organisation 20
Rahmenbedingungen 20

Die Leistung einer Organisation wird durch Menschen erbracht 22
Worum es bei der Wertstrom-Organisation geht 23
Es muss klar sein, wo und wie Wert entsteht! 24
Komplexe Produkte erfordern eine andere Organisation der Wertschöpfungsprozesse 25
Ausgangspunkt der Überlegungen für eine zukunftsgerechte Organisationsform ist die Frage, wer für wen da ist: 25
Organisationen an die Möglichkeiten der Menschen anpassen 27
Die richtigen Dinge richtig tun – mit Effektivität und Effizienz Wert für den Kunden schaffen 28
Der Weg zur Wertstrom-Organisation 28

Verschwendungen erkennen und beseitigen 32

Die Vorteile der Wertstrom-Organisation 34

Beispiele für Wertstrom-Organisationen 35

Wichtige Hinweise in eigener Sache 37

Los geht‘s, packen wir es an! 38
Was Sie sofort tun können 38

Spätestens mit dem Ende der 1970er- und Anfang der 1980er-Jahre wurde deutlich, dass unsere Organisationen[1] immer schlechter funktionieren. Plötzlich auftretende „*Marktbegleiter aus Fernost*“ – was damals ausschließlich japanische Wettbewerber meinte – räumten mit ihren innovativen Konsumgütern – meist Elektronik – ganze

[1] Unter *Organisationen* werden in diesem Buch profitorientierte Organisationen – wie Unternehmen – als auch nicht-profitorientierte – wie Verwaltungen und Vereine – zusammengefasst. Diese eint die Notwendigkeit einer Ausrichtung auf einen Nutzen durch eine Leistung für einen organisationsexternen Kunden. Erfüllen Organisationen dies nicht (mehr), haben sie sich überholt und sind Selbstzweck geworden.

Märkte ab. Und diese schafften es dann auch noch, schnell zu lernen und regelmäßig verbesserte Nachfolgeprodukte auf den Markt zu bringen. Unter den Managern im Westen griff Panik um sich …

Seitdem mangelt es nicht an wichtigen und richtungsweisenden Impulsen für Management und Organisationen, unter anderem:

- 1982 – „*In Search of Excellence*“ („*Auf der Suche nach Spitzenleistungen*“) von Thomas J. Peters und Robert H. Waterman. Die Autoren dieses Buches untersuchten Unternehmen mit Spitzenleistungen und fanden u.a. heraus, dass es bei gutem Management in Spitzenunternehmen im Grunde immer um den Menschen ging.
- 1982 – „*Out of the Crisis*“ von W. Edwards Deming. Dieses Buch ist ein erster Impuls in Richtung *Lean Management* und damit einem Bewusstsein für Qualität.
- 1986 – „*The New New Product Development Game*“ („*Das neue Produktentwicklungsspiel*“) von Hirotaka Takeuchi und Ikujiro Nonaka. Die in diesem Artikel im *Harvard Business Review* vorgestellte Entwicklungsmethodik führte zehn Jahre später zum agilen Vorgehensmodell *Scrum*.
- 1990 – „*The Machine That Changed the World*“ („*Die zweite Revolution in der Autoindustrie*“) von James P. Womack, Daniel T. Jones und Daniel Roos. Dieses Buch stellte Lean Management als Ursache für den Erfolg von Toyota dar und löste damit die *Lean Management*-Welle im Westen aus.
- 1993 – „*Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*“ („*Business Reengineering: Die Radikalkur für das Unternehmen*“) von Michael Hammer und James Champy. Die Autoren dieses Buches stellten eine klare Prozessorientierung und die Konzentration auf kundenorientierte Unternehmensprozesse in den Mittelpunkt der Lösung der Probleme in Unternehmen und lösten damit die *Business Process Reengineering*-Welle aus.
- 2001 – Verabschiedung des „*Manifesto for Agile Software Development*“ („*Manifest für Agile Softwareentwicklung*“) durch 17 Software-Entwicklungsmethodiker und -Praktiker. Dieses bündelte verschiedene Ansätze und löste die agile Software-Entwicklungs-Welle aus.
- 2009 – „*Moon Shots for Management*“ – 35 US-amerikanische Wirtschaftswissenschaftler und Praktiker formulierten 25 Thesen für Management im 21. Jahrhundert.

