

Organisation im digitalen Zeitalter

Zukunftsfähig durch die Kombination «schlanker» und «agiler» Organisationsprinzipien





Grosse wie auch kleine Unternehmen in nahezu allen Branchen erfahren aktuell radikale Veränderungen durch digitale Technologien, die nicht selten in kürzester Zeit bestehende Marktstrukturen und Geschäftsmodelle revolutionieren.

Deshalb sind Unternehmen im Zeitalter der Digitalisierung mehr denn je gefordert, mit neuen Herausforderungen umzugehen, die ihre kostenoptimierten, aber seit längerer Zeit im Grundsatz nicht hinterfragten Prozess- und Geschäftsgepflogenheiten in Frage stellen.

Eben diese Herausforderungen sind es, die bei genauerer Betrachtung **neue Chancen für Unternehmen offenbaren, sich geschäftlich neu aufzustellen** und bestehende Geschäftsprozesse auf der Basis digitaler Methoden und Tools neu zu gestalten.



Chancen und Risiken der Digitalisierung erkennen

Es gilt daher heute mehr denn je, Chancen & Risiken der Digitalisierung **schnell** zu erkennen und die resultierenden geschäftlichen Potenziale **effizient** zu erschliessen. Das heisst konkret, **strukturiert** kundentaugliche Lösungen zu entwickeln und **erfolgreich** zu implementieren.

Dies erfordert einen kulturellen Wandel in der Unternehmensorganisation, der sich insbesondere in einem lern- und entwicklungsorientierten Denken und einem strukturierten, an klaren Routinen ausgerichteten Handeln aller Mitarbeitenden manifestiert.

Dabei geht es um die Verinnerlichung von Werten, die eine schnelle, flexible und effiziente Anpassung an die Anforderungen digital getriebener Veränderungen im geschäftlichen Umfeld ermöglichen.



Lean Organisation

Die fünf Prinzipien des Lean Managements als Leitpunkte für die Gestaltung von «schlanken» Wertschöpfungsprozessen.

Wirtschaftlich erfolgreiche Unternehmen haben in den vergangenen Jahrzehnten intensiv daran gearbeitet, ihre Geschäftsprozesse kontinuierlich und systematisch zu verbessern bzw. «schlanker» zu gestalten.

Hierbei geht es im Wesentlichen darum, die Kosten der Leistungserstellung zu senken und die Werthaltigkeit angebotenen Leistungen aus Sicht der (internen bzw. externen) Kunden zu erhöhen.

Ursprünglich aus der japanischen Automobilproduktion stammend, haben sich in den vergangenen vier Jahrzehnten in einer Vielzahl von Branchen **die folgenden fünf Prinzipien des Lean Managements** als Leitpunkte für die organisatorische Gestaltung von «**schlanken**» Wertschöpfungsprozessen in Produktion und Administration etabliert.



