

Vorgehensweisen begründen.²

Neue organisatorische Konzepte verbreiten sich in der Praxis wesentlich langsamer als in der Theorie. Oft versprechen sich Unternehmen keine nennenswerten Verbesserungen oder sie stellen fest, dass das Konzept bei näherem Hinsehen gar nicht wirklich neu ist. Außerdem ist es schwierig, die zentralen Grundgedanken und deren sinnvolle Anwendbarkeit zu überprüfen, da es zwischen den Organisationskonzepten **erhebliche inhaltliche Überschneidungen** gibt. Sie übernehmen Teile und Ideen von anderen Konzepten und sind deshalb nicht eindeutig gegeneinander abgrenzbar.

Deshalb warten Unternehmen häufig zunächst Erfolgsmeldungen anderer Unternehmen ab, bevor sie solche Neuerungen selbst einführen. Somit gibt es eine zeitliche Verzögerung, eine

sog. **Umsetzungslücke**, zwischen der Zunahme der Publikationen zu einem neuen Organisationskonzept einerseits und dessen großflächiger Umsetzung in der Unternehmenspraxis andererseits.

Allen neuen Konzepten zur Organisationsgestaltung gemeinsam ist der **konsequente Einsatz moderner Informations- und Kommunikationstechnik.**

Hinzu kommen die folgende Entwicklungen, die die **Schwerpunkte** bilden:³

Modularisierung, d.h. es werden kleine und überschaubare Unternehmenseinheiten gebildet. Deren Vorgesetzte erhalten oft umfangreiche Entscheidungsbefugnisse und Verantwortung.

Die Modularisierung und die damit einhergehende **Dezentralisierung** werden

auf allen Unternehmensebenen und in allen Bereichen und Prozessen umgesetzt. Die Verbindung der Module zur nächsthöheren Ebene wird durch Zielvereinbarungen und definierte Regelgrößen hergestellt. Schnittstellenprobleme sollen auf diesem Wege verringert und die Reaktionsfähigkeit verbessert werden.

Prozessorientierung bedeutet, dass Unternehmen sich weg von starker Verrichtungsorientierung hin zu Objektorientierung wenden. Die Objekte sind dabei allerdings nicht nur ihre Produkte oder Dienstleistungen, sondern damit sind auch Kunden, Kundengruppen und Marktregionen gemeint. Verrichtungen werden passend zu den Kundenwünschen zu einem Prozess zusammengeführt und einem Prozessverantwortlichen übertragen. So gibt es weniger

Schnittstellen. Kosten, Zeit und Qualität sollen mit dieser Vorgehensweise optimiert werden.

Selbststeuerung und Teamarbeit sind weitere wichtige Aspekte. Entscheidungen und Verantwortung werden zunehmend auf teilautonome Arbeitsgruppen und auf agile Teams übertragen. Die Mitgliederzusammensetzung wechselt je nach Auftrag. Ein Team verfügt über alle notwendigen Qualifikationen und ist das Basiselement der Organisation. Die Beteiligten stimmen sich untereinander ab und erfüllen die vorgegebene Aufgabe gemeinsam.

Unternehmensübergreifende Wertschöpfungsketten führen dazu, dass Unternehmen nicht mehr nur sich selbst im Blickfeld haben. Sie bilden sowohl auf der Beschaffungs- als auch auf der

Kundenseite unternehmensübergreifende Wertschöpfungsketten mit ihren Geschäftspartnern.

Lebenslanges Lernen wird nicht nur auf die Mitarbeiter projiziert. Das Unternehmen selbst wird als Einheit gesehen, die sich ständig verbessern und neuen Gegebenheiten anpassen muss.

Im Zusammenhang mit neuen Organisationskonzepten fällt häufig auch der Begriff **hybride Organisation**. Ein Hybrid ist ein Mischwesen, welches nicht eindeutig zuzuordnen ist.

Bei hybriden Organisationen entstehen durch die **Verschmelzung von Elementen aus Markt und Hierarchie** neue organisatorische Strukturen.⁴ Man will einerseits bestimmte Prozesse im Unternehmen – „in der **Hierarchie**“ – halten. Gleichzeitig erscheint