Nehmen wir diese – stellvertretend für alle anderen – und überprüfen: Was haben diese Impulse erreicht? Wo stehen wir heute in Bezug auf die dort angesprochenen Themen? – Zeit für eine Bilanz.

Vorab noch ein Hinweis: Ich sehe viel ehrliches Engagement und Leidenschaft für bessere und besser funktionierende Organisationen! Für funktionierendes und wirksames Management. Dies möchte ich an dieser Stelle explizit wertschätzen! Und ich teile Ihren Ärger, wenn Ihre Anstrengungen nicht die erwünschten – erhofften – Resultate zeigen. Wenn Enttäuschung, Frustration und Wut zurückbleiben. Daraus entstand dieses Buch, so sind die folgenden „Bilanzierungen“ und der Ansatz der Wertstrom-

Organisation zu verstehen. Ich möchte *Cargo-Kult* überwinden! Ich denke, wenn wir das Problem an der Wurzel packen, werden wir einfacher und leichter mehr erreichen.

Cargo-Kult

Abbildung 1: Cargo-Kult: Flugzeug aus Bambus (Quelle: https://mlhoefer.files.wordpress.com/2013/05/cargoplane.jpg)

Cargo-Kult meint das Nachahmen von Verhalten, ohne den dahinterliegenden Sinn zu verstehen.

Als Beispiel wird das Verhalten der Ureinwohner aus Melanesien nach dem Zweiten Weltkrieg genannt, als die amerikanische Armee, welche die Inseln während des Krieges besetzt hatte, abgezogen war. Die Armee-Angehörigen wurden von den Ureinwohnern als Götter angesehen, da sie aus der Luft kamen, aus der Luft versorgt wurden und weder arbeiten noch jagen mussten. Und die Götter hatten so viel Überfluss, dass sie die Ureinwohner mit versorgen konnten. Durch symbolische Handlungen, wie Leucht- und Signalfeuer an Landeplätzen oder den Aufbau von Sendeanlagen und Flugzeugattrappen aus Bambus, wollten die Ureinwohner die Götter wieder anlocken und ihre Versorgung mit (westlichen) Gütern sicherstellen.

Dieses Beispiel wird immer wieder herangezogen, um die Gefahr aufzuzeigen, die entsteht, wenn Methoden mechanisch angewendet werden, ohne den dahinterstehenden Sinn zu berücksichtigen. Oft werden Methoden abgewandelt, um sie bequemer anwenden zu können und die notwendigen Veränderungen in Interaktion und Kommunikation der Organisation geringer zu halten – und den häufig damit verbundenen Schmerz zu umgehen. Gleichzeitig wird der Erfolg der Methode verhindert, wenn das zugrunde liegende Prinzip verletzt und seine Wirksamkeit nicht (mehr) erreicht wird.

Beispiele für Cargo-Kult im Agilen:

- *„Wir machen Dailys – zwei Mal die Woche."* Begründung: Daily heißt Daily, weil es täglich stattfindet. Etwas, das nicht täglich stattfindet, kann kein Daily sein. Ein Daily muss per Definition täglich stattfinden, siehe Scrum-Guide [SG17].
- *„Retrospektiven machen wir einmal im Jahr, das reicht doch."* Begründung: Die Idee ist, schnell zu lernen. Dazu braucht man schnelles Feedback. Einmal im Jahr ist zu langsam. Alle zwei Wochen oder öfter ist besser. Denn: Je kürzer der Abstand, desto schneller geht es mit dem Lernen. Eine Retrospektive muss per Definition *„zwischen dem Sprint Review und dem nächsten Sprint Planning"* stattfinden, siehe Scrum-Guide [SG17].