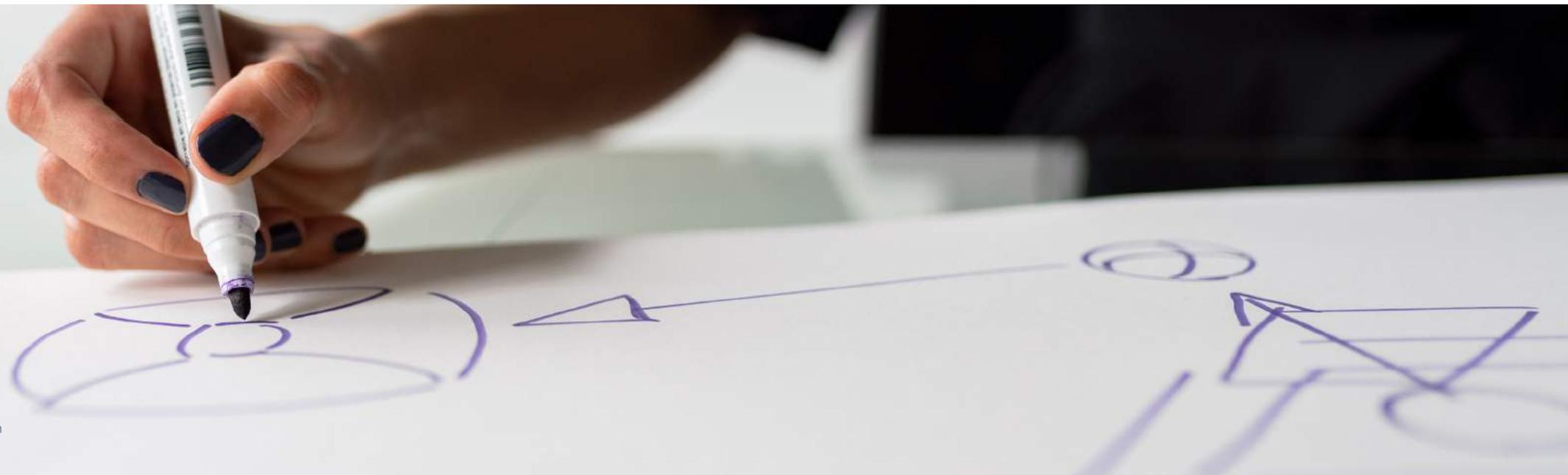
Definiere den (Mehr-)Wert aus Kundensicht

Welche Leistungen erbringen wir, die bei unseren Kunden einen spezifischen Mehrwert erzeugen, für den diese letztlich bereit sind, uns zu bezahlen?



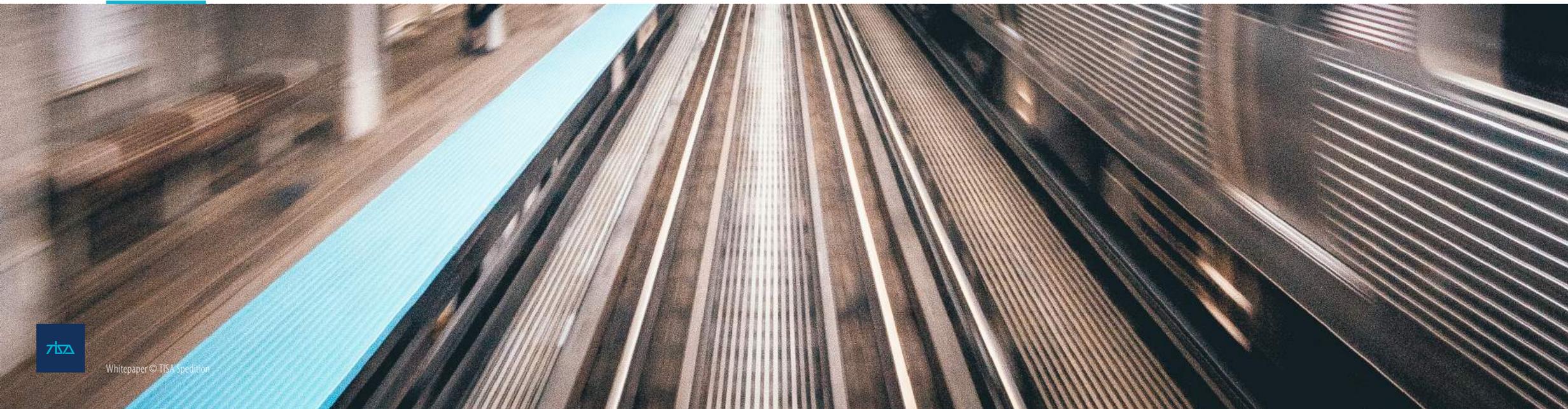
Identifiziere den Wertstrom und konzentriere Dich auf das Nötige

Welche Unternehmensprozesse tragen dazu bei, einen Mehrwert für unsere Kunden (intern wie auch extern) zu schaffen, welche sind mittelbar nötig und welche sind gar unnötig?



Bringe die Arbeit in einen Fluss

Wie können wir unsere Arbeitsprozesse in der Form miteinander verketteter Kunden-Lieferantenbeziehungen so organisieren, dass durchgängige und auf den Endkunden fokussierte End2End-Prozesse entstehen?



