

Digitales Brandenburg

hosted by **Universitätsbibliothek Potsdam**

Organisation, Führung und Personalmanagement

Wagner, Dieter

Freiburg i. Br., 1991

I. Grundlagen: Begriff und Funktion der Organisation

urn:nbn:de:kobv:517-vlib-4665

I. Grundlagen:

Begriff und Funktion der Organisation

Im ersten Kapitel geht es insbesondere darum, **Begriff und Funktion der Organisation** aus der Sicht der Führungskräfte und ihrer Mitarbeiter näher zu beschreiben. Organisation umfaßt dabei mehrere Aufgabenstellungen: Sie verkörpert nicht nur eine Gestaltungs-, sondern auch eine Führungsaufgabe.

Weiterhin soll die Beziehung zwischen **Organisation und Personal** kurz dargestellt werden. Letztlich steht und fällt jede Organisation mit den in ihr handelnden Personen. Darüber hinaus können moderne Technologien, Führungsinstrumente und Personalsysteme, die ebenfalls strukturprägend wirken, nur mit entsprechend ausgebildetem Personal eingesetzt werden. Dabei hat die Führung gerade bei vielfältigen Flexibilisierungs- und Individualisierungstendenzen wiederum eine wichtige Vermittlungsfunktion.

1. Was verstehen wir unter „Organisation“?

Es gibt eine Vielzahl von Organisationsbegriffen, die sich durch eine unterschiedliche Weite und Tiefe unterscheiden lassen.¹

Grundsätzlich wichtig ist die Abgrenzung zwischen dem **institutionalen** und dem **instrumentalen** Organisationsbegriff. Im ersten Fall entspricht der Organisationsbegriff dem der jeweils zugrundeliegenden Institution: Unternehmen, Schulen, Krankenhäuser oder die Bundeswehr sind zugleich auch Organisationen. Diese Begriffsvorstellung, die in den Sozialwissenschaften (z. B. Politologie, Soziologie) vorherrscht, ist für unsere Zwecke insgesamt zu weitreichend, auch wenn nicht negiert werden soll, daß viele Phänomene, die von den genannten Disziplinen organisations-soziologisch (bzw. -politologisch, -psychologisch usw.) untersucht werden, für Fragen der Strukturierung von Unternehmen von wesentlicher Bedeutung sind und zum Teil auch deshalb in dieser Arbeit Berücksichtigung finden.

Dies gilt z. B. für Konflikte zwischen Personen, Führungsprobleme oder Aspekte des Wertewandels ebenso wie für Fragen der Motivation.²

Im Vordergrund unserer Betrachtung steht der **instrumentale** Organisationsbegriff. Demzufolge **hat** ein Unternehmen eine Organisation(sstruktur). Organisation ist insofern gleichbedeutend mit der „integrativen Strukturierung von Ganzheiten“ im Sinne von Erich Kosiol.³

Unternehmen stellen eine derartige Ganzheit dar, in denen Organisationen im Sinne einer **integrativen Struktur** geschaffen werden, um die verschiedenartigen Ziele des Unternehmens (z. B. Gewinn, Umsatz, Macht, Arbeitszufriedenheit) zu

erreichen. Wäre die Struktur nicht integrativ, wäre sie von relativ kurzer Dauer, deshalb instabil und von wechselnden, oft zufälligen Gegebenheiten abhängig.

Insgesamt ist Organisation in diesem Sinne sowohl eine **Tätigkeit** („organisieren“) im Rahmen der organisatorischen Gestaltung als auch ihr **Ergebnis**, wie es durch entsprechende aufbau- und ablauforganisatorische Regelungen deutlich wird (vgl. Abb. 1). Dabei bildet die Organisation den formalen Rahmen, innerhalb dessen sich die Aufgabenerfüllungsprozesse in einem Unternehmen vollziehen. Insofern ist die Organisation ein System von Regeln und zugleich das Ergebnis organisatorischer Gestaltungshandlungen.⁴

