

Agil statt stabil - Die Zukunft Interner Dienstleister, Gabler Verlag....

Vorwort der Herausgeber

An vielen Orten wird mit neuen Formen der Organisation, neuen Selbstverständnissen und Rollen für die verschiedensten Funktionen Interner Dienstleister experimentiert.

Unser Anliegen, einen Austausch der unterschiedlichen Konzepte und Erfahrungen aus verschiedenen Unternehmen aus Deutschland, Oesterreich und der Schweiz, die Pionierarbeit in der Positionierung und Gestaltung Interner Dienstleistungen geleistet haben, zu ermöglichen, war Anlass für zwei Tagungen. Die grosse Resonanz von Geschäftsleitungen einerseits, die nach effizienteren Organisationsformen suchen und Internen Dienstleistern andererseits, die neue Wege in der Zusammenarbeit mit der Linie gehen wollen, bestätigte uns: das Thema ist aktuell, und wird immer wichtiger.

Mit dem vorliegenden Buch wollen wir in erster Linie dem Praktiker Perspektiven und Impulse für die Weiterentwicklung der Internen Dienstleister anbieten. Anhand konkreter Beispiele und allgemeiner Überlegungen werden Möglichkeiten der Neuformierung aufgezeigt.

Wir bieten keine fertigen oder "Instant" Lösungen an. Diese gibt es nicht (mehr?). Wohl auch deswegen wird wohl die Agilität dieser Funktionen in nächster Zeit intensiver werden.

Interne Dienstleister: um wen geht's?

Die Aufmerksamkeit gilt jenen, die seit Jahren oftmals unsichtbare Leistungen als "Macher im Hintergrund" erbracht haben. Es geht um jene Experten, die zu Spezialfragen informieren, fachliche Unterstützung geben (zB. Informatik, Personal, Marketing-Services, Recht), für strategische Vorarbeit sorgen (zB. Unternehmensplanung) oder spezifische Dienstleistungen operativ erledigen (Logistik, Lohnabrechnung usw.) Sie entwickeln und sichern Know-how im Unternehmen, übernehmen Verantwortung und sorgen für den Support, die Absicherung und die Kontrolle der Unternehmensprozesse.

Von der Linie werden die Internen Dienstleister oft als Wasserköpfe, Polizisten oder Besserwisser betrachtet. Der Altmeister des amerikanischen Managements P. Drucker meinte kürzlich sogar kurz und bündig: Stabsarbeit korrumpiert. Das klingt hart. Muss das so sein?

Unsere Meinung: nein. Gerade jetzt ist das Klima für einen Wandel günstig. Die Unternehmen formieren sich teilweise grundlegend neu und schlachten manche heilige Kuh. Die Chancen sind da, diesen Prozess mitgestalten und für die eigene Neupositionierung zu nutzen. Ausgetretene Pfade können jetzt verlassen werden.

Näher ans Geschäft

Zwei wesentliche Trends des organisatorischen Wandels Interner Dienstleistungen lassen sich feststellen. Einerseits die Reintegration der Internen Dienstleistungen in die Linie. Dieses Konzept ist wesentliches Element "virtueller Stabsarbeit" bei CompuNet und wird in diesem Buch beschrieben. Daneben berichtet Ciba Geigy von erfolgreichen Ergebnissen der Auflösung zentraler Dienstleistungsbereiche in die dezentralen Geschäftsbereiche.

"Das Geschäft in die eigene Hand nehmen"

Der zweite Trend ist der Wandel des Selbstverständnisses Interner Dienstleister hin zum eigenständigen unternehmerischen Agieren. Dienstleistungsbereiche positionieren und formieren sich neu. Fragen der Organisation, des Marketings und der Strategie stellen sich ihnen. Sie müssen sich immer mehr dem Wettbewerb stellen und dazu gehört auch der Vergleich mit externen Konkurrenten hinsichtlich Qualität und die Kosten.

Die Zeit des "Stäblers", der sich "ungestört" seinen Expertisen widmen konnte, ist jedenfalls vorbei. Es heisst heute: selbst proaktiv Strategien entwickeln, attraktive Leistungen offerieren und neue Verträge und Arbeitsbeziehungen mit den internen Kunden aushandeln. Ein Prozess, der anforderungsreich ist. Schliesslich muss man nicht nur sich selbst, sondern auch die bisher selbstverständlichen Kunden gewinnen und überzeugen. Darauf zu warten, bis man wie bislang mit Aufgaben versorgt wird, endet heute möglicherweise in der "Entsorgung".

Es erweist sich vielfach als aufwendiger Prozess, die alten, oft verwaltungs- oder kontrollbetonten Beziehungen, neu zu definieren. Solche Veränderungsprozesse in der Praxis werden in mehreren Beiträgen dieses Buches thematisiert.

"Sich selbst neu erfinden"

Wenn Sie sich als Interner Dienstleister auf der grünen Wiese neu gestalten könnten: Was würden Sie anbieten? Wer wären Ihre Kunden? Wer nicht (mehr)? Welchen Nutzen hätten die Kunden ihrer Kunden (Kunden des Unternehmens)? Was wären Ihre Erfolgskriterien?

Diese Neuerfindung und der damit verbundenen Neuformierung bringen die Unterschiede, die Internen Dienstleistern für ihre "Attraktion" hilfreich sind. Gleichzeitig gilt es für Sie, "anschlussgenau" die Bedürfnisse und Sehnsüchte der Kunden wahrzunehmen und zu befriedigen. Das ist ein Erfolgsfaktor ersten Ranges.

Im ersten Teil dieses Buches werden die unserer Erfahrung nach wichtigsten Aspekte einer Neuformierung behandelt: Strategieentwicklung - Marketing - Organisation.

Interne Dienstleister und Stäbe sind nicht einfach "abschaffbar" - auch nicht aus Kostengründen. Sie bilden vielfach Sensoren für Veränderungen im Verhältnis von Unternehmen und Markt und erfüllen hier wichtige Funktionen für das Unternehmen als Ganzes. Im Wandel ist immer wieder ihre Identität und die Form ihrer Organisierung. Im zweiten Teil werden ausgewählte Spezialfunktionen wie EDV, Personal und Strategie in ihrem praktischen Wandel skizziert.

Für diejenigen, die noch weiter im Thema "surfen" wollen, bietet Kenneth Gergen abschliessend eine möglicherweise hilfreiche Metapher für turbulente Zeiten. Weitere konzeptionelle Überlegungen für das allgemeine Tohuwabohu und für sich neu ergebende Perspektiven finden sich in den Beiträgen zum Schluss.

Auch wir werden uns in Zukunft intensiv mit diesem Fragen beschäftigen. Die Zeiten für Neuerfindungen sind günstig und wir wollen dabei weiter konstruktiv irritieren.

Barbara Heitger, Christof Schmitz und Betty Zucker
Wien und Zürich im Sommer 1994