2 Die Reifegrade 3 bis 6 verstehen

Das Arbeiten auf den Reifegraden 0 bis 2 im Kanban Maturity Model (KMM) kann eine Organisation auch nur genau bis dorthin bringen. Im Folgenden beschreiben wir die nächsten vier Stufen des Modells: Fit for Purpose, risikoabgesichert, Marktführer und überlebensfähig.

2.1 Reifegrad 3 – Fit for Purpose

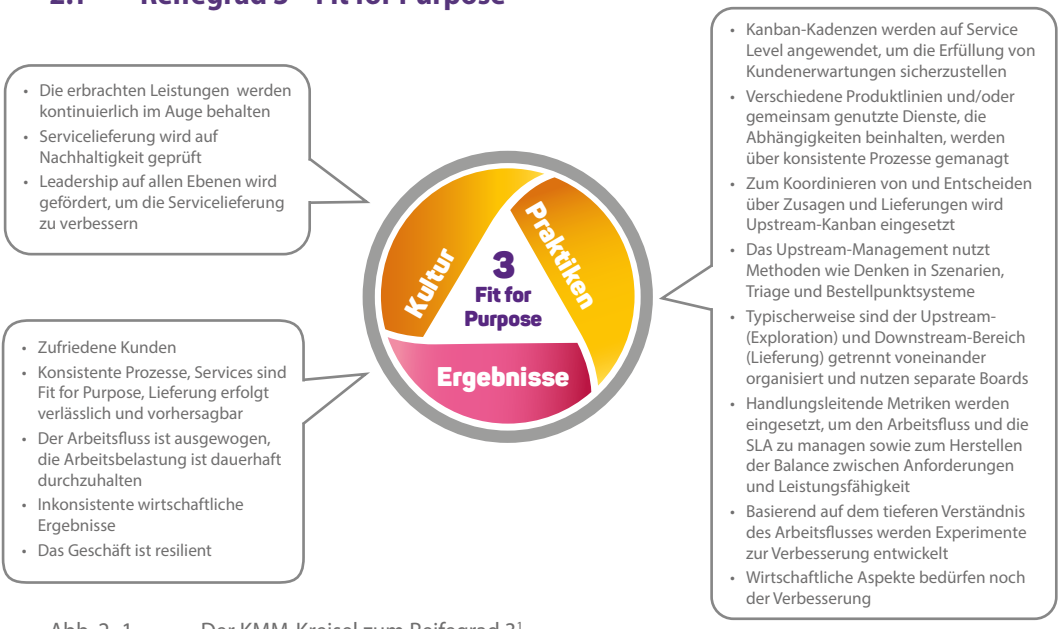


Abb. 2–1 Der KMM-Kreisel zum Reifegrad 3[1]

1. Anm. d. Übers.: In fortgeschrittenen Kanban-Systemen unterscheidet man zwischen Upstream-Kanban und Downstream-Kanban. Der Upstream-Teil des Systems dient dazu, Unsicherheiten in den angeforderten Aufgaben zu beseitigen, während im Downstream-Teil diese Aufgaben umgesetzt werden. Die Trennung zwischen diesen Teilsystemen ist der Zusagepunkt, zu dem die Arbeit an der Umsetzung der Aufgabe zugesagt wird.

2.1.1 Überblick

Der Reifegrad 3 (Abb. 2–1) kann anhand des Titels des berühmten Songs der Stranglers charakterisiert werden: »No more heroes« – es gibt keine Helden mehr. Die Organisation verfügt nun über konsistente Prozesse, Regeln und Vereinbarungen, nutzt durchgängige Regeln zur Entscheidungsfindung und erzielt außerdem die gewünschten Ergebnisse. Produktdesign, Qualität und Servicelieferung liegen alle innerhalb der Kundenerwartungen und Toleranzgrenzen. Die Organisation wird als vertrauenswürdig wahrgenommen. Ihre Kunden sind zufrieden.

Bei Reifegrad 3 versteht die Organisation, worum es sich bei der Arbeit handelt – sowohl wie sie auszuführen ist und wie das fertige Produkt auszusehen hat als auch, welche Erwartungen an die Servicelieferung bestehen. Es herrscht ein starkes Gefühl von Geschlossenheit und gemeinsamem Zweck entlang der Wertschöpfungskette oder über den gesamten Arbeitsablauf hinweg; ein Bewusstsein, dass ein größeres Team zusammenarbeitet, um gemeinsam ein Stück Arbeit zu liefern. Die Teams verstehen voll und ganz, wer der Kunde ist und warum er die Arbeit angefordert hat, sodass die Mitarbeiter ein starkes Gefühl der Erfüllung haben, wenn sie fertige Arbeit abliefern.

Am Arbeitsplatz funktioniert sowohl unter normalen als auch unter außergewöhnlichen Umständen alles reibungslos, und selbst unter Stress gibt es wenig Neigung zu Panik. Es besteht ein ausgeprägtes Prozess-, Rollen- und Verantwortungsgefühl, und die Mitarbeiter wissen, wie sie auf ungewöhnliche oder außergewöhnliche Umstände reagieren müssen. Es gibt wenig Dringlichkeit, neue Kunden zu finden, da die bestehenden Kunden eine konstante Nachfrage bieten.

Das Produkt oder der Service ist nun vollständig Fit for Purpose, was ohne Heldentum erreicht wird. Stattdessen verlässt man sich auf definierte Methoden, Prozesse und Regeln zur Entscheidungsfindung.

Die Leistungsfähigkeit der Organisation und die Durchführung sind nun resilient. Kunden vertrauen darauf, dass Aufgaben konsistent erledigt werden, und sie verlangen nicht mehr nach bestimmten Mitarbeitern oder Managern, die sich ihrer Anfragen annehmen.

Alle Beteiligten betrachten ihre Services ausdrücklich aus einer externen, kundenorientierten Perspektive. Es entwickelt sich langsam die Vorstellung, dass die Organisation aus einem Netzwerk von voneinander abhängigen Services besteht, einhergehend mit einer gewissen Einsicht in die Mächtigkeit und Effizienz von wirkungsvollen, gemeinsam genutzten Services.

Es gibt eine klare Strategie zur Erfassung und Nutzung von Metriken mit Fitnesskriterien, Verbesserungstreibern und allgemeinen Gesundheitsindikatoren, die angemessen genutzt werden. Die Prozesse sind so gestaltet, dass Metriken über Fit-

nesskriterien aus Sicht des Kunden gesammelt und eingesetzt werden. Zudem kann es noch Verbesserungstreiber geben, die aktiv angewendet werden. Metriken und Maßnahmen zeigen sich durchgängig im gesamten Arbeitsfluss, wobei nur bestimmte Verbesserungstreiber sich auf lokale Aktivitäten oder wertschöpfende Schritte konzentrieren. Das Vorhandensein von Wohlfühlmetriken ist unüblich und kann aus kulturellen Gründen noch existieren, oder sie sind als evolutionäre Relikte erklärbar, zu denen es eine emotionale Verbindung gibt. Die Bedingungen für eine vollständige Aufgabe von Wohlfühlmetriken sind noch nicht gegeben.

Trotz der beachtlichen Ausgestaltung und Verfügbarkeit von Metriken sind Entscheidungsfindungen nach wie vor überwiegend qualitativ oder emotional getrieben.

