

Kapitel 10: Prozesse

Die funktionale Perspektive zeigt eine Sicht darauf wie sich das Unternehmen organisiert, d. h. eine Sicht auf die Prozesse und Verfahren, die unsere tägliche Arbeit leiten.

Meeting-Techniken

Im zweiten Teil ermutigten wir dazu:

- Retrospektiven zur Anpassung des Prozesses (und der Struktur) an den tatsächlichen Bedarf zu nutzen. (Selbstorganisation)
- Entscheidungsverfahren nach dem Konsentprinzip zur Schaffung von Äquivalenz durch die gleichberechtigte Stimme aller Beteiligten. (Selbstorganisation)
- Offene Meetings, bei denen jeder, der willens ist, sich um ein Thema zu kümmern, eingeladen ist oder es auch selbst einberufen kann. Finden sich genügend Gleichgesinnte, hat das Thema Priorität und der Zeitplan passt sich der Priorität an. Der Verlauf ist offen, und völlig neue Dinge dürfen und können entstehen. (Selbstorganisation)
- Das „picture forming“ dient dazu, relevante Informationen zu sammeln, bevor Lösungen entwickelt werden. (Transparenz)
- Kundenfeedback ist Bestandteil der Agenda jeder Vorstandssitzung. (Konstanter Kundenfokus)

► Verprobung 17: Verbessert Gruppenreflexion die Problemlösung?

Hintergrund: Teams fokussieren sich häufig bereits auf Lösungen, noch bevor sie die Situation oder den Kontext wirklich verstanden haben. Damit fehlt ein klares Bild, von der vor ihnen liegenden Herausforderung oder Chance. Dies führt zu Lösungen, die nur einzelne Symptome beheben oder Probleme adressieren, die in Wirklichkeit gar nicht existieren. Die Ursachen werden damit nicht behoben und tauchen zu einem späteren Zeitpunkt erneut auf. Wir haben beispielsweise aufeinanderfolgende Retrospektiven in der Softwareentwicklung beobachtet, in denen am Ende jedes Sprints wiederholt dieselben Diskussionen geführt wurden. Diese waren in der Ursache auf dieselben Probleme zurückzuführen, die aber nie angegangen wurden.

Die Methode des „picture forming“ basiert auf der Schaffung eines gemeinsamen Verständnisses, bevor mit der Suche nach Lösungen begonnen wird. „picture forming“ ist im Grunde gleichzusetzen mit einer Gruppenreflexion. Am Anfang dieses Teils ermutigten wir Sie zur persönlichen Reflexion. Dieselbe Intention steckt auch in der Gruppenreflexion. Eine Reihe von Werkzeugen dient dem „picture forming“ in Gruppen. Dazu gehören unter anderem die Kepner-Tregoe-Methode (siehe Mulder), Appreciative Inquiry (siehe Cooperrider), SWOT (siehe SWOT) und das Viable System Model zum Verständnis und zur Vereinfachung von Organisations-

Teil III: Wollen wir tanzen?

systemen (siehe Beer). Die Soziokratie nutzt ein weiteres Verfahren, bei der jede Person („reihum“) ihre Sicht auf die Situation beschreibt. Die Kommentare werden auf Flipcharts festgehalten und strukturiert. Danach wird verifiziert, dass die gesamte Gruppe ein „Gut genug für den Moment“-Bild hat.

Hypothese: Wenn das „picture forming“ als erster Schritt für die Bewältigung von Chancen und Herausforderungen zwingend eingefordert wird, gehen die Teams das effektiv zugrunde liegende Problem an und finden damit bessere Lösungen.

Experiment: Identifizieren Sie zwei Teams mit einem repräsentativen Charakter in Ihrem Unternehmen oder Ihrer Abteilung. Messen Sie das Team-Verständnis der Problemlösung, indem einzelne Mitglieder den Problemlösungsprozess des Teams beschreiben. Fragen Sie sie nach konkreten Beispielen und lassen Sie sie die Wirksamkeit selbst bewerten. Die Likert-Skala von 1 bis 7 mit Kommentarfunktion bietet hierfür gute Dienste. Befähigen Sie dann ein Team in der Methode des „picture forming“. Weisen Sie aktiv darauf hin, dass bewusst darauf verzichtet werden soll, nach Lösungen zu suchen. (Zum Beispiel kann jede Lösung auf einem separaten Flipchart notiert werden, damit die Aufmerksamkeit schnellstmöglich wieder auf die Beschreibung der Situation gelenkt wird.) Lassen Sie zum Abschluss der „Picture forming“-Workshops die Teammitglieder ihre Erkenntnisse zum Nutzen dieses Prozesses jeweils festhalten. Einen Monat später wiederholen Sie die Initialmessung als Nachmessung, indem Sie den gesamten Problemlösungsprozess beider Teams erneut bewerten lassen. Sind die Ergebnisse positiv, wiederholen Sie das Experiment mit weiteren Teams, um die Ergebnisse zu validieren. Schaffen Sie damit die Grundlage für die Erweiterung des „Picture forming“-Ansatzes auf alle Teams (einschließlich Management-Teams und Vorstand).

