

# Inhaltsübersicht

<b>Die Wertstrom-Organisation</b> .....	VI
<b>Vorwort</b> .....	IX
<b>Zeit, Bilanz zu ziehen</b> .....	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
<b>Teil I Das Problem: Organisatorische Schulden erdrücken Organisationen</b> .....	39
Das Nichtlösen der Probleme der Organisationen führt zu organisatorischen Schulden .....	39
<b>Teil II Die Lösung: Die Wertstrom-Organisation</b> .....	53
Die 7 Kernfragen plus Zusatzfrage auf dem Weg zur Wertstrom-Organisation ..	55
Frage 1: <i>Wozu ist Ihre Organisation da?</i> – Der Zweck Ihrer Organisation .....	56
Frage 2: <i>Wer ist der Kunde Ihrer Organisation?</i> – Wem durch den primären Zweck Nutzen entsteht .....	61
Frage 3: <i>Was ist das Produkt Ihrer Organisation?</i> – Wie Ihre Organisation den primären Zweck umsetzt .....	62
Frage 4: <i>Wie und wodurch entsteht dem Kunden durch das Produkt Ihrer Organisation welcher Wert?</i> – Wie der primäre Zweck über das Produkt zu Wert für den Kunden führt .....	63
Frage 5: <i>Wo in Ihrer Organisation entsteht das, was zu diesem Wert führt?</i> – Wertstrom-Management .....	65
Frage 6: <i>Wie organisiert und verbessert Ihre Organisation kontinuierlich dieses („Wo in Ihrer Organisation entsteht das, was zu diesem Wert führt?“)?</i> – Wertstrom-Management .....	115
Frage 7: <i>Wie koordiniert und führt Ihre Organisation ihre Projekte, Produkte und Initiativen?</i> – Die Wertstrom-Organisation regelt sich und ihre Projekte, Produkte und Initiativen selbst .....	158
Zusatzfrage: <i>Wie verteilt Ihre Organisation die Produktivitätsverbesserungen?</i> – Wer wie von der Wertstrom-Organisation profitiert und wie dies organisiert wird .....	162
Fazit aus den 7 + 1 Kernfragen .....	164
<b>Teil III Praktisches: Vorgehensweisen, Methoden und Tools</b> .....	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

<b>Teil IV Los geht's!</b> .....	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 „ <i>In Search of Excellence</i> “ .....	4
38 Jahre „ <i>Out of the Crisis</i> “ .....	5
35 Jahre „ <i>The New New Product Development Game</i> “ .....	7
30 Jahre <i>Lean Management</i> .....	9
27 Jahre <i>Business Process Reengineering</i> .....	12
20 Jahre „ <i>Manifest für Agile Softwareentwicklung</i> “ .....	14
11 Jahre „ <i>Moon Shots for Management</i> “ .....	16
Fazit: Dieses Buch ist notwendig .....	19
<b>Die Wertstrom-Organisation</b> .....	20
Rahmenbedingungen .....	20
<b>Die Leistung einer Organisation wird durch Menschen erbracht</b> .....	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 Wertschöpfungs- prozesse .....	25
Ausgangspunkt der Überlegungen für eine zukunftsgerechte Organisations- form ist die Frage, wer für wen da ist: .....	25
Organisationen an die Möglichkeiten der Menschen anpassen .....	27
<i>Die richtigen Dinge richtig tun</i> – mit Effektivität und Effizienz Wert für den Kunden schaffen .....	28
Der Weg zur Wertstrom-Organisation .....	28
<b>Verschwendungen erkennen und beseitigen</b> .....	32
<b>Die Vorteile der Wertstrom-Organisation</b> .....	34
<b>Beispiele für Wertstrom-Organisationen</b> .....	35
<b>Wichtige Hinweise in eigener Sache</b> .....	37
<b>Los geht's, packen wir es an!</b> .....	38
Was Sie sofort tun können .....	38

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

---

<sup>1</sup> 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.