2.1.2 Kultur

Bei Reifegrad 3 ist die Kultur des Heldentums nicht mehr existent, es gibt nun Wertschätzung für definierte Praktiken und Arbeitsabläufe, explizite Regeln und Vereinbarungen sowie Feedbackmechanismen zur regelmäßigen Überprüfung dieser Praktiken, Regeln und Vereinbarungen. Die Kultur wertschätzt das im Einsatz befindliche System, und diese Art zu arbeiten definiert in Teilen, »wer wir sind«. Wenn Dinge nicht so funktionieren wie geplant, werden Maßnahmen ergriffen, die Methoden und Prozesse hinterfragen, anstatt nach Schuldigen zu suchen.

Es gibt jetzt umfassende Transparenz, Vertrauen und Zusammenarbeit entlang des gesamten Arbeitsflusses des Kundenservice. Die Teams, die Aufgaben in diesem Arbeitsfluss wahrnehmen, arbeiten jetzt als ein viel größeres Team zusammen – mit gemeinsamem Zweck und gemeinsamem Ziel. Es hat eine Verschiebung vom einfachen Wahrnehmen des Kunden hin zu einem gemeinsamen Glauben an den Dienst am Kunden stattgefunden und zu einem Bewusstsein, dass Kundenzufriedenheit auf Fit for Purpose basiert; außerdem wird das Verständnis, warum ein Kunde etwas angefordert hat, zunehmend wichtiger.

2.1.3 Praktiken

Bei Reifegrad 3 bilden die Kanban-Boards nicht nur den Arbeitsfluss ab, sondern enthalten auch WIP-Limits für jede Aktivität von Anfang bis Ende. Metriken erfassen nun Fitnesskriterien der Kunden anhand von Schwellwerten, indem beispielsweise die Durchlaufzeit entsprechenden SLAs (Service Level Agreement) gegenübergestellt wird. Metriken spiegeln Fitnesskriterien, Verbesserungstreiber und Gesundheitsindikatoren wider. Es gibt Service-Delivery-Reviews, um zu reflektieren, wie effektiv die Organisation die Erwartungen der Kunden erfüllt. Durch funktionale und wirkungsvolle Replenishment-Meetings hat eine Entwicklung hin zu symmetrischen und synchronen Zusagen stattgefunden. Außerdem gibt es einen klar definierten Zusage-

punkt, und das Risiko wird nun besser zwischen den Upstream- und Downstream-Bereichen der Organisation geteilt. Mithilfe eines effektiven Triage-Prozesses wird die Arbeit in drei Kategorien priorisiert: (1) Wir tun es jetzt; (2) wir lassen es liegen, um es zum idealen Zeitpunkt zu tun; (3) wir verwerfen es, lehnen es ab, tun es nicht. Anforderungen können abgelehnt oder für später eingeplant werden. Es besteht jetzt ein Gleichgewicht zwischen der Menge der Anforderungen und der Leistungsfähigkeit, wodurch das System von Überlastung befreit wird. Nur dringliche Anforderungen werden von außen in das System »gedrückt«, um beschleunigt bearbeitet zu werden.

Replenishment-Meetings, Service-Delivery-Reviews und Delivery-Planning-Meetings schließen jeweils den Kunden ein.

2.1.4 Kanban-Muster

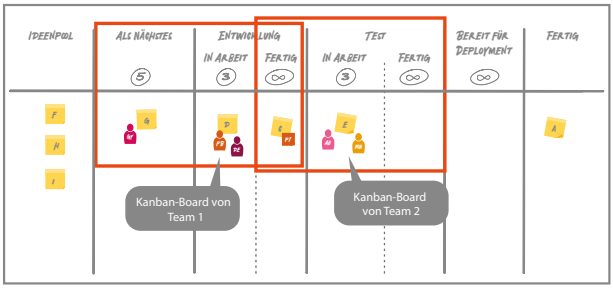
Eine Kerneigenschaft einer Organisation im Übergang zu Reifegrad 3 besteht darin, dass die Kanban-Systeme einen serviceorientierten, kundenfokussierten Arbeitsfluss visualisieren. Ein aggregiertes Team-Kanban-Board wird nun für die Visualisierung des Arbeitsflusses über verschiedene Teams hinweg genutzt, wie das obere Board in Abbildung 2–2 zeigt.

Pull-Kriterien, Abhängigkeiten zwischen Aufgaben, Fehler/Nacharbeiten und blockierte Aufgaben werden nun durchgängig visualisiert. Dies unterstützt ein tieferes Verständnis des Systems, das die Arbeit erledigt. Erste Maßnahmen, diesen Arbeitsfluss zu stabilisieren, sind etabliert; insbesondere gibt es dafür WIP-Limits für verschiedene Arbeitsschritte und für das gesamte System, außerdem werden Cumulative-Flow-Diagramme als Darstellung und Interpretation genutzt.

Replenishment-Meetings werden abgehalten, um Aufgaben über den Zusagepunkt zu schieben und die Arbeitslast zu steuern sowie eine Destabilisierung des gesamten Systems zu vermeiden; gleichzeitig haben Kunden noch die Tendenz, trotz der vom Team definierten Pull-Kriterien Arbeit in das System zu drücken.

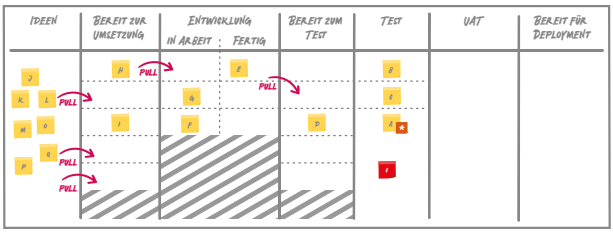
Prozesse sind wiederholbar und die Teams folgen ihren Routinen; in Krisensituationen weichen sie möglicherweise noch davon ab.

In der Konsolidierungsphase des Reifegrades 3 haben Manager und Teams ein gutes Verständnis vom Workflow aufgrund ihrer Erfahrung, der gesammelten historischen Daten und der etablierten Feedbackmechanismen (Delivery-Planning-Meeting, Service-Delivery-Review und Risk-Review) entwickelt. Sie treffen Entscheidungen anhand aktueller Informationen darüber, was gegenwärtig passiert. Zusätzlich sind sie in der Lage, ihre Arbeit flexibel zu managen, um effektiv die erwarteten Ergebnisse zu produzieren. Regeln und Prozesse werden durch Manager und Teams respektiert und selbst in Krisensituationen angewendet.