- *„Lernen wir Jira und andere agile Vorgehensweisen?"* Begründung: Jira ist eine „Software zur Vorgangs- und Projektverfolgung" (Zitat des Herstellers *Atlassian*) und damit keine Vorgehensweise. Agilität ist nicht abhängig davon, wie gut Jira und ähnliche Tools beherrscht werden, sondern eine Haltung, ein Mindset [Sch17].
- *„Wir sind ein Scrum-Team und das ist unser Teamleiter."* Begründung: Ein Scrum-Team hat per Definition keinen Teamleiter, siehe Scrum-Guide [SG17].

Echtes Scrum ist im Scrum-Guide [SG17] definiert. Wie Sie echte Agilität bzw. echtes Scrum erreichen, finden Sie in [Sch17].

38 Jahre *„In Search of Excellence"*

Im Jahr 1982 erschien das Buch „*In Search of Excellence*" – deutsch „*Auf der Suche nach Spitzenleistungen*" [Pet00] – der beiden US-amerikanischen Unternehmensberater Thomas J. Peters und Robert H. Waterman. Dieses Buch war ein Weckruf weit über Amerika und das Jahrzehnt hinaus.

Die Autoren stellten bei ihrer Analyse erfolgreicher Unternehmen u.a. acht Merkmale fest (siehe Kasten). Diese wurden weltweit „aufgesogen" und in den Unternehmen versucht umzusetzen.

„In Search of Excellence"

Die acht Merkmale erfolgreicher Unternehmen umfassen:

1. *Primat des Handelns*: Spitzen-Unternehmen sind ständig bereit, schnell, effektiv und effizient zu handeln. Dies erreichen sie mit innerhalb weniger Tage zusammenstellbaren Teams, die über die gegebenen Organisationsstrukturen hinweg handeln können. Um die Organisation insgesamt schneller und flexibler zu machen, wurden Organisationseinheiten heruntergebrochen. Eine ausgeprägte Offenheit für Experimente, um Ideen zu überprüfen und weiterzuentwickeln, unterstützt die Handlungsorientierung: *„Probieren geht über Studieren"*.
2. *Kundennähe*: Spitzen-Unternehmen sind nahe am Kunden, deren Interessen haben immer höchste Priorität: *„Der Kunde ist König"*. Kundennähe bedeutet, dem Kunden zuzuhören und zu verstehen, worauf es diesem bei einem Produkt oder einer Dienstleistung wirklich ankommt. Das führt dazu, dass *„ein Großteil der wirklichen Innovationen direkt vom Markt kommt"*. Es ist diese *„unmittelbare Ausrichtung am Kunden, die sie antreibt, und weniger die Technologie oder das Streben nach Kostenführerschaft"*. Statt Kosten- oder Technologieführerschaft sind Qualität, Service, Zuverlässigkeit oder Zusatznutzen die treibenden Faktoren. Die untersuchten Unternehmen sind nahezu besessen, ihren Kunden beste Qualität, Zuverlässigkeit und Service zu bieten, auch wenn das kurzfristig betrachtet unwirtschaftlich erscheint, denn es führt zu loyalen Kunden.
3. *Freiraum für Unternehmertum*: Spitzen-Unternehmen ermuntern ihre Mitarbeiter zu Unternehmertum auf Basis von Innovationen und unterstützen sie dabei. Forscher sollen echte Entdecker und ihre Produktmanager die Promotoren vielversprechender neuer Ideen sein. Es herrscht eine kreativitätsfördernde und irrtumstolerante[2] Unter-

[2] Zum Unterschied zwischen *Irrtum* und *Fehler* siehe [Sch17].

nehmenskultur, die Fehlschläge als Lernchancen begreift: „*Sieh zu, dass du genügend Irrtümer* [geändert TS] *machst.*"