# Die Lösung: Die Wertstrom-Organisation



## Inhaltsverzeichnis

<b>Die 7 Kernfragen plus Zusatzfrage auf dem Weg zur Wertstrom-Organisation</b> . . . . .	55
<b>Frage 1: <i>Wozu ist Ihre Organisation da?</i></b> – Der Zweck Ihrer Organisation . . . . .	56
Die Wirkung von Zweck auf die Organisation . . . . .	58
Erklärung über den Zweck eines Unternehmens . . . . .	58
<b>Frage 2: <i>Wer ist der Kunde Ihrer Organisation?</i></b> – Wem durch den primären Zweck Nutzen entsteht . . . . .	61
<b>Frage 3: <i>Was ist das Produkt Ihrer Organisation?</i></b> – Wie Ihre Organisation den primären Zweck umsetzt . . . . .	62
<b>Frage 4: <i>Wie und wodurch entsteht dem Kunden durch das Produkt Ihrer Organisation welcher Wert?</i></b> – Wie der primäre Zweck über das Produkt zu Wert für den Kunden führt . . . . .	63
<b>Frage 5: <i>Wo in Ihrer Organisation entsteht das, was zu diesem Wert führt?</i></b> – Wertstrom-Management . . . . .	65
Betrachtungen zum perfekten Wertstrom . . . . .	68
Was ist ein Wertstrom? . . . . .	69
Was ist Wert? Was ist Verschwendung? – Und für wen? . . . . .	74
Wo fließt der Wertstrom? . . . . .	75
Komplizierter Kontext . . . . .	79
Komplexer Kontext . . . . .	80
Was fließt im Wertstrom? . . . . .	81
Wie ist ein Wertstrom zu strukturieren? . . . . .	82
Worauf soll ein Wertstrom optimiert werden? . . . . .	85
Was soll im Wertstrom gemessen werden? . . . . .	87
Wie stehen Wertstrom, Produkt und Technologie zueinander? . . . . .	90
Wie wird ein Wertstrom wirtschaftlich? . . . . .	92
Wie wird ein Wertstrom gemanagt? . . . . .	98
Wertstrom-Management . . . . .	100
Wertstrom-Analyse – Den Wertstrom aufnehmen . . . . .	102
Vorgehensweise zur Aufnahme des Wertstromes . . . . .	104
Symbole zur Wertstrom-Aufnahme . . . . .	105
Wertstrom-Design – Den idealen Wertstrom entwerfen . . . . .	105
Wichtige Begriffe und Konzepte . . . . .	106
Pull-Systeme . . . . .	107
Kontinuierlicher Fluss und Produktionsrhythmus . . . . .	108
Prozessketten . . . . .	109
Lokale Steuerung: Regelkreise vereinfachen die Steuerung . . . . .	109
Richtlinien für effiziente und kundenorientierte Wertströme . . . . .	110
Wertstrom aus der Produktstrategie entwickeln – <i>Wardley Maps</i> . . . . .	113
Wertstrom-Planung – Den Wertstrom verbessern . . . . .	113
Den Wertstrom organisieren . . . . .	115

<b>Frage 6: <i>Wie organisiert und verbessert Ihre Organisation kontinuierlich dieses („Wo in Ihrer Organisation entsteht das, was zu diesem Wert führt?“)?</i></b> – Wertstrom-Management . . . . .	115
Die Grundlagen der Wertstrom-Organisation . . . . .	117
Die Prozessorganisation . . . . .	118
Die segmentierte Organisation . . . . .	118
Zellstrukturdesign . . . . .	121
Konsequente Ausrichtung auf Wertschöpfung . . . . .	126
Das Zentrum . . . . .	128
Die Peripherie . . . . .	129
Die Wertstrom-Organisation . . . . .	130
Aspekt Struktur . . . . .	132
Über die Segmente . . . . .	132
Das <i>Gesetz von Conway</i> und die Frage nach der Struktur . . . . .	134
Die <i>Dunbar-Zahl</i> und die Frage nach der Größe . . . . .	135
Wie Entscheidungen in der Wertstrom-Organisation getroffen werden . . . . .	136
Aspekt Menschen . . . . .	136
Teams sind das Grundelement . . . . .	137
Exkurs: Betrachtungen zu Teams . . . . .	140
Teamgröße . . . . .	140
Motivationale Aspekte von Teamarbeit . . . . .	141
Crossfunktionale Teams unterstützen das Lernen . . . . .	142
Die Rolle von Experten in der Organisation . . . . .	143
Weder Matrix-Organisation noch Projekt-Organisation . . . . .	143
Wechselseitige Verpflichtungen . . . . .	144
Aspekt Betriebsmodus permanentes Lernen . . . . .	146
Transparenz fördern . . . . .	149
Gamifizierung . . . . .	149
Der Weg zur Wertstrom-Organisation . . . . .	149
Mitarbeiter-Wertstrom . . . . .	151
Die drei Grundbedürfnisse der Menschen erfüllen . . . . .	151
Wie sich das Verletzen der Grundbedürfnisse in der Praxis zeigt . . . . .	152
Was Sie tun können, um die <i>formelle, informelle</i> und <i>Wertschöpfungsstruktur</i> Ihrer Organisation zu bedienen . . . . .	154
Wie Sie Teams zusammenstellen und mit Themen verknüpfen . . . . .	155
<i>Pull</i> statt <i>Push</i> ! . . . . .	155
Wie Teams sich zu ihrem Wertstrom organisieren . . . . .	156
Wie Teams ihre Zusammenarbeit entlang dem Wertstrom verbessern . . . . .	157
<b>Frage 7: <i>Wie koordiniert und führt Ihre Organisation ihre Projekte, Produkte und Initiativen?</i></b> – Die Wertstrom-Organisation regelt sich und ihre Projekte, Produkte und Initiativen selbst . . . . .	158
Das <i>Was</i> regeln . . . . .	159
. . . und das <i>Wie</i> der operativen Ebene überlassen . . . . .	160
Feedback muss aus echten Daten bestehen . . . . .	161
<b>Zusatzfrage: <i>Wie verteilt Ihre Organisation die Produktivitätsverbesserungen?</i></b> – Wer wie von der Wertstrom-Organisation profitiert und wie dies organisiert wird . . . . .	162
<b>Fazit aus den 7 + 1 Kernfragen</b> . . . . .	164

