

marginal  $\Rightarrow$  regional  
 $\Rightarrow$  zentral  $\Rightarrow$  neuronal

## Entwicklung großer Dienstleistungsorganisationen

Organisationen entstehen, wachsen und verändern ihre Form. Von starren, zentralen, hierarchischen Strukturen verändern sich Organisationen zu einer Gruppierung autarker Segmente und Dienstleister, die sich gegenseitig unterstützen.

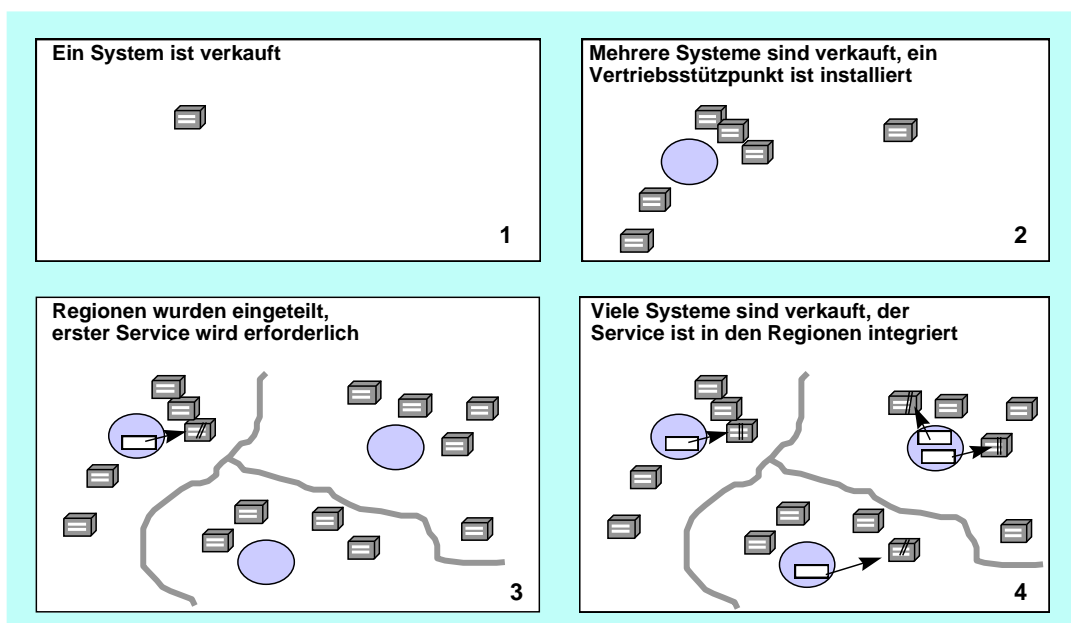
### Start und Wachstum

Verkauf von Hardware war der Beginn. Produkte, Systeme und Anlagen wurden an Kunden in Regionen verkauft. Störungen traten auf, Service und weitere Dienstleistungen wurden erforderlich. Regionale Vertriebs- und Serviceorganisationen entstanden.

Regionen erhielten zentrale Dachorganisationen. Reiner Entstörungsservice wandelt sich zu umfangreichen Dienstleistungen. Erweitern, Ergänzen, Betreiben, Finanzieren, Leasen, Ausbilden, Beraten gehören u.a. dazu.

### Service wurde in Folge des Vertriebsaufbaus regional integriert

Symbolische Darstellung, Entstehung regionaler Stützpunkte



## Zentrale Organisation

Unter verschiedenen Gesichtspunkten wurden regionale Einheiten unter mehr oder weniger strenger Führung einer Zentrale gestellt. Argumente sind u.a.: eine gemeinsame strategische Ausrichtung, Zusammenfassung von Mehrfachaktivitäten an einer Stelle, dadurch Reduzierung von Mehrfachaufwand. Beispiele sind Rechenzentren, Stäbe, Einkaufsorganisation. Kosten werden reduziert.

Teilweise wurden gewisse Funktionen erst durch Zusammenfassung und mit Zentralen möglich. Dies sind beispielsweise Grundlagenentwicklung, hochwertige Consultingtätigkeiten, gemeinsame Lieferantenvereinbarungen etc.

In Märkten mit überschaubaren konstanten Kunden und Marktsegmenten greifen die Vorteile zentraler Organisation.

In sich rasch wandelnden, zusammenbrechenden und neu aufbauenden Märkten zeigen zentrale Organisationen jedoch Schwächen.

