

# WHITE PAPER

---

SERVICEZENTRIERTE  
ORGANISATION

Innovation & Wettbewerbsfähigkeit  
durch Motivation, Agilität  
und digitale Arbeitsorganisation

Zur Verfügung gestellt von:  
**TISSON & COMPANY GMBH**

Ballindamm 39  
20095 Hamburg  
office@tisson.com



## SUMMARY

Unternehmen befinden sich in einem ständigen Veränderungsprozess. Dabei nehmen das Tempo der Veränderungen und die Komplexität exponentiell zu. Um die Wettbewerbsfähigkeit sicherzustellen, sollten grundlegende Voraussetzungen innerhalb des Unternehmens vorhanden sein. Nur wenn Kultur, Führung und Organisation im Einklang stehen, lassen sich neue, auf Kundenwünsche abgestellte, Geschäftsmodelle entwickeln und erfolgreich etablieren.

**Servicezentrierte Organisationen können eine Lösung sein, um sowohl die notwendige Agilität im Unternehmen zu schaffen als auch die Motivation und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter und Partner zu erhöhen.**

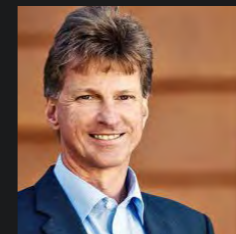
Mit Hilfe einer entsprechenden digitalen Arbeitsplatz-Infrastruktur können New-Work-Ansätze sowie wichtige Governance- und Compliance-Ziele erreicht werden.

Unsere Experten stehen Ihnen gerne für Rückfragen zur Verfügung.



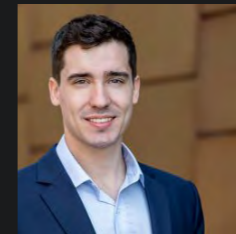
PROF. DR. HORST TISSON

ist Geschäftsführer der Tisson und Company GmbH. Er besitzt eine Professur für Betriebswirtschaftslehre an der FOM mit den Schwerpunkten Informationsmanagement und Controlling.



STEFAN KUHARDT

ist Geschäftsführer der Tisson & Company GmbH. Er ist zertifizierter Senior Projektmanager GPM/IPMA Level B und geprüfter Personal Coach (IHK/ICF).



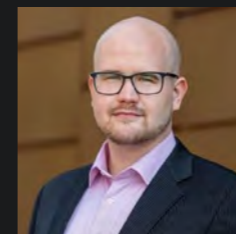
MARVIN RHODE

ist Projektmanager bei Tisson & Company. Er ist ITIL- und Workfront-zertifiziert und berät Kunden bei der Einrichtung und Optimierung von Workfront.



JOSÉ SILVA

ist Teamleiter Service Portfolio & Catalogue Management bei Hamburg Südamerikanische Dampfschiffahrts-Gesellschaft A/S & Co KG und Consulting-Partner von Tisson & Company.



MARIUS UZOLAS

ist Senior Consultant bei Tisson & Company. Er ist ITIL- und Workfront-zertifiziert und berät Kunden bei der Einrichtung und Optimierung von Workfront.



# DYNAMISCHES UMFELD

## DER VERÄNDERUNGSDRUCK IM UNTERNEHMEN STEIGT

Technologie und digitale Innovationen treiben den Wettbewerb. Märkte werden volatiler und komplexer. Wer mit der Steuerung von Unternehmen zu tun hat, sieht sich einer immer größeren Unsicherheit und Unschärfe gegenüber.

Neben den technologischen Entwicklungen ist auffällig, mit welcher Geschwindigkeit Kunden neue Produkte und Dienstleistungen einfordern: Alles muss in immer höherer Qualität vorliegen, mit ständig neuen Funktionen ausgestattet sein und sofort zur Verfügung stehen – und zwar zu immer günstigeren Preisen. Auch Produkte werden immer digitaler und über Serviceleistungen wahrgenommen.

## BESONDERE TREIBER VON DISRUPTIONEN

- Technologieentwicklungen
- Mobilität
- Cloud
- Künstliche Intelligenz
- Individualität und Servicenutzen



In vielen Branchen haben sich Nutzungskonzepte durchgesetzt. Das heißt, Kunden bewerten Unternehmen vornehmlich über die angebotenen (digitalen) Services. Der Besitz an Sachen tritt in den Hintergrund und der so genannte „value in use“ spielt eine dominierende Rolle (vgl. Zolnowski und Böhmann 2013, S. 11).

