

Digitales Brandenburg

hosted by **Universitätsbibliothek Potsdam**

Organisation, Führung und Personalmanagement

Wagner, Dieter

Freiburg i. Br., 1991

VII. Fazit: Entwicklungstendenzen von Organisation, Führung und Personal

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

VII. Fazit: Entwicklungstendenzen von Organisation, Führung und Personal

Vielfältige Umwelteinflüsse (ökonomische, ökologische, technologische und soziokulturelle) begünstigen u. a. verschiedene Tendenzen der **Flexibilisierung** und **Individualisierung** in der Unternehmung.

Diese Veränderungen betreffen alle Teilbereiche der **Unternehmensführung**. Z. B. gewinnen flexible **Organisationsstrukturen** und Überlegungen zur effizienten Aufgabenerfüllung an Bedeutung. Aber auch die Systeme und Methoden der **Personalführung** wie auch die Rolle der **Führungskraft** sind einem vielfältigen Wandel unterworfen.

Systeme der Personalführung (z. B. Arbeits- und Leistungsbewertung, Entgeltfindung, Personalentwicklung und Arbeitszeitgestaltung) bedürfen mehr denn je der aktiven Mitwirkung des Vorgesetzten. Nicht die zur Bürokratie neigende Auswertung durch Zentralabteilungen und Stäbe steht im Vordergrund (so unverzichtbar sie oft ist), sondern die **Unterstützung der Führungsfunktion in der Linie** im Sinne einer zunehmenden Flexibilisierung und Individualisierung.

Flexibilisierung der Personalführung einerseits erfordert veränderte **Koordinationsmechanismen** andererseits. An die Stelle traditioneller Regelungsformen (z. B. hierarchische Über- und Unterordnung, vorwiegend quantitative Kontrollen) treten andere Ansatzpunkte, die sich z. B. auf die **Sozialisation** des Mitarbeiters im Betrieb beziehen bzw. auf seine **Persönlichkeitsentwicklung** in diesem kulturellen Umfeld.

Diese eher „weichen“ Koordinationsmechanismen verändern den Stellenwert traditioneller Führungssysteme. Persönlichkeitselemente, Sozialisation, Identifikation, „involvement“ gewinnen an Bedeutung.

Verschiedene **Eigenschaften** sind, wie Umfragen zeigen, für den **Führungserfolg** besonders wichtig und nehmen an Bedeutung noch zu: Umgang mit Menschen, Kommunikationsfähigkeit; Motivation, Antrieb, Energie; analytische, konzeptionelle Fähigkeiten; Entschlossenheit und Durchhaltevermögen. Mit Charisma allein ist es also nicht getan.

Sollen **Führungssysteme** diese Anforderungen sinnvoll unterstützen, müssen sie in hinreichender **Vielfalt** vorhanden sein und Entfaltungsspielräume ermöglichen, wobei **Führungsleitlinien** anstelle starrer Führungsgrundsätze als verbindende Klammer dienen können. Insgesamt ändert sich die traditionelle Rolle der

Führungskraft ebenso wie sich z. B. auch die Funktion der Systementwickler (z. B. Personalabteilung / Führungsorganisation) wandelt: Letztere werden immer mehr zum Berater und Moderator der Führungskraft im Sinne einer situativ angemessenen Problemlösungsstrategie.

Organisationsstruktur, Personalführungssystem und **Führungspersönlichkeit** bedingen somit einander. Da Flexibilisierung und Individualisierung an Bedeutung zunehmen, sind auch sie einem deutlichen Wandel unterworfen. Dies verändert einerseits den Systemcharakter und andererseits die Anforderungen an Vorgesetzte und Mitarbeiter im Rahmen der Führung und Zusammenarbeit.