4. *Produktivität durch Menschen*: Spitzen-Unternehmen haben „*Respekt vor dem Individuum*", denn „*auf den Mitarbeiter kommt es an*". Die exzellenten Unternehmen betrachten ihre Mitarbeiter als eigentliche Quelle für Qualitäts- und Produktivitätssteigerungen. Dazu bieten sie gute Weiterbildungsmöglichkeiten, formulieren vernünftige und klare Erwartungen und geben jedem Mitarbeiter „*die praktische Autonomie*", um Eigeninitiative zu zeigen und einen echten Beitrag zu leisten.
5. *Sichtbar gelebtes Wertsystem*: Spitzen-Unternehmen machen sehr deutlich, für welche Werte sie einstehen: „*Wir meinen, was wir sagen – und tun es auch.*" Dazu verfügen sie über einen „*wohldefinierten Katalog von Leitsätzen*", der bewusst auf einige wenige prägnante Grundaussagen reduziert ist. Es ist ihnen wichtig, dass alle Mitarbeitenden hinter diesen Werten stehen. Zudem nehmen diese Unternehmen den Prozess der Wertepflege sehr ernst.
6. *Bindung an das angestammte Geschäft*: Spitzen-Unternehmen beschränken sich auf die Kernkompetenzen, in denen sie wirklich hervorragend sind: „*Schuster, bleib bei deinem Leisten.*" Überragende Leistungen scheinen „*am ehesten den Unternehmen zu gelingen, die sich nicht allzu weit von ihrem vertrauten Tätigkeitsgebiet entfernen*".
7. *Einfacher, flexibler Aufbau*: Spitzen-Unternehmen folgen dem Prinzip „*Kampf der Bürokratie*". Dazu halten diese ihre Regeln und Abläufe einfach und haben möglichst wenige Managementebenen: „*In exzellenten Unternehmen sind die grundlegenden Strukturen und Systeme von eleganter Einfachheit.*" Diese Einfachheit gibt ihnen dann die Flexibilität, schnell auf sich ändernde Bedingungen zu reagieren.
8. *Straff-lockere Führung*: Spitzen-Unternehmen zeigen „*so viel Führung wie nötig, so wenig Kontrolle wie möglich*". Dazu kombinieren sie „*die Vorgabe einer festen zentralen Richtung*" über wenige zentral vorgegebene Grundwerte mit dem „*größtmögliche*[n] *individuelle*[n] *Freiraum jedes Einzelnen*" für Unternehmergeist.

Quelle: [Pet00, Töd19, p:b]

Ziehen wir nun Bilanz, so fällt auf, dass alle genannten acht Punkte im Großen und Ganzen hier und da ein bisschen umgesetzt wurden, der große Durchbruch jedoch überall fehlt. Zudem sind einige der damaligen Spitzen-Unternehmen von ihren ursprünglichen Prinzipien abgewichen.

In fast 40 Jahren – der Zeitspanne einer Generation – ist es uns nicht gelungen, Wesentliches in der Art und Weise von Management und Organisation zu verändern.

38 Jahre *„Out of the Crisis"*

Ebenfalls im Jahre 1982 veröffentlichte der US-Amerikaner W. Edwards Deming – ein Pionier im Bereich des Qualitätsmanagements – sein Buch „*Out of the Crisis*" [Dem92]. Deming, der ab 1950 in Japan als Qualitätsexperte agierte, wollte US-amerikanische Unternehmen dabei unterstützen, ihren Qualitätsrückstand auf japanische (Konsumgüter)Produkte zu verkürzen.

„Out of the Crisis“

In „*Out of the Crisis*“ formuliert Deming „*14 Punkte für das Management*“, „*Sieben tödliche Krankheiten eines Managementsystems*“ und „*Eine kleine Sammlung von Hindernissen*“.