Unternehmen sind dazu verdammt, ihren Kunden in immer kürzeren Zyklen neue Produkte und insbesondere Services zur Verfügung zu stellen. Es vergeht kaum ein Tag, an dem nicht irgendwo auf den globalen Märkten Innovationen entstehen. Oft besitzen diese das Potenzial großer Veränderungen von Branchen und Geschäftsmodellen.

## DISRUPTIONEN KÖNNEN PROBLEMATISCH SEIN

Besonders problematisch sind Disruptionen, wenn dadurch Produkte oder Dienstleistungen plötzlich keine Bedeutung mehr besitzen (z. B. Analog-/ Digitalfotografie, Schallplatten-CD's- Fernsehen/Streaming, Automobil bzw. Mobilitätsservices oder Lexikon/Wikipedia bzw. Internet).

Besondere Treiber der genannten Beispiele sind Technologieentwicklungen, Mobilität, Cloud und Künstliche Intelligenz sowie die Individualität der Kunden und der Servicenutzen. Um in diesem Umfeld auf Trends und Kundenwünsche schnell reagieren zu können, sind effektive und vielseitige Organisationen vonnöten (Chambel, 2015).

## INNOVATIONSPROJEKTE VERLANGEN NACH MEHR ALS NUR STANDARDS

Oft wird von Unternehmenskernern nach Standardmethoden und -werkzeugen gegriffen und sich dann gewundert, dass Innovationsprojekte scheitern. Es wird dabei meist vergessen, dass zuvor kulturelle Fragen und Führungsstile auf den Prüfstand müssen, bevor überhaupt an organisatorische, infrastrukturelle und prozessuale Veränderungen zu denken ist.

Ein Blick auf Start-up-Unternehmen oder erfolgreiche GAFA-Giganten zeigt, dass z. B. mit Fehlern anders umgegangen wird, Mitarbeiter Freiheiten für Kreativarbeit besitzen oder in hochdynamischen Teams mit motivierten Mitarbeitern neue Ideen und Lösungen entstehen.



## STEVE JOBS

zur Einführung des ersten Macintosh

Wir wetten lieber auf unsere Vision als Nachahmer-Produkte anzubieten. Das sollen andere Firmen machen. Für uns geht es immer um den nächsten Traum.

## APPLE WAR LANGE ZEIT INNOVATION LEADER

Das Unternehmen von Steve Jobs steigerte in 10 Jahren seinen Umsatz um mehr als 1.200 Prozent, den Nettogewinn um mehr als 3.000 Prozent, die Marktkapitalisierung um mehr als das 35-fache auf über 300 Milliarden US-Dollar - eine rentable Innovations-Fabrik!



## WENN MITARBEITER DEN TON ANGEBEN

Für die Unternehmensorganisationen gibt es große Herausforderungen: Unternehmen sind heute maximal optimiert (vgl. „Effizienzfalle“, Gloger/Rösner, 2017, S. 4) und dadurch oft nicht in der Lage, neue, innovative Ideen zu entwickeln. Mitarbeiter fühlen sich stark belastet. Effizienzdruck und falsche Schwerpunktsetzungen (z. B. extrinsische Entlohnungssysteme, hierarchische und überwachende Führungsstile, fehlende Eigenschaften wie Vertrauen, Transparenz oder Wertschätzung) führen dazu, dass Mitarbeiter weniger Engagement zeigen, sich nicht mehr so stark an Unternehmen gebunden fühlen und ihren Wünschen und Neigungen außerhalb der Firma nachgehen. So programmieren IT-Spezialisten in ihrer Freizeit eigene Anwendungen und stellen diese „ins Netzwerk“, um hier ihre Anerkennung zu bekommen. Hinzu kommt aufgrund von Demografie und veränderten Jobanforderungen ein Fachkräftemangel, der letztendlich zu einem Nachfragemarkt führt: Mitarbeiter bestimmen zunehmend die Regeln der Zusammenarbeit.