Starre regionale Strukturen behindern das Bedienen überregional und global tätiger Kunden. Sie behindern das Erfüllen sich wandelnder Kundenanforderungen.

In Folge werden dogmatisch und machtvoll Strukturen zerschnitten und verändert. Regional gewachsene Verbindungen zu Kunden und

internen Partnern werden durch zentral angewiesene Organisationsänderungen geändert. Positionen werden verschoben und umbesetzt. Grundlage sind dabei Strategie-, Macht- und Verwaltungsaspekte.

Regionale Segmente versuchen nicht selten sich diesem Einfluß zu entziehen.

Anforderungen an Manager sind hoch. Themen sind dabei häufig interner Natur. Komplexität ergibt sich durch steten Anpassungsdruck an einen geänderten Markt in einem eher starren System. Rein marktorientierte Aktivitäten kommen, trotz erheblicher Belastungen, zu kurz.

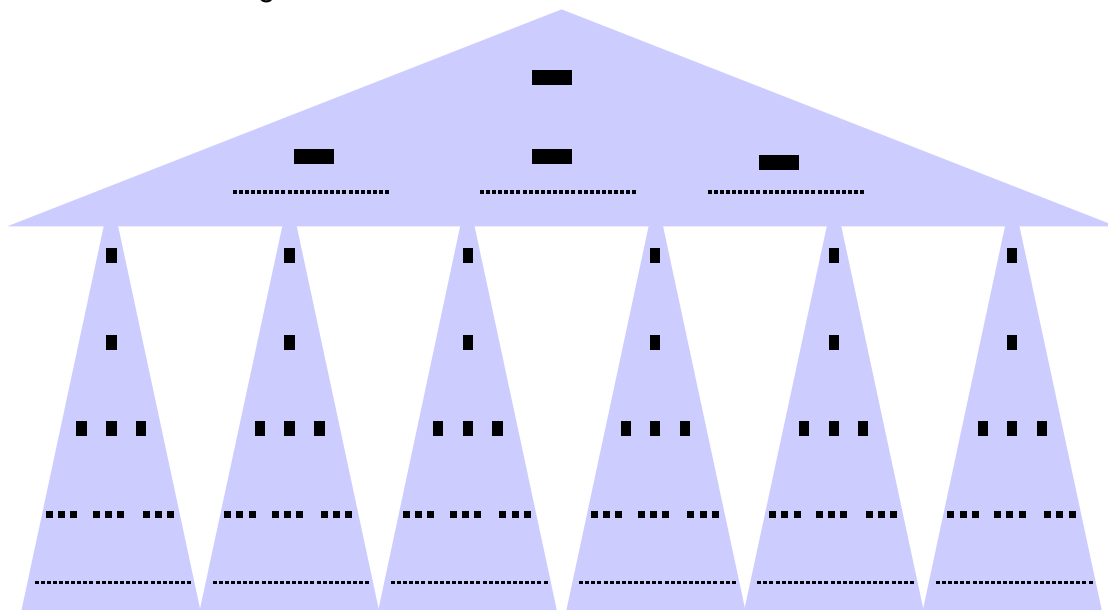
Die Zentralisierung zeigt auch erstaunliche Effekte. Unter dem Zeichen gemeinsamer Ausrichtung können beispielsweise in international tätigen, zentral organisierten Firmen einheitliche Sprachen empfohlen oder vorgeschrieben werden. Bei dogmatischer Durchführung solcher Richtlinien treten erhebliche Verluste auf.

Generell wird Vielfalt, die Innovation und Fortschritt erzeugt, durch Uniformes ersetzt. Raschen Marktänderungen können nur schlecht und mit sehr großem Aufwand gefolgt werden.

Die Kompetenz und der Überblick einzelner wird reduziert. Der Einzelne wird zur Nummer im System. Mechanistische Erscheinungen

## Die Zentrale kontrolliert und leitet regionale Einheiten

Symbolische Darstellung, Aufbau und Hierarchie, regional aufgebaute Organisationen mit zentraler Führung



treten auf. Menschlich flexible, spontan lebendige Arbeitsweisen, mit allen Fehlern und Irrungen, die zum Erfolg notwendig sind, haben keinen Nährboden. Sie werden durch einheitliche Regeln, Organisationen, Verfahren, Richtlinien und Anweisungen unterdrückt.

Die Komplexität steigt und führt zu verringerter Handlungsfähigkeit bei neuen Situationen. Stete neue Situationen sind aber in sich rasch ändernden Märkten eher die Regel als die Ausnahme.

