

HANSER

Manfred Brandstätter

DAS HANDBUCH FÜR AGILES PROZESSMANAGEMENT

MIT
ARBEITS-
MATERIALIEN
ZUM
DOWNLOAD

Mit Scribble

Prozesse und Organisationen

zukunfts-fähig gestalten



HANSER

Mit einem Vorwort von Mark Poppenborg

Leseprobe

zu

Das Handbuch für agiles Prozessmanagement

von Manfred Brandstätter

Print-ISBN: 978-3-446-46743-9

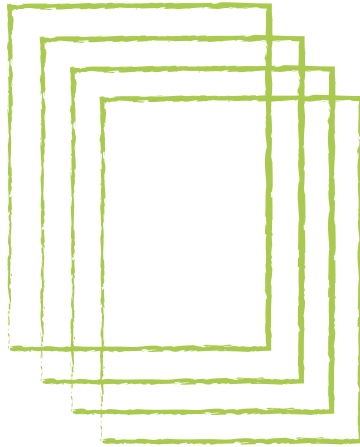
E-Book-ISBN: 978-3-446-46894-8

Weitere Informationen und Bestellungen unter

<https://www.hanser-kundencenter.de/fachbuch/artikel/978-3-446-46743-9>

sowie im Buchhandel

© Carl Hanser Verlag, München



Ein Sicherungsseil
implementieren

Geübte Kletterer könnten wohl bei den meisten Anstiegen auf ihr Sicherungsseil verzichten. Tun sie aber nicht. Die Funktion des Sicherungsseils ist dabei nicht nur der offensichtliche Schutz vor einem fatalen Absturz, sondern auch eine psychologische. Dank des Sicherungsseils kann sich der Kletterer voll und ganz auf das Klettern konzentrieren. Das Sicherungsseil ist in diesem Sinne Mittel zum Zweck. Es lässt eine Bündelung der Aufmerksamkeit zu und ermöglicht dadurch die volle Entfaltung des Klettertalents.

Damit erfüllt das Sicherungsseil einen ähnlichen Zweck wie Methoden. Entgegen der verbreiteten Überzeugung ist es nicht die Methode, die ihren Anwender erfolgreich macht, sondern es ist der Anwender, der die Methode erfolgreich macht. Genauso wie es einen Unterschied macht, *wer* mit dem Sicherungsseil eine Kletterwand besteigt, macht es einen Unterschied, *wer* mit einer Methode ein Problem zu lösen versucht. Dieser Zusammenhang wird oft übersehen und führt immer dann zur Gefahr, wenn die Methode das Verhalten ihres Anwenders zu diktieren beginnt.

Die Wertschöpfung in Unternehmen ist heute durchzogen von Überraschungen. Überraschungen sind Zustände, für die das gegenwärtige Wissen nicht ausreicht und es deshalb auf neue und zum Problem passende Ideen ankommt. Diese Ideen fallen nicht vom Himmel, sondern entspringen konkreten Talenten im Unternehmen. Wie beim Klettern macht es einen Unter-

schied, wer ein Problem löst. Denn für neue Probleme braucht es ein Gefühl für die Situation, die wiederum hochgradig individuell ist.

Die Frage, *wer* ein Problem zu lösen versucht, ist also viel relevanter als die Frage, *wie* es gelöst wird. Diese Erkenntnis hat weitreichende Konsequenzen für den Leser dieses Buches. Liest er das Buch als einen Blick in den Kletterrucksack, der gefüllt ist mit nützlichen Werkzeugen, die situativ zur Anwendung gebracht werden können, dann integriert er den beschriebenen Zusammenhang. Liest er das Buch hingegen als Anleitung zur Bergbesteigung, als Blaupause für den Erfolg, negiert er implizit die notwendige Anwesenheit individuellen Könnens.

Beobachtet man den Arbeitsalltag in Unternehmen mittels dieser Unterscheidung, stellt man fest, dass Talente ständig zu Werkzeugen greifen. Sie nutzen sie, meist unbewusst, um ihr Können zur vollen Entfaltung zu bringen. Die Methoden und Werkzeuge geben ihnen die Sicherheit, sich auf ihr eigenes Talent verlassen zu können. Da ihnen diese Funktion meist nicht bewusst ist, begründen sie ihren eigenen Erfolg mit der Anwendung der Methode und denken sich in der Gleichung nicht mit.

