

ORGANISATION / Orga-Tuning - Ein Konzept zur Reduktion von Komplexität. Anhand einer "Landkarte" werden die relevanten Betätigungsfelder geortet .

Wer heutzutage ganzheitliche Vorgehensweisen fordert, kann sich des Beifalls von allen Seiten sicher sein. Wenn es allerdings an die praktische Umsetzung derart systematischer Konzepte geht, bleibt von der Euphorie oft nicht mehr als ein Achselzucken oder ein müdes Lächeln übrig. Ganzheitlichkeit muss nicht nur gewollt, sie muss auch gekonnt sein. Gerade effizienzsteigernde Bestrebungen zur Komplexitätsreduktion -ein aktueller Megatrend in der Managementszene- haben nur Aussicht auf Erfolg, wenn sie nicht als Schmalspurinitiativen, sondern als flächendeckende und vernetzte "Tuning"-Offensiven angelegt sind. Ohne eine Landkarte, aus der sich die relevanten Betätigungsfelder einschliesslich der Verbindungswege ablesen lassen, ist ein ganzheitliches "Simplex-Tuning" von vornherein zum Scheitern verurteilt. Das in der Abbildung wiedergegebene PRO-Schema mit seinen drei Sektoren der Programm-("P"), Ressourcen-("R") und Organisationsgestaltung("O") eignet sich als Vademekum für Fitness-Offensiven. Ganzheitliches Simplex-Tuning kann an insgesamt drei Parametern ansetzen.

Programm-Parameter: Gekämpft wird gegen programmbedingte Komplexität und programmabhängige Kosten. Durch eine Entrümpelungsaktion bei den Produktlinien lässt sich eine Konzentration auf Kerngeschäfte in die Wege leiten. Mit Blick auf Verzettlung und andere "diseconomies of scope" verabschiedet man sich von der "socks and stocks"-Mentalität. Bevorzugt werden die Geschäftsfelder aufgegeben, in denen man nicht die erforderliche kritische Masse besitzt. Das läuft mitunter auf einen Rückzug aus dem Gesamtmarkt in eine (lukrativere) Nische hinaus. Einen wesentlichen Beitrag zur Komplexitätsminderung leistet in aller Regel eine Überprüfung der Variantenvielfalt. Diesen Parameter darf man jedoch nicht abgekoppelt von der Teilevielfalt verändern. Komplexe Stücklisten bilden eine Voraussetzung für Variantengenerierung.

Ressourcen-Parameter: Die Beständerreduktion, Um- bzw. Freisetzung von Mitarbeitern, Schliessung von Standorten, Ausmusterung von Anlagen und dergleichen zählen zu den klassischen Simplex-Parametern. Schlankheit äussert sich bei diesem "downsizing" in einem Abbau von Überkapazitäten. Vereinfachungsbemühungen dürfen nicht an den Werktoeren enden. Auch Lieferanten müssen speziell auf dem Qualitäts- und Logistikgebiet zu einer Übernahme unternehmungsinterner Regelungen bewegt werden.

Unsicherheiten bestehen bei der Beantwortung der Frage, ob die grössten Ratio-Potentiale in einer Reduktion des Anlagevermögens oder einer Beständerreduktion im Umlaufvermögen liegen. Eine ganzheitliche Vorgehensweise verdeutlicht in diesem Zusammenhang, dass Bestände -als kostspieliger Schlupf und lästiger Schleier an den Pranger gestellt- mitunter nur eine Vorsichtsmassnahme gegen störanfällige Anlagen bzw. unzuverlässige Bezugsquellen darstellen.

Organisations-Parameter: Stellenabbau, marktliche Koordination, Dezentralisation, Segmentierung usw. stellen bewährte Mittel einer aufbauorganisatorischen Vereinfachung

dar. Gegen eine Schnittstellenvermehrung hilft Funktionsintegration, am besten unterstützt durch eine Phasenintegration: Bestimmte Lernprozesse sollten nicht "off the job", sondern "on the job" stattfinden.

Diese Vereinfachung gelingt, wenn Stellen nicht nur Arbeitsorte, sondern auch Lernorte sind. Auch im ablauforganisatorischen Instrumentarium finden sich zahlreiche Simplex-Parameter. Hierzu gehören die Standortpolitik (Zusammenlegung von Standorten, räumliche Nähe zwischen Herstellern und Zulieferer, externe Läger) ebenso wie das optimierte Timing von Prozessen (Abbau von Puffern, Synchronisierung, zeitliche Überlappung usw.). Ganzheitliches Simplex-Tuning muss alle drei Parameterkategorien zugleich im Auge behalten. Es wäre falsch, das Simplex-Tuning wie ein Mikado-Spiel anzugehen. Der PRO-Verbund (vgl. Abbildung) mit seinen zahlreichen Schnittstellen zwischen Leistungsprogramm, Ressourcen und Organisation sorgt dafür, dass sich im Zweifel in allen drei Sektoren etwas bewegt, wenn man nur einen einzigen Parameter in einem Sektor "berührt".

Wer Simplex-Tuning erfolgreich praktizieren will, muss vernetzt denken können. Aus dem PRO-Schema geht hervor, dass man in den drei Sektoren nicht nur mit jeweils hausgemachter Komplexität, z.B. einer bürokratischen Struktur im Organisationssektor, konfrontiert wird. Jeder Sektor importiert Komplexität von den beiden benachbarten Sektoren, und er exportiert seinerseits Komplexität in andere Sektoren. Die rein punktuelle Vereinfachungsoffensive in einem einzigen Sektor ist damit die Ausnahme und nicht die Regel.

