

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-

Die Wertstrom-Organisation ist kein akademisches Modell, sondern das Ergebnis der Analyse von erfolgreichen Unternehmen aus der Praxis. Es wurden verschiedene sehr erfolgreiche Unternehmen analysiert und daraus dann das Modell der Wertstrom-Organisation extrahiert. Da Sie Ihre eigene Implementierung der Wertstrom-Organisation finden müssen, werden hier keine Namen genannt. Das Nennen von Namen ist immer ein Autoritätsbeweis. Das Problem ist dabei immer, dass das genannte Unternehmen als Blaupause verstanden und nachgebaut wird – siehe Spotify.⁷

Daher gilt generell: Entweder Sie sind von etwas überzeugt – dann brauchen Sie keine Namen, dann machen Sie das. Oder Sie sind davon nicht überzeugt – dann sollten Sie es nicht machen, egal welche großen Namen dies bereits taten. Auf keinen Fall sollten Sie etwas tun, von dem Sie nicht überzeugt sind, nur weil es große Namen taten.

Eine genauere Beschreibung erfolgt in Teil II bei der Bearbeitung zur Kernfrage 6 auf Seite 115ff.).

Es muss klar sein, wo und wie Wert entsteht!

Der Zweck des Unternehmens ist es, einen Kunden zu schaffen und zu halten.

– Peter F. Drucker

Das Zitat von Peter F. Drucker kann nicht oft genug wiederholt werden: *Organisationen sind dazu da, für einen Kunden eine wertvolle Leistung zu erbringen.* Dazu muss klar sein, wer unser Kunde, was unser Produkt⁸ und was der Nutzen für den Kunden an unserem Produkt ist. Außerdem muss bewusst sein, wie und wodurch unserem Kunden ein Wert durch unser Produkt und wo dieser Wert bei der Erstellung des Produkts entsteht.

Damit von dem, was wertvoll und wertschaffend ist, mehr gemacht wird, und von dem, was wertlos ist, wo kein Wert entsteht, weniger. Die zentrale Frage ist damit:

Was müssen wir mehr tun und was müssen wir (weg)lassen, damit unser Kunde mehr Wert bekommt?

Beim Erarbeiten der Antwort müssen wir radikal ehrlich sein – zu uns, zu unseren Kunden, zu unseren Lieferanten – statt weiter zu vertuschen, um den heißen Brei herumzureden und Cargo-Kult zu veranstalten!

⁷ Aus dem, was bei *Spotify* funktioniert hat und beschrieben wurde, haben findige Berater das „*Spotify-Modell*“ gezaubert. Dabei gibt es kein Spotify-Modell, es gibt nur die Implementierung einer agilen Organisation bei *Spotify*. Diese direkt nachzubauen funktioniert nicht, da die Rahmenbedingungen bei jeder Organisation individuell unterschiedlich sind. Ideen können Sie natürlich immer achtsam übernehmen, auf Ihre Gegebenheiten anpassen und als Startpunkt für Ihren eigenen individuellen Weg verwenden.

⁸ *Produkt* meint sowohl materielle als auch immaterielle Produkte sowie Services und Dienstleistungen.

ist – und was „fertig“ überhaupt bedeutet –, muss sich diese Unplanbarkeit in der Struktur des Wertstromes niederschlagen. Bei komplexen Themen muss erst gelernt werden, wie die Lösung aussehen könnte und wie diese umgesetzt wird. Da Lernen Feedback braucht [Sch17], müssen Rückkopplungselemente im Wertstrom enthalten sein, um schrittweise und aufeinander aufbauend – iterativ und inkrementell – vorgehen zu können (Abbildung 8) – der Wertstrom muss für Lernen strukturiert sein.

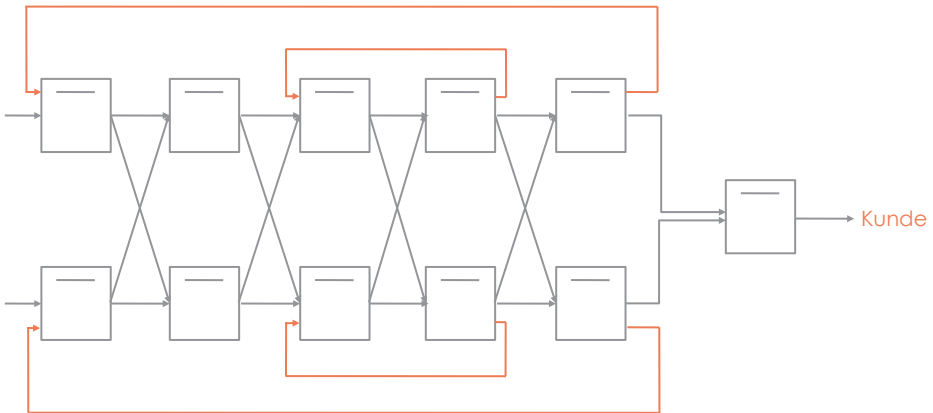


Abbildung 8: Struktur eines komplexen Wertstromes: Durch Rückkopplungselemente entsteht Komplexität. Die Fließrichtung ist nicht mehr eindeutig von links nach rechts.