- **14 Punkte für das Management** (eigene Übersetzung auf Basis [Dem92, And, ScP17, DI14, WikiWEDE, WikiWEDD]):
  1. Schaffe einen beständigen Unternehmenszweck mit der Absicht, permanent Produkte und Dienstleistungen zu verbessern, um wettbewerbsfähig zu werden, im Geschäft zu bleiben und Arbeitsplätze zu schaffen.
  2. Wende die neue Philosophie an. Wir befinden uns in einem neuen wirtschaftlichen Zeitalter. Das westliche Management muss sich der Herausforderung stellen, muss seine Verantwortung lernen und die Führung für den Wandel übernehmen.
  3. Beende die Abhängigkeit und Notwendigkeit von Masseninspektionen zur Qualitätssicherung. An erster Stelle muss stehen, Qualität in das Produkt einzubauen.
  4. Beende die Praxis der Vergabe von Aufträgen auf der Grundlage des kleinsten Preises. Minimiere stattdessen die Gesamtkosten. Finde für jeden einzelnen Artikel einen einzigen Lieferanten und gehe eine langfristige Beziehung, basierend auf Loyalität und Vertrauen, ein.
  5. Verbessere permanent die Systeme für Produktion und Dienstleistungen, um Qualität und Produktivität zu verbessern und so die Kosten ständig zu senken.
  6. Führe Training on the job ein.
  7. Etabliere Führung, deren Ziel darin besteht, Menschen und Maschinen dabei zu unterstützen, ihre Arbeit besser zu machen. Die Kontrolle von Management muss überprüft werden ebenso wie die Kontrolle von Mitarbeitern.
  8. Treibe die Angst aus dem System, damit alle effektiv für das Unternehmen arbeiten können.
  9. Reiße die Mauern zwischen den Abteilungen ein. Mitarbeiter aus Forschung, Design, Vertrieb und Produktion müssen als Team arbeiten, um mögliche Probleme bei der Herstellung und Anwendung des Produktes oder der Dienstleistung vorherzusehen und abzustellen.
  10. Eliminiere Slogans, Ermahnungen und Zielvorgaben für die Belegschaft, die null Fehler und neue Produktivitätsniveaus fordern. Solche Ermahnungen schaffen nur feindliche Beziehungen, da der Großteil der Ursachen für niedrige Qualität und geringe Produktivität dem System geschuldet ist und somit außerhalb der Macht der Mitarbeiter liegt.
  11. Beseitige Leistungsvorgaben auf Basis quantitativer Quoten. Beseitige Führen durch Zielvereinbarungen (Management by Objectives) und quantitative Ziele.
  12. Beseitige alle Hindernisse, die den Mitarbeitern ihr Recht nehmen, stolz auf ihre Arbeit zu sein. Die Verantwortung der Vorgesetzten muss auf Qualität umgestellt werden. Dies bedeutet u.a. die Abschaffung der Jahres- oder Leistungsbewertung und des Führens durch Zielvereinbarungen (Management by Objectives).
  13. Führe ein ganzheitliches Ausbildungsprogramm ein und fordere und fördere die Selbstverbesserung eines jeden Einzelnen.
  14. Beziehe jeden im Unternehmen ein, um diese Transformation zu bewerkstelligen. Die Transformation ist die Aufgabe aller.
- **Sieben tödliche Krankheiten eines Managementsystems** [Dem92 , WikiWEDE, WikiWEDD]:
  1. Mangelnde Beständigkeit des Organisationszwecks
  2. Betonung kurzfristiger Gewinne

3. Bewertung nach Leistung, Leistungsbeurteilung oder jährliche Überprüfung der Leistung
4. Hohe Fluktuation in Unternehmensleitung und Management
5. Ein Unternehmen nur mit sichtbaren Zahlen führen – ohne Berücksichtigung von unbekannten oder nicht-quantifizierbaren Größen
6. Überhöhte Sozialkosten
7. Überhöhte Kosten aus Produkthaftpflichtprozessen, angeheizt von Anwälten, die für Erfolgshonorare arbeiten

- ***„Eine kleine Sammlung von Hindernissen"*** umfasst [Dem92, WikiWEDE]:
  1. Vernachlässigung langfristiger Planung
  2. Auf Technologie setzen, um Probleme zu lösen
  3. Suche nach nachahmenswerten Beispielen, anstatt eigene Lösungen zu entwickeln
  4. Ausreden wie „unsere Probleme sind anders"
  5. Der Irrglaube, dass Managementfähigkeiten im Unterricht vermittelt werden können
  6. Sich auf Qualitätskontrollabteilungen zu verlassen, statt auf Management, Vorgesetzte, Einkaufsleiter und Produktionsmitarbeiter
  7. Schuldzuweisungen an die Belegschaft, obwohl diese nur für 15 % der Fehler verantwortlich ist, während das vom Management entworfene System für 85 % der unbeabsichtigten Folgen verantwortlich ist
  8. Sich auf die Qualitätsprüfung zu verlassen, anstatt die Produktqualität zu verbessern

