

ORGA-TUNING / Strategiegerechtes Gestalten - Vereinfachen und Anreichern von Organisationsstrukturen. Navigationsdaten für einen neuen Kurs.

Getreu dem Postulat "Struktur folgt Strategie" haben Organisatoren in der Vergangenheit ihren Beitrag zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit geleistet. Pflichtbewusst unterstützten sie die Umsetzung von Scale-, Scope- und Speed-Strategien. Derzeit registriert man in der organisatorischen Gemeinde "schwache Signale" für den Beginn einer neuen Ära: Vorausschauende Praktiker und Wissenschaftler betrachten Speed nicht nur unter dem Blickwinkel der berüchtigten "Zeitfalle", sondern auch aus der Perspektive einer "Beschleunigungsfalle".

Mit dieser Relativierung des Speed-Faktors wird letztlich das Post-Speed-Zeitalter eingeläutet. In Fortführung der Tradition strategiegerechten Organisierens bereitet sich die organisatorische Gemeinde auf die bevorstehende Kurskorrektur vor.

Die Navigationsdaten für den neuen Kurs des strategiegerechten Organisationsdesigns liegen auf dem Tisch (vgl. Abb.): Was den Zielpunkt anbetrifft, greifen die Organisatoren nach den Sternen. Die Idee der Turbo-Organisation stellt ihre Antwort auf das Vorbild des Turbo-Marketings dar. Die Organisatoren bringen ihre Erfahrungen in die Konstruktion einer solchen Hochleistungsorganisation ein. Diese entfaltet dadurch eine exzellente Performance, dass Flexibilitäts- und Integrationsanforderungen simultan und ausgewogen berücksichtigt werden.

Startpunkt der Bemühungen sind diagnostizierte Flexibilitäts- bzw. Integrationsdefizite einer mehr oder weniger komplexen Ist-Organisation. Hauptverantwortlich für derartige Schwachstellen zeichnet die vorfindliche "Fragmentierung" des Unternehmungsgeschehens durch Organisationsstrukturen tayloristischer Prägung. Diese werfen mehr Schnittstellenprobleme auf, als sie zu lösen imstande sind.

Bezüglich des optimalen Weges, auf dem das Orga-Tuning vom Start zum Ziel gelangen soll, ist die organisatorische Community tendenziell in zwei Läger gespalten: Fasziniert von Modellen einer "lean production" in der Automobilindustrie, von flachen Hierarchien usw., plädiert aktuell eine Gruppe von Fachvertretern für organisatorische Schlankheitskuren. Sie propagieren Simplex-Prozeduren, Vorgehensweisen also, die in einfache, bewegliche, überschaubare, transparente Strukturen münden.

Demgegenüber sprechen sich die Befürworter von Complex-Prozeduren für ein dosiertes Investment in den organisatorischen Überbau aus. Sie gehen davon aus, dass eine Anreicherung des Organigramms durch Ausschüsse, Task-forces, Beiräte, Koordinationsorgane, zusätzliche Kommunikationskanäle u.ä. der Leistungsfähigkeit der Gesamtorganisation zugute kommen. Zwar gelangt auf diesem Wege zusätzlicher Ballast an Bord. Diese zusätzlichen Einrichtungen wirken jedoch als Kraftverstärker, sei es als Motoren für die Promotion von Ideen oder zumindest als Getriebe, als Schmierstoffe bzw. als Katalysatoren für erfolgskritische Prozesse.

Wer lange Entscheidungswege und Reaktionszeiten, häufige Konflikte, Synergiedefizite usw. überwinden will, der muss -so das Kredo des Complex-Tunings- die fragmentierten Organisationsstrukturen mit einem kräftigen Überbau versehen. In manchen Fällen lässt sich dessen Komplexität bereits aus dem Namen ablesen, so etwa bei den Mehr-Fachstrukturen (Primärorganisation mit überlagernder Sekundär- und Tertiärorganisation), den

mehrdimensionalen Matrixgebilden und den Mehr-Liniensystemen (etwa durch Patenschaften des Topmanagements für kritische Produkte, Regionen, Projekte oder Prozesse).

Dass es sich hier um gewichtige und auch kostspielige Gebilde handelt, sollte niemanden verwundern: Matrix-Strukturen sind verständlicherweise schwergewichtig und schwerfällig, weil sie in komprimierter Form sowohl die Vorteile des funktionalen als auch des divisionalen Orga-Archetypus nutzbar machen sollen.