In der (Software-)Entwicklung entstehen meist Netzwerkstrukturen von Wertströmen, sogenannte *Wertstrom-Netzwerke*. Bei diesen kann es beim Ausfall eines Knotens passieren, dass die fließenden Elemente einen anderen Weg durch das Netzwerk nehmen, wenn z.B. die Arbeiten des ausgefallenen Knotens von anderen übernommen werden. Ausfälle und Engpässe fallen damit nicht bzw. nicht so stark auf wie in linearen Strukturen. Diese komplexen Zusammenarbeitsstrukturen können zu Spannungen führen: Während technische Tools aus der Gegenwart stammen, können Managementsysteme veraltet und überholt sein. Dies erschwert die Steuerung dieser Wertschöpfungsnetzwerke auf Basis von Geschäftszahlen [Ker18].

Feststellungen über Wertströme

- Je größer ein Produkt wird, desto mehr gehen Architektur des Produktes und die Struktur, in der dieses Produkt gebaut wird – die Wertströme bzw. das Netzwerk aus Wertströmen –, auseinander. Dies führt zu sinkender Produktivität und steigender Verschwendung [Ker18].
- Der Engpass für die Produktivität sind getrennte Wertströme innerhalb eines Produktes. Dies wird durch falsche Organisation von Wertströmen und Produkten verursacht [Ker18].
- Wertströme in der Wissensarbeit sind – im Gegensatz zu linearen Produktionsprozessen – komplexe Netzwerke auf Basis von Zusammenarbeit. Diese Netzwerke müssen auf die Produkte ausgerichtet werden [Ker18].

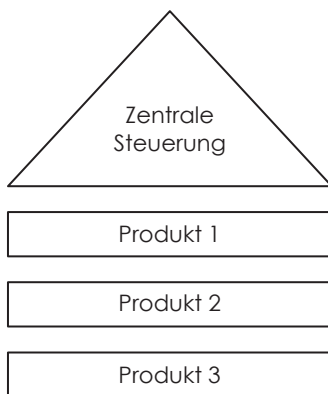


Abbildung 18: Die segmentierte Organisation

Es kommt somit zu einer *horizontalen* statt *vertikalen* Trennung in der Organisation, d.h., alle Funktionen, die mit einem bestimmten Objekt verbunden sind, werden in einer Organisationseinheit zusammengefasst.

Dabei werden ganzheitliche Aufgabengebiete unternehmerisch agierenden Segmenten übertragen. Die objektorientierte Segmentierung bringt den Kunden, den Kundenauftrag, den Leistungserstellungsprozess und dessen interne Kunden-Lieferanten-Beziehungen an die Oberfläche der Organisation. Ressortbezogene Optimierungsbestrebungen – lokale Optima durch Abteilungsegoismen – treten in den Hintergrund. Dies löst das erste Problem der funktionalen Trennung.

Die Segmente werden als weitgehend selbstständige Geschäftseinheiten mit jeweils eigenen Zielkategorien und Wettbewerbsstrategien organisiert. Diese spezifischen Produktions-Produkt-Markt-Geschäftseinheiten sind eine Reaktion auf immer heterogener und komplexer werdende Wettbewerbsbedingungen. Die Konzentration spezifischer Wettbewerbsvorteile innerhalb einer Geschäftseinheit verbessert die Passung zwischen Markt- und Kundenanforderungen und erhöht damit die Erfolgswahrscheinlichkeit am Markt [Küs99].

In den Segmenten wird nun der Wertstrom des jeweiligen Objektes organisiert, z.B. der Fluss der Produkte durch die Organisation. Dieser Fluss bleibt nun im jeweiligen Segment, Übergaben und Kommunikationsnahtstellen sind nun ausschließlich segment-intern (siehe Abbildung 19). Dies vermindert „Reibungsverluste“ an den Nahtstellen. Zudem können sich die Segmente auf ihre jeweiligen Bedürfnisse optimieren.

In dynamischen Kontexten – und solche sind meist auch komplex – ist Steuerung hoffnungslos überfordert. Sie kann gar nicht alle Einflussgrößen erfassen, geschweige denn verarbeiten! Daher muss Steuerung in diesen Kontexten scheitern! Die einzige Lösung ist, Regelung in dem System zu installieren.

