

Erfolgreiche Wege einer effizienten Service-Organisationsgestaltung Trends zu mehr agilen Organisations- und Führungsstrukturen

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

die Gestaltung von Service-Organisation und -Kultur eines Unternehmens ist für den wirtschaftlichen Erfolg wichtig. Organisation ist nicht etwas, das einmal implementiert wird, dann unverändert beibehalten wird und auch langfristig den Erfolg am Markt garantiert. Organisationen verändern sich regelmäßig, sie sind nicht statisch aufgesetzt. Wenn eine Organisation auch langfristig den Erfolg des Unternehmens unterstützen soll, muss sie sich immer wieder erneuern, vorhandene Potentiale heben und neue erschließen.

Auch heute noch sind traditionelle Organisationsstrukturen vielen Unternehmen und Service-Bereichen zu finden. Den Anforderungen von Morgen werden Unternehmen damit aber nicht mehr gerecht. Dafür gibt es zahlreiche Gründe: Die steigenden Kundenanforderungen, der weltweit zunehmende Wettbewerb, die dynamischen Strukturen des Marktes und das erschöpfte Potenzial innerhalb der Funktionen. All das zwingt Unternehmen dazu, sich Synergien über eine funktions-übergreifende Integration zu erschließen.

Es ist an der Zeit, über "klassische" funktionsübergreifende Zusammenarbeit hinauszugehen. Unternehmen müssen alternative Organisationsmodelle betrachten und umsetzen. Sie müssen Rollen stärken, die die Zusammenarbeit fördern, und ihre Mitarbeiter entsprechend schulen. Nur so werden sie im zunehmenden Wettbewerb bestehen und ihre Handlungsfelder noch ausbauen können. So zum Beispiel werden in agilen Managementmethoden erfolgsversprechende Ansätze gesehen, die für alle Organisationen innerhalb der Unternehmen entsprechende Mehrwerte bezüglich Flexibilität, Dynamik, Effizienz und Qualität bieten.

Folgende drei Elemente sind der Schlüssel zu einer erfolgreichen funktions-übergreifenden Zusammenarbeit:

1. Alternative Organisationsmodelle - An Bedeutung gewinnen werden vor allem Strukturen, die auf Netzwerken (also auch virtuelle Strukturen) beruhen. Auf Netzwerken basierende und dabei nach agilen Regeln ausgerichtete Strukturen über Funktionen, Länder und Hierarchien hinweg eignen sich allerdings besser für eine erfolgreiche funktionsübergreifende Zusammenarbeit.
2. Unternehmen müssen jene Rollen stärken, die eine Zusammenarbeit fördern, allen voran diejenigen Mitarbeiter, die auf operativer Ebene ein Projekt, einen Prozess oder eine Aufgabe vorantreiben und zwischen verschiedenen Stakeholdern moderieren. Dabei sind agile Ansätze für dynamische Service-Organisationen der Zukunft maßgeblich.
3. Unternehmen müssen die Kompetenzen ihrer Service-Mitarbeiter verbessern, um sie auf ein weniger hierarchisches und strukturiertes Umfeld vorzubereiten. Mitarbeiter müssen zunehmend in der Lage sein, das große Ganze zu sehen und gleichzeitig die Fähigkeit entwickeln, andere zu überzeugen, mittels agilen Ansätzen schnelle Ansätze mit mehr Eigenverantwortung zu entwickeln anstatt Befehle zu erteilen.

Service-orientierte Unternehmen und Bereiche sollten daher nach einer zu ihnen passenden Lösung suchen und diese mit Hilfe eines systematischen Change Management als für das Unternehmen bzw. die Service-Organisation entsprechenden Standard umsetzen. Zudem werden vermehrt systemische Strukturen im Rahmen des organisatorischen Wandels eine Rolle spielen. Diese werden sowohl im

Bereich der Organisationsentwicklung und Organisationsausrichtung als auch im Bereich der Organisationsführung einen zentralen Faktor darstellen.