ZU DER GENERATION Y (ENGLISCH: WHY?) ZÄHLT MAN DIE JAHRGÄNGE 1980-1994, DIE DAFÜR BEKANNT SIND, SINNSTIFTENDE UND MOTIVIERENDE AUFGABEN EINZUFORDERN.

### GENERATION Y

DIE GENERATION Z MEINT DIE NACH 1995 GEBORENEN JUGENDLICHEN, DIE BESONDERS HOHE ANFORDERUNGEN AN DAS ARBEITSKLIMA UND KOLLEGALE ARBEITSATMOSPHERE STELLEN.

### GENERATION Z

Unternehmen sollten sich deshalb attraktiv aufstellen und diese Werteverstärkungen berücksichtigen. Insbesondere sind monetäre und inhaltliche Aspekte der Arbeit nicht mehr ausschließlich die Beweggründe für eine Identifikation mit dem jeweiligen Unternehmen und dem Arbeitsplatz.

So erwartet die Generation Y (Jahrgänge 1980-94) in erster Linie sinnstiftende und motivierende Aufgaben, während die Generation Z (Jahrgänge 1995-2010) besonders hohe Anforderungen an das Arbeitsklima und kollegiale Arbeitsatmosphäre stellt. Autoritäre Führungsstile lehnt sie ab (vgl. Hesse et al., 2015, S. 84-86). Weitere aus Studien bekannte Anforderungen sind: geregelte und feste Arbeitszeiten, keine 24/7-Verfügbarkeit (vgl. Scholz 2014, S. 144-146, Wolf 2016), Anerkennung und Selbstverwirklichung (vgl. Hesse et al., 2015, S. 88), fixe Gehälter, großzügiger Urlaub und die Trennung von Arbeit und Privatem (vgl. Hesse et al., 2015, S. 86). Von der Generation Z wird zudem angenommen, dass der Einzelne ungerne Verantwortung übernimmt und lieber in Teams arbeitet. Alleine der Generation Y gehören ca. 15 Mio. deutsche Einwohner an, auf die „Z-ler“ verteilen sich ebenfalls ca. 15 Mio. Das entspricht knapp 40%

der gesamten Bevölkerung bzw. 60% aller Erwerbstätigen (vgl. Statistisches Bundesamt 2019).

Intrinsische Faktoren wie beispielsweise Sinnhaftigkeit der Arbeit, Vertrauen und Anerkennung oder die Übernahme von Verantwortung können viel bewirken. Es ist auffällig, dass Arbeitnehmer neben ihrem Beruf vielfach freiwillige Aufgaben übernehmen. So betätigen sie sich in verschiedenen Organisationen und übernehmen Ehrenämter oder arbeiten an Enzyklopädieen wie Wikipedia freiwillig mit. Die Zahl ehrenamtlich Tätiger nahm von 12,9 Mill. in 2014 auf 14,9 Mill. in 2018 zu (vgl. ifD Allensbach 2018).

In der Maslow'schen Pyramide strebt der Mensch zunächst nach der Befriedigung von Basisanforderungen, bevor er sich seinen individuellen Bedürfnissen und der Selbstverwirklichung zuwendet. Rüdiger Haas beschreibt in einem Interview (vgl. Welt, 2019), dass die Digital Natives aus ihrer bislang behüteten Welt ins Arbeitsleben stoßen, gänzlich neue Anforderungen haben und entsprechend behandelt werden müssen: Anerkennung, Belobigung oder „Likes“ sind für diese Generation wichtige Treiber der Motivation. Hinzu kommt