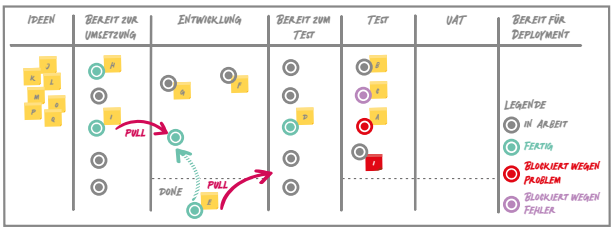
Aggregiertes Team-Kanban

siehe auch Abb. 10–19



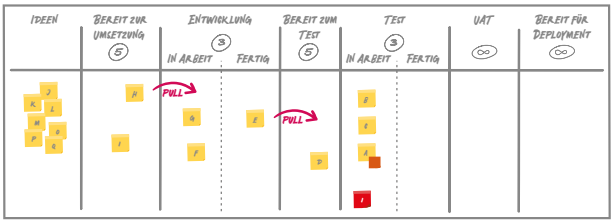
Kanban mit physischen Slots

UAT bedeutet: *User Acceptance Testing* oder *Nutzerakzeptanztest*. Siehe auch Abb. 10–27



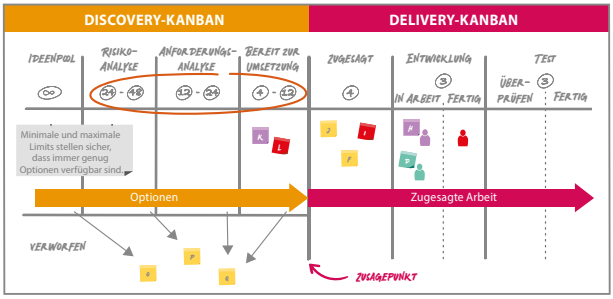
Kanban mit beweglichen Token

siehe auch Abb. 10–27



Board mit virtuellen Kanbans

siehe auch Abb. 10–27



Upstream- oder Discovery-Kanban

siehe auch Abb. 10–20

Abb. 2–2 Kanban-Muster in Reifegrad 3

Das tiefergehende Verständnis des Arbeitsflusses erlaubt es, größere und risikoreichere Produktentwicklungen und Services mit größerem Erfolg zu managen. Es gibt mehrere Projekt- und Servicemanager, und Abhängigkeiten zwischen Projekten und Services werden berücksichtigt. Erste Operations-Reviews werden abgehalten, um Abhängigkeiten zwischen Services zu verstehen und zu adressieren.

Das höhere Management ist von den Vorteilen überzeugt, die richtig gemanagte Arbeit bringt. Die Rollen des Service-Request-Managers und des Service-Delivery-Managers werden eingeführt, um sowohl im Upstream als auch im Downstream solides Management zu gewährleisten.

Daten aus dem Arbeitsfluss werden gesammelt und mit Diagrammen visualisiert. Obwohl die Qualität der Daten noch nicht sehr gut und der gesamte Prozess noch nicht stabil genug ist, um aussagekräftige Metriken zu generieren, bieten die verfügbaren Daten Informationen, die es erlauben, den aktuellen und den gewünschten Zustand des Projektes oder Service zu vergleichen und entsprechende Maßnahmen abzuleiten. Die Analyse der Daten unterstützt das Verständnis der Prozesse, und es beginnt sich eine Kultur zu entwickeln, in der Entscheidungen auf Basis von quantitativen Informationen getroffen werden.

Delivery-Planning-Meetings werden abgehalten, um die Auslieferung zum Kunden zu planen und bestimmte Zusagen für Lieferzeitpunkte zu geben. Der Akt der Zusage, etwas umzusetzen, ist getrennt von dem Akt der Zusage eines konkreten Lieferdatums. Dadurch werden die Erwartungen der Kunden besser gesteuert, und die Effektivität der Servicelieferung steigt. Service-Delivery-Reviews werden durchgeführt, um die Risiken, die die effektive Erbringung des Service beeinflussen, zu verstehen und auf sie reagieren zu können.

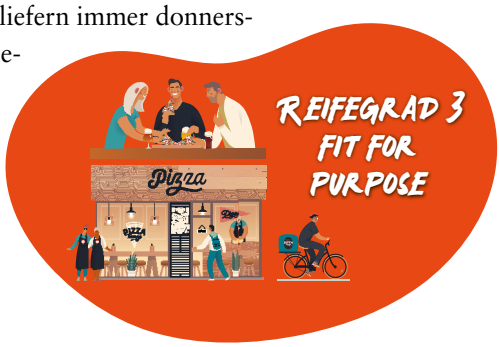
2.1.5 Ergebnisse

Die Erwartungen der Kunden werden regelmäßig gut erfüllt, sodass Kunden mit dem Serviceniveau zufrieden sind. Die Organisation hat die Fähigkeit entwickelt, schnell auf sich ändernde Kundenerwartungen zu reagieren. Prozesse und gelieferte Ergebnisse sind konsistent. Allerdings ist es möglich, dass die Organisation Reifegrad 3 nicht dauerhaft aufrechterhalten kann. Während die Bedürfnisse der Kunden erfüllt werden, könnten die Bedürfnisse anderer Stakeholder noch nicht erfüllt sein. Die Organisation verfolgt die Veränderungen in den Kundenbedürfnissen, sieht sie aber nicht voraus. Der Reifegrad 3 kann ein Martyrium sein – die Organisation stellt zwar Kunden zufrieden, verliert aber mit jedem Geschäftsvorgang Geld.

2.1.6 Beispiel

Wir betreiben einen Pizza-Lieferservice. Die Methoden für Zubereitung, Backen und Auslieferung von Pizzen sind konsistent und den definierten Abläufen wird konsistent gefolgt, unabhängig davon, welcher Wochentag ist, wer an diesem Tag arbeitet oder welcher Manager anwesend ist. Die gelieferten Pizzen entsprechen konsistent der Bestellung, sind von hoher Qualität und werden innerhalb des erwarteten Zeitraums geliefert. Die Kunden bemerken, dass der Lieferant zuverlässig und vertrauenswürdig ist. Weil der Prozess und die Ergebnisse konsistent sind, haben wir Zeit, darüber nachzudenken, unser Unternehmen auszuweiten – weitere Restaurants in anderen Orten zu eröffnen, oder Pizzen für Menschen mit Einschränkungen in der Ernährung anzubieten oder spezielle Angebote zu entwickeln, die uns von unseren Mitbewerbern unterscheiden.

Obwohl unsere Organisation bei Reifegrad 3 Bestellungen innerhalb der Erwartungen erfüllen kann, sind wir noch nicht gut darin, zu verstehen, warum der Kunde sich entschieden hat, bei uns zu bestellen. Wir liefern immer donnerstags nach 17:00 Uhr jede Menge Pizza Margherita in Büros – und niemand hat sich bisher die Mühe gemacht, darüber nachzudenken und die Gründe zu erfragen. Wir haben noch keine große Kundennähe hergestellt, und unsere die Fähigkeit, Nachfrage und Erwartungen zu antizipieren, hat sich noch nicht entwickelt.



