

WHITEPAPER

WIR LEBEN IN EINER VUCA-WELT.

Die digitale Transformation bedarf einer neuen
Unternehmenskultur und -struktur

BEULCO[®]



WIR LEBEN IN EINER VUCA-WELT

Im 21. Jahrhundert führen die Megatrends **Globalisierung**, **Digitalisierung** und **Vernetzung** zu einem vollkommen neuen Marktumfeld für Unternehmen. Zudem stehen Wasserversorgungsunternehmen derzeit vor diversen Herausforderungen – Starkregenereignisse, Dürreperioden, Fachkräftemangel, bürokratische Hürden, IT-Sicherheit oder gestiegene Anforderungen der Kunden sind hier nur ein paar Beispiele. Hinzu kommen die Krisen der letzten zwei Jahren.

Wir leben in einer sogenannten VUCA-Welt. VUCA steht für Volatility (Volatilität), Uncertainty (Unsicherheit), Complexity (Komplexität) und Ambiguity (Mehrdeutigkeit).

Volatilität

Mit Volatilität sind in der VUCA-Welt häufige und starke Veränderungen des Marktumfeldes gemeint. Viele der Veränderungen gehen von neuen Technologien, Regularien und kulturellen Trends aus. Kleine oder große Veränderungen werden unvorhersehbar – und das immer drastischer und schneller.

Unsicherheit

Die Vorhersehbarkeit und Berechenbarkeit von Ereignissen nehmen rapide ab. Erfahrungen oder Prognosen aus der Vergangenheit als Basis für die Planung der Zukunft verlieren ihre Gültigkeit. Unternehmen und Führungskräfte stehen unter großem Druck, Entscheidungen zu treffen.

Ambiguität/Mehrdeutigkeit

Ambiguität bezieht sich auf die Mehrdeutigkeit von Informationen. Informationen können unterschiedlich interpretiert werden, selten ist etwas ganz eindeutig und exakt bestimmbar. Das alles führt nicht selten zu falschen Entscheidungen. Führungskräfte stehen vor dem Problem oder der Sorge, dem Unternehmen oder dem eigenen Ruf durch falsche Entscheidungen zu schaden, was sie wiederum davon abhält, mutige, strategische Maßnahmen zu ergreifen.

Komplexität

Unsere Welt ist komplexer denn je. Was ist die Ursache? Was ist die Wirkung? Probleme und deren Auswirkungen werden vielschichtiger und schwerer zu verstehen. Es vermischt sich alles und Zusammenhänge werden unübersichtlicher.

Wir haben festgestellt, dass es in dieser Welt nicht mehr so funktioniert wie „früher“. Gerade die Digitalisierung wird unser Arbeitsleben grundlegend verändern. Der Fortschritt wird sich nicht am Fortschreiten hindern lassen. Nichts ist mehr auf ein oder mehrere Jahre planbar. Permanente Umbrüche sind normal. Man wird sich nun aufmachen müssen, ohne den genauen Weg zu kennen. Dies hat fundamentale Auswirkungen auf die organisationale Struktur und die Kultur eines Unternehmens.

Ohne einen organisationalen Umbau ist die digitale Transformation überhaupt nicht möglich.

Die Rahmenbedingungen für Unternehmen haben sich in den letzten Jahren (insbesondere in den letzten zwei) drastisch gewandelt. Viele Unternehmen bemerken einen Zustand der Überhitzung – sicher trifft der ein oder andere Punkt auch auf Ihr Unternehmen zu.



Je höher die Komplexität und Dynamik, desto eher und schneller kommt ein Unternehmen in die Gefahrenzone.

Doch wie komme ich aus der Gefahrenzone heraus?

Die Komplexität und Dynamik bleibt bzw. wird sich weiter intensivieren – somit ist ein Rückschritt zu hierarchischen, funktionalen Organisationen nicht möglich bzw. zum Scheitern verurteilt. Unternehmen müssen sich schnell auf sich verändernde Rahmenbedingungen anpassen können und flexibler werden, um sich auf neue Situationen einzustellen. Dafür ist ein Paradigmenwechsel zur Auflösung der starren Systeme notwendig. Es bedarf einer beweglichen, agilen Organisation, die in sich **schnell** und **flexibel** ist.