# Praktisches: Vorgehensweisen, Methoden und Tools



## Inhaltsverzeichnis

<b>Die Engpasskonzentrierte Strategie (EKS®)</b> .....	169
1. Konzentration und Spezialisierung .....	171
2. Minimumprinzip .....	171
3. Immaterielle vor materiellen Vorgängen .....	172
4. Nutzenmaximierung .....	172
<b>OpenSpace Change – Lean Change 3.0</b> .....	173
Open Space Technology .....	174
Vorbereitung .....	175
Ablauf .....	176
Wie Open Space startet .....	177
Sammeln der Anliegen der Teilnehmenden .....	177
Marktphase .....	177
Gruppenarbeitsphase .....	178
„Morgenrunde“ und „Abendnachrichten“ .....	178
Zusammenführen und priorisieren der Ergebnisse .....	179
Der Abschluss .....	180
Rollen .....	180
Erfolgsfaktoren .....	181
Lean Change .....	181
Grundlagen .....	183
Der Lean Change-Zyklus .....	185
OpenSpace Change .....	186
Ablauf .....	188
Shu-Phase des Erlernens .....	189
Plan: 60-Tage-Vorbereitungsphase .....	192
Do: 80-Tage-Umsetzungsphase .....	193
Check: Der dreitägige Open Space 2 .....	193
Act: 30-Tage-Integration .....	194
Ha-Phase der Kompetenz .....	195
Ri-Phase der Meisterschaft .....	197
Rollen in OpenSpace Change .....	198
<b>Das Flight-Levels-Modell zur Regelung der Projekte, Produkte und Initiativen einer Organisation</b> .....	199
Flight Level 1: Die operative Ebene .....	201
Flight Level 2: Ende-zu-Ende-Koordination von Flight Level 1 .....	201
Flight Level 3: Strategisches Portfoliomanagement der Organisation .....	202
Das Zusammenspiel der Flight Levels .....	203
<b>Agile Interaktionen</b> .....	204
Planning .....	204
Refinement .....	204
Review und Retrospektive .....	204
Daily Standup .....	205
Lean Coffee – ein strukturiertes Format für unstrukturierte Meetings [Sch17] .....	205
So funktioniert Lean Coffee .....	206

Einladung .....	206
Ablauf .....	207
Modifikationen .....	209
Fazit .....	209
<b>Kanban</b> .....	210
Ein einfaches Kanban-Board .....	210
Work-in-Progress-Limits (WiP-Limits) .....	211
Die Grundprinzipien von Kanban .....	213
Die Kernpraktiken von Kanban .....	213
Die Werte von Kanban .....	215
<b>Canvases</b> .....	217
Canvas für die Wertstrom-Organisation .....	218
Lean Change Canvases .....	218
OpenSpace Change Canvases .....	221
<b>Wardley Maps</b> .....	221

Dieser Teil des Buches enthält Tools, Methoden und Vorgehensweisen, die für den Auf- bzw. Umbau zu einer Wertstrom-Organisation nützlich sein können:

- Für die Beantwortung der Kernfragen 1 bis 4 ist die *Engpasskonzentrierte Strategie (EKS®)* hilfreich.
- *OpenSpace Change* aka *Lean Change 3.0* ist sowohl die Vorgehensweise zur Transformation zur Wertstrom-Organisation als auch deren Betriebsmodus (Kernfrage 6).
- Zur Regelung der Wertstrom-Organisation (Kernfrage 7) eignet sich das *Flight-Levels-Modell* sehr gut, da es die direkte Kommunikation und Interaktion zwischen Mitarbeitern und Teams anregt, ohne technische Tools in den Vordergrund zu stellen.
- *Agile Interaktionen* sind der Kern der Wertstrom-Organisation. Menschen und Teams arbeiten zusammen und nicht Tools.
- *Kanban in der IT* passt aufgrund seiner Sichtweise von Wertströmen sehr gut zur operativen Arbeit in Wertströmen. Kanban wird hier nicht wie üblich als Produktivitätswerkzeug, sondern als Managementmethode verstanden [Bur14, 15]. Die konkrete Ausgestaltung von Kanban ist immer spezifisch für den zu betrachtenden Bereich.<sup>1</sup> Daher können hier lediglich Prinzipien und Anregungen gegeben werden. Zur Vertiefung sei die Fachliteratur [And11, 16; Bur14, 15; Leo12, 17a] empfohlen.
- Das *Flight-Levels-Modell* eignet sich sehr gut zur Organisation von Selbstregelung von Organisationen [Leo17b, 18, Leo20].
- *Canvases* haben sich bewährt, z.B. als Kommunikationsmittel und zur Übersicht für und zur Regelung von Veränderungen (wie *Team Canvases* für Lean Change

<sup>1</sup> Natürlich sind Sie frei, das nachzubauen, was eine andere Organisation gemacht hat. Allerdings erhalten Sie dann eine schlechte Kopie dieser Organisation statt einer einzigartigen Organisation.