2.2 Reifegrad 4 – Risikoabgesichert

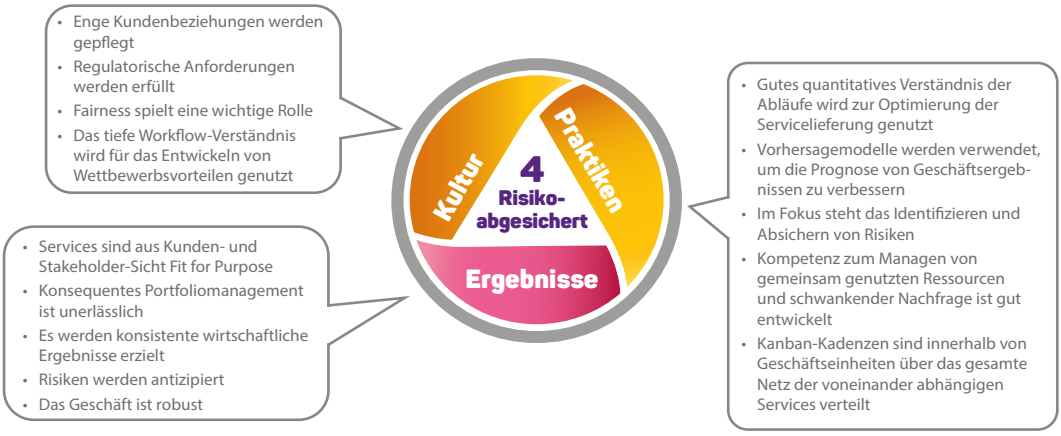


Abb. 2–3 Der KMM-Kreisel zum Reifegrad 4

2.2.1 Überblick

Bei Reifegrad 4 (Abb. 2–3) sind Design, Umsetzung und Servicelieferung standardmäßig Fit for Purpose geworden. Durch die Konsistenz in Prozessen und Ergebnissen wird viel Stress abgebaut und die Organisation verschiebt ihren Fokus auf wirtschaftliche Ergebnisse sowie auf die Entwicklung von Robustheit gegenüber unvorhergesehenen Ereignissen und außergewöhnlichen Umständen. Die Organisation legt nun das Hauptaugenmerk auf quantitatives Risikomanagement und Wirtschaftlichkeit. Es stellt sich die Frage, ob sie innerhalb der wirtschaftlichen Erwartungen hinsichtlich Kosten oder Margen beständiges Liefern erreichen kann und ob die Leistungsfähigkeit durch eine angemessene Absicherung der Risiken robust gegenüber unvorhergesehenen Umständen sein kann. Die quantitative Analyse von Metriken und Kennzahlen gewinnt an Bedeutung. Das Ziel ist es, aus Sicht der verschiedenen Stakeholder immer mehr Fit for Purpose zu werden.

Zusätzlich zu allen Verhaltensweisen in Reifegrad 3 hat eine Organisation bei Reifegrad 4 eine konsistent wirtschaftliche Leistungsfähigkeit, sodass bestimmte Ziele für Kosten und Margen regelmäßig erreicht werden. Das Konzept von Balance umfasst verschiedene Kunden, Arten von Arbeit, Risikokategorien und eine Reihe von Stakeholdern. Während Reifegrad 3 das Gleichgewicht zwischen der Menge an Arbeit und der Fähigkeit, diese zu liefern, einführte, erweitert Reifegrad 4 dies um die Sicherstellung von Fairness und angemessener Risikoabsicherung. Bei Reifegrad 4 strebt eine Organisation nach einer risikobalancierten, vorhersagbaren wirtschaftlichen Performance.

Die Arbeit wird nun nach den Risiken des Kunden klassifiziert und eine Reihe verschiedener Serviceklassen wird angeboten. Die Steuerung der Nachfrage oder die Limitierung der Kapazitäten nach Arbeitstypen und Risikoklassen ist vorhanden. Triage erfolgt anhand einer Risikobewertung und Serviceklassen sind direkt mit Risiken verbunden. Die Terminplanung wird nun durch Verzögerungskosten und das quantitative Verständnis der Risiken einer Servicelieferung beeinflusst, wie z. B. durch die Wahrscheinlichkeitsverteilung der Durchlaufzeiten.

Unter Stress befolgt die Organisation Prozeduren für Not- oder Ausnahmefälle und ergreift Maßnahmen zur Entschärfung oder Abhilfe, um die Wahrscheinlichkeit und/oder die Auswirkungen eines solchen Ereignisses zu verringern oder eine Wiederholung vollständig zu verhindern.

Die Leistungsfähigkeit der Organisation und die Durchführung sind nun robust. Die Risikoabsicherung ist wirksam gegenüber dem Eintreten unvorhergesehener, wenn auch nicht unvorhersehbarer Ereignisse. Die Kunden vertrauen darauf, dass die Arbeit durchgängig erledigt wird, und es gibt keine Anfragen von Kunden für einzelne Mitarbeiter oder bestimmte Manager. Manager, Shareholder und andere Stake-

holder, wie Aufsichtsbehörden, haben das Vertrauen, dass die Arbeit innerhalb definierter Rahmenbedingungen erledigt wird und die wirtschaftlichen Ergebnisse innerhalb einer definierten Bandbreite liegen.

Die Organisation nutzt in großem Umfang systemisches Denken und richtet sich an ihren Services aus. Organisatorische Einheiten werden rund um definierte Services mit bekannten und verstandenen Abhängigkeiten gebildet. Gemeinsam genutzte Services werden als ein hocheffektiver und hocheffizienter Ansatz erkannt und sind daher aus wirtschaftlicher Sicht wünschenswert. Diese Services werden als Vorteil der Agilität in der Organisation angesehen, denn sie bieten die Fähigkeit, sich schnell an sich verändernde Märkte oder an Änderungen in regulatorischen oder politischen Bedingungen anzupassen.

Es gibt eine deutliche Verschiebung hin zu quantitativer Entscheidungsfindung, und es hat sich die kulturelle Norm etabliert, dass Entscheidungen mit soliden Daten unterfüttert, Risiken bewertetet und vor dem Handeln angemessen abgesichert werden müssen.

2.2.2 Kultur

Bei Reifegrad 4 gibt es ein tiefer gehendes Einvernehmen, dass alles im Gleichgewicht gehalten werden muss und dass Nachhaltigkeit aus dem Erfüllen der Erwartungen aller Stakeholder entsteht. Es gibt ein Streben nach Fairness – der fairen Behandlung der Anliegen aller Stakeholder.

Man konzentriert sich nun auf Kundennähe. Es reicht nicht mehr aus, zu wissen, wer die Kunden sind, was sie von uns verlangen und welche Erwartungen sie haben. Zusätzlich ist es nun wichtig, zu wissen, warum sie diese Erwartungen haben und warum sie die Anforderungen haben, die sie an uns stellen. Daraus lernt die Organisation, wie sie ihre Kunden am besten bedienen und ihre Bedürfnisse antizipieren kann.

Die Kultur ist viel vorausschauender und weniger reaktiv geworden. Der Reifegrad 4 kann beschrieben werden mit »keine Überraschungen mehr«. Es hat eine deutliche Verschiebung dahingehend stattgefunden, dass der Aufwand für das Risikomanagement – Reduzierung, Abschwächung und Notfallmaßnahmen – als Absicherung gegen unvorhergesehene Ereignisse angesehen wird. Wenn solche unerwarteten Ereignisse auftreten und eine prompte Reaktion erfordern, reagiert die Organisation, indem sie daraus lernt und sich bemüht, ähnliche Ereignisse in Zukunft vorherzusehen. Auf diesem Reifegrad schätzt die Organisation den Wettbewerb und die Art und Weise, wie er Verbesserungen vorantreibt. Sie strebt danach, mehr Fit for Purpose zu werden und besser als die Konkurrenz zu sein. Quantitative Daten entstehen und es kommt zu einer datengetriebenen Entscheidungsfindung. Die Verwen-

dung von Regeln zur Entscheidungsfindung und Risikobewertung ermöglicht eine Entwicklung hin zu institutionellem Wissen und Fähigkeiten, statt sich auf die Fähigkeiten und Fertigkeiten von Einzelpersonen zu verlassen. Es gibt ein wiederholbares System für die Rekrutierung und eine Verpflichtung zur Mitarbeiter- und Leadership-Entwicklung. Die Organisation sucht nicht auf dem Arbeitsmarkt nach Mitarbeitern, sondern entwickelt intern das Personal, das sie braucht.

Transparenz, Vertrauen und Zusammenarbeit gibt es nun in großem Maßstab, z. B. in einer Geschäftseinheit von 450 bis 600 Mitarbeitern.