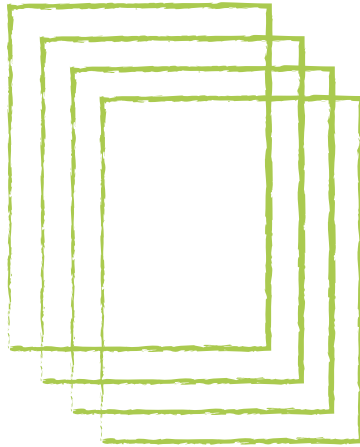
Liebe Leserin, lieber Leser, ich wünsche Ihnen viel Inspiration und Lesevergnügen sowie das nötige Talent, diese hervor-

gende Methodensammlung als das zu verstehen, was sie sein kann: ein Sicherungsseil, das Ihnen dabei hilft, Ihr eigenes Talent zur vollen Entfaltung zu bringen.

Bei dem geschätzten Autor, Manfred Brandstätter, möchte ich mich dafür bedanken, dass er den Werkzeugkasten moderner Unternehmensführung um ein weiteres wichtiges Puzzlestück bereichert.

Herbst 2020

Mark Poppenborg,
Gründer und Geschäftsführer intrinsify



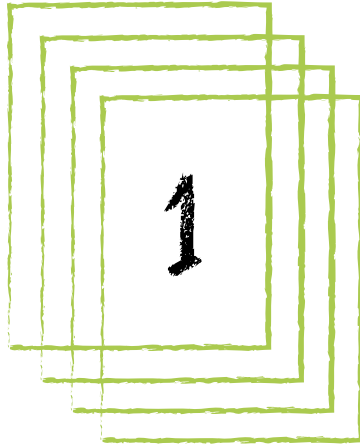
Inhalt

| | | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------|----------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Ein Sicherungsseil implementieren | VI | 3.4 Scribble als eine Methodensammlung für agiles Prozessmanagement | 34 |
| 1 Einleitung | 2 | 4 Scribble: agil, schlank und leicht anpassbar | 38 |
| 1.1 Permanentes Anpassen | 4 | 4.1 Zentrale Elemente im Überblick | 39 |
| 1.2 Prozesse als der alles entscheidende Faktor | 7 | 4.1.1 Werte | 39 |
| 1.3 Mit Scribble zum Ziel | 9 | 4.1.2 Voraussetzungen | 41 |
| 2 Organisationen gestern und heute | 16 | 4.1.3 Vorgehensweise | 43 |
| 2.1 Die Organisation als Maschine | 17 | 4.1.4 Rollen | 46 |
| 2.2 VUKA – Die Welt wird unberechenbar | 19 | 4.1.5 Ereignisse | 46 |
| 2.3 Agilität als eine Antwort auf VUKA | 21 | 4.1.6 Artefakte | 47 |
| 2.4 Duale Organisationen als Organisationsform der Zukunft | 22 | 4.2 Notwendige Rollen | 49 |
| 3 Prozessmanagement gestern und heute | 28 | 4.2.1 Der Process Owner | 49 |
| 3.1 Klassisches Prozessmanagement | 29 | 4.2.2 Das Entwicklungsteam | 52 |
| 3.2 Qualitätsmanagement: Ein Treiber für klassisches Prozessmanagement | 31 | 4.2.3 Der Scribble Master | 54 |
| 3.3 Brauchen wir ein duales Prozessmanagement? | 31 | 4.3 Die Initialphase | 57 |
| | | 4.3.1 Prozessvision formulieren | 59 |
| | | 4.3.2 Prozesslandkarte erstellen | 61 |
| | | 4.3.3 Scribble-Variante auswählen | 64 |
| | | 4.3.4 Teammitglieder bestimmen | 66 |

| | | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|----|-----------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 4.4 Das Process Backlog | 68 | 4.5.5.2 Prozessdokumentation mit einem Process Canvas | 100 |
| 4.4.1 Process Backlog erarbeiten | 68 | 4.5.6 Etappen in agil und dual strukturierten Organisationen durchführen | 102 |
| 4.4.2 Process Stories formulieren | 72 | 4.5.6.1 Kanban | 103 |
| 4.4.3 Process Stories priorisieren | 75 | 4.5.6.2 Das Kanban Board | 104 |
| 4.5 Die Gestaltungsphase | 78 | 4.5.6.3 Die Entwicklung eines Kanban Boards | 104 |
| 4.5.1 Anforderungsworkshop durchführen | 81 | 4.5.7 Etappe abschließen | 111 |
| 4.5.2 Größen der Process Stories schätzen | 83 | 4.6 Die Betriebsphase | 116 |
| 4.5.3 Etappen planen | 86 | 4.6.1 Kontinuierliche Weiterentwicklung von Scribble-Prozessen | 118 |
| 4.5.3.1 Das Etappen-Board | 88 | 4.6.2 Das Ende eines Scribble-Projekts | 119 |
| 4.5.3.2 Die Hindernisliste | 90 | 4.7 Häufige Stolpersteine | 120 |
| 4.5.4 Etappen durchführen | 92 | 5 Eine Idee breitet sich aus | 124 |
| 4.5.4.1 Scribble traditionell und Scribble agil + dual | 94 | 5.1 Skalierung | 125 |
| 4.5.4.2 Simulation und Training mit Scribble traditionell bzw. Scribble agil + dual .. | 96 | 5.1.1 Skalierung in Scribble | 126 |
| 4.5.4.3 Das Daily Process Meeting | 96 | 5.1.2 Skalierungsvarianten | 128 |
| 4.5.5 Etappen in traditionell strukturierten Organisationen durchführen | 98 | 5.1.3 Skalierungsschritte | 130 |
| 4.5.5.1 Das Story Board | 99 | 5.2 Skalieren in traditionell geführten Unternehmen | 132 |

| | | |
|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 5.2.1 | Das Nahtstellen-Meeting | 134 |
| 5.2.2 | Die Nahtstellenproblemliste | 135 |
| 5.2.3 | Widerstand – Wenn neue Arbeitsweisen keine Begeisterung auslösen | 137 |
| 5.3 | Skalierung in agilen Unternehmen | 141 |
| 5.3.1 | Der Wertstrom | 143 |
| 5.3.1.1 | Das Wertstromboard | 144 |
| 5.3.1.2 | Das Wertstromboard-Meeting | 147 |
| 5.3.2 | Das Portfolioboard | 148 |
| 5.3.2.1 | Portfolioboard-Design | 149 |
| 5.3.2.2 | Das Portfolioboard-Meeting | 151 |
| 5.4 | Skalierung in dualen Unternehmen | 155 |
| 5.4.1 | Agile Teams in traditionellen Zentralorganisationen | 157 |
| 5.4.2 | Wertstromboard-Meetings für agile Teams und traditionelle Zentralorganisationen | 158 |

| | | |
|------------|-----------------------------------------------------------------|-----|
| 6 | Situatives Lernen – Die Antwort auf VVKA | 162 |
| 6.1 | Bewältigungsstrategie situatives Lernen ... | 163 |
| 6.2 | Situativ lernende Organisation | 165 |
| 6.2.1 | Bedeutung | 165 |
| 6.2.2 | Die Grundsätze | 166 |
| 7 | Wie es jetzt weitergehen kann | 174 |
| 7.1 | Das Schutzraumprojekt – Wie es dort weiterging | 175 |
| 7.2 | Wie es für Sie weitergehen kann | 176 |
| | Literatur | 180 |
| | Glossar | 184 |
| | Index | 196 |
| | Der Autor | 200 |



Einleitung

Die Wirtschaftswelt hat sich in den letzten Jahren radikal verändert. Während Unternehmen noch vor nicht allzu langer Zeit mit ausgeklügelten Strategien und detailreichen Plänen beruhigt in eine vermeintlich planbare Zukunft blickten, sind sie heute mit einer Halbwertszeit von Zukunftsplänen konfrontiert, die gegen Null geht. Mit der weltweiten Corona-Pandemie erlebte dieses Phänomen ihren vorläufigen Höhepunkt. Unternehmen sind gezwungen, darauf zu reagieren: mit Strukturen, die schnellere Entscheidungswege ermöglichen, mit Prozessen, die rasche Anpassung erlauben, mit einer neuen Art und Weise der Zusammenarbeit, in der Know-how und Fähigkeiten und nicht Funktionen die ausschlaggebenden Parameter sind und mit der Fähigkeit, zu lernen und sich weiterzuentwickeln.