Auch viel weniger spektakuläre Organisationsformen verdanken ihre Existenz den Complex-Prozeduren: Bereits das Aufstocken um eine zusätzliche Hierarchie-Ebene (Unternehmensbereiche zusätzlich zu den Geschäfts- und Produktbereichen) oder die harmlos wirkende Einführung von Projektleitern, Produktmanagern und Prozessinhabern stellt einen grossen Sprung in Richtung High-org dar.

Simplex-Prozeduren werden initialisiert, weil man lange Durchlaufzeiten, 2+2=3-

Konstellationen, Disharmonien usw. als Indikatoren einer zu komplex gewordenen, nicht mehr durchschaubaren bzw. regierbaren Organisation deutet. Das Simplex-Tuning folgt der Devise: Ballast abwerfen. Auf einem recht primitiven Niveau genügen die undifferenzierten Rasenmäher-Sparprogramme des klassischen Gemeinkostenmanagements diesem Grundsatz. Subtilere Spielarten bestehen in einem dosierten Ausdünnen des mittleren Managements.

Auch das Abspecken von zentralen Stäben bzw. Zentralabteilungen (Qualitätssicherung, Personalabteilung usw.) entspringt der Simplifizierungs-Philosophie. Dies gilt auch für den Übergang auf marktliche Koordination (zwischen internen Anbietern und internen Kunden) und auf direkte Koordinationsstrukturen (etwa zwischen Händlern und Produktion unter Umgehung des Vertriebs), wodurch den umständlichen ketten- und sternförmigen Kommunikationsstrukturen eine klare Absage erteilt wird.

"Segmentierung", d.h. die schnittstellenarme Neuordnung der Unternehmung durch Bildung von Produkt-Markt-Segmenten, Fertigungssegmenten oder Prozesssegmenten bildet gewissermassen die Krönung dieser Vereinfachungsprogramme. Im Zwischenbereich lassen sich die vielfältigen Versionen der Autonomisierung und Autarkisierung von Organisationseinheiten ansiedeln. Hierzu zählen die allseits bekannten Konzepte für Teamarbeit, dezentrale PPS, Divisionalisierung, Center-Organisation, Venture-Management, Übergang auf Holdingstrukturen usw. Die Zauberformel für das Funktionieren all dieser Organisationsformen lautet "Selbstorganisation statt Fremdorganisation".

Weder aus organisationspraktischer, noch aus wissenschaftlicher Sicht macht es Sinn, den gesamten organisatorischen Einsatz nur auf die Simplex-Karte oder nur auf die Complex-Karte zu setzen. Gemischte bzw. gekoppelte Vorgehensweisen, wie wir sie vom Gegenstromverfahren, von der geplanten Evolution, von Loose-tight-Kombinationen usw. kennen, sind in aller Regel brauchbarer als eine "one best way"-Philosophie. Bedenken, dass bei einer solchen Mixtur Feuer und Wasser miteinander vermischt werden und man quasi Brandstifter und Feuerwehr zur Zusammenarbeit zwingen müsste, lassen sich ohne viel Mühe ausräumen.

Für ein Prozedur-Mix spricht zunächst dessen Wünschbarkeit, wenn nicht sogar Notwendigkeit: Wie die Abbildung veranschaulicht, kann ein Organisator leicht über das Ziel (Fachjargon: optimale Organisationskomplexität) hinausschiessen und in den Abgrund stürzen. Wer angetreten ist, um Low-org-Defizite zu überwinden, muss plötzlich erkennen, dass er in einer Mastkur einen organisatorischen Dinosaurier grossgezogen hat.

Dessen Wachstum gerät leicht ausser Kontrolle, weil es den Gesetzen des organisatorischen Wildwuchses gehorcht. Werden beispielsweise zur Beschleunigung der Produktentwicklung parallel Projektmanagement, Produktmanagement und Prozessmanagement eingeführt, so schaffen sich diese nicht nur ihren eigenen organisatorischen Überbau (Lenkungsausschüsse, Produktkommissionen, Qualitätsbeiräte usw.).