2.2.3 Praktiken

Bei Reifegrad 4 wird Risiko mit Frameworks zur Risikobewertung gemanagt; außerdem werden Techniken zur Risikoabsicherung genutzt, um Balance, Fairness, Robustheit und nachhaltige Ergebnisse zu erzeugen. Das Fit-for-Purpose-Konzept hilft der Organisation, große Kundennähe zu erreichen. Serviceklassen sind nun mit Fitnesskriterien der Kunden verbunden. Abhängigkeiten werden mit dynamischen Reservierungssystemen, Buchungsklassen und Abhängigkeitsmanagement-Klassen gemanagt, die auf der Serviceklasse der Aufgabe und den damit verbundenen Kundenerwartungen basieren. Die vorherrschende Feedbackschleife, um Verbesserungen zu treiben, wird das Operations-Review. Das Risk-Review wird anspruchsvoller und quantitativer.

2.2.4 Kanban-Muster

Der Reifegrad 4 wird eher durch die Nutzung von Metriken und Feedbackschleifen und weniger durch spezifische Praktiken erreicht. Ebenso ist er mehr durch die Einführung zusätzlicher Kanban-Kadenzen und die Nutzung des Fit-for-Purpose-Frameworks gekennzeichnet als durch eine besondere Gestaltung der Kanban-Boards. Eine Organisation, die solide auf Reifegrad 4 liegt, visualisiert und managt allerdings verschiedene Services und Serviceklassen erfolgreich unter Einsatz gemeinsam genutzter Ressourcen. Jedem Service werden Kapazitäten zugewiesen, um auf bestimmte Ziele oder Strategien der Organisation zu reagieren. Darüber hinaus wird die Kapazitätszuweisung flexibel als Mechanismus zur Risikoabsicherung gegen schwankenden oder unvorhersehbaren Eingang ungeplanter Arbeit eingesetzt.

2.2.5 Ergebnisse

Reifegrad 4 zeichnet sich also dadurch aus, dass es keine Überraschungen mehr gibt und alles im Gleichgewicht ist. Reifegrad 4 ist eine langfristig aufrechtzuerhaltende Version des Reifegrades 3. Die Bedürfnisse aller Stakeholder werden nun nachhaltig erfüllt.

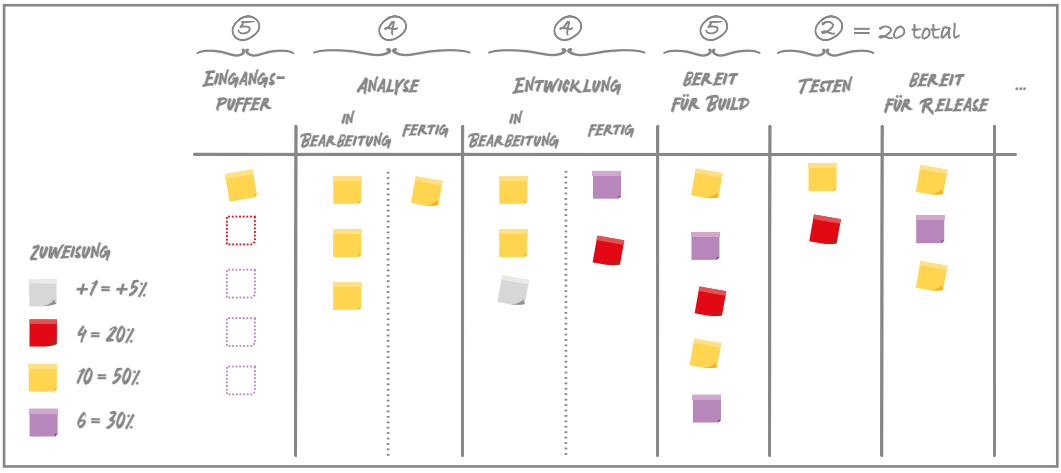


Abb. 2–4a Kanban-Muster in Reifegrad 4: Kapazitätszuweisung über Serviceklassen

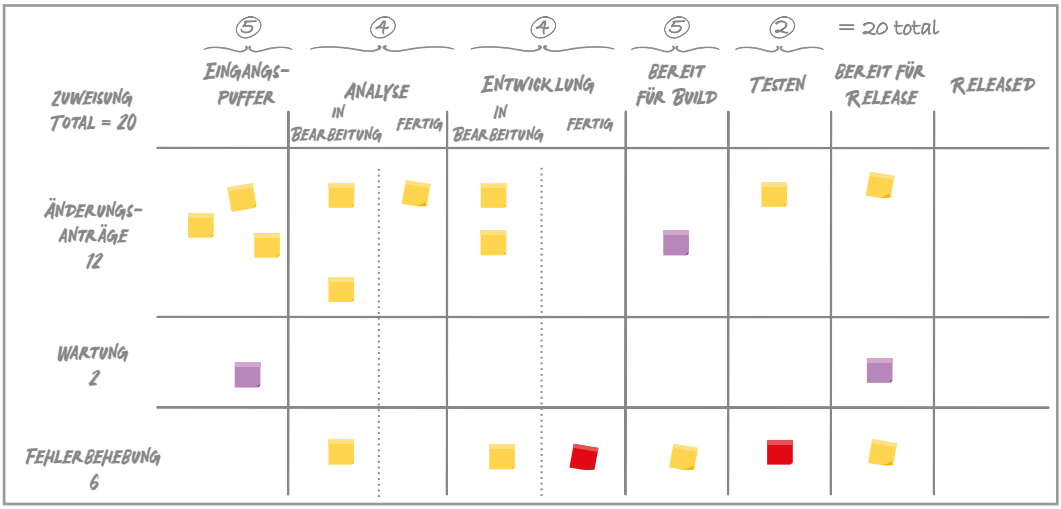


Abb. 2–4b Kanban-Muster in Reifegrad 4: Kapazitätszuweisung über verschiedene Services

2.2.6 Beispiel

Unser Pizza-Lieferservice ist ein wirtschaftlich erfolgreiches Unternehmen und wir bieten eine Reihe verschiedener Serviceklassen an, z.B. eine Expresslieferung. Wir bewältigen erfolgreich Schwankungen in der Nachfrage und verstehen die zyklische Natur unseres Geschäfts. Wir sind die meiste Zeit personell optimal besetzt, und unsere Kosten werden genauestens im Auge behalten, ohne unsere Lieferfähigkeit zu beeinträchtigen oder die Zufriedenheit der Kunden zu beeinflussen. Unsere Marke ist gut angesehen und wir haben eine solide vorhersagbare Rentabilität.

Wir verkaufen eine große Menge einfacher Pizzas Margherita, die an Donnerstagen um 17:00 an Büros geliefert werden, und wir wissen warum: Donnerstagabend sitzen Mitarbeiter typischerweise nach der Arbeit noch zusammen. Freitags haben sie meistens Pläne fürs Wochenende, aber am Donnerstagabend können sie es sich erlauben, eine oder zwei Stunden länger zu bleiben. Eine Pizza Margherita ist die perfekte Kombination zu einem Glas Bier oder Limonade und ausreichend, um den Hunger am Ende des Arbeitstages zu stillen. Weil wir wissen, warum unsere Kunden bestellen, können wir diese Nachfrage vorhersehen – d.h., es ist nicht einfach nur Zufall. Wir können ebenso vorhersehen, wann die Nachfrage geringer wird, ausbleibt oder sich auf einen anderen Wochentag verschiebt. Wenn wir auf eine neue Sorte Käse umstellen müssen, weil die bisherige nicht mehr hergestellt wird, erforschen wir die Vorlieben unserer Kunden und bieten ihnen Pizzen mit verschiedenen Sorten Käse an, um herauszufinden, welche sie am liebsten mögen.