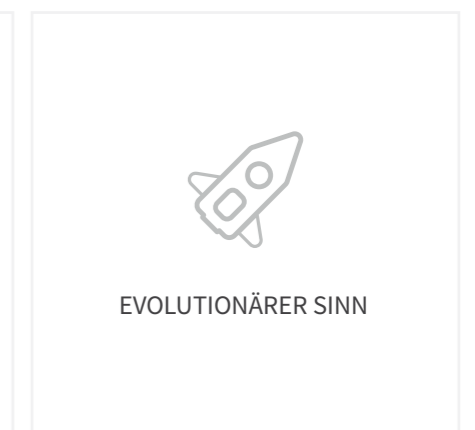
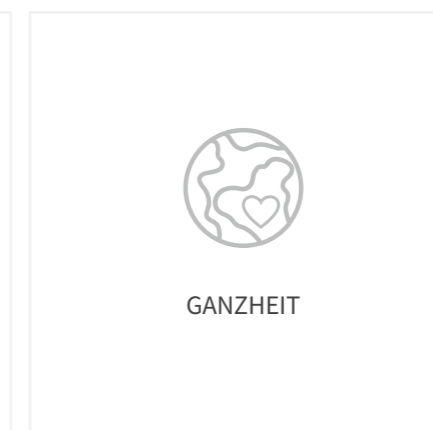
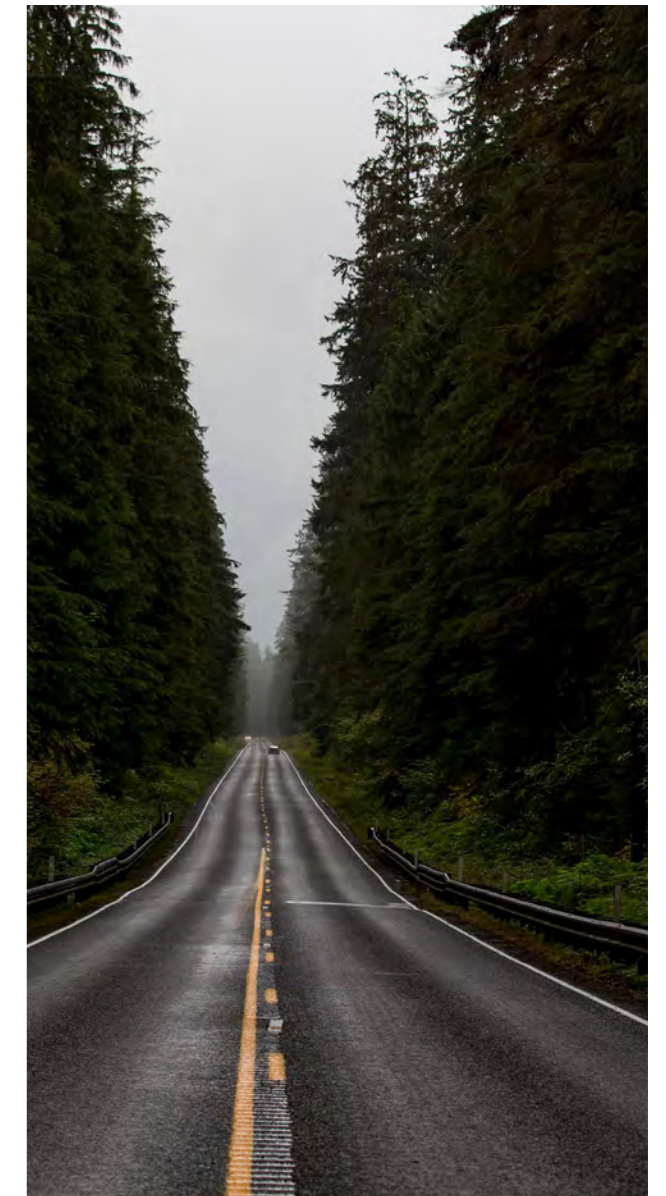
bei dieser Generation, dass sie am Tag 6 Stunden mit Apps arbeiten, 400 Emails erhalten und damit ihre Informationen digital erwarten. Sie sind meist ungeduldig und alles was nicht ihren Vorstellungen von Arbeit und Informationsaustausch entspricht, führt schnell zu Unzufriedenheit.

Laloux kommt zu ähnlichen Ergebnissen, geht aber noch einen Schritt weiter. Er skizziert vor dem Hintergrund einer Untersuchung von 12 verschiedenen Organisationen eine neue Organisationsform, die er „Integrale evolutionäre Organisation“ nennt (vgl. Laloux 2015, S. 54-55). Dabei zeigen die Fallstudien drei wesentliche Durchbrüche: (1) Evolutionäre Organisationen, wie sie aus der Natur bekannt sind, funktionieren vollständig ohne Hierarchien (Selbstführung), (2) mit dem integralen evolutionären Modell werden „... eine Reihe von Praktiken entwickelt, die dabei unterstützen, unsere innere Ganzheit wiederzuerlangen und unser vollständiges Selbst in der Arbeit einzubringen“ (Ganzheit) und (3) werden die einzelnen Mitglieder der Organisation „... eingeladen, zuzuhören und zu verstehen, was die Organisation werden will und welchem Sinn sie dienen möchte“ (Evolutionärer Sinn).