Organisationen bekommen – als Systeme betrachtet – ihre Rahmenbedingungen aus ihrer Umwelt. Daraus ergeben sich die verschiedenen Projekte, Produkte und Initiativen – das *Was* zu tun ist. Um zu überleben, muss die Organisation aus diesen *die richtigen Dinge* herausfiltern und umsetzen. Die Organisation muss daher dieses *Was* in der Umsetzung regeln, d.h. so lange bearbeiten, bis das Ergebnis von der Umwelt der Organisation akzeptiert wird. Dazu muss das Ergebnis mit der Zielgröße verglichen und ggf. müssen die Vorgaben angepasst werden.

In der Praxis steuern Organisationen die Umsetzung des *Was* – *die richtigen Dinge* – zu schlecht: Alles ist gleich wichtig, das Ergebnis muss nicht Wert für den Kunden erzeugen, sondern internen „Stakeholdern“ gefallen (z.B. → *Reviews* mit internen Managern statt organisationsexternen Kunden).

Organisationen steuern dafür dann das *Wie* – *die Dinge richtig tun*, also die Umsetzung – in der Erwartung, dass sich daraus dann die richtigen Dinge ergeben. Doch:

**Die falschen Dinge werden nicht richtig, nur weil diese
perfekt getan werden.**

Zudem wird über eine Steuerung des *Wie* auch das Verhalten kontrolliert. Dahinter steht oft die Angst vor Eigenmächtigkeiten der Untergebenen; Prozessvorschriften bis ins kleinste Detail geben vor, wie etwas zu tun ist. Doch leider funktioniert dies nicht bei komplexen Themen.

... und das *Wie* der operativen Ebene überlassen

Die Wertstrom-Organisation fokussiert auf *Wert für den Kunden*. Darauf sind alle Aktivitäten auszurichten. Diese Ausrichtung erfordert Klarheit in Bezug auf das, *Was zu tun ist*. Dazu brauchen wir ein Regelungssystem, das alle Ebenen einer Organisation – die strategische, die taktische und die operative – miteinander verbindet. Dies leistet das → *Flight-Levels-Modell*:

- Auf *Flight-Level 3* erfolgt die klare strategische Ausrichtung der Organisation über Entscheidungen bzgl. Projekten, Produkten und Initiativen der Organisation.
- Auf *Flight-Level 2* erfolgt die taktische Umsetzung der auf *Flight-Level 3* entschiedenen Projekte, Produkte und Initiativen der Organisation. Es erfolgt ein Zerlegen in Aufgabenpakete und die Koordination der Bearbeitung dieser Arbeitspakete auf *Flight-Level 1*.
- Auf *Flight-Level 1* erfolgt die operative Umsetzung der Arbeitspakete in selbstorganisierten Teams. Die Wahl der konkreten Arbeitsweise – z.B. nach Kanban, Scrum oder anderen – bleibt dabei jedem Team überlassen.

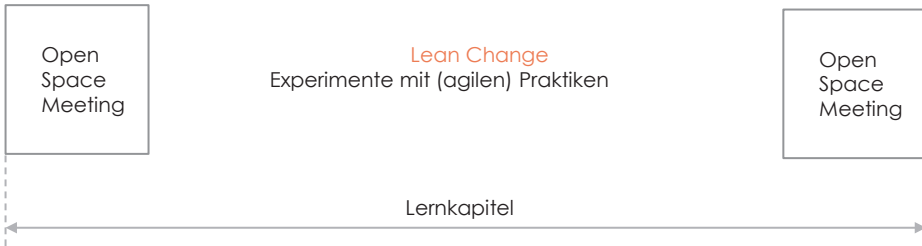


Abbildung 6: OpenSpace Change besteht aus Lernkapiteln, die von OpenSpace Meetings eingerahmt werden. Ein Lernkapitel dauert typischerweise 6 Monate, das beendende Open Space Meeting ist gleichzeitig das startende Open Space Meeting des folgenden Lernkapitels.

Diese drei Phasen finden sich in der Anwendungskompetenz von OpenSpace Change durch die Organisationen wieder:

- *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.