In Reifegrad 4 ist Kundenzufriedenheit nicht sichtbar – sie ist einfach immer vorhanden. Unsere Kunden lernen, es als Selbstverständlichkeit zu betrachten.

2.3 Reifegrad 5 – Marktführer

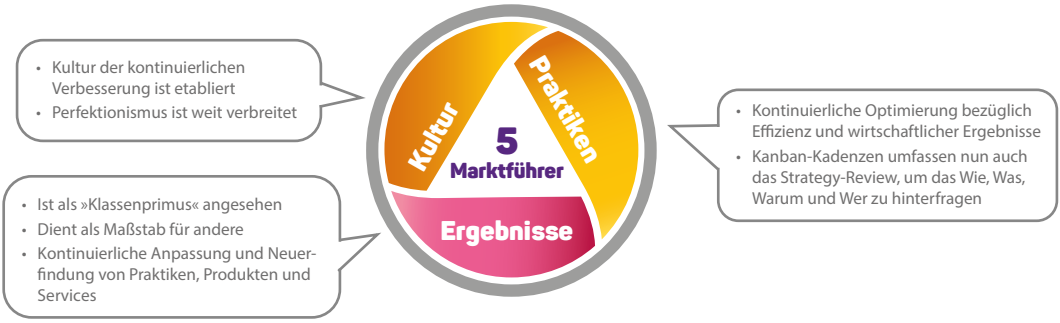


Abb. 2–5 Der KMM-Kreisel zum Reifegrad 5

2.3.1 Überblick

In Reifegrad 5 (Abb. 2–5) sind nicht nur Design, Umsetzung und Servicelieferung standardmäßig Fit for Purpose, sondern das gesamte Unternehmen ist nun sogar aus Sicht der Shareholder vollständig Fit for Purpose. Der Schwerpunkt liegt auf der Optimierung der Effizienz und verbesserter wirtschaftlicher Ergebnisse, auf höherer Produktivität ohne Qualitätseinbußen, auf der Steigerung der Gewinnspannen, auf der Erzielung von Premiumpreisen für erstklassige Kategorien von Service oder beste Qualität, auf der Minimierung von Kosten und der Optimierung des Wertes der erledigten Arbeit durch eine herausragende Fähigkeit zur Priorisierung und Auswahl der Optionen. Das Ziel in Reifegrad 5 ist es, die oder der Beste in Fit for Purpose zu sein. Es hat sich eine starke Kultur der kontinuierlichen Verbesserung entwickelt und Leadership-Handlungen auf allen Ebenen tragen zur Leistungssteigerung bei. Mitarbeiter fühlen sich ermächtigt, Verbesserungsideen einzubringen und umzusetzen. Sie spüren Eigenverantwortung, nehmen ihre Prozesse in Besitz und sind stolz auf ihre Fähigkeiten und Ergebnisse. Die Kultur ist geprägt von »um Vergebung bitten, statt um Erlaubnis zu fragen«. Demzufolge ist die Organisation in der Lage, schnell zu handeln und beweglich zu bleiben. Einzelne Einheiten können autonom handeln, während sie gleichzeitig auf Strategie, Ziele und Vorgaben ausgerichtet bleiben. Die Organisation ist durch ein serviceorientiertes Organisationsdesign agil geworden. Sie kann leicht umgestaltet werden, um neue Services oder Serviceklassen anzubieten, indem bestehende Services mithilfe eines kundenbezogenen Service-Delivery-Kanban neu zusammengestellt und kombiniert werden. Das Unternehmen ist nun solide und robust gegenüber sich ändernden Kundenerwartungen und anderen externen Einflüssen.

Es gibt eine umfassende Koordinierung von Prozessen. Verbesserungsmöglichkeiten sind an den Metriken für Fitnesskriterien der Kunden ausgerichtet. Metriken als Verbesserungstreiber sind formell etabliert. Verbesserungstreiber haben erreichbare Zielwerte. Verbesserungsinitiativen sind vorhersagbar, modellgetrieben und man weiß um den Zusammenhang zwischen Verbesserungsmaßnahmen und den prognostizierten Ergebnissen. Die Umsetzung der Maßnahmen hat die Zufriedenheit am Arbeitsplatz deutlich erhöht, weil die Lieferung der vom Kunden beauftragten Anfragen innerhalb der Erwartungen und zur Zufriedenheit der Kunden zur Routine geworden ist und als selbstverständlich angesehen wird.

Die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit verbessert sich kontinuierlich. Prozessverbesserungen werden als Wettbewerbsvorteil genutzt und ermöglichen neue Services, Serviceklassen oder den Eintritt in neue Märkte und Marktsegmente. Mitbewerber werden durch die erfolgreich gelebte Agilität in der Organisation abgehängt, die schneller als je zuvor neue und bessere Produkte und Services ermöglicht.

2.3.2 Kultur

Der Reifegrad 5 ist durch »unermüdliches Streben nach Perfektion« gekennzeichnet. Dies ist die Welt, in der die Gewinnspannen maximiert werden, in der die Organisation versucht, das letzte Quäntchen Effizienz aus den Arbeitsweisen herauszuholen, um unschlagbar in Fit for Purpose zu werden. Sie strebt danach, zu den Besten zu gehören und die marktführende Position zu halten. Lediglich unvorhersehbare Ereignisse können das Schiff ins Wanken bringen. Unter Druck bewahren alle ihre Disziplin. Stressige Umstände führen immer zu Verbesserungen. Es gibt keine Selbstgefälligkeit oder Arroganz. Es versteht sich von selbst, dass Erfolg aus Demut und Respekt heraus entsteht.

2.3.3 Praktiken

In Reifegrad 5 sind alle Kanban-Kadenzen implementiert und voll funktionsfähig, inklusive des Strategy-Reviews. Quantitative Daten werden umfassend analysiert. Kanban-Boards sind vollständig ausgearbeitet und beinhalten Mechanismen zur Maximierung und zum Aufrechterhalten eines reibungslosen, optimalen Arbeitsflusses. Verbesserungsvorschläge sind modellgetrieben, unterfüttert durch quantitative Daten, und Veränderungen werden mittels der vorhandenen Werkzeuge als Experimente ausgerollt, um zu überprüfen, ob die angestrebte Verbesserung eintritt. Auf dieser Stufe wendet die Organisation in großem Umfang Praktiken des Fit-for-Purpose-Frameworks und des Enterprise Services Planning an.

2.3.4 Kanban-Muster

Reifegrad 5 zeichnet sich hauptsächlich durch Verhaltensweisen aus: Die Organisation nutzt Modelle und quantitative Analysen, und sie verwendet in großem Umfang Feedbackmechanismen (wobei alle oder die meisten Kanban-Kadenzen vorhanden sind). Ergänzt wird das Ganze vielleicht durch zusätzliche Feedbackmechanismen für das Produktmanagement und die Integration anderer evolutionärer Verbesserungsmethoden wie Lean Startup, A3 Thinking, Toyota Kata oder Engpasstheorie. Innovative Visualisierungen beginnen sich in Reifegrad 5 auf fortgeschrittene Techniken des Risikomanagements zu konzentrieren, wobei einfache Kanban-Boards zur Darstellung und Steuerung von Verbesserungsinitiativen dienen oder zusätzliche Arbeitstypen und Kapazitätszuweisungen für Verbesserungsmöglichkeiten (manchmal auch Kaizen-Ereignisse genannt) eingesetzt werden.