HIERARCHIE VS. AGIL

In der Fachliteratur wird die agile Organisation oft so oder ähnlich definiert: Agilität umschreibt

„die Fähigkeit eines Unternehmens [...], sich kontinuierlich an seine komplexe, turbulente und unsichere Umwelt anzupassen. Zudem muss [die Organisation] sich schnell an interne und externe Veränderungen anpassen, indem es die Fähigkeit entwickelt, diese Veränderungen möglichst rechtzeitig zu antizipieren, selbst innovativ und veränderungsbereit zu sein, ständig als Organisation zu lernen und dieses Wissen allen relevanten Personen zur Verfügung zu stellen“ (Häusling/Fischer 2016, S. 30).

Ein Kernfaktor der agilen Organisation ist eine Vertrauenskultur. Die Vertrauenskultur ist eine Grundlage dafür, dass hierarchisch zentralisierte Entscheidungsträger Entscheidungs- und Handlungskompetenz größtenteils an die Mitarbeitenden übertragen. Denn dadurch wird schneller entschieden, schneller gehandelt, schneller reagiert.

Ein weiterer Aspekt ist die lernende Organisation oder auch die Fähigkeit, permanent Dinge und Entscheidungen zu **Hinterfragen** – auch Selbstverständliches. Denn viele Beschäftigte, die schon jahrelang für ein Unternehmen tätig sind, sind an bestehende Aufgaben und Prozesse gewöhnt – „das

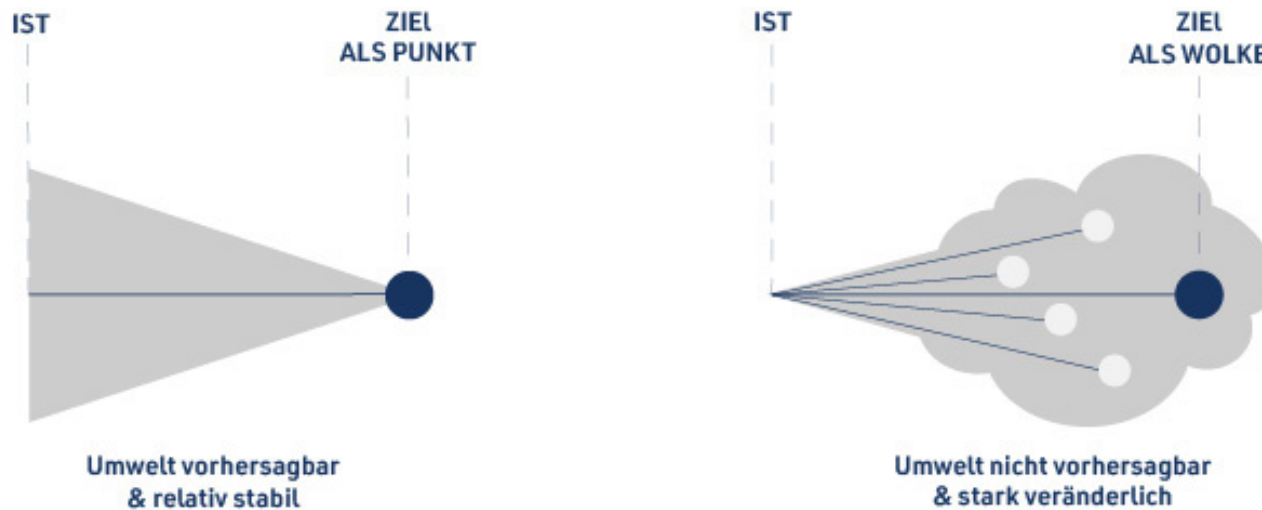
hat doch immer schon so funktioniert, wieso sollte sich auch etwas ändern“ sind häufige Einwände oder Gedanken.

Aber zurück zu den Eigenschaften einer agilen Organisation, oft auch Netzwerkorganisation genannt, und den Unterschieden zu der herkömmlichen klassischen Unternehmensstruktur.

In agilen Strukturen gelten andere Werte und Prinzipien als in klassischen hierarchischen Strukturen. Wir bewegen uns weg von Top-Down, Kontrolle, festen Regeln und Rollen sowie Prozessorientierung hin zu Transparenz, offener Kommunikation, Flexibilität und Eigenverantwortung.