Organisationsbegriffe

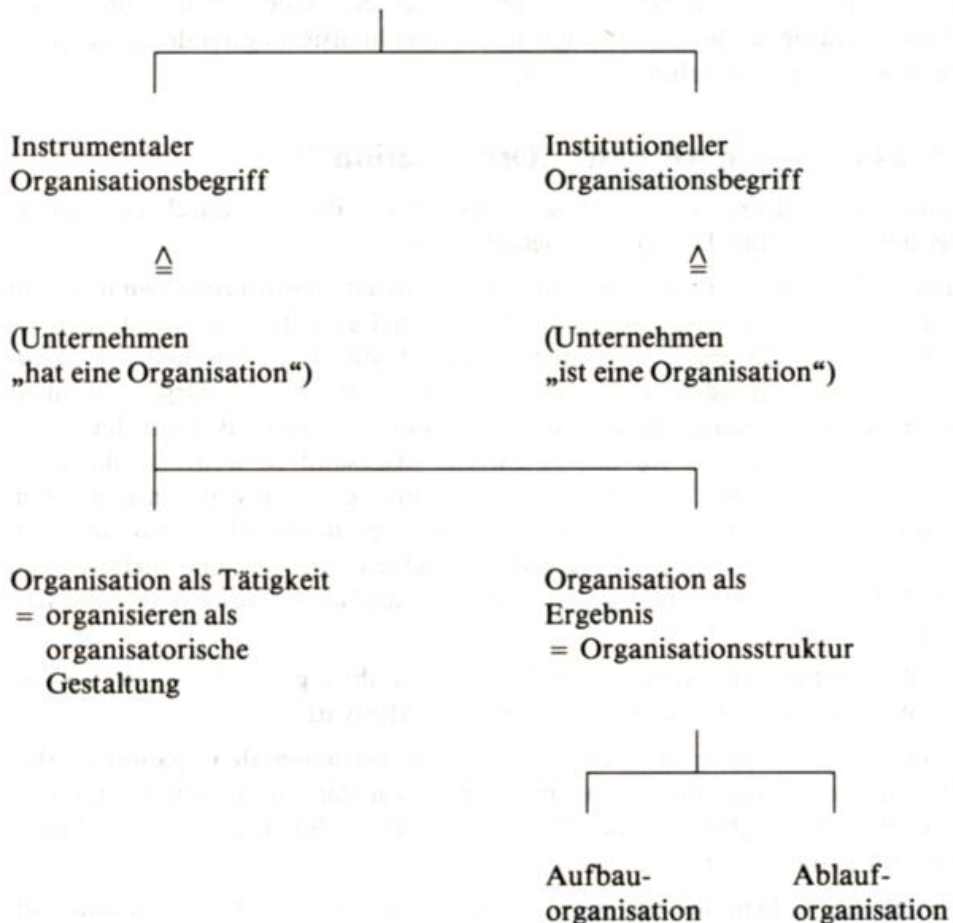


Abb. 1: Unterschiedliche Organisationsbegriffe

2. Warum ist Organisation erforderlich?

Wie bereits erwähnt, ist Organisation zunächst eine **Gestaltungsaufgabe**: Es handelt sich hier um die situationsgerechte Veränderung von Strukturen und Prozessen mit dem Ziel, die Anpassung eines Unternehmens an veränderte Umweltbedingungen und an veränderte unternehmensinterne Bedingungsfelder zu gewährleisten. Andererseits handelt es sich auch um eine **Führungsaufgabe**, von der letztlich wiederum alle Mitarbeiter betroffen sind. Hier dürfte es wichtig sein, daß trotz aller notwendigen Regelungserfordernisse den Führungskräften und ihren Mitarbeitern genügend große Handlungsspielräume zur Improvisation und Disposition verbleiben (vgl. Abb. 2).

2.1 Organisation als Gestaltungsaufgabe

Die Gestaltungsaufgabe der Organisation bezieht sich sowohl nach **außen**: z. B. auf den Markt bzw. auf die Märkte des Unternehmens mit entsprechenden Konsequenzen für das **Produktprogramm** und die **Kundenorientierung** als auch nach **innen**: um den Änderungen der Märkte mit z. T. immer kürzer werdenden Produktlebenszyklen und zunehmender Konkurrenz sowie den soziokulturellen und technologischen Veränderungen gerecht zu werden, ist eine hinreichende Flexibilität erforderlich, die den organisatorischen Wandel gewährleistet.