Shu-Phase des Erlernens

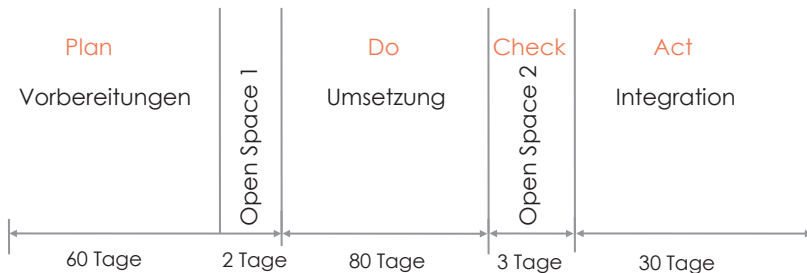


Abbildung 7: Zeitlicher Ablauf der Shu-Phase – der Einführungsphase – von OpenSpace Change

OpenSpace Change beginnt mit einer 180-tägigen Einführungsphase (Abbildung 7). Diese ist nach dem → *PDCA-Zyklus* aufgebaut:

- *Plan*: 60-Tage-Vorbereitungsphase: In dieser Zeit wird
 - der erste Open Space vorbereitet,
 - das Regelungssystem für die Veränderungen aufgebaut und
 - der zweitägige *Open Space 1* durchgeführt.
- *Do*: 80-Tage-Umsetzungsphase: Diese besteht zunächst aus acht Iterationen (Sprints) zu je zwei Wochen.

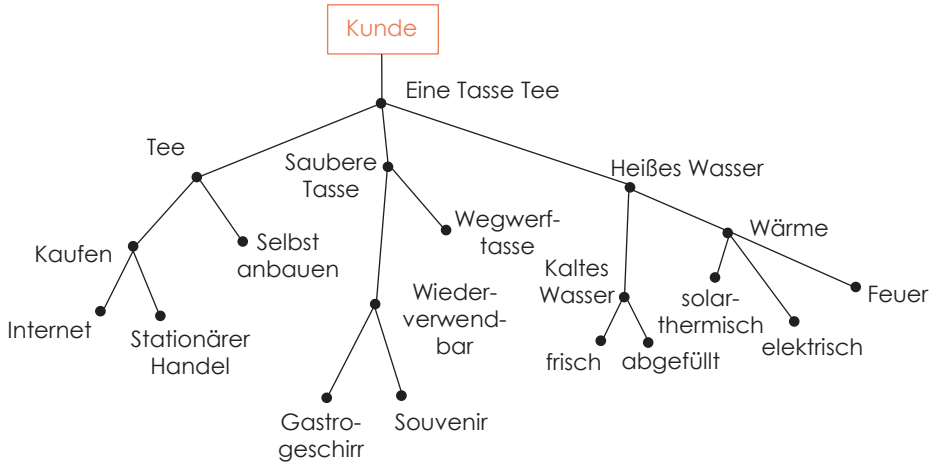


Abbildung 25: Wardley Map „Eine Tasse Tee“: Entwickeln der Komponenten (2)

In der nächsten Runde wird weiter in die Tiefe gegangen (Abbildung 25):

- „Tee kaufen“: im Internet oder im stationären Handel.
- „Wiederverwendbare Tasse“: Gastronomiegeschirr oder Tasse als Souvenir verkaufen.
- „Kaltes Wasser“: frisch oder abgefüllt.
- „Wärme“: solarthermisch, elektrisch oder per Feuer.

Die Zweige „Tee“ und „Tasse“ sind vorerst an ihr Ende gekommen, da Sie hierfür auf verfügbare Lösungen zugreifen können. Eine Souvenir-Tasse muss natürlich auf Ihr Angebot zugeschnitten sein!

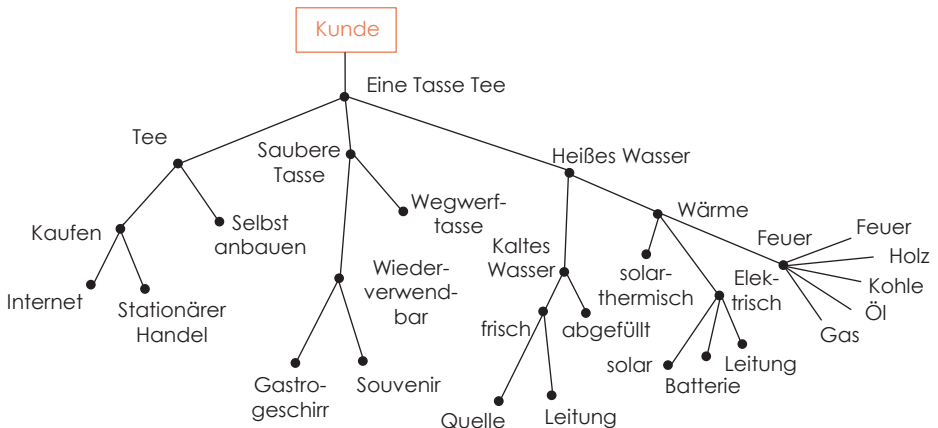


Abbildung 26: Wardley Map „Eine Tasse Tee“: Entwickeln der Komponenten (3)