Es werden z.T. kostenintensive Bereiche aufgebaut, deren Nutzen nur schwer darstellbar ist. Der dann notwendige Abbau ist jeweils schmerzhaft, unangenehm und kostet viel Energie.

Zentrale Organisationen haben unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten derzeit nur in stabilen Märkten eine Erfolgchance. In sich rasch ändernden Märkten sind neue Organisationsformen erforderlich und zu schaffen.

### Idee einer neuronalen Organisation

Wissen ist an vielen Stellen vorhanden. Es gibt kein gemeinsames Machtzentrum. Einzelne Segmente bedienen, bearbeiten und erschließen eigene Märkte. Marktsegmente sind sowohl innerhalb als auch außerhalb des neuro-

nalen Verbundes. Kunden werden individuell und fokussiert bedient. Benötigte Leistungen werden sofort, individuell und flexibel auf die jeweiligen Kundenbedürfnisse ausgerichtet.

Die personelle Stärke einzelner Segmente reicht von Bereichen mit weit über 100 Mitarbeitern, über kleinere Gruppen und Teams, bis zu einzelnen Individuen. Einzelne Segmente sind überschaubar und durch jedes Mitglied direkt zu beeinflussen. Individuen gestalten und verantworten ihre Tätigkeit in Abstimmung mit anderen Kollegen des Segments und sind ein wichtiges Element. Segmente arbeiten, wenn sinnvoll, in flexibler Kombination mit anderen Segmenten zusammen.

Insbesondere kleine Teams und einzelne Spezialisten fungieren als potentielle Keimzellen für innovative, wachsende, neue und zukünftig größere, erfolgreiche Segmente. Die Auswahl wird dabei durch den Markt getroffen.

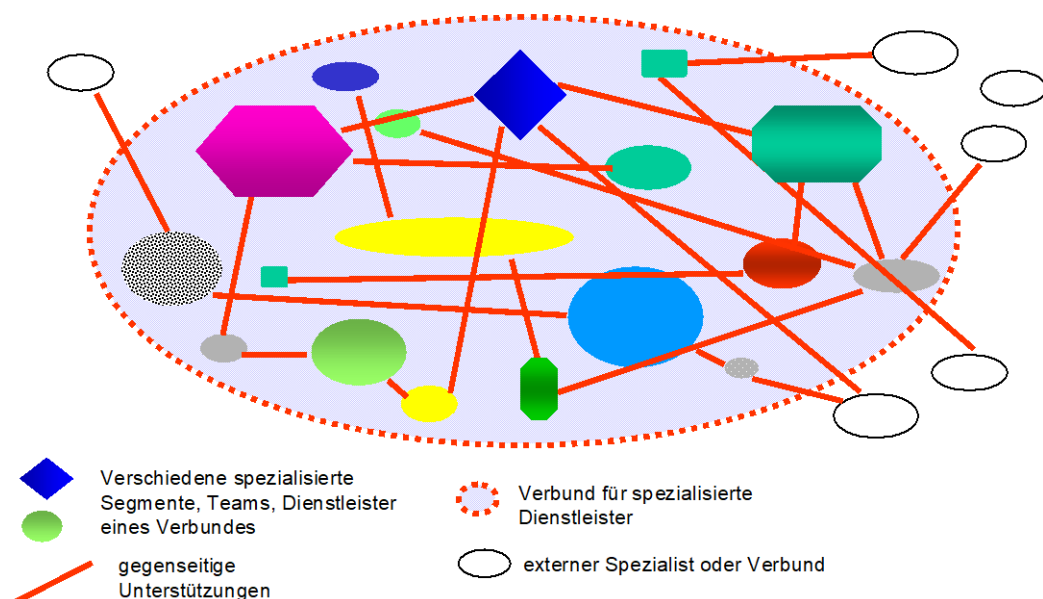
Einzelne Segmente bieten einzigartige, individuelle Dienstleistungen. Uniforme Vorgehensweisen wie sie bei zentraler Organisation auftreten, existieren nicht. In neuronal arbeitenden Organisationen muß jedes einzelne Segment begeisternde Leistungen bieten.

Wenige, einfache, anerkannte und akzeptable Regeln sind vorhanden.

