

Prozesse.

Der heimliche Star am Erfolgshimmel.

Nein, das Team ist nicht der Star

Sie würden die Aussage „Das Team ist der Star“ unterschreiben? Ich wage zu widersprechen. Der eigentliche Star ist die Fähigkeit von Teams zu interagieren, im Team selbst und mit anderen Teams. Und diese Fähigkeit zeigt sich in den Prozessen, die von den Teams gelebt werden. Diese können mehr oder weniger strukturiert sein. Sie können nicht oder sehr detailliert dokumentiert sein. Aber ohne funktionierende Prozesse ist ein Team niemals ein Hochleistungsteam. Entsprechend wichtig ist die Arbeit an den Prozessen.

Leider kommt hier häufig Unwillen

auf, denn es gibt wohl immer jemanden, der noch mehr Struktur nun wirklich nicht ertragen kann. Der sich durch Prozesse gegängelt oder eingeengt oder seiner Kreativität beraubt fühlt. Oder schlicht keine Lust hat, schon wieder über die leidigen Prozesse zu diskutieren. Und doch ahnen alle: Der aktuelle Prozess ist mitnichten der beste, es gibt Optimierungspotenzial. Wie wäre es also, wenn die Prozessoptimierung nach agilen Prinzipien funktionieren würde? Und dies alles einfach umzusetzen wäre?

In wenigen Schritten zu optimierten und agilen Prozessen

Dies gelingt mit der Methode „Agile Prozessoptimierung“. Statt zunächst alle Ist-Prozesse detailliert aufzunehmen, werden in Schritt 1 der Methode die Ziele auf einem One-Pager festgehalten und der Umfang pragmatisch festgelegt. Dem Prinzip der Nutzenorientierung entsprechend wird geprüft: Welches sind die 20% der Prozesse, die 80% der angestrebten Wirkung beinhalten? Ein funktions- und hierarchieübergreifend besetztes Team kann dies in aller Regel auf Basis bestehender Erfahrungen gut leisten. Der Blick wird hierbei nicht auf Teile des Prozesses, sondern auf die Prozesse End-to-End gerichtet. So wird statt der häufig anzutreffenden abteilungsbezogenen Teiloptimierung (die Dinge für andere oftmals nur schlimmer macht) von Anfang an ein Gesamtoptimum hingearbeitet. Stellen Sie Ihr Team hierfür so auf, dass es alle Entscheidungen zu Prozessverbesserungen und deren Umsetzung eigenständig treffen kann. So laufen Sie schnell los, statt unnötig Ressourcen in die Analyse und Dokumentation von Dingen zu verwenden, die eh geändert werden sollen.

FotoQuelle: © Anne Jacco

In Schritt 2 wird das Team der Optimierer fit gemacht für die Prozessoptimierung. So können sich auch Mitarbeiter aktiv einbringen, die in dem Prozess mitwirken, aber keine Prozessoptimierungsexperten sind. Hierzu werden typische Fehler und Schwachpunkte in Prozessen (derer gibt es erstaunlich viele!), Anforderungen an gute Prozesse sowie Ansätze zur Optimierung von Prozessen vermittelt und diskutiert (Input hierzu und weitere Ausführungen zur Methode finden Sie in: M. Olavarria/S. Buschow: Agile Prozessoptimierung, Vahlen, 2021). Wo sinnvoll, werden zudem agile Prinzipien priorisiert.

Mit einem einfachen Mittel wird nun die Fokussierung jedes Teammitglieds ermöglicht. Hierzu übernimmt jeder je einen „Denk-Hut“. Dieser bestimmt die Perspektive, aus der der Ist-Prozess betrachtet wird. Dies kann z.B. die Kunden-Perspektive sein. Der „Kunden-Hut“ prüft, welche Auswirkungen die Prozessgestaltung auf die Customer Experience hat und wie diese weiter optimiert werden kann. Weitere Perspektiven können sein:

- „Agile-Hut“: Wie agil agieren wir in diesem Prozess, setzen wir zielführende agile Praktiken richtig ein?
- „Kompetenz-Hut“: Verfügen wir im gesamten Prozess über die erforderliche Fach-Expertise?
- „Kosten-Hut“: Wo entstehen z.B. aufgrund langer Liege- und Rüstzeiten unnötige Kosten?
- „System-Hut“: Unterstützen unsere IT-Systeme den Prozess optimal, wo besteht welches Verbesserungspotenzial?
- „Definition of done/ready-Hut“: Sind die „Definitions of“ entlang des Prozesses ausreichend klar und funktional?
- „Edge-Case-Hut“: Welches sind Spezial- und Ausnahmefälle, wie werden diese bearbeitet?

Ein erfreulicher Nebeneffekt der Trainings ist, dass bereits konkrete und wertvolle Ansätze der Optimierung diskutiert werden – einfach weil Personen, die an verschiedenen Enden des Prozesses tätig sind, zusammenkommen und sich austauschen.

Agilisieren Sie keinen Unsinn – entwickeln Sie Hochleistungsprozesse

In Schritt 3 werden sodann Prozessdurchläufe durchgeführt. Ausgestattet mit vorbereiteten Checklisten betrachtet das Team der Optimierer im direkten Dialog mit Prozessausführenden den Prozess. Die Prozessausführenden beschreiben den Input, den sie erhalten, wie sie ihn bearbeiten, welches typische Fehlerquellen und Hindernisse sind und wie sie ihren Output an wen übergeben. Aufgabe des Teams der Optimierer ist es, dieses Vorgehen aus der von ihnen übernommenen Perspektive



zu betrachten und Rückfragen zu stellen. Derweil notiert ein „Weißer Hut“ aus neutraler Perspektive die Schritte im Prozess. Direkt nach jedem Prozessdurchlauf erfolgt ein De-Briefing. In diesem wird eine Rückschau durchgeführt, indem jedes Teammitglied seine Eindrücke und erste Optimierungsideen schildert. Auf dieser Basis kann in Schritt 4 eine Dokumentation des Ist-Prozesses erfolgen. Diese dient dem Team als Gedankenstütze und erfolgt möglichst einfach und aufwandsarm – Optimierung ist wichtiger als Dokumentation!

Die Erarbeitung von Optimierungsansätzen nimmt das Team dann in Schritt 5 vor. Wichtig ist hierbei, dass zunächst der Prozessablauf selbst verbessert wird. Unnötige Schleifen werden wo immer möglich entfernt, funktionale Hindernisse wie z.B. fehlende Systemunterstützung und organisationale Hürden wie z.B. unklare Verantwortlichkeiten aus dem Weg geräumt. Erst im zweiten Zug prüft das Team dann, wie der optimierte Prozess mit Hilfe agiler Praktiken weiter verbessert werden kann.

Denn es geht nicht darum, bestehenden Un- (oder gar Wahn-)sinn zu agilisieren. Es geht darum, saubere, geschmeidige Prozesse zu gestalten, diese mit Hilfe agiler Praktiken zu exzellenten Prozessen zu machen und gute Teams nachhaltig zu Hochleistungsteams mit viel Freude an der Arbeit zu entwickeln. So gelingt die fortlaufende Optimierung der Prozesse! ■

Ist-Prozesse ausführlich dokumentieren? Nicht nötig.

Erst optimieren, dann agilisieren. Sonst droht agiler Unsinn.

Marco Olavarria

Marco Olavarria hat als Gründer der teamgeführten Beratung Berlin Consulting, zertifizierter Organization Design Professional und Autor von „Orgazign – Unternehmen lebenswert gestalten“ Spaß am Leben und der Arbeit.