Der engagierte Kampf gegen Überkomplexität erweist sich aber in aller Regel als sinnloses Investment, wenn man auf halber Strecke stehenbleibt. Das heisst aber im Klartext, in der Anfangsstation einer Vereinfachungsaktion nicht voreilig auch deren Endstation zu sehen. In solchen Fällen endet eine kostspielige Simplex-Offensive tatsächlich bei der berüchtigten Endstation "Sehnsucht". Strukturzentriertes Tuning: Diese Prozeduren starten mit einer Reorganisation und passen dann die Kapazitäten sowie die Aufgaben an die vereinfachte Organisation an. Nach dem Verursachungsprinzip sollte man genau dann zuerst den Organisationsbereich in Angriff nehmen, wenn dieser als ursächlicher Komplexitätstreiber verdächtigt wird. Typische Verdachtsmomente sind bürokratische Tendenzen, Parkinson-Syndrome, Wildwuchs an Gremien usw. Gegen bürokratische Erstarrung verordnet man am besten flexible Organisationsformen, etwa Profit-Center mit pretialer Steuerung über Verrechnungspreise.

Wer nun ja gesagt hat zur Umwandlung der Marktforschung, DV-Abteilung, Versandabteilung usw. in ein Profit-Center, darf die Prozedur nicht bereits im Organisationsbereich abrechnen. Er muss konsequenterweise im Ressourcensektor auch ja sagen zu einer Rekrutierung und Qualifizierung von Mitarbeitern, die das Zeug zum Entrepreneur haben.

Professionelles Unternehmertum setzt ausserdem direkten Marktkontakt der Profit-Center voraus. Man muss den Profit-Centern erlauben, ihre Informationsdienste, Software, Beratungsleistungen, Finanzierungsdienste usw. am Markt anzubieten. Das läuft aber zwangsläufig auf eine Anpassung des Produktprogramms hinaus: Dort tauchen diese Dienstleistungen nicht nur als innerbetriebliche Vorleistungen, sondern als marktfähige Produkte auf.

Kostenfokussiertes Tuning: Sollen die Vereinfachungsbemühungen hauptsächlich der Kostensenkung dienen, liegt ein Einstieg im Ressourcensektor nahe. Dort bekommt man ja

die Ressourcen-Inputs als Kosteneinflussgrößen unmittelbar in den Griff. Diese Vorgehensweise kann allerdings nur funktionieren, wenn die Vereinfachung auf dem Ressourcengebiet nicht bloße Symptombehandlung darstellt, d.h. die eigentlichen Komplexitätsursachen im Programm- oder Organisationssektor liegen.

Im einfachsten Fall werden maschinelle oder personelle Überkapazitäten als Komplexitätstreiber diagnostiziert. Gerade am Ende einer Expansionsphase sind derartige Übergewichte typisch. Das Simplex-Tuning geht die Kostenarten durch und leitet den Abbau dieser "Polster" in die Wege. Schwieriger liegen die Dinge, wenn sich Ressourcenkomplexität bei den Informationsressourcen etwa in einer dschungelartigen EDV-Landschaft äussert. Komplexität geht hier oft auf das Konto Inkompatibilität, d.h. zeitraubende Medienbrüche bzw. aufwendige Bemühungen einer nachträglichen Vernetzung von wildgewachsenen EDV-Bausteinen.

Noch schwieriger gestaltet sich das Simplex-Tuning, wenn die Belegschaft durch komplexitätsstiftende Strukturen geprägt ist. Besteht die Führungsmannschaft beispielsweise nur aus Spezialisten, werden Dolmetscher und Vermittler benötigt, ohne die eine Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen den Fachbereichen nicht zustande kommen kann. Auch ein ungünstiger Altersaufbau der Belegschaft wirkt als Komplexitätstreiber: Ein Missverhältnis zwischen jungen Nachwuchskräften und erfahrenen Routiniers kann zur Folge haben, dass wichtige Aufträge liegenbleiben, weil zu viele Mitarbeiter noch die Schulbank drücken müssen.

Vereinfachungen im EDV- oder Personalsektor müssen durch ressourcengerechte Organisationsformen unterstützt werden. Vernetzung beeinflusst bekanntlich die Kommunikationsintensität, Generalisten pflegen andere Kooperationsformen als Spezialisten. Schliesslich ist auch zu prüfen, ob die Programme an die neuen Kapazitäts- und Organisationsgegebenheiten angepasst werden müssen. In Betracht kommen hierbei Anpassungen des Leistungsniveaus (z.B. Qualität) oder des Programmumfangs (z.B. Konzentration auf Nischenmärkte statt Gesamtmakbearbeitung). Strategiegeleitetes Tuning: Hier wird das Programm als Komplexitätsverursacher Nr.1 eingestuft. Diese Sichtweise wird bevorzugt in Unternehmungen vertreten, die gewissermassen nach Managementlehrbuch durch und durch rational gestaltet wurden. In diesen Fällen sind die Leistungen als Kostenträger bzw. Umsatzbringer die eigentliche Wurzel komplexer Unternehmungsprozesse.

Vereinfachungen im Programm werden durch eine programmgerechte Organisations- und Ressourcenanpassung unterstützt. Die Prozesstechnologie (etwa flexible statt starre Fertigungsanlagen) richtet sich stromlinienförmig an der Programmzusammensetzung (kleine Losgrößen, modulare Produkte u.ä.) aus. Organisatorisch wird flankierend eine Umstellung von gestreutem "multiple sourcing" auf konzentriertes "single sourcing" vorgenommen.
Prof. Dr. Michael Reiss, Lehrstuhl für Organisation an der Universität Stuttgart