Z. B. je nach Marktkonstellation und Produktprogramm sind unterschiedliche Strategien sinnvoll, auf die im Kapitel 2 etwas näher eingegangen werden soll.

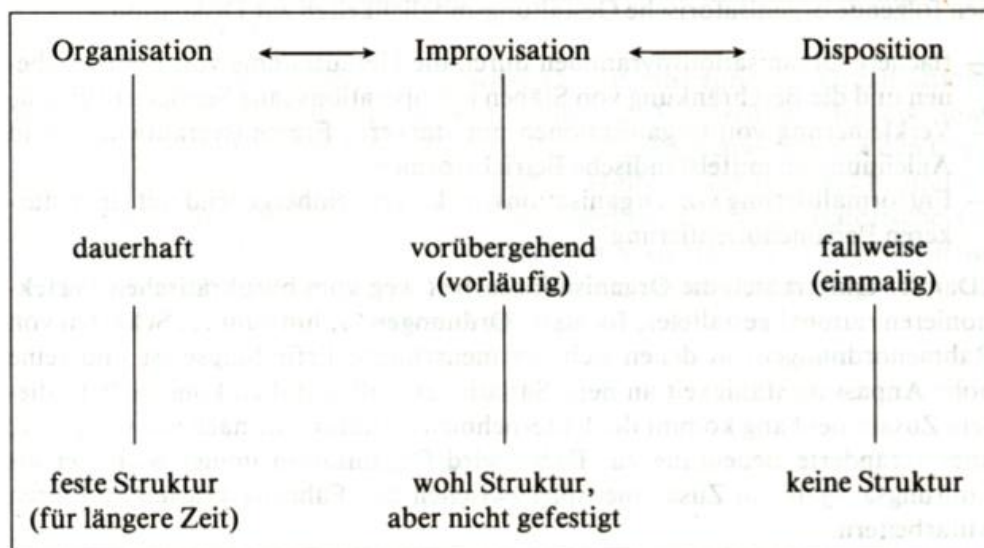


Abb. 2: Zusammenhang von Organisation, Improvisation und Disposition

Derartige Strategien setzen trotz des nicht immer eindeutigen Zusammenhanges zwischen Strategie und Organisationsstruktur unterschiedliche Gestaltungsmuster voraus oder erfordern sie. Dies gilt grundsätzlich auch umgekehrt für die erforderlichen Strategien bei einer rückläufigen Unternehmensentwicklung (vgl. Abb. 3).

Erzeugnisse \ Märkte	bestehende Märkte		neue Märkte	
	bestehendes Produktprogramm	Markterschließung ⊕	Intensivierung ⊕	Marktdeintensivierung ⊖
neues Produktprogramm	Programmerweiterung ⊕	Diversifikation ⊕	Programmbereinigung ⊖	Entdiversifikation ⊖

Abb. 3: Unterschiedliche Produkt-/Markt-Strategien bei unterschiedlicher Unternehmensentwicklung

Vor dem Hintergrund veränderter ökonomischer, technologischer und soziokultureller Einflußfaktoren, die im nächsten Kapitel näher behandelt werden, stehen folgende organisatorische Gestaltungsmöglichkeiten zur Diskussion:⁵

- flachere Organisationspyramiden durch die Herausnahme von Leitungsebenen und die Beschränkung von Stäben auf operationsnahe Serviceleistungen,
- Verkleinerung von Organisationen mit stärkerer Ergebnisverantwortung in Anlehnung an mittelständische Betriebsformen,
- Entformalisierung von Organisationsstrukturen, einhergehend mit einer stärkeren Personenorientierung.