Ziehen wir nun 38 Jahre nach Erscheinen des Buches Bilanz, so haben wir aus meiner Sicht in manchen Punkten Fortschritte erreicht, die Auflistung an sich ist allerdings immer noch relevant. Es bleibt die Frage, warum wir so wenig erreichten? Ja, die Organisationen waren – bisher! – sehr erfolgreich in dem, was sie taten und wie sie es taten. Doch die Frage ist, was und wie viel mehr möglich gewesen wäre, wenn die genannten Punkte wirksam umgesetzt worden wären.

35 Jahre *„The New New Product Development Game"*

In der Ausgabe vom Januar/Februar 1986 des *Harvard Business Review* erschien der Artikel „*The New New Product Development Game*" [Tak86a – deutsch „Das neue Produktentwicklungsspiel" [Tak86b]] der beiden japanischen Wirtschaftswissenschaftler Hirotaka Takeuchi und Ikujiro Nonaka. Darin beschrieben die Autoren die Ergebnisse ihrer empirischen Studie zur Entwicklungsmethodik von sechs sehr erfolgreichen Produkten. Diese Studie kann als Beginn der „agilen Bewegung" gesehen werden, obwohl alle untersuchten Produkte Hardware-Produkte waren.

„The New New Product Development Game"

Das Ergebnis der Studie zeigt, dass *„führende Unternehmen sechs gemeinsame Merkmale im Produktentwicklungsmanagement aufweisen"* [Tak86b]:

1. *Eingebaute Instabilität*: Statt ihnen ein detailliertes Produktkonzept oder einen spezifizierten Arbeitsplan vorzugeben, wurde den Teams ein *„breites Ziel oder eine allgemeine strategische Richtung signalisiert"*.

2. *Selbstorganisierende Projektteams*: Teams wurden divers in Funktion und Charakter zusammengestellt, maximale Freiheiten eingeräumt und sie *„scheinen ganz von einer nie endenden Suche nach ihren Grenzen in Anspruch genommen zu werden"*.
3. *Überlappende Entwicklungsphasen*: Statt eines bisher sequentiellen Vorgehens – erst Spezifizierung, dann Entwicklung, Produktion, Service – arbeiteten alle Funktionen gleichzeitig an dem Produkt.
4. *Funktionsübergreifendes Lernen*: Die verschiedenen Funktionen lernen gleichzeitig gemeinsam und voneinander. Jedes Team-Mitglied eignet sich Wissen aus und von anderen Funktionen an.
5. *Subtile Kontrolle*: Diese wird auf sieben verschiedene Weisen ausgeübt:
   - Auswahl der richtigen Leute für das Projektteam bei gleichzeitiger Beobachtung der Gruppendynamik und eventuell erforderlicher Hineingabe oder Herausnahme von Mitgliedern.
   - Schaffen eines offenen Arbeitsumfeldes.
   - Die Ingenieure ermutigen, den Markt zu beobachten und mit Kunden und Händlern zu sprechen.
   - Bewertung und Entlohnung an die Gruppenleistung koppeln.
   - Den Arbeitsrhythmus im ganzen Entwicklungsprozess angleichen.
   - Fehler tolerieren.
   - Ermutigen der Lieferanten zu mehr Selbstständigkeit.
6. Lerntransfer *im Unternehmen*: Dazu gehören u.a.
   - (Teil)Teams zusammenlassen und mit den nächsten Projekten betrauen.
   - Erfolgreiche Arbeitsweisen einzelner Teams für alle Mitarbeiter im gesamten Unternehmen verfügbar machen.
   - Anpassen an die Markterfordernisse und befreien von altem Wissen.