Agile Organisationen arbeiten in kleinen, sich selbst organisierenden und autonomen Teams. Wir haben nicht eine oder wenige Führungskräfte, die verantwortlich für die Entscheidungen im Unternehmen sind, sondern entweder dezentrale, auf mehrere Rollen verteilte Entscheidungsverantwortung oder auch gemeinschaftliche Entscheidungen. Die Verantwortung für Gewinne und Verluste trägt nicht nur die Führungsriege oder Geschäftsführung, sondern gilt für Teams und alle ihre Mitglieder. Dadurch dass die tägliche Arbeit zunehmend komplexer und umfangreicher wird, kommen auf Führungskräfte in ihrer Rolle in klassischen Strukturen mehr und mehr Aufgaben und Verantwortlichkeiten hinzu. Verteilt man diese auf Teams und Mitarbeiter, wird die Führungskraft nicht mehr zum Flaschenhals, welcher das Unternehmen zusätzlich verlangsamt.

Weiterhin planen agile Organisationen in sogenannten „Zielwolken“, nicht mit Punktlandungen. Die VUCA-Welt bedingt es, dass wir beim Start eines Projektes überhaupt nicht wissen, welche Einflüsse und Rahmenbedingungen sich über den Zeitraum der Laufzeit verändern, so kann auch nicht klar sein, was das genau exakte Ziel oder Ergebnis sein wird.



Das Ziel entsteht im Prozess und wird durch das Team definiert. Daher verändert sich auch die Rolle der Führungskraft. Im allgemeinen hat die agile Führung für alle Beteiligten immense Vorteile:

Führungskraft

- Raus aus dem Flaschenhals
- Mehr Gestalter, weniger Manager
- Größeres Feld für mehr Ergebnisproduktion durch das Team

Unternehmen

- Flexiblere Reaktion auf höhere Komplexität und Dynamik
- Risikoverringern
- Arbeitgeber wird attraktiver
- Innovationsgeist entfaltet sich

Mitarbeiter

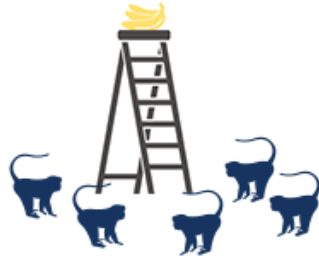
- Selbstentfaltungspotenzial steigt
- Autonomie und Verantwortung steigt, dadurch höhere Motivation
- Es entsteht mehr interaktive Kreativität und Gemeinschaftsverantwortung

Kunde

- Genauere Kenntnisse von Kundenbedürfnissen über die gesamte Wertekette
- Innovationsintensität und -geschwindigkeit steigen
- Flexiblere und schnellere Reaktionen auf Kundenbedürfnisse

Eine weitere Eigenschaft einer agilen Kultur ist das permanente Hinterfragen. In Zeiten des ständigen Wandels müssen auch Selbstverständlichkeiten regelmäßig hinterfragt werden - wie sonst sollen wir aus dem „Das haben wir immer schon so gemacht“ herauskommen? Dies muss aktiv von Führungskräften gefördert werden.

Eine Gruppe von Wissenschaftlern sperrte fünf Affen in einen Kräftig. In die Mitte stellten sie eine Leiter mit Bananen oben drauf.



Immer wenn ein Affe versuchte die Leiter hochzuklettern, bespritzten die Wissenschaftler die anderen Affen mit einer großen Menge an kaltem Wasser.



Nach einer Weile verprügelte die Gruppe jeden Affen, der versuchte die Leiter hochzuklettern.



So traute sich nach einiger Zeit kein Affe mehr die Leiter hochzuklettern, egal wie groß die Versuchung war.

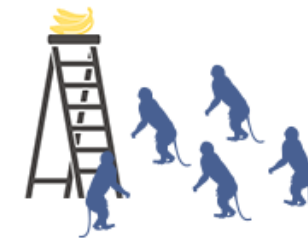


Wissenschaftler entschieden, einen der Affen zu ersetzen. Das erste was der neue Affe machte, war die Leiter hochzuklettern. Sofort verprügelten die anderen Affen ihn.



Nach einigen Schlägen lernte der neue Affe, dass er nicht die Leiter hochgehen durfte. Ohne dass er den Grund dafür kannte.