„Damit verlagert sich die Organisationsarbeit weg vom bürokratischen Perfektionieren rational gestalteter, formaler Ordnungen ... hin zum ... Schaffen von Rahmenordnungen, in denen sich der menschliche Erfindungsgeist und seine hohe Anpassungsfähigkeit an neue Situationen voll entfalten können.“⁶ In diesem Zusammenhang kommt der Unternehmensstruktur eine nach wie vor große, aber veränderte Bedeutung zu. Dabei wird Organisation immer wichtiger als Führungsaufgabe im Zusammenspiel zwischen den Führungskräften und ihren Mitarbeitern.

2.2 Organisation als Führungsaufgabe

Organisation ist ebenso eine Management-Aufgabe wie die Planung oder das Treffen und Realisieren von Entscheidungen und ihre Kontrolle. Insofern ist eine Führungskraft im Rahmen ihres Verantwortungsbereiches auch für Fragen der organisatorischen Gestaltung zuständig. Dies gilt z. B. für die Mitwirkung an der

- Schaffung einer neuen Organisationsstruktur insgesamt,
- Vornahme von Veränderungen in der Führungsorganisation,
- Neubildung bzw. Neuordnung von Teilbereichen oder
- Veränderung von Abläufen.

Wichtig für die Aktions- und Anpassungsfähigkeit des Unternehmens ist eine gewisse strategische Orientierung der Führungskräfte und dabei auch die Mitwirkung an Systemen der Organisation und Führung sowie des Personalwesens (z. B. Personalentwicklung, Entgeltsysteme), welche eine hinreichende Steuerbarkeit des Unternehmens gewährleisten.⁷ Nicht von ungefähr spricht man dann auch von **selbstorganisierenden Systemen** oder von den Selbstorganisationsleistungen betrieblicher Führungselemente.⁸

Strukturen sind grundsätzlich verhaltensbestimmend.⁹ Insofern sind die Spielräume der Organisationsgestaltung, natürlich auch unter Beachtung der Mitwirkungsrechte der Arbeitnehmervertretungen, nicht nur wichtig für die Effizienz und die Flexibilität eines Unternehmens (bzw. seiner Organisationsstruktur), sondern auch für die Befriedigung individueller Bedürfnisse der Führungskräfte und ihrer Mitarbeiter.

In diesem Sinne ist einerseits eine gewisse Dezentralisierung der Organisationsaufgabe in Betracht zu ziehen, wie es z. B. auch in Ansätzen der Organisationsentwicklung deutlich wird.¹⁰ Andererseits ist im Zusammenwirken mit den Organisationspezialisten im Unternehmen und im Hinblick auf strategische und unternehmenspolitische Überlegungen sicherzustellen, daß organisatorische Gestaltung möglichst frühzeitig und hinreichend systematisch erfolgt. Wilfried Krüger unterscheidet in diesem Zusammenhang zwischen den folgenden vier Formen der organisatorischen Gestaltung (vgl. Abb. 4)¹¹:

Zeitpunkt des Eingriffs		reaktiv		antizipativ	
		1		2	
Art des Vorgehens		1		2	
unsystematisch	1	„Nachbessern“	11	„Vorwärtstasten“	12
systematisch	2	„Anpassen“	21	„Entwickeln“	22

Abb. 4: Formen der organisatorischen Gestaltung

Danach ist „Nachbessern“ identisch mit dem unsystematischen, reagierenden „Durchwursteln“ in zu spät erkannten Problemsituationen. Von „Vorwärtstasten“ kann man immerhin sprechen, wenn versucht wird, Probleme rechtzeitig zu erkennen. Beim „Anpassen“ werden vorliegende Probleme — wenn auch erst im nachhinein — systematisch, gründlich bewältigt. Ideal wäre hingegen das „Entwickeln“. Hier werden mögliche Entwicklungsrichtungen der Organisation rechtzeitig vorher und zugleich systematisch „durchgespielt“.