Dieses Buch sieht dieser Realität ins Auge und fokussiert jenen Aspekt der Organisationsgestaltung, der sich in den letzten Jahren als der zentrale herauskristallisierte: die Qualität der Zusammenarbeit in Unternehmen – die Ablauforganisation bzw. die Unternehmensprozesse, die Entscheidungsstrukturen und ihre Rollen in Mitarbeiterschaft und Führung. Gelingt es, sie zu verbessern, können Kundenbedürfnisse passgenauer und schneller erfüllt und Unternehmensergebnisse verbessert werden. Eine Methodensammlung, die diese Ziele unterstützt, ist „Scribble“. Mit ihr können Unternehmensprozesse angepasst und verbessert und im laufenden Betrieb flexibel gehalten werden.

Die Vorstellung dieser Methodensammlung ist Kernstück dieses Buches. Die Kapitel vier und fünf erklären, wie Scribble an einer nachhaltigen Organisationsgestaltung beteiligt sein kann. Das abschließende Kapitel sechs präsentiert ein durch diese Organisationsgestaltung emergentes Phänomen, das Unternehmen wirklich zukunftsfähig macht: die Kompetenz des situativen Lernens.

Das Arbeitsbuch überlässt es der verfügbaren Zeit, dem Bedürfnis nach inhaltlicher Tiefe und letztendlich der vorhandenen Muße des Lesers, ob er das Buch von vorne bis hinten oder je nach Bedarf auszugsweise liest. Ein Glossar und ein Index helfen bei der Orientierung. Wenn Leser ins Tun kommen wollen, dann ist ihnen ein direktes Blättern zu den Arbeitsaufgaben empfohlen. Und wer das Angebot des Downloads ergänzender Arbeitsunterlagen in Anspruch nehmen möchte, der werfe einen Blick auf die Website des Buches, www.scribble-agiles-prozessmanagement.de.

Arbeitsmaterialien zum Download

Unter www.scribble-agiles-prozessmanagement.de finden Sie Arbeitsunterlagen und viele weitere praktische Hilfen, die Sie bei der Umsetzung einer nachhaltigen Organisationsgestaltung unterstützen. Die QR-Codes bei den jeweiligen Arbeitsaufgaben führen Sie direkt zu den relevanten Dokumenten.

Folgende Icons begleiten Sie durch das Buch:



Checkliste



Allgemeiner Hinweis



Besonders zu beachten



Arbeitsaufgabe



Tipp aus der Praxis

1.1 Permanentes Anpassen

Unternehmerisches Wirtschaften und betriebliches Management vollziehen sich in der Gegenwart unter anderen Voraussetzungen als noch vor gut zwanzig Jahren. Heute ist es entscheidend, permanent auf der Hut zu sein. Notwendige Entwicklungen rechtzeitig zu erkennen, sie konsequent zu fördern und sich permanent anzupassen. Im unternehmerischen Kontext ist dieses Handeln im Begriff der Organisationsgestaltung zusammengefasst. Ihre Aufgabe ist es, Organisationen so auszurichten, dass sie zukunftsfähig bleiben. Das sind Organisationen dann, wenn ihre Entwicklungen für alle Beteiligten nachvollziehbar und nutzenstiftend sind.

Viele Organisationen haben ihre Fähigkeit zur Veränderung in den vergangenen Jahrzehnten nicht zuletzt durch den vorherrschenden Einfluss tayloristischer Unternehmensführung verlernt. Sie finden sich in einem Dilemma wieder: Ihr Kontext fordert Selbstlernen, Anpassung und Flexibilität. Das haben diese Organisationen jedoch in der Vergangenheit nicht trainiert. Viel besser sind sie im Strukturieren, Organisieren und Planen.

Diese Fähigkeiten sind in der gegenwärtigen Realität nur sehr bedingt hilfreich. Die Nichtplanbarkeit der Zukunft fordert andere Kompetenzen:

- ▶ Sie gestattet Szenarien, aber keine Pläne.
- ▶ Sie erwartet Experimentierfreudigkeit und Mut und denkt gar nicht daran, Sicherheit zu vermitteln.
- ▶ Sie belohnt jene, die dazu in der Lage sind, und rechnet mit jenen, die ständig zaudern und zögern, unbarmherzig ab.