Erzeuge einen Sog der Arbeit

Wie können wir unsere Arbeitsprozesse so gestalten, dass sie immer durch einen konkreten (internen oder externen) Kundenbedarf getriggert werden (Pull)?



Strebe stets nach Perfektion

Wie schaffen wir es, in dem, was wir tun, kontinuierlich immer besser zu werden?

Kundenmehrwert auf möglichst effiziente Weise generieren

Der zentrale Dreh- und Angelpunkt dieser Prinzipien des Lean Managements ist somit die Generierung eines Kundenmehrwerts, und zwar auf möglichst effiziente Weise. Wie «**werthaltig**» ein Prozess und das mit ihm erbrachte Leistungsergebnis insgesamt ist, entscheidet am Ende nämlich immer der Kunde. Deutlich wird dies letztlich in einer hohen Nachfrage und einer ausgeprägten Zahlungsbereitschaft im Markt. Aber auch bei der Leistungserstellung für einen internen Kunden – wie z.B. die Mitarbeitenden einer anderen Abteilung – soll immer auch die Frage im Mittelpunkt stehen, ob der interne Kunde einen Mehrwert aus der von uns bereitgestellten Leistung zieht.

In vielen erfolgreichen Unternehmen ist das «**Lean Thinking**» bis heute eine wichtige Grundlage, um das Leistungsangebot wie auch Leistungserfüllung stetig zu hinterfragen und zu verbessern. Damit ist «**Lean**» zuerst einmal eine lernorientierte, auf kontinuierliche Verbesserung ausgerichtete Denkhaltung, die sich in der Führungskultur einer schlanken Unternehmensorganisation manifestiert.



Agile Organisation

Im Kern geht es im agilen Manifest darum, Kunden einen Mehrwert zu liefern.

Obwohl das Lean-Konzept schon seit vielen Jahrzehnten existiert, hat es angesichts der zuvor geschilderten Dynamik der digitalen Transformation nicht an Bedeutung verloren, sondern ist gerade in Kombination mit den Prinzipien der agilen Organisation heute aktueller denn je.

Das heute zunehmend diskutierte Konzept der agilen Organisation hat seinen Ursprung im agilen Manifest für die agile Softwareentwicklung aus dem Jahre 2001 (nachzulesen bei <https://agilemanifesto.org/>). Die vier grundlegenden Werte des agilen Manifests lauten:

DIE 4 PRINZIPEN DES AGILEN MANAGEMENTS



Individuen und Interaktionen

sind wichtiger als Prozesse und Werkzeuge.



Funktionierende Software (Ergebnisse)

sind wichtiger als eine überbordende Dokumentation.



Die Zusammenarbeit mit dem Kunden

ist wichtiger als Vertragsverhandlungen.



Das Reagieren auf Veränderungen

ist wichtiger als das Befolgen eines Plans.



5 Prinzipien der agilen Organisation

Im Kern geht es im agilen Manifest (wie ja auch schon im Lean-Konzept) darum, Kunden einen Mehrwert zu liefern. Dazu sollen die Fähigkeiten eines (Software-)Entwicklungsteams bestmöglich für eine fokussierte Wertschöpfung genutzt werden, um möglichst schnell in der Praxis funktionierende Lösungen zu liefern. Am Anfang einer Lösungsentwicklung stehen als Ziel sogenannte **«Minimal Viable Products»**, die als funktionstüchtige Basislösung minimale Anforderungen und Eigenschaften im praktischen Einsatz erfüllen. Eine solche Basislösung ist dann die Grundlage für kontinuierliche Weiterentwicklungszyklen (sogenannte **«Sprints»**), die in enger Zusammenarbeit zwischen dem Entwicklungsteam und dem Kunden (Business Owner) stattfinden.