Dies setzt jedoch, wie bereits erwähnt, eine enge Zusammenarbeit zwischen den Spezialisten für Organisation und Planung einerseits sowie den Führungskräften in der Linie und ihren Mitarbeitern voraus (vgl. in diesem Zusammenhang die Stufen 4—6 der nachfolgenden Übersicht (Abb. 5)).¹²

Dabei ist sicherlich auch die jeweilige Größe des Unternehmens zu beachten. Schließlich sind organisatorische Gestaltungsaufgaben in Großunternehmen oft komplexer und heterogener als in kleinen und mittelgroßen Betrieben. Trotzdem kann insgesamt von einer Tendenz zu anspruchsvolleren Gestaltungsformen im Sinne der Abb. 5 ausgegangen werden.

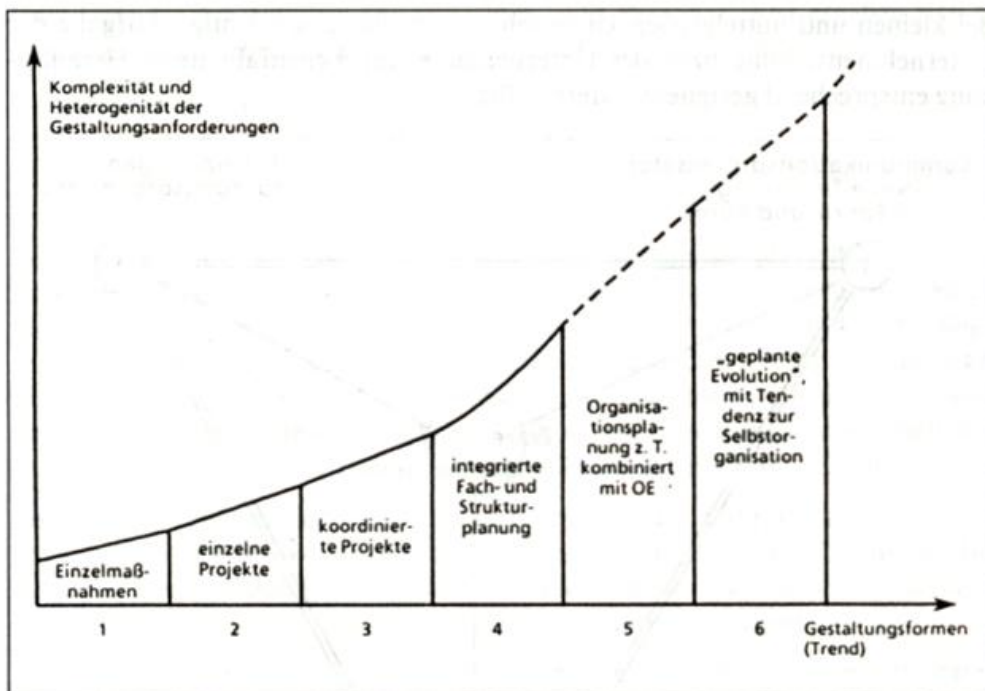


Abb. 5: Organisatorische Gestaltung bei unterschiedlichen Anforderungen

2.3 Organisation und Personal

Aus den bisherigen Ausführungen wird deutlich, daß Organisation aus verschiedenen Gründen mehr sein sollte als eine bloße „Strukturtechnik“. Einerseits beeinflussen neue Technologien im Fertigungs- und Verwaltungsbereich die Arbeitsorganisation und die traditionellen Organisationsprinzipien wie Arbeitsteilung, Spezialisierung und Formalisierung. Der Fertigungs- und der Kommunikationsorganisator würde jedoch zum reinen Technokraten, wenn er die Veränderungen im soziokulturellen Bereich (Unternehmenskultur, Wertewandel, Einstellung zur Arbeit etc.) außer acht ließe.

Eine mögliche Konsequenz wäre die stärkere Betonung eines „Personalorganisations“, wie er heute schon in einigen Firmen, zum Teil auch unter der Bezeichnung „Führungsorganisator“¹³ zu finden ist. Wichtig ist jedoch, daß sich das Berufsbild des Organisators nicht in eine Vielzahl von Teilbereichen zersplittert, sondern eine intensive Zusammenarbeit zwischen Fertigungs-, Informations- und Kommunikations- sowie Personal- und Führungsorganisation erfolgt (vgl. Abb. 6). Sinnvoll wäre es sicherlich, ein integratives System-Management zu schaffen, um ein Auseinanderdriften der „Teil-Organisationen“ zu verhindern:¹⁴

Bei kleinen und mittelgroßen Unternehmen ist dies eine wichtige Aufgabe der Unternehmensleitung bzw. des Unternehmers, gegebenenfalls unter Heranziehung entsprechend geeigneter externer Berater.