Das Schutzraumprojekt – Ein Beispiel für einen gelungenen Turnaround

Die Power AG ist ein mehr als hundert Jahren existierendes und sehr traditionell aufgestelltes Unternehmen. Vor einem Jahr bekam das Traditionsunternehmen den Druck der Veränderung massiv zu spüren. Die Verantwortlichen wussten, dass das Unternehmen zu träge und zu wenig innovativ geworden war. Wo aber beginnen, wenn sich die Identität des Unternehmens darauf stützt, strukturiert, zuverlässig und traditionell zu sein? Wie weiterentwickeln, ohne sich dabei vollständig zu verändern? Das Unternehmen entschied sich für eine unkonventionelle Variante einer Organisationsveränderung: ein sogenanntes „Schutzraumprojekt“. Das Schaffen einer eigenen kleinen Welt der individuellen Veränderung. Einer Welt, in der neue Arbeitsweisen möglich waren, Entscheidungen von den Betroffenen getroffen werden konnten, Selbstorganisation und eine andere Kultur vorherrschte und in der das bestehende Tagesgeschäft von einem selbst nominierten Pilotteam in einem neuen Kontext erlebt wurde. Eine Welt, die man von außen

betrachten, jedoch nicht anfassen durfte. Ein Schutzraumprojekt, das der Startschuss für eine große Organisationsgestaltung wurde.

Sie waren sieben an der Zahl. Zwei von ihnen klebte noch der Staub der Uni an den Sohlen. Martens, Bornhofer und Schneider hingegen hatten den Abschwung der Power AG in den vergangenen Jahren schon miterlebt. Warum Neumann mit dabei war, wusste niemand so recht. Er war ja immer und prinzipiell erst einmal dagegen. Und natürlich Schuster – ihr „Schutzraumwächter“. Chef konnte man ihn ja nicht direkt nennen. Bei denen war ja irgendwie jeder sein eigener Chef.

Was diese sieben genau taten – diesbezüglich gab es die wildesten Spekulationen. Sie würden an einem Wasserstoffantrieb forschen, mutmaßten die einen. Papperlapapp, sagten die anderen. Die täten doch genau das Gleiche wie wir, nur eben mit Legosteinen, Kartonschachteln und jeder Menge Post-its auf Pinnwänden. Sie wären die Liebkinder vom neuen Bereichsleiter, lästerten wieder andere. Der müsse ja jetzt irgendwie die Segel hissen, um im Veränderungswind, den der neue Vorstandsvorsitzende Stiller mitgebracht hatte, Fahrt aufzunehmen.

Stiller hatte seine Funktion vor vier Monaten gemeinsam mit drei Kollegen übernommen – selbstbewusst und mit jeder Menge Taten-drang. Strukturell hatte sich seitdem noch nicht viel verändert. Auch andere augenscheinliche Veränderungen, mit denen neue

Vorstandsvorsitzende so gerne einen neuen Kurs einzuleiten versuchten, blieben offensichtlich aus. Er verzichtete auch auf einen neuen Schreibtisch, Logo und Imagebroschüren wurden beibehalten, und selbst der Fuhrpark blieb unverändert. Trotzdem waren seine Anwesenheit und seine Handschrift im Unternehmen spürbar – er war dabei, dem Unternehmen einen neuen Drive einzuhauchen.

„Innovation ist keine Garantie, nicht zu scheitern, aber ohne Innovation ist das Scheitern garantiert“, so hatte Stiller seine Rede an seinem ersten Tag begonnen. Die ganze Belegschaft hatte sich damals in der großen Aula versammelt. Sie hatten gespannt auf diesen Mann geblickt, der den Weg der Einsparungen, der Innovationsmüdigkeit, der überzogenen Projektbudgets, der nicht eingehaltenen Termine und der hohen Fluktuation ändern wollte. „Wir können den Kurs der letzten Jahre fortführen. Wir können auch in den nächsten Jahren keine Motoreneuentwicklungen mehr auf den Markt bringen. Wir können die Mitarbeiteranzahl in der Forschung und Entwicklung, im Kundenservice weiter reduzieren. Dann sollten wir uns aber darauf einstellen, dass wir unsere Marktführerschaft einbüßen werden. Wir werden wichtige Kooperationspartner und langjährige Kunden verlieren. Und wir werden es immer schwerer haben, gute Leute zu finden. Wir können noch eine Weile weiter machen, aber das Scheitern wird mit Sicherheit auf uns warten.“ Stillers Worte hätten deutlicher nicht sein können. Er hatte von Beginn an keinen Hehl daraus gemacht, dass er keinen Stein auf dem anderen lassen wird.