Weiterhin geben die Autoren folgende „Managementkonsequenzen" an und schreiben: *„Um rasch und flexibel genug zu sein, müssen die Unternehmen die Produktentwicklung in dreierlei Hinsicht neu gestalten"*:

1. Das Management sollte erkennen, *„dass die Produktentwicklung selten linear voranschreitet, sondern dass sie einen iterativen Prozess von Versuch und Irrtum darstellt"*. Dazu werden *„operative Entscheidungen […] inkrementell getroffen, zentrale strategische Entscheidungen aber so lange wie möglich aufgeschoben, sodass auch noch in letzter Minute eine flexible Reaktion auf das Feedback vom Markt möglich ist"*.
2. Eine andere Form von Lernen ist erforderlich. Statt hochkompetente Gruppen von Spezialisten neue Produkte entwickeln zu lassen, sind nun *„Nicht-Experten für die Produktentwicklung"* verantwortlich. Diese müssen *„Wissen aus allen Managementgebieten, Hierarchieebenen, betrieblichen Funktionen und Unternehmensbereichen akkumulieren"*.
3. Management sollte *„in der Produktentwicklung eine neue Aufgabe erkennen"*. Diese sei nicht mehr *„vorrangig als Quelle zukünftiger Einnahmeströme"* zu betrachten, sondern als *„Katalysator für den organisatorischen Wandel"*. So dient das Team *„als Motor für den Wandel im Unternehmen, wenn seine Mitglieder strategische Initiativen ergreifen, die gelegentlich über den gewohnten Tätigkeitsbereich des Unternehmens hinausgehen, und ihr Wissen auf Nachfolgeprojekte übertragen"*.

Wo stehen wir heute nach fast 35 Jahren seit Erscheinen dieser Studie? Wenn diese Studie den Anfang von Agilität markiert, wie weit sind wir damit gekommen? Wenn ich die Liste im Kasten *„The New New Product Development Game"* anhand meiner Erfahrungen reflektiere, komme ich zu folgenden Feststellungen:

1. Den meisten Teams wird auch heute noch weder ein *„breites Ziel"* noch *„eine allgemeine strategische Richtung signalisiert"*.
2. Teams werden weder divers in Funktion und Charakter zusammengestellt noch werden ihnen maximale Freiheiten eingeräumt.
3. Auch für komplexe Entwicklungsaufgaben wird immer noch zu häufig ein sequenzielles Vorgehen vorgegeben und umgesetzt.
4. Da die meisten Teams immer noch nicht divers zusammengesetzt sind, lernen die Teammitglieder weder gleichzeitig gemeinsam noch voneinander.
5. Subtile Kontrolle wird nicht erreicht, da:
   - zu selten die richtigen Leute für das Projektteam ausgewählt werden, Gruppendynamik nicht beobachtet oder gar berücksichtigt wird und zu selten die erforderliche Hineingabe oder Herausnahme von Mitgliedern stattfindet,
   - offene Arbeitsumfelder nicht geschaffen wurden,
   - die Ingenieure – auch und gerade in „agilen Teams" – zu selten ermutigt werden, den Markt zu beobachten und mit Kunden und Händlern zu sprechen,
   - Bewertung und Entlohnung zu selten an die Gruppenleistung gekoppelt sind, dafür nach wie vor an individuellen Zielen,
   - der Arbeitsrhythmus im ganzen Entwicklungsprozess nicht ausgeglichen wurde,
   - Fehler nicht toleriert werden,
   - Lieferanten nicht zu mehr Selbstständigkeit ermutigt werden, im Gegenteil.
6. Lerntransfer im Unternehmen findet zu wenig statt:
   - Teams werden nach einem Projekt meist vollständig aufgelöst. Wissen geht auf diese Art und Weise verloren.
   - Erfolgreiche Arbeitsweisen einzelner Teams werden nicht für alle Mitarbeiter im gesamten Unternehmen verfügbar gemacht.