► **Verprobung 18: Wie können wir Kundenfeedback in Vorstandssitzungen integrieren?**

Hintergrund: Nicht jede Entscheidung des Vorstands ist im besten Interesse des Kunden. Eine internationale Berufsorganisation beispielsweise unterstützte ihre Kunden (Fachexperten eines speziellen Beratungsprozesses) mit einer hochwertigen Webanwendung, die potenziellen Kunden half, einen Experten in ihrer Nähe zu finden. Der Vorstand beschloss Einsparungen im Webauftritt, trotz Warnungen vor möglichen Folgen. Die Ergebnisse bestätigten schließlich diese Warnungen und führten tatsächlich zu großer Unzufriedenheit bei den Kunden. Durch die Abwanderung von mehr als der Hälfte der Kunden geriet das Unternehmen in echte Schwierigkeiten.

Hypothese: Wenn der Vorstand seine Entscheidungsvorschläge mit der Frage „Wie werden unsere Kunden von der Entscheidung betroffen sein?“ überprüft, wird die Qualität der umgesetzten Entscheidungen verbessert.

Experiment: Bestimmen Sie einen Moderator für die Vorstandssitzung. Vor der formellen Annahme eines Vorschlags fragt der Moderator jede anwesende Person: „Wie werden unsere Kunden diese vorgeschlagene Entscheidung Ihrer Meinung nach wahrnehmen und wie werden sie von ihr betroffen sein?“ Hegt ein Vorstandsmitglied Zweifel an den positiven Auswirkungen auf den Kunden, wird der Vorschlag, angeleitet vom Moderator, verbessert. Die Sitzung wird mit der folgenden Frage beendet: „Wie haben die Fragen zum Kundenfokus die Qualität unserer Entscheidungen beeinflusst?“ Ist der Effekt positiv, setzen Sie diese Technik in den zukünftigen Meetings fort.

Den Kunden verstehen

Im zweiten Teil des Buches haben wir Folgendes erkannt:

- Eine bidirektionale Beziehung zu den Kunden wird benötigt. Der Kunde soll von den Ergebnissen lernen können und das Unternehmen vom Kunden – beides über den gesamten Produktionsprozess. (Konstanter Kundenfokus)
- Beobachten der „Endverbraucher“ und verstehen seiner Bedürfnisse. Einsatz von Personas, um dieses Verständnis herzustellen. (Konstanter Kundenfokus)
- Arbeiten mit Szenarien und User Stories, um zu verstehen, wie ein Produkt oder eine Dienstleistung die Probleme der Endbenutzer lösen kann. (Konstanter Kundenfokus)
- Frühes und häufiges Feedback von den Kunden, um das Richtige tun zu können. D. h. iterieren, iterieren und wieder iterieren. (Konstanter Kundenfokus)

► **Verprobung 19: Können unsere Kunden von uns lernen und ist das für sie attraktiv?**

Hintergrund: Die Softwareindustrie ist mittlerweile Expertin darin, um unter Verwendung von Agilität vom Kunden zu lernen. Die Kunden verbessern dabei ihr Verständnis für ihre eigenen Anforderungen, indem sie die Produktinkremente iterativ anwenden. Sie lernen damit, wie das Produkt ihren Prozess noch besser unterstützen könnte und formulieren diese Ideen in neue Anforderungen. Des Weiteren hilft ihnen dieses Vorgehen auch zu erkennen, wie sie den Prozess selbst verbessern können. Außerhalb der Softwarebranche existiert allerdings wenig Erfahrung, wie Kunden in ein solches Vorgehen eingebunden werden können. Insbesondere in traditionellen Industrien mit etablierten Prozessen, wie in der Gastronomie oder im Gesundheitswesen, scheint der Nachholbedarf groß. Trotzdem sind uns einige Beispiele für Innovationen in klassischen Unternehmen bekannt. Zum Beispiel:

- Bevor die Kellner in einem Restaurant die Bestellung entgegennehmen, fragen sie: „Können Sie mir bitte den Namen von jemandem nennen, für den Sie sich dankbar fühlen“. Das damit stattfindende Lernen stammt aus der eigenen Reflexion der Kunden. Die Chance, dass sich damit die Art und Weise der Unterhaltung zwischen den Gästen und der Bedienung verändert, ist groß und es können neue Erkenntnisse über die Werte des Anderen gewonnen werden.

