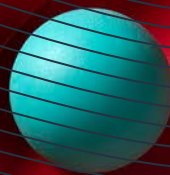


Marcel F. Volland

Simple Rules als Managementprinzip

Komplexität reduzieren –
Handlungsfähigkeit gewinnen



SCHÄFFER
POESCHEL

Marcel F. Volland

Simple Rules als Managementprinzip

Komplexität reduzieren – Handlungsfähigkeit gewinnen

1. Auflage

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de/> abrufbar.

Print: ISBN 978-3-7910-5232-8 Bestell-Nr. 10655-0001
ePub: ISBN 978-3-7910-5233-5 Bestell-Nr. 10655-0100
ePDF: ISBN 978-3-7910-5235-9 Bestell-Nr. 10655-0150

Marcel F. Volland

Simple Rules als Managementprinzip

1. Auflage, August 2021

© 2021 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH

www.schaeffer-poeschel.de

service@schaeffer-poeschel.de

Bildnachweis (Cover): © MirageC, gettyimages

Produktmanagement: Dr. Frank Baumgärtner

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Ein Unternehmen der Haufe Group

Vorwort

Die Idee zu diesem Buch entstand, weil sich in meiner beratenden Tätigkeit immer wieder zeigte, dass die Erkenntnisse der Wissenschaft und die Herausforderungen der Praxis in einem Dialog stehen sollten. Denn viele Probleme, mit denen Praktikerinnen und Praktiker täglich konfrontiert werden, sind auch Gegenstände der Managementforschung. Leider stehen sich Praxis und Wissenschaft – auch auf dem Gebiet des Managements – in weiten Teilen fremd gegenüber: die Wissenschaft auf dem einen Ufer, die Praxis auf dem anderen – dazwischen ein breiter Fluss. Dabei gibt es für beide Seiten enorm viel vom anderen zu lernen. Was immer noch fehlt, ist eine stabile Brücke zwischen diesen Ufern. Eine solche Brücke soll mit Büchern wie diesem gebaut werden.

Eines der zentralen Anliegen dieses Buches ist es, Erkenntnisse aus der psychologischen Kognitionsforschung greifbar darzustellen, mit Fallstudien zu verbinden und damit für das Management nutzbar zu machen. Erste Schritte dahin haben im englischsprachigen Bereich Autoren wie Donald Sull und Kathleen Eisenhardt, aber auch Daniel Kahneman gemacht; im deutsch- und englischsprachigen Bereich ist zudem besonders Gerd Gigerenzer hervorzuheben. An diese Arbeiten soll hier angeknüpft werden. Das Thema der Simple Rules, das auf Heuristiken beruht, ist für Managerinnen und Manager von ausgemachtem Interesse: Wie treffe ich Entscheidungen? Wie werden meine Entscheidungen geleitet? Wie stelle ich gute Regeln für mein Unternehmen auf? Warum neigt meine Organisation zu einer Überregulierung? Wie kann ich mein Unternehmen flexibel gestalten, ohne in eine Anarchie zu geraten? Wie »entrümple« ich meine Organisation von überflüssigen Regelwerken? Alle diese Fragen sollen hier mittels wissenschaftlicher Grundlagen beantwortet werden.

Dabei verliert das Buch nie den Nutzen für die Praxis aus dem Blick.