Fast 35 Jahre nach Erscheinen des Artikels *„The New New Product Development Game"* – der sogar innerhalb der „agilen Bewegung" kaum bekannt ist – wurde viel zu wenig erreicht.

30 Jahre *Lean Management*

Im Jahr 1990 erschien das Buch *„The Machine That Changed the World"* [Wom90] – deutsch *„Die zweite Revolution in der Autoindustrie"* [Wom92] der US-amerikanischen Ökonomen James P. Womack, Daniel T. Jones und Daniel Roos. Dieses Buch stellte Lean Management als Grundlage des Toyota Produktionssystems und damit als Ursache für den Erfolg von Toyota dar. Dies löste im Westen die *Lean Management*-Welle aus.

Lean Management

Lean Management ist eine Managementphilosophie, bei der es darum geht, alle Abläufe in einer Organisation so zu gestalten, dass die Leistung der Organisation so schnell wie möglich mit so wenig wie möglich Ressourcen erstellt wird. Grundlage für Lean Management ist das *Lean Thinking*.

Die fünf Prinzipien des Lean Thinking

> Lean Thinking beginnt nicht mit dem Produkt, sondern mit dem Wert, den der Kunde zieht.
>
> – Mik Kersten

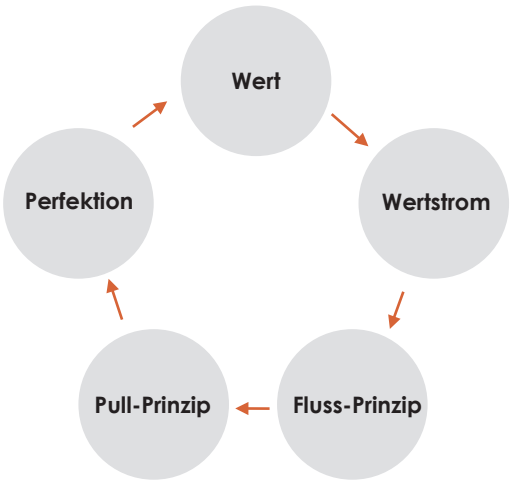

Abbildung 2: Die fünf Prinzipien des Lean Thinking im Fluss

1. *Kundenorientierung durch genaue Spezifikation des Wertes durch das spezifische Produkt*: Der Wert für den Kunden muss im Zentrum aller Aktivitäten stehen. Dieser Wert kann nur aus der Sicht des Kunden festgestellt werden: Ein Produkt oder eine Dienstleistung ist nur so wertvoll, wie der Kunde damit zufrieden und entsprechend bereit ist, dafür zu bezahlen. Denn nur für die Erfüllung seiner Bedürfnisse wird ein Kunde einen angemessenen Preis bezahlen. Dies setzt voraus, dass der Kunde und seine Bedürfnisse bekannt sind.
   >> Bedienen Sie nur die Bedürfnisse Ihrer Kunden!
2. *Identifikation des Wertstroms für jedes Produkt*: *Verschwendungen* – alle Tätigkeiten, die nicht wertschöpfend sind, also aus der Sicht des Kunden den Wert nicht erhöhen – müssen eliminiert werden. Dazu muss klar sein, welche Tätigkeiten tatsächlich notwendig sind, auf welche verzichtet werden kann und wie die notwendigen einfacher den gleichen Wert erzeugen.
   >> Konzentrieren Sie sich ausschließlich auf wertschöpfende Aktivitäten!
3. *Das Fluss-Prinzip – kontinuierliche Abläufe*: Alle Arbeitsschritte bis zum fertigen Produkt oder bis zur abgeschlossenen Dienstleistung müssen nahtlos und ohne Verzögerung ineinandergreifen. Wartezeiten, Doppelarbeit, Zwischenbestände sind Verschwendung. Das Fluss-Prinzip führt zur kürzest möglichen Durchlaufzeit bei optimal ausgelasteten Kapazitäten und senkt die Bestände.
   >> Organisieren Sie ineinandergreifende kontinuierliche Abläufe!