Teil III: Wollen wir tanzen?

- Eine Seniorenpflegeeinrichtung bezieht seine Lebensmittel direkt vom Bauern. Im Gegenzug werden Ausflüge der Bewohner auf den Bauernhof organisiert, um den Betrieb anzuschauen und sogar kleinere landwirtschaftliche Arbeiten zu erledigen.
- Ein Schuhunternehmen bezieht Kunden in den Designprozess mit ein und lässt sie ihre eigenen Schuhe entwerfen. Die Kunden erhalten damit ein Verständnis über ihre Bewegungsabläufe und die Anforderungen ihres Körpers an die Schuhe.
- Einige Kreditkarteninstitute ermöglichen es den Kunden, das Datum der Rechnungsstellung selbst zu bestimmen. Im Grunde erlaubt dies den Kunden, die Dauer ihres Kredits (innerhalb der Möglichkeiten) selbst zu bestimmen. Einige Institute ermöglichen auch, dass sich die Kunden ihre Kreditlimits selbst setzen. Dies hilft einigen Kunden, innerhalb ihres finanziellen Rahmens zu bleiben und reduziert zusätzlich das Risiko von Missbrauch beim Verlust der Kreditkarte. Mit solchen Möglichkeiten werden die Kunden dazu bewegt, über ihre eigenen finanziellen Bedürfnisse und Konsumgewohnheiten nachzudenken und damit in ihrer Eigenverantwortung zu wachsen.

In all diesen Beispielen helfen Personas den Unternehmen, mehr über ihre Kunden zu erfahren und Ideen für sie zu entwickeln.

Hypothese: Wenn wir den Kunden ermöglichen, mit unseren Geschäftsprozessen (auch mittels auf die Kunden zugeschnittenen Personas) zu interagieren, ihnen Lernmöglichkeiten bieten, steigert sich das Engagement und die Loyalität der Kunden.

Experiment: Reflektieren Sie über Ihre (potenziellen) Kunden. Sprechen Sie mit ihnen und beobachten Sie sie, um ihre Sorgen und Wünsche zu verstehen. Finden Sie heraus, wie Sie Ihre Kunden so einbinden können, dass sie von Ihren eigenen Prozessen lernen können. Mit spezifischen Beschreibungen für Kunden, Kundengruppen (Personas) und Szenarien können Sie Kunden helfen, Erkenntnisse zu gewinnen. Gehen Sie nach Lean Startup vor und identifizieren Sie MVP's, die Sie ihren Kunden zur Verfügung stellen (siehe Ries). Ermitteln Sie mittels A/B-Test, ob Sie und Ihre Kunden tatsächlich lernen. Verstärkt sich die Bindung zwischen Ihnen und Ihren Kunden bezüglich der Produkte oder Dienstleistungen?

Produktion

Wir haben im zweiten Teil gelernt:

- Eliminieren von Zeitverschwendung, indem auf Aktivitäten und Prozesse, die sich nicht auf Kunden konzentrieren, verzichtet wird. Regelmäßige Wertstromanalysen helfen, diese aufzuspüren und die Kunden nicht warten zu lassen. (Konstanter Kundenfokus)

► Verprobung 20: Können wir einen Prozess implementieren, der im „Flow“ ist?

Hintergrund: Stellen Wartezeiten eine große Herausforderung für Ihre Kunden dar? Wettbewerb erhöht den Druck, um Wartezeiten zu verkürzen, denn Kunden warten nicht gern. Es gibt ganze Berufszweige (z. B. Lean Production oder Lean Software Development), die sich auf Bestandsmanagement und Operations Research fokussieren, um das Produkt an den Kunden anzupassen oder die Lieferungskette zu optimieren (siehe Liker und Poppendieck & Poppendieck). Auch im Privatleben begegnen wir oft frustrierenden Warteschlangen. Im Gegensatz dazu erleben wir aber auch Situationen, in denen alles reibungslos ineinandergreift, ähnlich einer ausgefeilten Tanzchoreografie. Was den Unterschied ausmacht, ist auf den ersten Blick nicht offensichtlich. Prozesse in einen Flow-Zustand zu versetzen, erfordert die Disziplin einer professionellen Tanzgruppe. (Wie BOSSA nova-Tänzer?) ;-)

Beim Flow geht es nicht nur darum, Wartezeiten zu vermeiden. Manche Abläufe brauchen Zeit, damit man in den Flow-Zustand versetzt wird. Unsere Optimierungen führen oft dazu, dass Wartezeiten so stark verkürzt werden, dass die Dinge nicht mehr funktionieren. Die Deutsche Bundesbahn versucht beispielsweise, die Anschlusszeiten der Zugverbindungen so stark zu optimieren, sodass der Umstieg häufig viel zu knapp ist. Bereits eine kleine Verspätung genügt, den Anschluss verpassen. Manchmal ist Wartezeit also wichtig für den Flow.

