


Schatzsuche

Agile Service Organisation



Organisationen passen sich ihren Märkten an, wachsen und schrumpfen entsprechend. An und für sich ist das eine erfolgreiche Strategie. Aber wie sieht es in Zeiten aus, wo Märkte schnelllebiger und komplexer werden, wie wir es vor allem bei Serviceunternehmen erleben? Dann ist die Spiegelung wohl nicht mehr die cleverste Strategie. Denn Wissensarbeiter können sich nur entfalten, wenn sie genug Freiraum bekommen.

von Christopher Bickford

Die übliche Reaktion auf sich verschärfende Rahmenbedingungen ist, die Zügel noch fester in die Hand zu nehmen, Freiräume und sogenannte Leerzeiten zu identifizieren und mit Costcutting Projekten zu optimieren. Praktiken, die sich in produzierenden Betrieben seit Jahren bestens bewährt haben – für Serviceorganisationen funktioniert diese Logik jedoch nicht. Organisationen, die auf intellektuelle Leistungsfähigkeit, Kreativität und Engagement ihrer Mitarbeiter angewiesen sind, reagieren auf Standard-Kostensenkungsprogramme empfindlich. Druck und erhöhte Komplexität wirken sich negativ auf Wissensarbeit aus. Das wurde in wissenschaftlichen Studien belegt. Wie schaffen es Serviceorganisationen dennoch, sich rasch an immer schneller verändernde Märkte anzupassen? Dafür haben wir das Organisationsmodell »Agile Service Organisation« (ASO) entwickelt, das auf zwei Säulen basiert:

- **Säule 1:** Die Produktivität von Wissensarbeitern maßgeblich erhöhen.
- **Säule 2:** Der Organisation ermöglichen, sich schnell und ohne aufwendige Prozesse auf die sich stetig verändernden Anforderungen anzupassen.

Produktivere Wissensarbeiter

Jeder, der schon mal versucht hat, auf Kommando kreativ, humorvoll oder clever zu sein, weiß, dass dies nur in den seltensten Fällen auch tatsächlich klappt. Wie kann es also funktionieren, die Produktivität von Wissensarbeitern zu erhöhen? Meist verfügen Mitarbeiter über weit mehr Talente und Fähigkeiten, als in ihrer Stellenbeschreibung festgehalten sind. Daher gilt es einen Raum zu schaffen, in dem sie bereit und willens sind, diese Fähigkeiten auch während ihrer Arbeitszeit einzubringen.

Daniel Pink beschreibt in seinem Buch »The Surprising Truth About What Motivates Us« drei Voraussetzungen für engagiertes und motiviertes Arbeiten:

- **Mastery:** Beschreibt die Möglichkeit, in dem was man tut »Meisterschaft« zu erlangen, sprich es besteht die Möglichkeit, sich fachlich gemäß persönlicher Zielsetzung weiter zu entwickeln.
- **Purpose:** Jedem ist zu jedem Zeitpunkt bewusst, was sein aktueller und sei es noch so kleiner Beitrag am großen Ganzen ist.
- **Selfdirection:** Jeder verfügt über die Möglichkeit, die Erledigung seiner Arbeit, in einem angemessenen Rahmen selbst zu gestalten.

Wie passt dies mit unseren klassischen Organisationsmodellen, die meist hierarchische Strukturen und klare Aufgabenabgrenzungen beinhalten, zusammen? Richtig. Gar nicht! Und erst recht nicht, wenn die Autonomie und die nötigen Freiräume durch engmaschigere Kontrollfunktionen und Micromanagement noch weiter eingeschränkt werden, als ohnehin schon üblich. Hier kommt die zweite Säule ins Spiel.

Schnellere Anpassungen

Im Bereich der Softwareentwicklung sind agile Prinzipien bereits seit Anfang der 90er-Jahre höchst erfolgreich im Einsatz. Unsere Projekte haben gezeigt, dass sich einige dieser Prinzipien hervorragend auf Unternehmen und deren interne Organisation umlegen lassen. So besteht zum Beispiel die Möglichkeit, das Leistungsportfolio kurzfristig den Marktanforderungen anzupassen, indem die Services adaptiert werden. Hierbei werden die Kernleistungen in vereinbarten regelmäßigen Abständen überprüft und gegebenenfalls kurzfristig adaptiert. Neue Services können hinzugenommen werden und jene, die nicht mehr benötigt werden, werden aufgelassen.

Ein weiterer wesentlicher Punkt ist die Steuerung. Während die Führungsebene Hoheit über das Was hat und Rahmenparameter für die Leistungserstellung vorgibt (zum Beispiel Zeit, Qualität), hat die ausführende Ebene die Hoheit über das Wie, also die Leistungserbringung. Die Vereinbarung über die im nächsten Zyklus zu erbringenden Services findet in regelmäßigen fixen Abständen statt. Während dieser Zyklen ist eine Änderung der Prioritäten oder des vereinbarten Leistungsumfanges nicht gestattet. Dies schafft den erforderlichen Raum, der für Wissensarbeit (Säule 1) notwendig ist, und ermöglicht dennoch höchst agil und geschickt, auf sich verändernde Markt- oder Kundenanforderungen zu reagieren.

Mit diesem praxiserprobten Tool finden Serviceorganisationen die jeweils für Sie passenden Parameter sehr rasch und können damit die Produktivitätsschätze ihrer motivierten Mitarbeiter heben. ●

Buchtipps

»Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us«
(Daniel H. Pink, Riverhead Books, 2011)