Selbstführung verlangt Organisationen und ihren Beteiligten viel ab. Es gibt wenige Beispiele, in denen diese Organisationsform heute schon erfolgreich funktioniert (z. B. Buurtzorg, Modell ausschließlich autark agierender Teams, Pflegedienst, Niederlande). Hierfür werden 2 Aspekte vermutet: Erstens ist der Wandel zu hochvernetzten Unternehmen langwierig. Das erfordert vom Topmanagement einen langen Atem, Geduld und Vertrauen (vgl. Schönbohm, 2016, S.

302). Zweitens sind die generationsspezifischen Anforderungen zu berücksichtigen, in Mehrgenerationen-Organisationen unterschiedliches Technologieverständnis, andere Arbeitsweisen oder auch jahrzehntelanges Denken in Hierarchien oder Befolgen von Anweisungen.

Eine sich selbst überlassene Organisation funktioniert aus heutiger Sicht nicht, weil den Mitarbeitern und Teams eine konkrete integrative Ausrichtung (Unternehmens- und Bereichsstrategien, Prinzipien, Organisationsregeln, Generationsanforderungen usw.) fehlt. Diese Ausrichtung und Koordination darf jedoch nicht in Form von Direktiven und Bevormundungen erfolgen. Eine gute Führung sollte Ziele verständlich vermitteln, Rahmenbedingungen schaffen und Mitarbeiter über „Leitplanken“ steuern. Selbstorganisation ohne Führung ist – zumindest zum jetzigen Zeitpunkt – noch zum Scheitern verurteilt (siehe auch Gloger/Rösner, 2017, S. 4).



# ORGANISATIONS- LÖSUNG

## SERVICE-ZENTRIERUNG

Servicezentrierte Organisationen können eine gute Lösung sein, um die unterschiedlichen Anforderungen zu erfüllen und sowohl Agilität als auch Motivation, Leistungsbereitschaft und Innovation zu ermöglichen. Der Kern liegt in einem vernetzten System, in dem Services zwischen Serviceerbringern und -empfängern (externe und interne Kunden) ausgetauscht werden.



**JOSÉ SILVA**

Partner bei Tisson & Company

Wir haben eine Servicezentrierte Organisation in der IT mit einzelnen Service Ownern aufgebaut. Das Projekt war so erfolgreich, dass wir mittlerweile in anderen Unternehmensbereichen dieses Modell implementieren



Ein Service ist analog zur Dienstleistung eine immaterielle und nicht lagerfähige Leistung. Nach ITIL® ist er das Ergebnis verschiedener Teil-Services und Prozesse (ähnlich der im Produkterstellungsprozess verwendeten Stücklisten und Arbeitspläne), welches der Kunde bzw. Leistungsempfänger vom Serviceerbringer erwartet. Zwischen beiden werden Service Level Agreements (SLA) vereinbart, um die Zusammenarbeit auf eine verbindliche Ebene zu stellen. Der Servicegedanke folgt damit einer bereits in den 1980er Jahren eingeführten Sichtweise: Sowohl Lean-Management-Methoden aus Japan (Toyota) oder auch das EFQM-Modell (European Foundation for Quality Management; vgl. Sommerhoff, 2013) stellen den Kunden und seine Anforderungen in den Mittelpunkt der Unternehmensaktivitäten.

### EINSATZ VON SERVICE-OWNERN ALS SCHNITTSTELLE ZUM KUNDEN

Für Services sollten so genannte Service Owner verantwortlich sein, die eine direkte Schnittstelle zum Kunden bilden. Sie verstehen sowohl das Geschäft des Kunden als auch die Erbringung der Services mit all ihren Spezifikationen und Bestandteilen. Werden vom Kunden neue oder veränderte Services verlangt, so steuert der Service

Owner die Konzeption und Erstellung des Service, um ihn dann anschließend produktiv zur Verfügung zu stellen (Service Life Cycle). Er wird dabei in der Regel von einem Serviceteam unterstützt.