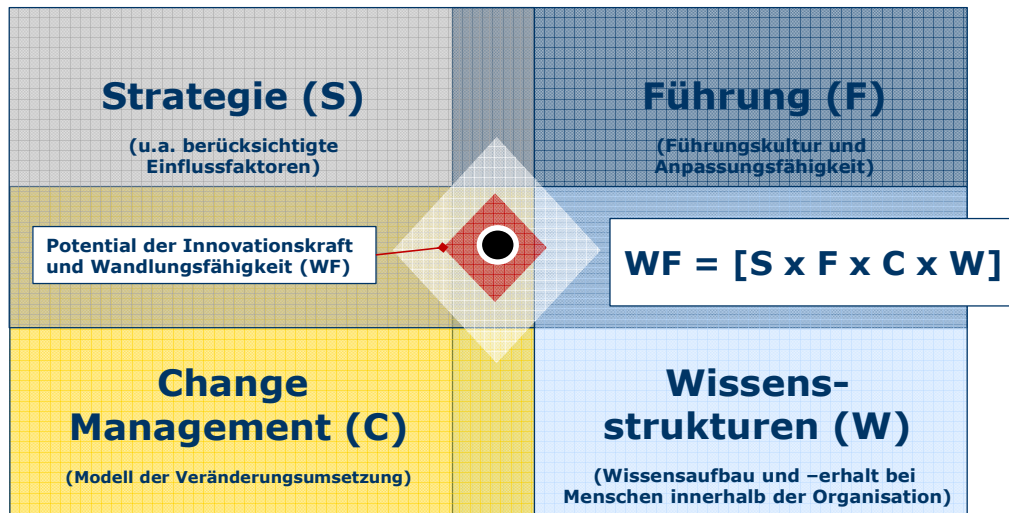


Abbildung 1: Die vier Kernelemente der Wandlungsfähigkeit einer Organisation

Nur im Zusammenspiel von Strategie, Führungsqualität, Standardisierung des Change-Modells zur Organisationsentwicklung und der Fähigkeit Wissensstrukturen aufzubauen und zu erhalten (siehe Abbildung) werden organisatorische Neuausrichtungen, wie zum Beispiel die Ausrichtung auf Basis agiler Strukturen, erfolgreich sein.

Steigender Trend zu agilen Organisations- und Führungsstrukturen

Immer mehr werden Aspekte und Strukturen agiler Organisationsformen diskutiert und in den Unternehmen „erprobt“. Nicht nur im Rahmen von Softwareentwicklungsprojekten und damit verbundene Organisationsstrukturen, sondern auch in Service-Organisationen bzw. Organisationen mit Schwerpunkten im Service Management finden agile Strukturen der Organisationsgestaltung mit Fokus auf Management und Steuerung ihre Anwendung. Agile Organisationen reagieren direkter, schneller und besser als traditionelle organisatorische Ansätze. Aber dafür brauchen sie nicht weniger oder mehr Führung, sondern eine „andere“ sowie auf die agilen Konzepte ausgerichtete Organisationsstrukturen.

In diesen agilen Organisationsstrukturen werden die Führungsprinzipien verstärkt in Richtung Selbstorganisation und Eigenverantwortung der agierenden Mitarbeiter aufgesetzt. Die operativen, lenkenden, entscheidenden und fachlichen Führungsfunktionen werden ganz oder teilweise an die Mitarbeiter übertragen.

Aber die rahmengebenden und fördernden Kommunikations- und Entscheidungsprozesse nehmen erheblich zu. Führungskräfte müssen den dafür notwendigen Rahmen schaffen und pflegen.

Jedes Unternehmen bzw. jede Service-Organisation sollte für Änderungsvorhaben, hin zu einer agilen ORGA-Struktur ein standardisiertes Change Management aufgesetzt haben und als Phasenmodell für die Umsetzung anwenden, denn nur eine standardisierte und eventuell bereits erprobte Vorgehensweise schafft Mut und Vertrauen bei den beteiligten Mitarbeitern und fördert die Resilienz bei Einzelnen aber auch im gesamten Organisationsverbund maßgeblich.

Ich hoffe, dass ich Ihnen einige Impulse geben konnte und wünsche Ihnen viel Spaß bei der weiterführenden thematischen Betrachtung!

Bis demnächst,

Ihr Torsten Schneider