Die Reaktionen auf Stillers Start waren ambivalent. Einerseits herrschte Erleichterung, dass jemand gewillt war, der Abwärts-spirale der vergangenen Jahre Einhalt zu gebieten. Andererseits machte sich auch große Verunsicherung breit. Welche Veränderungen waren zu erwarten? Was bedeutete das für jeden persönlich? Umso überraschter waren die meisten auch, dass Stiller seine Reform anstatt mit einer großangelegten Umstrukturierung mit diesem Schutzraumprojekt startete. Mit diesen sieben Leuten, jetzt in ihren regelmäßigen „Info-Café-Treffs“ immer wieder mal etwas von sich hören ließen. Mancherorts war der Argwohn seitdem sogar einem wirklichen Interesse gewichen. Dafür verantwortlich war einerseits das Ergebnis – das Team hatte es in nur zwölf Wochen geschafft, die Entwicklung des neuen E-Antriebsystems für Baumaschinen entscheidend voranzubringen – und andererseits die Überzeugung der beteiligten Mitarbeiter. Allen voran Neumann machte auf sich aufmerksam. Der exzellente Ingenieur, der aber nicht nur aufgrund seines Fachwissens, sondern auch aufgrund seiner Abwehrhaltung gegenüber jeglicher Neuerung bekannt war. Wie kam es, dass dieser nun Feuer und Flamme war für diese neue Arbeitsweise? Für Prozessdokumentationen auf ein paar lächerlichen Zetteln anstatt in ehrwürdigen, zentimeterdicken Handbüchern? Für sogenannte Stand-ups anstatt ordentlicher Sitzungen?

Ein halbes Jahr später folgten bereits mehrere Teams dem Vorbild des Schutzraumprojektes: Sie arbeiteten mit verschiedenen Kanban Boards und einer neuen agilen Methodensammlung, die sich

Scribble nannte. Damit überarbeiteten sie bestehende Prozesse, kombinierten sie und führten neue ein. Sie widmeten sich einer Produktneuentwicklung und etablierten eine interne Servicestelle, die als Anlaufstelle für Probleme aus dem eigenen Produktionsbereich und dem Kundenservice zur Verfügung stand. Die Stimmung war gut – nicht nur bei den Teammitgliedern, die den neu gewonnenen Fokus in ihren Tätigkeiten wieder schätzten, sondern auch beim Management: Termine wurden wieder eingehalten und geplante Kosten seltener überzogen. Das Unternehmen war unterwegs auf Stillers neuem Weg – mit dem Großteil der Belegschaft im Gepäck. Die große Angst vor der Veränderung hatten sie auf den ersten Metern hinter sich gelassen. Ehe sie sich versahen, waren sie selbst dabei, erste Erfolge zu feiern.

Seit ich dieses Schutzraumprojekt als Coach begleitete, sind einige Jahre vergangen. Jahre, in denen sich das Modell des Schutzraumprojektes immer häufiger für eine nachhaltige Organisationsgestaltung beweisen konnte. Eine Erfahrung kristallisierte sich dabei heraus: Prozesse sind der entscheidende Faktor in Organisationsgestaltungen!

Wenn Sie wissen möchten, unter welchen Rahmenbedingungen ein Schutzraumprojekt stattfinden kann, dann finden Sie unter nachfolgendem QR-Code eine Checkliste:

1.2 Prozesse als der alles entscheidende Faktor



Sobald wir Prozesse verändern, verändern wir auch die Organisation. Das sollte uns bewusst sein!