Wird der Service-Gedanke konsequent im Unternehmen aufgenommen, entsteht ein „Mindset“, das automatisch zu veränderten Organisationsstrukturen führt: Mitarbeiter und/oder Teams werden zu Serviceverantwortlichen, die auf der „Einkaufsseite“ meist in eigener Verantwortung die richtige Konfiguration der Services sicherstellen und auf der „Kundenseite“ qualitativ hochwertige Services liefern. Verschiedene Projekte haben gezeigt, dass dadurch die Motivation und Leistungsbereitschaft bei Mitarbeitern und Teams signifikant steigen.

Der Weg zu Servicezentrierten Organisationen führt ebenfalls zum Abbau von wenig flexiblen und schwerfälligen tayloristischen Strukturen (Hierarchien, Silo-Organisationen, Effizienzmaximierung), ohne dabei die Stabilität des Gesamtsystems zu gefährden. In typischen Produktionsprozessen nehmen Services wegen der starken Automatisierung und Determinierung eher eine nachgeordnete Stellung ein.

## SERVICE LIFE CYCLE

### WELCHE UNTERSTÜTZUNG GIBT ES?

Eine Vielzahl von Aufgaben und Prozessen werden in Produktions-, Logistik-, Verkaufs- oder Buchhaltungs- und HR-Bereichen durch standardisierte Anwendungen abgedeckt. Das können Enterprise-Resource-Planning-Systeme (ERP) oder auch Spezialapplikationen sein. Die Systeme übernehmen Daten-, Funktions- und Prozessintegrationen und sind aus Governance- und Compliance-Gründen mittlerweile zwingend erforderlich. Zudem ist ihr Einsatz vor dem Hintergrund von Effizienz- und Qualitätszielen betriebswirtschaftlich geboten.

Dabei haben sich seit den 1990er Jahren Standardlösungen und seit 10 Jahren Cloud-Architekturen durchgesetzt. Wichtig bei der Auswahl der richtigen Applikationen können nachfolgende Aspekte sein.

- Wie ist die Einordnung in Unternehmensbereiche - was soll unterstützt werden?
- Muss in determinierte und weniger determinierte Prozesse unterschieden werden?
- Besteht eine Differenzierung in Betrieb (arbeiten im System) und Veränderung (arbeiten am System)?
- Wie erfolgen die Planung und Steuerung?
- Gibt es so genannte Review- und Approval-Prozesse?
- Müssen Compliance-Anforderungen erfüllt werden?
- Wie werden Partner (Kunden, Lieferanten, Mitarbeiter) in die Prozesse eingebunden?
- Ist die Anwendung intuitiv und einfach in der Handhabung?

Im Service Life Cycle sind Services zu konzipieren und zu entwickeln. Dabei wird permanent „am System gearbeitet“ und die Unternehmensorganisation optimiert. Es ist ein „Flow“, der ausgelöst durch den „Kunden-Demand“ agil organisiert werden muss. Neben der Steuerung dieses Prozesses muss ebenso den kreativen Elementen genug Raum gelassen werden. Mitarbeiter müssen nahtlos und bequem ihre Ideen einbringen und mit anderen Teammitgliedern austauschen können. Diese Prozesse sollten zu konkreten Lösungen und Entscheidungen führen und nachvollziehbar dokumentiert werden. Vor dem Hintergrund des beschriebenen Service Life Cycle sind es

sowohl Kreativ- und Abstimmprozesse, Planungs- und Portfolioaufgaben als auch Projektmanagement-Anforderungen, die von dem Anwendungssystem erfüllt werden müssen. Besonders wichtig ist es auch, dass das System offen ist und Zugriffe von/ zu anderen Systemen (ERP, CRM, Social Media, Jira usw.) vollständig integrieren kann. Nach Gartner ist beispielsweise Workfront das seit Jahren am höchsten bewertete visionäre Anwendungssystem für Programm- und Portfoliomanagement in diesem Bereich. Strukturierte und unstrukturierte Eingabemöglichkeiten, offene Schnittstellen und ein jederzeitiges „on“ erreicht damit auch die jüngeren Generationen.