Der zweite Affe wurde ausgetauscht und dasselbe geschah. Der erste neue Affe nahm an den Schlägen für den zweiten Affen teil. Ein dritter Affe wurde ausgetauscht und dasselbe wiederholte sich. Ebenso beim Austausch des vierten und fünften Affen.



Was übrig blieb, war eine Gruppe von 5 Affen, die, obwohl sie nie eine kalte Dusche erhielten, weiterhin jeden Affen verprügelten, der versuchte die Leiter zu erklimmen.



Könnte man die Affen fragen, warum sie alle verprügelten, die versuchen die Leiter hinaufzusteigen, vermutlich würde die Antwort lauten: „Ich weiß es nicht - so läuft das hier.“



Also nutzen Sie die Gelegenheit, die Gründe anderen mitzuteilen, denn sie könnten sich fragen, warum so weitergemacht wird wie bisher, obwohl es einen anderen Weg gibt.



DIE VERÄNDERTE ROLLE VON FÜHRUNGSKRÄFTEN

Wir haben bereits festgestellt: die Rolle einer Führungskraft in der agilen Organisation wird und muss sich ändern. Schwerpunkt der klassischen Managementrolle ist Organisation und Kontrolle von Aufgaben und Abläufen. Für agile Führungskräfte sind zwei neue Aspekte wichtig:

1
2

Zum einen muss die agile Führungskraft inspirieren und eine klare Vision und Strategie formulieren sowie den Wandel und die Transformation unterstützen.

Zum anderen muss die agile Führungskraft ein effektiver Coach für die Mitarbeiter sein: Die Lösung von Problemen zu begleiten und die Mitarbeiter bei der Entwicklung zu unterstützen dürfen keine Nebensache mehr sein. In agilen Teams werden Mitarbeiter befähigt eigenständig Entscheidungen zu treffen.

Führungskräfte sind entscheidende Treiber (oder Verhinderer) von Agilität. Daher muss insbesondere das Top-Management diese Rolle vorleben und Führungskräfte befähigen und unterstützen. Für viele Führungskräfte ist es schwer, diese veränderte Rolle einzunehmen, denn sie geht oft mit einem Gefühl von Kontrollverlust einher, wenn Aufgaben, Verantwortung und Entscheidungskraft an das Team übergeben werden. Deshalb ist es umso wichtiger, regelmäßig zu reflektieren und die einzelnen Mitglieder des Teams in Ihren Kompetenzen zu wertschätzen und zu fördern. Denn jedes der Teammitglieder verfügt über eine bestimmte Expertise und ist Experte in seinem Bereich. Daraus entstehen neue Rollen im Team, welche die Zusammenarbeit und Art der Entscheidungsfindung nachhaltig verändern.

Ein regelmäßiger Feedback-Prozess hilft sowohl Führungskraft als auch dem Team, sich gemeinsam zu entwickeln. Im Wesentlichen müssen Führungskräfte „lernen zuzuhören, und zuhören, um zu lernen“. Dazu gehört Mitarbeiter aktiv zu befragen und Fehler als einen natürlichen Bestandteil im Entwicklungsprozess anzusehen. Eine offene Fehlerkultur ist Teil der agilen Organisation.

Widerstand als Reaktion auf Veränderungen

Diese Veränderung der Arbeitswelt geht bei den meisten Mitarbeitern und Führungskräften (das Top Management nicht ausgeschlossen) jedoch zunächst mit Ablehnung, Angst und Verständnislosigkeit einher. Wie schafft man es also hier, eine agile Unternehmenskultur und Organisation zu entwickeln, die die Rahmenbedingung für eine erfolgreiche digitale Transformation bildet?

GANZ KLAR:

Ein Patentrezept dafür gibt es nicht. Jedoch existieren Ansätze und Methoden, mit denen diese Basis geschaffen werden kann.

CHANGE IN DER PRAXIS: PYRAMIDE UND NETZWERKE

Die BEULCO GmbH & Co. KG ist ein mittelständisches Unternehmen mit rund 200 Mitarbeitern. Davon arbeiten ca. 65% in der Produktion und 35% in der Verwaltung. Am Standort in Attendorn produziert das Unternehmen Bauteile, Produkte und Systeme, hauptsächlich aus Buntmetallen.