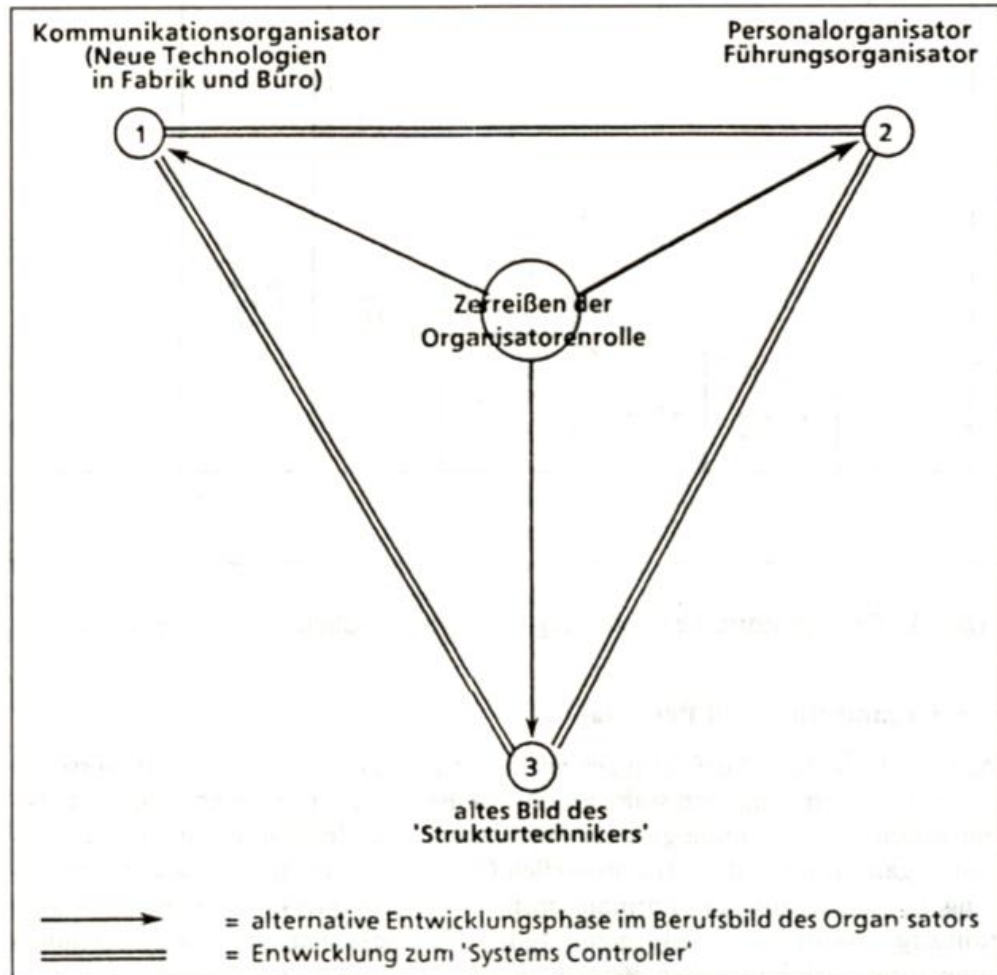


Abb. 6: Mögliche Trends im Berufsbild des Organisators

Generelle Zielsetzung der Personal- und Führungsorganisation sollte es sein, im Sinne der Entbürokratisierung und Entschlackung von Organisationsstrukturen überholte, verkrustete Regelungen abzubauen und den Führungskräften und ihren Mitarbeitern eine größere Möglichkeit zum Ausnutzen von Handlungsspielräumen zu ermöglichen. Organisatoren wären dann bei aller Notwendigkeit zu generalisierenden Regelungen eher „Entwerfer und Pfleger spontaner Ordnungen“ (Knut Bleicher) als Bewahrer und Bürokraten.