Über verschiedene aggregierte Services hinweg ist es nun möglich, fest zugeordnete ständige Mitarbeiter oder Teams gegenüber frei verfügbarem Personal zu visualisieren, das schnell zugewiesen werden kann, um andere Services zu unterstützen.

Wie in Abbildung 2–6 dargestellt, werden die Namen der fest zugeordneten ständigen Teammitglieder in den Zeilen des Boards angezeigt, die für bestimmte Services vorgesehen sind. Gleichzeitig sind generalistische, übergreifend geschulte Mitarbeiter mit Avataren und ihren Initialen visualisiert. Die Avatare können jederzeit von Zeile zu Zeile bewegt werden, um dort zu helfen, wo ihre Fertigkeiten am dringendsten benötigt werden.

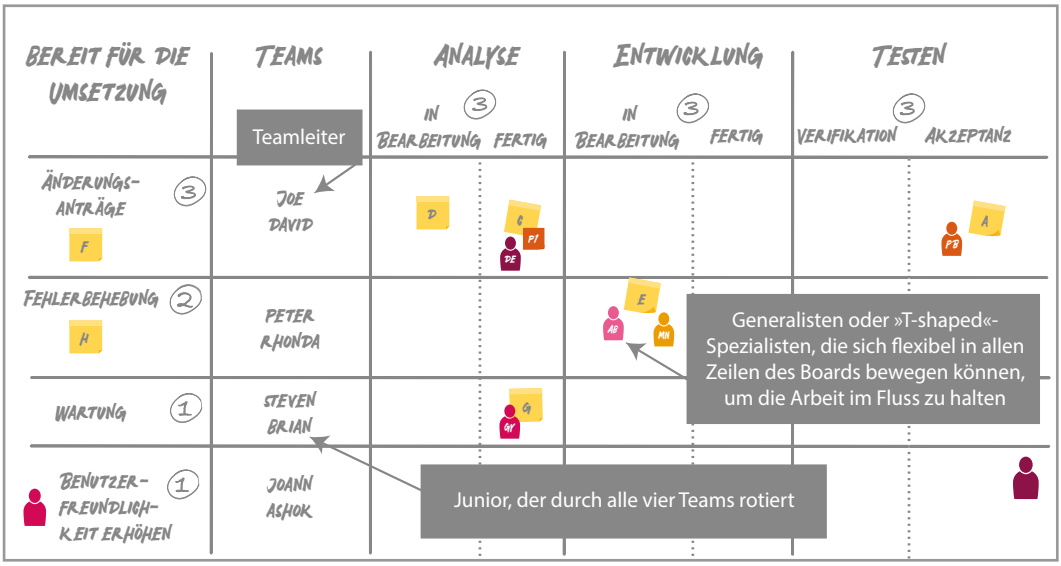


Abb. 2–6 Visualisierung der Personalverfügbarkeit

2.3.5 Ergebnisse

Bei Reifegrad 5 hinterfragt die Organisation, was sie tut, wie sie es tut, und sie ist bereit, alte Methoden über kontrollierte Versuche durch ein neues Vorgehen zu ersetzen. Kunden und andere Stakeholder sind durchgehend zufrieden. Unerwartete Ereignisse schüttelt das Unternehmen ab; lediglich ein völlig unvorhersehbares Ereignis kann es von seiner marktführenden Position abbringen.

2.3.6 Beispiel

Unser Pizza-Lieferservice wird weithin als der beste in der Stadt angesehen, so wie Zak's, das fiktive Gourmet-Pizzarestaurant in der Innenstadt von Toronto, das in Davids und Alexej Zheglovs Buch »Fit for Purpose«[2] beschrieben ist. Die Bewohner rühmen uns vor ihren Besuchern, für die das Erlebnis einer nach Hause gelieferten Gourmet-Pizza ein notwendiger Bestandteil ihres Besuchs sein sollte. Wir zeichnen uns durch eine hervorragende Auswahl aus – wir haben die beste Speisekarte; ebenso durch die Umsetzung – wir haben den besten Teig, und die Kruste ist legendär und immer perfekt gebacken; und unser Lieferservice ist unübertroffen – effektiv, mit höflichen, gut ausgebildeten Fahrern im Firmendress, die dafür sorgen, dass unsere Pizza jedes Mal in perfektem Zustand ankommt.

2.4 Reifegrad 6 – Überlebensfähig

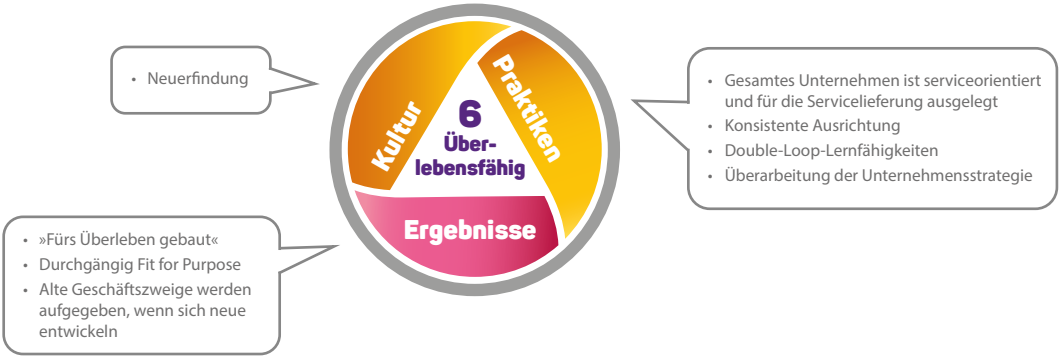


Abb. 2–7 Der KMM-Kreisel zum Reifegrad 6

2. Deutsche Übersetzung: »Fit for Purpose – Wie Unternehmen Kunden finden, zufriedenstellen und binden«, dpunkt.verlag, 2019.

2.4.1 Überblick

Bei Reifegrad 6 kann ein Unternehmen behaupten, dass es wirklich »fürs Überleben gebaut« ist. Auf dieser Stufe hat es verschiedene Double-Loop-Lernfähigkeiten implementiert. Das Unternehmen ist in der Lage, folgende Fragen zu beantworten:

- Ist die Art und Weise, wie wir Dinge angehen, noch wettbewerbsfähig? Sind neue Technologien, Prozesse, Methoden oder Mittel verfügbar geworden, die wir untersuchen oder anwenden sollten?
- Bieten wir die richtigen Produkte und Services an? Falls nicht, wie sollten wir uns verändern?
- Bedienen wir die richtigen Märkte? Haben wir die Leistungsfähigkeit, unseren gewählten Markt angemessen zu bedienen?
- Wer sind wir als Organisation? Ist unsere aktuelle Identität relevant und angemessen oder müssen wir uns neu erfinden?