## FAZIT

Unternehmen und Organisationen stehen heute unter einem enormen Druck aufgrund der Veränderung von Absatz- und Beschaffungsmärkten. Hinzu kommen Verhaltensveränderungen sowohl bei Kunden als auch bei Mitarbeitern. Es ist deshalb wichtig, sich agil und flexibel auf diese Situation einzustellen. Dabei sind wichtige Voraussetzungen zu beachten.

Bei den Grundlagen spielen Kultur und Führung sowie die Organisationsform eine große Rolle. Zu berücksichtigen sind auch die besonderen Anforderungen der unterschiedlichen und gleichzeitig im Unternehmen arbeitenden Generationen. Das immer größere Streben nach Selbstverwirklichung und Selbststeuerung führt allerdings nicht zur Abschaffung jeglicher Führung. Mitarbeiter benötigen eine Orientierung, allerdings nicht in Form von Direktiven und Bevormundungen.

Mit einer Servicezentrierten Organisation können Ziele wie die Schaffung von Agilität, Mitarbeitermotivation und damit die Leistungsfähigkeit von Unternehmen erhöht werden. Durch Einsatz einer leistungsfähigen Softwareanwendung können sich Mitarbeiter und Teams effizient austauschen sowie Arbeitsergebnisse überprüfen und abstimmen. Ein einfacher Umgang mit strukturierten und unstrukturierten Informationen erreicht zudem auch die jüngeren Generationen.



## QUELLEN

Chambel, M. J. (Hrsg.), *Self-Determination Theory in New Work Arrangements*, Nova Science Publishers Inc., Hauppauge, New York 2015, <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=1134316&site=ehost-live>, Download: 23.9.2019.

Gloger, B., Rösner, D., *Selbstorganisation braucht Führung*, 2. Überarb. Aufl., Hanser, München 2017.

Haas, R., *Die Generation Z wird keine Überstunden machen, nicht mal in der Probezeit*, in: *Welt*, 27.09.2019.

Hesse, G. et al., *Herausforderungen für das Employer Branding und deren Kompetenzen*, in: G. Hesse & R. Mattmüller (Hrsg.), *Perspektivwechsel im Employer Branding. Neue Ansätze für die Generationen Y und Z*, S. 53-104, Springer Gabler, Wiesbaden 2015.

ifD Allensbach, *Anzahl der Personen in Deutschland, die ehrenamtlich tätig sind, von 2014 bis 2018 (in Millionen)*, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/173632/umfrage/verbreitung-ehrenamtlicher-arbeit/>, 2018, Download: 21.1.2019.

Laloux, F., *Reinventing Organizations – Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit*, Vahlen, München 2015.

Schönbohm, R., *Enterprise 2.0 als Baustein der Digitalen Transformation – Aufgaben, Barrieren und Erfolgsfaktoren in großen Unternehmen*, in: Petry, T. (Hrsg.), *Digital Leadership, Erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital Economy*, 1. Aufl., Haufe, Freiburg-München-Stuttgart, 2016, S. 293-323.

Scholz, C., *Generation Z – Wie sie tickt, was sie verändert und warum sie uns alle ansteckt*, Wiley, Weinheim 2014.

Sommerhoff, B., *EFQM zur Organisationsentwicklung*, S. 33, Carl Hanser, München 2013.

Statistisches Bundesamt, *13. Koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung für Deutschland*, <https://service.destatis.de/bevoelkerungspyramide/#!y=2017>, 2015, Download: 21.1.2019.

Wolf, G., *Die Generation Z für das Unternehmen gewinnen*, HRM, <http://www.hrm.de/fachartikel/die-generation-z-f%C3%BCr-das-unternehmen-gewinnen-13701>, 2016, Download: 1.7.2017.

Zolnowski, A. und Böhmann, T., *Grundlagen service-orientierter Geschäftsmodelle*, in: T. Böhmann, M. Warg & P. Weiß (Hrsg.), *Service-orientierte Geschäftsmodelle. Erfolgreich umsetzen (S. 1-29)*, Springer Gabler, Wiesbaden 2013.





**TISSON & COMPANY GMBH**

Ballindamm 39, 20095 Hamburg, [office@tisson.com](mailto:office@tisson.com)