2019 initiierte Geschäftsführer Jürgen Christian Schütz den Change-Prozess. Davor hat sich das Unternehmen einige Jahre mit Themen rund um Digitalisierung und Industrie 4.0. beschäftigt, um sich zukunftsfähiger aufzustellen. Man hatte erkannt, dass Unternehmen in der heutigen Zeit letztlich auch durch die Digitalisierung schneller und flexibler agieren müssen, um wettbewerbsfähig zu bleiben. In vielen Digitalisierungsprojekten wurde jedoch schnell offensichtlich, dass die Digitalisierung nicht nur eine technische und marktliche Veränderung, sondern auch eine Veränderung in der Arbeitswelt bedeutet.

Einige Projekte sind damals gescheitert – es stellte sich die Frage „Warum?“ – fehlende Qualifikationen, Überforderung der Mitarbeiter, fehlendes Verständnis für neue Aufgaben und vor allem der oft formulierte Satz „bisher hat es doch auch so funktioniert“.

1 DIE MITARBEITER MÜSSEN MITGENOMMEN WERDEN. ALLE.

Im Februar 2019 lud Geschäftsführer Jürgen Schütz 25 Mitarbeiter aus verschiedensten Abteilungen und Hierarchieebenen zu einem ersten Kick-off Gespräch ein. Er erklärte die Hintergründe und Notwendigkeit der digitalen Transformation, die Veränderung der Arbeitswelt und machte anschaulich, dass vor allem die Mitarbeiter im Mittelpunkt stehen und sich das Unternehmen wandeln müsse, um in der sogenannten VUCA-Welt zukunftsfähig zu bleiben.

Am Ende wurden die 25 Mitarbeiter gefragt, ob sie Teil dieses Transformationsprozesses sein und als Multiplikator im Unternehmen fungieren möchten.

Februar 2019

Dies war die Gründung der **Community of Practice (CoP)**. Per Definition sind die wichtigsten Aufgaben einer Community of Practice gemeinsame Standards (unter sich, aber auch in der Belegschaft) zu schaffen, Alltagsprobleme zu lösen, Wissen zu verteilen und Innovation voranzutreiben.

Wichtig war es, zunächst die CoP, also die Multiplikatoren im Unternehmen abzuholen. Im zweiten Schritt folgte dann die komplette Belegschaft im Rahmen einer „Open Space“-Veranstaltung. Open Space ist ein Konferenzformat, um in großen Gruppen innerhalb von kurzer Zeit an Themen, die dringlich, breit, komplex oder übergreifend sind, zu arbeiten.

Juni 2019

Im Juni 2019 stand die Produktion bei BEULCO zwei Tage still – ein hoher Kostenfaktor, aber auch eine Notwendigkeit. Allen Mitarbeitern wurden die Hintergründe der digitalen Transformation vermittelt. Zudem wurde ein Verständnis dafür geschaffen, warum dies jeden einzelnen Mitarbeiter betrifft und was dies für die zukünftige Arbeit bedeutet.

Die zweitägige Konferenz umfasste das Erlernen und Umsetzen neuer Methoden an unternehmenseigenen Themen. Am ersten Tag der Konferenz hatten die Mitarbeiter die Möglichkeit, neue, sog. agile Methoden der (Team-)Arbeit kennenzulernen. Darunter fanden sich z. B. Methoden für eine effiziente Gruppenkommunikation, wie die Selbstorganisation von Teams funktioniert, wie kundenorientiert Probleme gelöst werden oder wie schnell ein Team aus unterschiedlichen Menschen zusammenwachsen kann. Darüber hinaus wurde sich auch mit zwischenmenschlichen Themen beschäftigt. Ziel war es, dass sich jeder Mitarbeiter selbstständig aus jeder Abteilung und in jeder Position einbringen kann, denn hier ist gerade jede Sichtweise gleichermaßen wichtig und gefragt.

Die zu Beginn eher skeptische Haltung gegenüber einer solchen Veranstaltung hat sich bereits am ersten Tag gelegt. Am Ende der Konferenz war die Begeisterung der Belegschaft zu spüren. Die Grenzen zwischen Abteilungen lösten sich relativ schnell aus und die Kommunikation untereinander nahm ganz neue Formen an.