Beispielsweise hat jedes Segment mit einem

## Spezialisierte Segmente kooperieren in einem Verbund in Win-Win Beziehungen

Symbolische Darstellung, Zusammenwirken verschiedener spezialisierter Einheiten in einem größeren Organisationsverbund



beiderseits frei wählbaren Kontrollsegment zusammenzuarbeiten. Es müssen im Verbund jeweils mehrere autarke Kontrollsegmente vorhanden sein. Sie kontrollieren die mit ihnen zusammenarbeitenden Segmente und berichten deren Ergebnisse dem Eigentümer.

Jedes der Kontrollsegmente muß mit dem Eigentümer zusammenarbeiten. Wird diese Zusammenarbeit beendet, löst sich das Segment auf.

Der Eigentümer kann beispielsweise die Zusammenarbeit beenden, wenn das Kontrollsegment nicht die geforderten Gewinne ausweisen kann.

Eigentümer haben damit eine indirekte, aber hochwirksame, steuernde Einflußmöglichkeit.

Einzelne Dienstleistungssegmente lösen sich auf, wenn sie kein Kontrollsegment als Partner finden. Die dann freien Mitarbeiter schließen sich anderen Segmenten an oder bilden neue Segmente. Übergangsweise können sie auch in Personalpool - Teams eingebunden werden.

Ein intensives Informations- und Beziehungsgeflecht ist wichtig. Auch dieses kann durch einzelne, spezialisierte Segmente als Dienstleistung gepflegt werden.

### **Überleben neuronaler Organisationen**

Es stellt sich die Frage, ob solche neuronalen Organisationsverbände eine Existenzgrundlage haben. Sie müssen effizienter sein, als einzelne autarke Firmen.

Existenzberechtigung existiert, wenn ein Verbund eine bessere Plattform für Personal und Kommunikation bietet, als es außerhalb möglich ist. Diese Plattform kann durch professionelle Segmente realisiert werden.

- Zum Personal ist zu sagen: Menschen machen Geschäfte, nicht Organisationen, Systeme, Maschinen oder Ähnliches. Im Verbund sind optimale Rahmenbedingungen zur Tätigkeit von Menschen zu schaffen. Menschen müssen für ihre Tätigkeit im Verbund spürbar mehr Chancen und Perspektiven als außerhalb erkennen.

- Kommunikation ist der Austausch sowohl von Informationen, Ideen, Gedanken als auch von Werten und Gütern.

Informationsmanagement - Systeme sind auszubauen. Entwicklungsarbeit ist erforderlich. Vorhandene und zukünftige technische Mög-

lichkeiten sind zu nutzen. Offener, schneller, sofortiger, leichter und freier Informationsaustausch ist notwendig. Mit Gesprächsforen und anderen Methoden ist neues, praktisch umsetzbares, Wissen zu schaffen.

- Der Wertefluß muß Marktmechanismen entsprechen. Eine einfache, transparente, vertrauensvolle und sofortige Abwicklung reduziert Kosten.

- Der Warenfluß ist mit logistisch optimierten, flexiblen Prozessen zu handhaben.

Ein Blick in Entwicklungen der Natur zeigt, daß sich hier ebenfalls neuronale Strukturen bilden. Die zeitlichen Dimensionen in der Natur sind größer als in von Menschen geschaffenen Märkten und Organisationen.

### **Neue Dienstleistungen durch neuronale Organisationen**

Neuronale Verbände ermöglichen prinzipiell verschiedene Kombinationsmöglichkeiten zur Zusammenarbeit beliebiger Segmente.

Einige der möglichen Kombinationen werden sinnvolle, effektive Dienstleistungen ergeben. Diese sind neben verbesserten bisherigen auch gänzlich neue und interessante Leistungen.

Die Kombinationsmöglichkeiten sind insgesamt umfangreich. Dazu ein Beispiel: Bei zwei Segmenten existieren zwei Möglichkeiten der Zusammenarbeit, entweder es existiert eine oder keine. Bei 3 Segmenten ergeben sich bereits 8 verschiedene Kombinationsmöglichkeiten. Bei 4 Segmenten 64 usw. Das derzeit sichtbare Universum beträgt ca. 10 Milliarden Lichtjahre. Geht man davon aus, daß durchschnittlich über den gesamten Raum ein Atom pro  $m^3$  vorhanden ist, so existieren bei 64 Segmenten mehr Kombinationsmöglichkeiten als Atome im bekannten Universum vorhanden sind.

### **Schlußbemerkung**

Die hier dargestellte Möglichkeit einer neuronalen Organisationsform ist zukunftsweisend. Organisationen entwickeln sich in diese Richtung.