Die Produktion von Produkten oder Dienstleistungen können wir wie ein kompliziertes Problem behandeln und als Erstes versuchen, das Problem zu verstehen. Wir können es analysieren und recherchieren, wie wir ähnliche Probleme in der Vergangenheit gelöst haben und diese (angepassten) Lösungen im Sinne von „Best Practice“ nutzen. Dieser Ansatz wird beispielsweise von Operations Research verfolgt. Die Erfahrung zeigt jedoch, dass ein Flow in den Abläufen damit trotzdem kaum erreicht wird.

Hypothese: Wenn sich ein crossfunktionales Team auf die Eliminierung von Verschwendung und Optimierung der Prozesszeiten zur Steigerung der Kundenzufriedenheit konzentriert, wird sich die Organisation in Richtung eines Flow-Zustands bewegen können.

Experiment: Identifizieren Sie eine Kundeninteraktion, die entscheidend optimiert werden soll. Bilden Sie ein crossfunktionales Team und beauftragen Sie dieses mit der Optimierung. Wenn möglich, sollten Kunden oder zumindest Kundenvertreter Teil des Teams sein. Personas, die Kunden repräsentieren, sind ebenfalls wertvoll. Identifizieren Sie mittels einer Wertstromanalyse besonders große Wartezeiten. Finden Sie eine gesunde Balance zwischen der Reduktion von Verschwendung und der Optimierung von Wartezeiten. Diese Balance soll sich im Hinblick auf ein verbessertes Kundenerlebnis „richtig anfühlen“, also weder zu viel noch zu wenig sein. Messen Sie vor und nach der Optimierung der Interaktion die Kundenzufriedenheit.

Teil III: Wollen wir tanzen?

Hinweis: Es ist wichtig zu berücksichtigen, dass einzelne Teil-Verbesserungen noch nicht dazu führen, dass sich der Flow des Gesamtsystems ändert. Befähigen Sie als nächstes das crossfunktionale Team so, dass es eine Wertstromanalyse durchführen kann, die den gesamten Flow betrachtet.

Feedback

Kein Prozess, kein Feedback. Kein Feedback, kein Lernen. Kein Lernen, „planlose“ Führung. Jeder Prozess benötigt Feedbackzyklen für die persönliche und organisatorische Weiterentwicklung.

Weiterentwicklung von Teams und Personen

Unsere Erkenntnisse aus dem zweiten Teil des Buches lauteten:

- Organisiere das Lernen und die Weiterentwicklung für den Einzelnen so, dass das Unternehmenswachstum unterstützt wird. (Kontinuierliches Lernen)
- Gestalte eine allfällige Leistungsbeurteilung immer mit Bezug auf die Kundenorientierung. (Kontinuierliches Lernen)

► **Verprobung 21: Lassen unsere Leistungsbeurteilungen Rückschlüsse auf die Kundenorientierung zu?**

Hintergrund: Leistungsbeurteilungen laufen schnell Gefahr, zu internen Pflichtübungen ohne Wirkung zu verkommen. Dazu gehören insbesondere unternehmensweit standardisierte Beurteilungssysteme, in denen die aktuellen Bedürfnisse der Kunden nicht berücksichtigt werden können. Ein Team, das herausragende Fähigkeiten und eine Top-Leistung entwickelt hat, stellt dann fest, dass die Beurteilungskriterien am Ende einfach an einer Normalverteilung ausgerichtet sind. Warum also die ganze Mühe auf sich nehmen, sich kontinuierlich weiterzuentwickeln? Ein anderes Beispiel sind Kriterien wie „Wir zählen die Anzahl der Tests, die ein Programmierer schreibt. Je mehr Tests, desto besser“. Das Resultat ist davon werden viele (und wohl auch viele sinnlose) Tests sein. Ein weiteres Beispiel ist ein uns bekanntes Krankenhaus, das die Produktivität seiner Ärzte an der Anzahl der durchgeführten Operationen misst. Ein kundenorientiertes Messkriterium, welches den Fokus in eine andere Richtung lenken würde, wäre beispielsweise die Anzahl Patienten, die gesund nach Hause gehen.

Hypothese: Wenn die Kundenorientierung als Grundlage für die Leistungsbeurteilung eingesetzt wird, verbessert sich die Kundenzufriedenheit .

Experiment: Bestimmen Sie eine kleine Anzahl (z. B. vier) operativer Einheiten. Führen Sie mit einer Methode Ihrer Wahl eine Vormessung der Kundenzufriedenheit für jede Gruppe durch (Umfragen, Interviews, Bestandsgeschäfte, „Daumen