Am Ende der Veranstaltung bildeten sich 12 Arbeitsgruppen, die abteilungsübergreifend und nach dem Prinzip der Agilität mit den erlernten Methoden weiterarbeiten sollten. Ca. 75% der Belegschaft beteiligte sich daran. Die Mitglieder der CoP fungierten als Organisatoren und Coaches der agilen Arbeitsgruppen.

2 EUPHORIE KANN SCHNELL ZU ENTTÄUSCHUNG UND FRUST FÜHREN.

Nach mehreren Monaten Arbeit in diesem neuen System der Organisationsstruktur folgte das ernüchternde Fazit: Mitarbeiter verließen die Arbeitsgruppen, Ergebnisse ließen auf sich warten und es machte sich Unmut in der Belegschaft breit –

was sollte das Ganze, wenn ja nichts dabei rumkommt?

GRÜNDE DES SCHEITERNS UND DIE DARAUS GEWONNENE ERKENNTNIS

1. Kosten und Nutzen der Veränderung wurden nicht ausreichend verstanden

Nach der Open Space- Veranstaltung wurde zu wenig über das WARUM kommuniziert. Es muss den Mitarbeitern immer wieder klar gemacht werden, was dahintersteckt und warum die Veränderungen notwendig sind. Es einmal zu kommunizieren, reicht einfach nicht.

2. Informationen über den Gesamtprozess der Veränderung waren unzureichend

Es fehlte an Transparenz. Die Arbeitsgruppen haben gearbeitet, aber wenig kommuniziert, was sie eigentlich tun und welche Ergebnisse erzielt werden. Man neigt dazu, erst zu kommunizieren, wenn etwas abgeschlossen ist. Auch kleine Fortschritte oder Highlights sind wichtig zu kommunizieren, denn nur so weiß jeder, dass es voran geht. Ansonsten wirkt es nach Außen, als ob sich eben nichts tut. Da reicht es auch aus, wenn die Arbeitsgruppe Nachhaltigkeit kommuniziert, wie viele Plastik-Kaffeebecher und somit Müll im Jahr eingespart wird, weil jeder Mitarbeiter einen Thermobecher erhalten hat, mit dem er sich wie immer an dem Kaffeeautomaten bedienen kann.

3. Keine Einheitlichen Erwartungshaltungen und Vorstellungen über den Gesamtprozess

Schnell wurde klar, dass die Erwartungshaltung in der Belegschaft eine ganz andere war als die der Geschäftsführung und CoP. Ein Transformationsprozess ist nicht „mal eben“ gemacht. So ein Prozess dauert Jahre und ist eigentlich nie abgeschlossen. Auch dies muss offen und transparent kommuniziert werden und das Verständnis in der Belegschaft dafür geschaffen werden

4. Fehlerhafte Ressourcenplanung

Agile Arbeitsgruppen benötigen auch Zeit und Raum, um sich zu treffen und an ihren Themen weiterzuarbeiten. Nicht ganz einfach, hier Zeitslots in einem produzierenden Unternehmen mit Schichtarbeit zu finden. Im Verwaltungsbereich kein Problem, die Stunde Projektarbeit kann schnell dazwischen geschoben werden. Aber der Produktionsmitarbeiter kann nicht mal eben die Maschine verlassen, um an Arbeitsgruppentreffen teilzunehmen. So reduzierte sich sehr schnell der Anteil der Produktionsmitarbeiter in den Arbeitsgruppen, die jedoch 60% der kompletten Belegschaft ausmachen. Zudem benötigen Digitalisierungsprojekte die Unterstützung der IT, wer sonst soll Programmieren, Hardware einrichten oder Software beurteilen?

Nach der Fehleranalyse wurden umgehend Maßnahmen eingeleitet. Offline und Online wurden Möglichkeiten für eine offene und transparente Kommunikation geschaffen, wie z.B. Infoboards oder die Einführung des neuen Intranets, bei dem jede Arbeitsgruppe eine eigene Seite hat, auf der sie regelmäßig über die Aktivitäten und Ergebnisse berichtet oder auch Umfragen in die Belegschaft geben kann.

Der Flaschenhals IT wurde angegangen, in dem die „Digital Guides“ gegründet wurden. Eine Gruppe von Mitarbeitern, die über ein Jahr lang ausgebildet wurden, um vorgeschaltet zur IT digitale Prozessthemen oder Soft- und Hardware- Probleme und Lösungen eigenständig angehen können. Diese unterstützen die agilen Arbeitsgruppen.