Interdependenzen zwischen Organisations- und Personalarbeit ergeben sich in Anlehnung an Norbert Thom insbesondere auf folgenden Gebieten:¹⁵

- Organisations- und Personalplanung,
- Organisations- und Personalentwicklung,
- Arbeitsplatzgestaltung, allerdings nicht nur im Büro, sondern auch in den anderen Bereichen des Unternehmens.

Dabei wirken auf beide Bereiche vielfältige Tendenzen der **Flexibilisierung** und **Individualisierung** ein. Die Notwendigkeit **flexibler** Organisationsstrukturen ergibt sich aus verschiedenen ökonomischen, soziokulturellen und technologischen Einflußfaktoren, die im nächsten Kapitel behandelt werden. Ablauforganisatorische Aspekte können hiervon nicht unberührt bleiben, welche insbesondere Aspekte der **flexiblen** Aufgabenerfüllung bei Beachtung der individuellen Gestaltungsmöglichkeiten der betroffenen Mitarbeiter berühren (Kapitel IV).

Damit wird zugleich der vermittelnde Charakter der **Führung** angesprochen. Führung ist ein **flexibles**, situativ angepaßtes Konzept, das die **individuellen** Belange der betreffenden Führungskräfte und Mitarbeiter angemessen berücksichtigen muß. Führung kann insofern niemals schematisch erfolgen.

Entsprechendes gilt für das Personalmanagement, bei dem den unmittelbaren Führungskräften eine zunehmende Bedeutung zukommt. Hier geht es darum, **individuelle** Aspekte stärker zu berücksichtigen, indem die Rolle der Führungskraft z. B. bei Fragen der Personalauswahl, Entgeltfestsetzung, Personalbeurteilung und -entwicklung später gewürdigt wird. Konzepte der flexiblen Entgeltfindung und der Arbeitszeitflexibilisierung, um nur einige Beispiele zu nennen, stehen hierzu in einem engen Zusammenhang.

Insgesamt bedeuten zunehmende Individualisierung und Flexibilisierung für Organisation, Führung und Personalmanagement eine deutliche Abkehr von starren Regelungen, die darüber hinaus oft noch zu einer übertriebenen Gleichmacherei führten. Gleichwohl ist nicht zu verkennen, daß eine übertriebene Flexibilisierung zu Desorientierung oder Chaos, eine übertriebene Individualisierung zu übersteigertem Egoismus oder zur sozialen Desintegration führen kann. Allerdings dürfte es sich hierbei um keine kurzfristig zu erwartende Gefahr handeln. Dafür ist das Übergewicht des Kollektivismus nach wie vor sehr groß. Insgesamt ist es jedoch zu begrüßen, daß Aspekte der Flexibilisierung und Individualisierung und die damit zusammenhängenden Chancen und Risiken stärker diskutiert werden, während zugleich die Grenzen eines übertriebenen Kollektivismus zunehmend erkannt werden.¹⁶

The first part of the book is devoted to a general history of the United States from its discovery to the present time. It is divided into three periods: the first, from the discovery to the establishment of the first colonies; the second, from the establishment of the first colonies to the declaration of independence; and the third, from the declaration of independence to the present time.

The second part of the book is devoted to a detailed history of the United States from the discovery to the present time. It is divided into three periods: the first, from the discovery to the establishment of the first colonies; the second, from the establishment of the first colonies to the declaration of independence; and the third, from the declaration of independence to the present time.

The third part of the book is devoted to a detailed history of the United States from the discovery to the present time. It is divided into three periods: the first, from the discovery to the establishment of the first colonies; the second, from the establishment of the first colonies to the declaration of independence; and the third, from the declaration of independence to the present time.

The fourth part of the book is devoted to a detailed history of the United States from the discovery to the present time. It is divided into three periods: the first, from the discovery to the establishment of the first colonies; the second, from the establishment of the first colonies to the declaration of independence; and the third, from the declaration of independence to the present time.