Diese Fragen würde man richtigerweise als strategische Anliegen charakterisieren und deren Beantwortung ist ein Kernaspekt strategischer Planung. Während die Fähigkeit, einige dieser vier Bereiche (unter Anwendung von Double-Loop-Lernen) infrage zu stellen, auf niedrigeren Reifegraden beobachtet werden kann, kann eine Organisation auf Reifegrad 6 alle vier – Wie, Was, Warum und Wer – hinterfragen. Eine Organisation auf dieser Stufe hat nicht nur die Fähigkeit, diese strategische Planungsarbeit zu leisten, sondern sie wird auch zeigen, dass die Fähigkeiten und die Serviceerbringung auf diese Strategie abgestimmt sind. Wenn diese Strategie geändert werden muss, wird sich die Organisation schnell umstellen, um sich an diese Veränderungen anzupassen. Dieses Konzept der kontinuierlichen Anpassung der Strategie an die operativen Fähigkeiten wird als »kongruentes Handeln« bezeichnet. Kongruentes Handeln ist Führung, in die jeder Vertrauen haben kann. Eine kongruente Organisation ist auf Erfolg ausgerichtet. Solch eine Organisation ist extrem robust gegenüber äußeren Veränderungen inklusive disruptiver, diskontinuierlicher Innovation und wird daher nicht nur langlebig sein, sondern auch dramatische Änderungen ihrer Strategie relativ leicht ohne nennenswerte Auswirkungen auf die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit verkraften.

Bei Reifegrad 6 zeigt eine Organisation alle Verhaltensweisen, die wir mit Reifegrad 5 in Verbindung bringen. Zusätzlich hat sie eine ausgeprägte Fähigkeit zur strategischen Planung und nutzt Strategy-Reviews, um die aktuelle Marktsegmentierung und die Mischung aus Produkten und Services infrage zu stellen; außerdem vergleicht sie die beobachtete Leistungsfähigkeit mit der Strategie und definiert eine Strategie, mit der die Organisation in der Lage ist, erfolgreich zu liefern.

Auf dieser Stufe liefert ein umfangreiches Marktinstrumentarium Feedback darüber, ob die Produkte und Services des Unternehmens als Fit for Purpose angesehen werden. Marktsegmente sind am Zweck des Kunden ausgerichtet. Das gesamte Unternehmen ist serviceorientiert und wird von der Servicelieferung getrieben. Es bewertet Design, Umsetzung und Servicelieferung in Bezug auf die Erwartungen in jedem Marktsegment. Die Organisation ist in der Lage, transparent über den Fit-for-Purpose-Grad in jedem Segment zu berichten. Verbesserungsmaßnahmen werden von dem Wunsch geleitet, ein Segment zu erweitern oder aufzugeben.

Es gibt ein starkes Identitätsgefühl und ein institutionalisiertes Verständnis dafür, wer wir als Unternehmen sind und wie dies die Entscheidungsfindung beeinflusst. Doch obwohl Identität gut verstanden ist, gibt es keine dogmatische, blinde Bindung daran. Man bekennt sich dazu, sich weiterzuentwickeln und mit der Zeit zu gehen. Leitende Führungskräfte verstehen ihre Rolle als Social Engineers bei der Definition und dem Management der Identität des Unternehmens und seiner Belegschaft als soziale Gruppe. Die Definition und das aktive Management der Unternehmenskultur werden als Hauptaufgabe von Führungskräften erkannt. Die Organisation ist in der Lage, Identitätsmanagement zu betreiben. Es sind konkrete Handlungen zur Steuerung der Identität des Unternehmens und der Soziologie der Belegschaft zu beobachten.

2.4.2 Kultur

Bei Reifegrad 6 herrscht eine fast paranoide Erkenntnis, dass die Organisation und ihr Geschäft durch diskontinuierliche Innovation, neue Technologien, neue Geschäftsmodelle oder politische oder regulatorische Veränderungen gestört werden kann. Man ist sich darüber im Klaren, dass die Organisation sich nicht fest an einen einzigen Zweck oder an ein eng definiertes Identitätsgefühl klammern darf. Führungspersönlichkeiten gehen dazu über, das Identitätsgefühl zu erweitern, um eine Kultur der »festen Überzeugungen, die lose gehalten werden« zu fördern. Überleben ist der höchste Wert und leitet die Entscheidungsfindung.

2.4.3 Praktiken

Die Praktiken in Reifegrad 6 sind im Framework Enterprise Services Planning und im Framework Fit for Purpose definiert. Vor allem Strategie und Leadership konzentrieren sich auf Zweck und Identität, und leitende Führungskräfte richten ihre Aufmerksamkeit besonders auf das Culture Hacking[3] und die Definition und Kommunikation des Unternehmenszwecks.

3. Anm. d. Übers.: Mit Culture Hacking bezeichnen wir Methoden, die langfristig dazu dienen, die Kultur im Unternehmen zu verändern.

2.4.4 Ergebnisse

Auf dieser Stufe werden Geschäftszweige aufgegeben und neue aufgebaut. Es gibt Innovation und Experimente mit neuen Geschäftszweigen und häufig auch Transitionen von einem dominierenden Geschäftszweig zu einem anderen. Besonders anschaulich ist die Geschichte von IBM, das von Zeiterfassungsmaschinen zu Großrechnern überging und sich später als professionelles Dienstleistungsunternehmen neu erfand. Heute sehen wir, wie IBM mit seiner Watson-Technologie auf dem Weg ist, die Firma mit der Plattform für künstliche Intelligenz zu werden. Der Name Watson, eine Anlehnung an den Gründer, ist ein klares Indiz dafür, dass ihre Führungskräfte KI nicht nur als die Zukunft des Unternehmens ansehen, sondern als sein zukünftiges Kerngeschäft.

2.4.5 Beispiel

Das Restaurant Zak's Gourmet Pie & Crust wurde während der Covid-19-Pandemie geschlossen. Angesichts dieses Ereignisses, das für den Eigentümer Zak zum Untergang seines Geschäfts führen kann, denkt er über die Identität und den Zweck seines Unternehmens und die Hauptmotivation der Gründung noch einmal genau nach. Er kommt zu dem Schluss, dass Zak's existiert, um exotische Gourmetrezepte für Pizzas mit frischen, regionalen biologischen Zutaten höchster Qualität zu liefern, die auf feinstem Boden mit Kruste und aus Teig mit frischer Hefe serviert werden. Er ist sich jedoch bewusst, dass sich das Geschäftsmodell ändern kann.

Da sich viele andere Restaurants im Großraum Toronto als Feinschmeckerlokale und Delikatessenläden neu erfinden, beschließt Zak, dass er es ihnen nicht einfach nachmachen kann. Möglicherweise eröffnen sie ihm aber auch einen neuen Vertriebsweg. Vielleicht kann er sich mit ihnen zusammenschließen, um Pizzas zu vertreiben? Zak erfindet sich neu und stellt Feinschmecker-Pizzakits her. Jede Box enthält den frischen Teig und die Zutaten für ein herrlich köstliches, selbstgemachtes Gourmet-Pizza-Erlebnis. Es heißt nicht »Zak's to go!«, sondern »Zak's at home!«. Zak ist dazu übergegangen, seine Pizzakits für zu Hause in diese neuen Märkte zu liefern. Sie drehen ein Video des Küchenchefs, das zeigt, wie man den Teig zur Herstellung der Kruste bearbeitet, wie man die Zutaten darauf verteilt und wie man den Ofen so einstellt, dass die Pizza perfekt gebacken wird. Zaks leicht verderbliche Pizzakits mit ausnahmslos frischen Zutaten dürfen nicht gelagert werden; sie müssen innerhalb von zwei Tagen nach dem Kauf verwendet werden.

Mit einem soliden Verständnis dafür, wer sie sind, warum es sie gibt und was sie glücklich und zufrieden macht, stellt sich Zak's Gourmet Pie & Crust erfolgreich neu auf und erfindet sich als Kanadas beliebteste Premium-Marke für Gourmet-Pizza zum Selberbacken neu.