Organisationen sind gezwungen, sich zu verändern. Um diesem Bedarf nachzukommen, wurde in der jüngsten Vergangenheit ein starker Fokus auf die Anpassung der Aufbauorganisationen in Unternehmen gelegt. Aus hierarchischen Pyramidenorganisationen entstanden Kreis- und Netzwerkorganisationen, die den

Bedürfnissen der Gegenwart besser entsprechen sollten. Dieser alleinige Fokus auf die Veränderung von Aufbauorganisationen war kurzfristig gedacht. Die Arbeit in unzähligen Organisationsveränderungen in der Vergangenheit hat immer wieder aufgezeigt: Der Prozess ist der heimliche Erfolgsfaktor bei Organisationsveränderungen. Das hat zwei wesentliche Gründe:

- ▶ Anforderungen der Digitalisierung an die Organisationen
Die Digitalisierung hatte einen wesentlichen Einfluss auf die Gestaltung von Prozessen: Sie forderte uns auf, Abläufe und die Kommunikation in Unternehmen auf neue, digitale Plattformen zu stellen und dadurch neu zu gestalten. Es ist demnach nicht unsere Aufgabe, bestehende Prozesse zu automatisieren, um sie dadurch effizienter zu machen. Nein! Wir sind aufgerufen, unsere Wertschöpfung neu zu betrachten und uns die Möglichkeiten der Digitalisierung zunutze zu machen – in Form von neuen Geschäftsmodellen oder Produkten und Services, die die Kunden und ihre Bedürfnisse noch intensiver einbeziehen. Dass damit und vor allem Prozesse betroffen sind, ist selbsterklärend.
- ▶ Veränderungen sind nur dann nachhaltig, wenn die Selbstwirksamkeit der Betroffenen adressiert wird.
Selbstbestimmung, Zugehörigkeit und Sinnerfüllung sind drei wesentliche Bedürfnisse, die Menschen dazu treiben, motiviert und leistungsbereit zu sein – oder eben auch nicht. Werden sie nicht befriedigt, passiert das, was in der Vergan-

genheit bei unzähligen Veränderungsinitiativen beobachtet werden konnte: Sobald das Projekt abgeschlossen ist und der Berater das Haus verlässt, setzen sich alte Muster wieder durch. Der Schlüssel zum Erfolg liegt demnach darin, a) Veränderung der Arbeitsabläufe durch die Teams selbstorganisiert gestalten zu lassen, und b) dabei den Einfluss und die Hebelwirkung jeweils auf die Wertschöpfung im Unternehmen, also den Prozessen, sichtbar zu machen. Eine derartig gestaltete Veränderung ist emergent – Betroffene werden sie mittragen, sie entwickelt sich selbsttätig weiter, und sie wird dadurch zum Selbstläufer.

Unternehmensprozesse sind demnach der Schlüssel jeder nachhaltigen Organisationsgestaltung:

- ▶ Ablauforganisationen verändern sich – aktuell ausgelöst durch unterschiedliche Digitalisierungsmaßnahmen in Unternehmen – in der Gegenwart und Zukunft wesentlich öfter und inhaltlich tiefergreifender als noch vor wenigen Jahren.
- ▶ Nur Veränderungen, die einen direkten Einfluss auf die Wertschöpfung (also die Kernprozesse) haben, schaffen dauerhaften Nutzen und sind in diesem Kontext nachhaltig.
- ▶ Durch die Mitgestaltung der Veränderung in den eigenen Prozessen und die geforderte Verantwortungsübernahme durch betroffene Mitarbeiter und Führungskräfte wird eine Organisationsveränderung selbstwirksamer und schneller als eine verordnete Veränderung durch das Top-Management.

Index

A

Agile Manifest 21, 41
Agiles Prozessmanagement 32
Agilität 21 f., 132
Ambidextrie 23, 32

B

Betriebsphase 34, 43, 48, 78 f., 81, 104,
106, 108, 112, 116 f., 119 f.
Board Design 105, 109

D

Daily Process Meeting 47, 96 f., 121
Duales Prozessmanagement 31

E

Entwicklungsteam 46, 52, 54
Eskalationsticket 146 f.
Etappe 46, 48, 78, 81, 86, 91 ff., 98, 102,
111, 121
Etappen-Board 47, 88 f.
Etappenplanung 46, 78, 81, 86, 88

Etappenretrospektive 47, 81, 113 f.
Etappen-Review-Workshop 47, 111 f.,
116

F

Frederick Winslow Taylor 17 f.