Darüber hinaus induzieren sie einen nicht unerheblichen Integrationsbedarf zwischen Projekt-, Produkt- und Prozessmanagern. Umgekehrt treten bei ambitionierten

Simplifizierungsinitiativen mitunter Symptome der Magersucht auf. Der Abbau von Highorg-Wucherungen geht dann oft an die organisatorische Substanz. Typischerweise werden dabei Slack-Potentiale aufgezehrt, Reserven also, ohne die eine flexible Anpassung an Markt-, Gesetzes- und Technologieänderungen unmöglich wird. Einem solchen Kahlschlag fällt beispielsweise leicht ein Vertriebskanal oder ein wertvoller, aber momentan überflüssiger Libero-Posten zum Opfer, dem man später oft nachtrauert.

Für die Machbarkeit einer Simplex-Complex-Kopplung sprechen diverse Verwandtschaftsbeziehungen zwischen den ungleichen Brüdern. So bemühen sich beide Prozeduren um eine Flussoptimierung der erfolgsrelevanten Unternehmungsprozesse, etwa der Auftragsabwicklung. In Complex-Manier geschieht dies durch Einrichtung von zusätzlichen Prozessverantwortlichen ("Process-Owner"). In Simplex-Manier will man demgegenüber das Organigramm sozusagen "auf Prozess trimmen". Zu diesem Zweck legt man bereits die Stellenbildung prozessorientiert und damit schnittstellenbewusst an. Verbesserter Materialfluss basiert beim Simplex-Tuning auf dem Wechsel vom Push-Prinzip zum Pull-Prinzip. Demgegenüber würde beim Complex-Tuning an der Push-Steuerung festgehalten und in die Verbesserung der Primärbedarfs-Prognose investiert. Ausserdem operieren beide Vorgehensweisen mit Gruppenkonzepten. Die Complex-Philosophie bevorzugt dabei allerdings eher temporär installierte Zirkel oder Projektgruppen, während dem Simplex-Prinzip eher die permanent eingerichteten teilautonomen Gruppen gerecht werden.

Die Kopplung der beiden Basisprozeduren kann nun mehr oder weniger elegant konzipiert werden. Eine zwar wenig elegante, dafür aber äusserst realistische Kopplungsvariante ist das Zick-Zack-Mix. Hierbei startet man entweder mit einer Simplex- oder mit einer Complex-Prozedur. Nach einiger Zeit wird das Management mit Signalen konfrontiert, die eine Kurskorrektur nahelegen: Die Organisation zeigt entweder Symptome von struktureller Übergewichtigkeit oder von Unterernährung. Offensichtlich ist man über das Ziel hinausgeschossen. Diesen Fehlentwicklungen wird durch die jeweils entgegengesetzte Prozedur gegengesteuert. Nach einer Epoche der organisatorischen Aufrüstung wird versucht, den erforderlichen Turnaround durch Übergang auf eine Simplex-Prozedur zu bewerkstelligen und umgekehrt.

Etwas eleganter funktioniert folgende allseits bekannte Kopplung: Innerhalb einer Complex-Prozedur wird beschlossen, die Querschnittsfunktionen (Qualität, Personal, Logistik, EDV usw.) als Service-Center zu installieren bzw. auszubauen. Eine anschliessende simplexprozedurale Überprüfung dieser Organisationsform kommt zu dem Ergebnis, dass man sich durchaus mit diesen Zentralbereichen arrangieren kann, vorausgesetzt sie werden als schlanke, unternehmerisch agierende Profit-Center ausgestaltet.

Die hohe Schule der Prozedur-Kopplung zeichnet sich dadurch aus, dass man sich den Luxus leistet, vor einer Reorganisationsentscheidung nicht nur ein, sondern zwei, möglichst konträre Gutachten einzuholen. Eine Gestaltungsempfehlung sollte im Geiste der Vereinfachungs-Philosophie, die andere im Sinne der Anreicherungs-Philosophie verfasst sein. Durch Konfrontation von These und Antithese gelangt man so in dialektischer Manier zu einer fundierten Synthese.

Simplex-Verfahren: Im direkten Prozedurvergleich schneidet die Simplex-Prozedur tendenziell besser ab als ihr Complex-Gegenstück. Gerade in mageren Jahren passt ein Simplex-Tuning sicherlich besser in die Landschaft. Das Orga-Pendel würde nun in der Tat ungebremst zugunsten der Simplex-Prozedur ausschlagen, wenn sich da nicht zwischen der konzeptionellen Konstruktion von einfachen Organisationsformen und deren politischer Umsetzung eine Kluft auftun würde.