

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 Mitarbeiter² 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 beschrieben, 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*, *siggate* 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 Wartezeiten 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 Unternehmen⁴.

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.

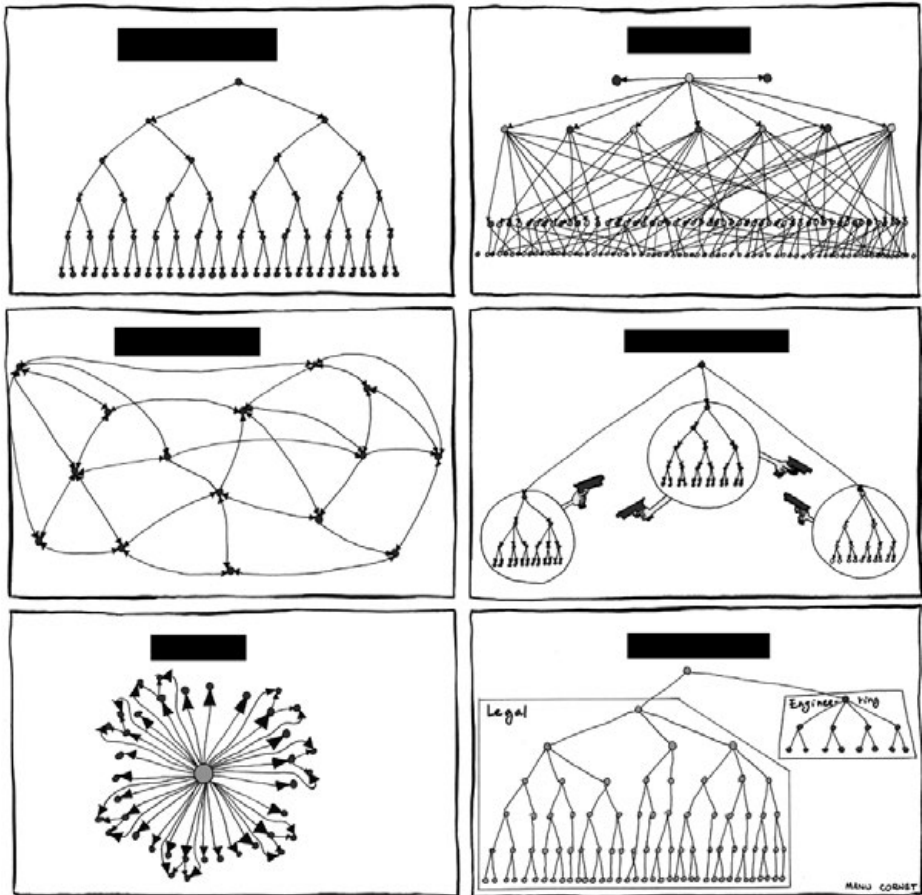


Abbildung 1: Vom Autor anonymisierte Organigramme einiger bekannter Unternehmen (© Manu Cornet [BW], modifiziert vom Autor)

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-Lizenz⁵ 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.

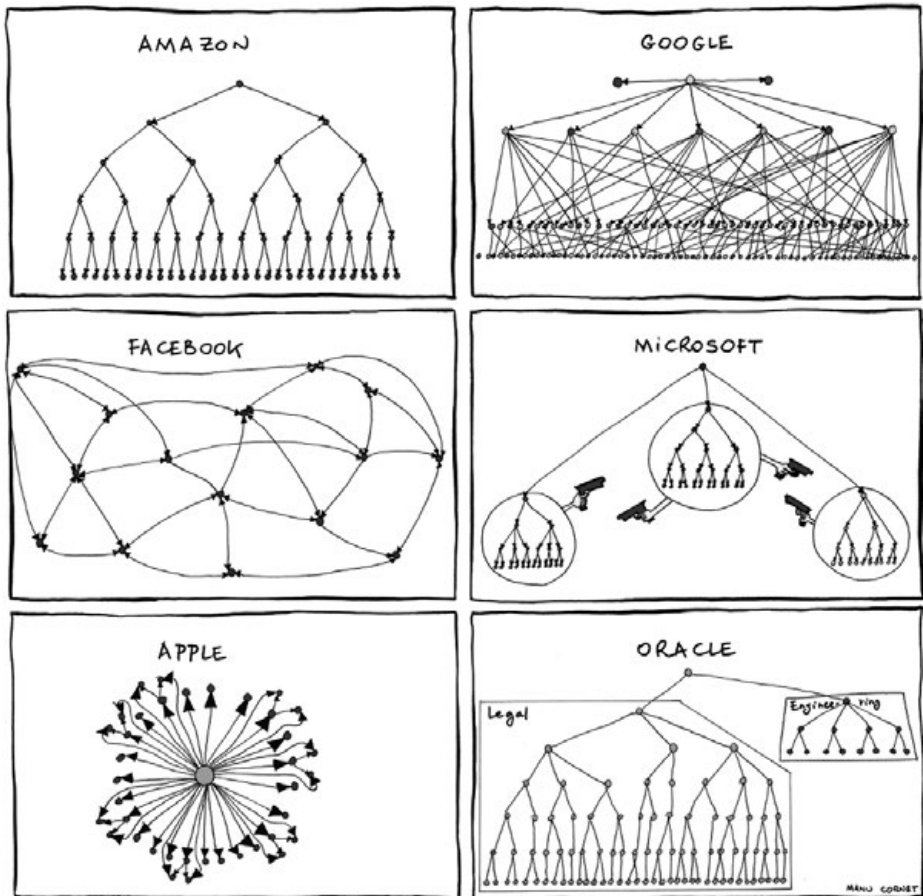


Abbildung 2: Organigramme einiger bekannter Unternehmen (© Manu Cornet [BW])