Zuletzt soll dieses Vorwort genutzt werden, besonderen Dank auszusprechen: Zunächst danke ich dem Schäffer-Poeschel Verlag dafür, dieses Buchprojekt ermöglicht zu haben, mit viel Geduld und Unterstützung zugleich. Hier sei vor allem Dr. Frank Baumgärtner als auch Claudia Dreiseitel genannt. Außerdem möchte ich Prof. Dr. Jetta Frost danken, die mit ihren Werken zu Steuerung im Managementkontext bereits vor mir diesen Weg eingeschlagen hat und mir darin stets ein Vorbild geblieben ist. Sie war und ist eine Vorkämpferin des Transfers zwischen Wissenschaft und Praxis. Schließlich möchte ich Charlotte von Marenholtz danken. Sie hat mich bei der Finalisierung dieses Buches unermüdlich unterstützt – ihr ist dieses Buch gewidmet.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
1 Einführung: Simple Rules im Managementkontext	11
2 Simple Rules: Was leitet unsere Entscheidung?	13
2.1 Simple Rules sind Entscheidungsverfahren	14
2.1.1 Formen der Entscheidung: Planung versus Simple Rules	14
2.1.2 Konzeption von Simple Rules	15
2.2 Simple Rules als bewusst oder unbewusst angewendete Verfahren der Entscheidung	19
2.3 Simple Rules: Wie gut sind sie?	21
2.3.1 Führen Simple Rules zu guten oder schlechten Entscheidungen?	21
2.3.2 Der Erfolg von Simple Rules hängt von der Situation ab	24
3 Simple Rules im Managementkontext	29
3.1 Warum Simple Rules in Organisationen? Zur Überregulierung in Organisationen	29
3.1.1 Regeln als klassisches Instrument des Managements	30
3.1.2 Regelwucher als Grundproblem in traditionellen Organisationen	31
3.2 Die Eigenschaften und Formen von Simple Rules im Managementkontext	38
3.2.1 Boundary Rules	40
3.2.2 How-to Rules	40
3.2.3 Prioritizing Rules	41
3.2.4 Timing Rules	42
3.2.5 Stopping Rules	43
3.3 Managementbeispiele von Simple Rules	43
3.3.1 Strategie durch Simple Rules: Prominente Unternehmen und ihre Simple-Rules-Strategien	43
3.3.2 Simple Rules im Projektmanagement: Hierarchiefreies Arbeiten als Experiment	48
3.3.3 Simple Rules entstehen im Managementkontext durch Erfahrungen	53
3.3.3.1 Ist Qualität oder Quantität der Regeln entscheidend?	53
3.3.3.2 Simple Rules sind immer befähigend, niemals behindernd für die Organisationsarbeit	54

4	Simple Rules in agilen Frameworks	59
4.1	Das Agile Manifest als Simple Rules	59
4.2	Grundprinzipien und Vorgänger agiler Frameworks	64
4.2.1	Der Deming-Zyklus als Grundlage der Iteration	64
4.2.2	Total Quality Management (TQM) als Grundlage der Feedback-Kultur	66
4.2.2.1	Kaizen und das Null-Fehler-Prinzip	66
4.2.2.2	Kaizen und die Kundinnen- und Kundenorientierung	67
4.2.3	Lean Management als Grundlage der Teamarbeit	67
4.2.3.1	Teamfertigung	68
4.2.3.2	Prozessorientierte Teamorganisation	68
4.2.3.3	Das Pull-Prinzip und Kanban	69
4.2.4	Case Study »NUMMI«: Einführung von Kaizen, Teamarbeiten und Total Quality in eine nicht-agile Organisation	71
4.3	Das Scrum Framework	74
4.3.1	Hintergrund und Ziel des Scrum Frameworks	75
4.3.2	Simple Rollen	78
4.3.2.1	Product Owner	78
4.3.2.2	Scrum Master	79
4.3.2.3	Entwicklungsteam	80
4.3.3	Simple Verfahren: Der Sprint als Timeboxing	81
4.3.4	Simple Meetings	83
4.3.4.1	Sprint Planning	84
4.3.4.2	Daily Scrum	85
4.3.4.3	Review	86
4.3.4.4	Retrospektive	87
4.3.5	Simple Artefakte	88
4.3.5.1	Product Backlog	89
4.3.5.2	Product Backlog Refinement	89
4.3.5.3	Sprint Backlog	91
4.3.5.4	Definition of Done	91
4.4	Großstrukturen aus Simple Rules: Skaliertes Scrum	92
4.4.1	Die Idee der Scrum-Skalierung	93
4.4.1.1	Level 1: Die Teamebene	93
4.4.1.1.1	Das Multifunktionsteam	94
4.4.1.1.2	Der Product Owner	95
4.4.1.1.3	Der Scrum Master	95
4.4.1.2	Der agile Train	95
4.4.1.2.1	Der Train Master	96
4.4.1.2.2	Der Produktmanager	96
4.4.1.2.3	Der System-Architekt	97
4.4.1.2.4	Die Iteration und Meetings im agilen Train	98

4.4.2	Management by Objectives	98
4.4.3	Probleme bei der Skalierung von Scrum	99
5	Zusammenfassung: Simple Rules als Managementprinzip	101
5.1	Entscheidungen: Planung oder Simple Rules?	101
5.2	Herkunft des Konzeptes	101
5.3	Wert der Simple Rules für den Managementkontext	102
5.4	Agiles Manifest und Scrum Framework	103
	Literaturverzeichnis	105
	Stichwortverzeichnis	109
	Über den Autor	113