Essenziell dabei ist, dass der Kunde richtig verstanden wird, und, dass im Wertschöpfungsprozess auf Fehlentwicklungen und Hindernisse frühzeitig und schnell reagiert werden. Im Sinne des **«fail small and fail quick»** können somit die wirtschaftlichen Auswirkungen von Fehlentwicklungen begrenzt bzw. Fehler frühzeitig korrigiert werden. Es zeigt sich, dass die schnelle und flexible Reaktion auf geänderte (Umwelt-)Anforderungen ein zentrales Charakteristikum des **«Agile Thinking»** ist.



Überträgt man die Werte des agilen Manifests auf ganze Organisationen, manifestieren sich fünf Prinzipien der agilen Organisation (Malte Foegen, Christian Kasczmarek, 2018, S. 26-27):

- 1 Ermächtigung & Selbstorganisation:** Eigenverantwortung in Teams fördern
- 2 Frühe & regelmässige Lieferungen:** frühzeitige Überprüfung und Abgleich der Kundensicht
- 3 Überprüfung & Anpassung:** Ziele im Auge behalten und Verbesserungen identifizieren
- 4 Transparenz:** Informations- und Wissensteilung fördern Vertrauen in der Zusammenarbeit
- 5 Nutzung eines Takts:** Regelmässigkeit und Verlässlichkeit in der Zusammenarbeit

Agil \neq spontan oder regellos

Agil bedeutet also nicht «spontanes» oder «regelloses» handeln, wie Agilität im Alltagsverständnis oft missinterpretiert wird. Ganz im Gegenteil, die Arbeitsprozesse in einer agilen Organisation werden mit Hilfe zeitlich klar getakteter und inhaltlich strukturierter Regelkreise (Routinen) strikt geführt. Dabei wird durch eine hinreichend kurze Laufzeit eines Regelkreises die notwendige Reaktionsfähigkeit für allfällige Anpassungsbedarfe sichergestellt.

Dies schafft zugleich auch die Grundlage für eine offene, innovationsgetriebene Fehlerkultur, die Experimente ermöglicht und ein (frühes) Scheitern zulässt. Denn im Falle eines Irrtums werden nur wenige bis gar keine Werte vernichtet. Damit ergänzt resp. verstärkt das «Agile Thinking» das «Lean Thinking» um die Aspekte der Innovations- und Lernfähigkeit sowie der Innovations- und Lerngeschwindigkeit einer Organisation.

Organisation 2.0

Verknüpfung von Agiler & Lean Organisation zur Organisation 2.0

Bei genauerer Betrachtung beider Organisationsprinzipien zeigt sich, dass sie grosse inhaltliche Überschneidungen aufweisen.

Dies ist insofern nicht überraschend, da das jüngere Konzept der Agilität seine Wurzeln im älteren Lean-Konzept hat. Der Nutzen, der für eine Organisation 2.0 aus einer Verbindung von «lean & agile thinking» resultiert, kann wie folgt beschrieben werden:

- 1 **Innovationsfähigkeit:** Strukturierte Förderung von Innovation in Produkten
- 2 **Flexibilität & Geschwindigkeit:** Schnelle Reaktionsfähigkeit auf geänderte Kundenanforderungen
- 3 **Kundenmehrwert:** Maximale Wertschöpfung für den Kunden, indem Kundennähe gezielt in die organisatorischen Abläufe eingebaut wird
- 4 **Operative Effizienz:** Reduktion von Verschwendung in den Prozessen
- 5 **Mitarbeiterfokus:** Entfaltung von Mitarbeiterfähigkeiten

Die basale Struktur der Organisation 2.0 ist der getaktete (Arbeits-)Zyklus - auch Kreislauf oder Regelkreis genannt. Den Startpunkt auf der operativen Team-Ebene sind «Scrum-Sprints» in der Softwareentwicklung oder auch der klassische «KVP-Zyklus» in der Produktion oder Administration.

Um die Zusammenarbeit verschiedener Teams zu steuern, werden dann wiederum entsprechende Regelkreise etabliert. In den vergangenen Jahren haben sich hier ganzheitliche Skalierungskonzepte, wie z.B. der **«Scaled Agile Framework – SAFe»**, das **«Large Scaled Scrum – LeSS»** oder auch **«Nexus»** etabliert.
→ Siehe Lesetipps am Ende des Whitepapers.