G

Gestaltungsphase 43, 78 ff., 104

H

Hindernisliste 48, 90
Horizontale Skalierung 126

I

Initialphase 43, 57 f.

K

Kaizen 31
Kanban 35, 103 f.
Kanban Board 104
Klassisches Prozessmanagement 29

N

Nahtstellen 127, 130, 140
Nahtstellen-Meeting 134, 136, 139
Nahtstellenproblemliste 135, 146

P

Persona 72 ff., 78
Persona Canvas 72
Portfolio 149
Portfolioboard 148 ff.
Portfolioboard-Meeting 151 f., 154
Process Backlog 47, 68 ff., 120
Process Canvas 100 f.
Process Owner 46, 49 ff., 120
Process Stories 68, 72, 75, 77 f., 83, 86,
111, 113
Prozesslandkarte 48, 61 ff.
Prozessmanagement 28 f.
Prozessvision 47, 57, 59, 86

S

Scribble 9, 34 f., 39, 43, 46, 120
Scribble agil + dual 57, 64 f., 92, 94 ff.,
102, 111

Scribble Master 42, 46, 54 ff., 120
Scribble traditionell 57, 64 f., 92, 94 ff.,
98, 111
Scrum 9 f., 22
Situativ lernende Organisation 165, 168
Skalierung 125 f., 128, 130
– in agilen Unternehmen 141, 142
– in dualen Unternehmen 155, 156
– in traditionell geführten Unternehmen
132, 133
Story Board 99 f.
Story Points 83, 91

T

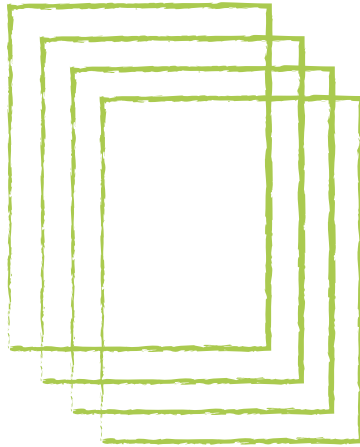
Taylor, Frederick Winslow 17
Tayloristische Organisation 18
Ticket 104, 108, 146
Ticket Design 106 f.

V

Vertikale Skalierung 126
VUKA 19 ff., 162

W

Wertstrom 141, 143 f., 149
Wertstromboard 144 ff.
Wertstromboard-Meeting 147, 158 f.
Widerstand 137, 139 f.
WIP 104, 106



Der Autor



MANFRED BRANDSTÄTTER

Manfred Brandstätter ist Organisationsgestalter und Wirtschaftstrainer sowie Gründungsmitglied und Dozent eines betriebswirtschaftlichen Hochschulstudiengangs. Seit über zwanzig Jahren arbeitet er als Verantwortlicher für Organisationsprojekte in nationalen und internationalen Unternehmen. Darüber hinaus war er Geschäftsführer von Startup-Unternehmen in Deutschland und Österreich. Seit vielen Jahren gibt er seine Erfahrungen auch in Workshops und Trainings weiter. Er lebt in Bonn und ist Autor verschiedener Publikationen mit dem Schwerpunkt „Selbstwirksamkeit in Organisationen“. Gesamtverantwortlich hat er die Methodensammlung Scribble entwickelt und ist Herausgeber des vorliegenden Buches.



GASTAUTOR: STEFAN KALLE

Stefan Kalle ist Diplom-Sozialwissenschaftler und systemischer Projektcoach. Er lebt in Bonn. Als Berater, Trainer und Coach unterstützt er seit 20 Jahren Unternehmen und Non-Profit-Organisationen sowie Behörden dabei, ihre Lern- und Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen. Seine Arbeitsschwerpunkte sind Organisations- und Teamentwicklung, strategische und organisatorische Neuausrichtung, Projekt- und Veränderungsmanagement, Führungskräfte- und Projektleiterqualifizierung/-coaching. Er ist Experte für situativ lernende Organisationen und Gastautor des Buchkapitels „Situatives Lernen – Die Antwort auf VUKA“.