Einige Arbeitsgruppen wurden dann nach und nach auch abgeschlossen, sodass ein Fortschritt erkennbar wurde. Bald wurden auch neue Arbeitsgruppen mit neuen Themen initiiert, die wiederum andere Mitarbeiter motivierten, doch wieder am Prozess teilzuhaben.

Eines stand nach dieser ersten Lernphase fest:

Das Unternehmen komplett agil aufzustellen wird nicht funktionieren, weil es in einem Produktionsbetrieb z.B. klare Funktionsbereiche, Struktur und Controlling braucht.

Eine weitere Erkenntnis aus der Lernphase ergab sich: Je agiler Mitarbeiter und Führungskräfte agieren sollen, desto mehr Stabilität und Orientierung brauchen sie. Hier stellte sich nun die Frage, wie die richtige Mischung aus Agilität, Stabilität, Hierarchie und Netzwerk aussehen muss.

Aber dennoch muss sich die Organisation verändern und zukunftsfähig aufstellen. BEULCO hat zwei Jahre lang probiert und beobachtet, was wie für das Unternehmen funktionieren kann. Daher hat BEULCO das Modell des dualen Betriebssystems entwickelt.

Im dualen Betriebssystem gibt es das erste, klassische Betriebssystem dass sich durch Hierarchie und Stabilität auszeichnet. Das zweite Betriebssystem ist die agile Netzwerkorganisation, in dem Flexibilität, Schnelligkeit und abteilungsübergreifende Arbeit im Fokus stehen.

BEULCO hat die Lösung für sich gefunden, indem das **Betriebssystem 1** für das **Basis- und Bestands-geschäft** eingesetzt wird, also in der klassischen Produktion. Das **Betriebssystem 2** wird für **neue Unternehmensbereiche**, die gerade im Aufbau sind und aus kleinen Teams bestehen genutzt. Ziel ist es hier, Marktchancen schnell zu ergreifen und in Form einer Gründer-Mentalität ohne hierarchische Barrieren schnell und flexibel umzusetzen.

Sobald sich der Erfolg und ein Wachstum dieser Geschäftsbereiche mit erforderlichen festen Strukturen entwickelt, werden diese von Betriebssystem 2 in Betriebssystem 1 überführt.

Zudem wird Betriebssystem 2 in den agilen, abteilungsübergreifenden Arbeitsgruppen genutzt, die aus dem Open Space entstanden sind und mit vielen weiteren Themen und Projekten weitergeführt wurden. Hier kann jeder Mitarbeiter, egal aus welchem System ganz unabhängig teilnehmen.

Denn erst dadurch, dass die Mitarbeiter in beiden Systemen arbeiten, profitieren beide Betriebssysteme: Das klassische Betriebssystem stabilisiert sich und bekommt innovative Impulse und das agile Betriebssystem verfolgt kreative neue Wege und bekommt Rückhalt.

DAS BEULCO MODELL ZWEI BETRIEBSSYSTEME



IMPRESSUM

BEULCO GmbH & Co. KG

Kölner Straße 92
D-57439 Attendorn

Postfach 1 20
D-57425 Attendorn

Tel. +49 2722 695-0
info@beulco.de

www.beulco.de

Kommanditgesellschaft
Handelsregister: Amtsgericht Siegen
Ust.-Id.Nr. DE 126179712

Autorin

Ina Hachenberg
Leitung Marketing
BEULCO GmbH & Co. KG

Dieses Whitepaper stellt eine allgemeine unverbindliche Information dar. Die Inhalte spiegeln die Auffassung von BEULCO zum Zeitpunkt der Veröffentlichung wieder. Trotz der äußerst sorgfältigen Informationszusammenstellung besteht kein Anspruch auf sachliche Richtigkeit, Vollständigkeit und/oder Aktualität. Eine Verwendung liegt daher in der eigenen Verantwortung des Lesers. Jegliche Haftung wird ausgeschlossen. Das ausschließliche Nutzungsrecht liegt bei der BEULCO GmbH & Co. KG. Die unautorisierte Nutzung, die ganze oder teilweise Vervielfältigung sowie jede Weitergabe an Dritte sind nicht gestattet.