

ORGANISATIONSGESTALTUNG: TRENDS DER MODERNEN ORGANISATION

STARKES KERNGESCHÄFT

Um in globalen Märkten bestehen zu können, konzentriert sich das Unternehmen auf das Kerngeschäft. Die Komplexität wird durch eine spitze Produktpalette und eine zielgenauere Kundengruppe reduziert. Für das Management heißt dies, manche Spielweise aufzugeben, näher zusammenzurücken und sich dem Wettbewerb direkter zu stellen.

MODULARER AUFBAU

Die auf möglichst messbare Ergebnisse ausgerichteten Segmente bilden eigenständige Organisationseinheiten (Module). Sie sind relativ unabhängig und integrieren zum großen Teil die ehemals zentralen Leistungen wie Personal, Organisation, Einkauf etc. Jedes Modul hat Zugang zum Markt. Ergebnis ist die Organisationseinheit als Unternehmen im Unternehmen bzw. eine Organisation ohne Gemeinkosten. Die Arbeitsteilung im Management schwindet. Es ist notwendig auf allen Ebenen (der nunmehr flacheren Hierarchien) unterschiedliche Fähigkeiten zusammenzuführen.

MARKTFÄHIGE LEISTUNG

Das Prinzip: „Nur noch das tun, was man messen kann!“ gilt. Die interne „Planwirtschaft“ hat ausgedient. Jedes Glied der Wertschöpfungskette wird an adäquaten Marktpreisen gemessen. Die einzelnen Organisationseinheiten erhalten Kontraktfreiheit, der Markt wird ins Unternehmen geholt; Angebot und Nachfrage regeln die internen Verrechnungspreise. Bei einer derartigen Organisation ist das Management auf das produktive Ergebnis ausgerichtet, seine Leistung wird vergleichbarer und damit objektiver messbar.

POLYZENTRISCHE KOMPETENZ

Ist das Unternehmen in mehreren Regionen präsent und hat dort sowohl Produktionsstätten wie Vertriebsorganisationen, dann relativiert sich aufgrund des Prinzips der „Leading Unit“ der starke Einfluss der Zentrale. Verbundvorteile werden in „Centers of Excellence“ durch Schwerpunktbildung genutzt. Die Federführung für das Produkt A übernimmt Standort I, für B Standort II. Beide vertreiben in ihren Regionen A und B. Das Management vor Ort wird mithin zugleich global denken und handeln müssen.

HYBRIDE STRUKTUREN

Die Einheitsorganisation, die vorschreibt, wie einzelne Bereiche und Standorte gleichermaßen zu gliedern sind, hat ausgedient. Den sachlichen, regionalen, kulturellen und personellen Gegebenheiten vor Ort wird mehr Rechnung getragen. Demzufolge hat sich das Management auf die individuelle Situation einzulassen; Führung und Or-

ganisation erfolgen nunmehr eher induktiv als deduktiv.

ORGANISIERTE MANAGEMENTPROZESSE

Unternehmensrelevante Zusammenhänge, wie Geschäftsfelder, Geschäftsprozesse oder Innovationsstrecken, erhalten übergreifende Managementverantwortung. Damit werden neue Dimensionen der Effizienzsteigerung eröffnet; kürzere Reaktions- und Aktionszeiten stellen sich ein. Für das Management heißt dies, interdisziplinär, in enger Kooperation mit Kollegen, ausgewählte Veredelungsstrecken zu verbessern oder wichtige Marktsegmente erfolgreich zu machen.

Quelle: Gabler's Magazin 6-7/1994