Diese Konzepte skalieren diese basale Grundlogik des nach strikten Regeln aufgebauten und zeitlich getakteten Arbeitszyklusses auf alle Bereiche der Unternehmensorganisation hoch und schlagen dazu präzise Anwendungslogiken vor. In diesem Sinne ist die Organisation 2.0 allgemein als ein Kreislauf von ineinander verschachtelten, getakteten Planungs- und Steuerungskreisläufen auf allen Unternehmensebenen zu verstehen.



Dabei ist es gleichgültig, ob es sich um grosse Konzerne oder KMU handelt.

Die Prinzipien von lean & agile machen für jedes Unternehmen Sinn und haben gleichermassen Bedeutung.

Fazit

KMUs sind spontan Agil –
aber nicht Agil & Lean



Kleinen und Mittleren Unternehmen wird aufgrund ihrer kurzen Entscheidungswege im Vergleich zu grossen Unternehmen eine natürliche Agilität zugesprochen. Entscheidungen können schnell getroffen und Massnahmen ebenso schnell umgesetzt werden.

Gleichwohl ist diese Form der Agilität i.d.R. wenig systematisch geführt, sondern spontaner («ad hoc») Natur – ist es doch häufig die Unternehmensleitung selbst, die aufgrund ihrer operativen Nähe zum Geschäft Ideen und Impulse für die geschäftliche Entwicklung und für operative Verbesserungen setzt. Auch und gerade in KMUs muss es darum gehen, das Fähigkeitenpotenzial aller Mitarbeitenden gezielter zu nutzen. Dies wird auch in KMU in Form von systematisch geführten Entwicklungsprozessen von der Basis bis hin zur Geschäftsleitung funktionieren.

Im Zeitalter der Digitalisierung sind alle Unternehmen und nicht zuletzt auch KMU-Logistikdienstleister wie die TISA mehr denn je gefordert, neue Technologien und die mit ihnen einhergehenden neuen Organisationsformen zu nutzen.

Dies ist elementar, um das bestehende Geschäft ständig zu hinterfragen, operative Abläufe ständig zu verbessern und frühzeitig neue Entwicklungspotenziale in ihrem Geschäft zu identifizieren und auszuschöpfen. Mit Lean Management hat die TISA bereits gute praktische Erfahrungen gemacht und konnte einschlägige Erfolge erzielen – ein äusserst solides Fundament für eine erfolgreiche Organisationsentwicklung im digitalen Zeitalter.



Dr. Thorsten Klaas-Wissing
Mitglied des Verwaltungsrats
TISA-Speditions AG, Widnau



Lesetipps

und weitere Informationen zu
angesprochenen Themen



Lean & Agile

Das ist Lean – die Auflösung des Effizienzparadoxons

Niklas Modig, Pär Åhlström: 2013, Rheologica Publishing
www.dasistlean.de

Lean Management vs. Agile? Was für ein Quatsch!

Mark Lambert: 2020, LeanMagazin
www.leanbase.de/publishing/leanmagazin/lean-vs-agile-was-fur-ein-quatsch

Agiles Manifest

www.agilemanifesto.org/iso/de/manifesto.html

Organisation 2.0

Organisation in einer digitalen Zeit – ein Buch für die Gestaltung von reaktionsfähigen und schlanken Organisationen mit Hilfe von Scaled Agile & Lean Mustern

Malte Foegen, Christian Kasczmarek, 4. Auflage,
2018, wibas GmbH, Darmstadt
www.wibas.com

Skalierungsrahmen

Scaled Agile Framework (SAFe)

<https://www.scaledagileframework.com/>

Large Scale Scrum Framework (LeSS)

<https://less.works/less/framework/index>

Nexus

<https://www.scrum.org/resources/scaling-scrum>

Visual Paradigm – Comparison of Scaling Agile Frameworks: Which one Should you Choose?

<https://www.visual-paradigm.com/scrum/scaling-agile-frameworks-comparison/>