

Digitales Brandenburg

hosted by **Universitätsbibliothek Potsdam**

Humanität und Rationalität in Personalpolitik und Personalführung

Glaubrecht, Helmut

Freiburg im Breisgau, 1987

F. Organisation und Personal

urn:nbn:de:kobv:517-vlib-4718

F Organisation und Personal

Zum Verhältnis von Organisation und Personal als Funktion der Unternehmensführung

Prof. Dr. Dieter Wagner, Hamburg

Übersicht	Seite
I Problemstellung	353
II Unternehmensentwicklung, Organisation und Personal	354
1 Offenkundige Nachteile von Bürokratie und Hierarchie	355
2 Veränderte Ansprüche und Bedürfnisse der Mitarbeiter	355
III Organisation als Funktion der Unternehmensführung	358
IV Personal als Funktion der Unternehmensführung	361
1 Verwaltungsperiode	362
2 Anerkennungsperiode	363
3 Integrationsperiode	364
V Felder der Zusammenarbeit zwischen Organisation und Personal ...	365
1 Struktur und Führungsorganisation	365
2 Organisations- und Personalentwicklung	366
3 Sachmittelorganisation in Fabrik und Büro	367
4 Arbeitsplatzgestaltung und Raumplanung	368
5 Ablauforganisation	368
VI Konsequenzen und Tendenzen	369
VII Verzeichnis der Anmerkungen	370

I Problemstellung

Organisation und Personal bedingen sich gegenseitig: Können personale Aspekte in vielen Fällen strukturprägend wirken, beeinflussen umgekehrt Merkmale und Eigenschaften der Organisationsstruktur oft die Personen bzw. das personale System eines Unternehmens. Führung wiederum ist ein wesentlicher Be-

standteil des Personal-Managements und zugleich ein Handlungsphänomen, das sich zugleich im Rahmen einer bestimmten Organisationsstruktur vollzieht, von ihr geprägt wird und zugleich wieder auf sie ausstrahlt.

Organisation und Personal bzw. das Personalwesen sind Funktionen der Unternehmensführung. Ursprünglich aus der Verwaltung heraus entstanden, haben sie ihren instrumentalen Charakter zumindest zeitweise verlassen und können deshalb auch als Funktionen mit strategischen Implikationen angesehen werden.

Der Stellenwert von Organisation und Personal ist sicherlich von einer Reihe externer Einflüsse abhängig, wie der Marktsituation sowie soziokulturellen, technologischen und politisch-gesetzlichen Kontextfaktoren. Insgesamt handelt es sich dabei auch um die Merkmale der Unternehmensentwicklung, welche z. B. die Produkt-/Marktkonstellation, die Branchen- und die Konjunktorentwicklung betreffen und in der Unternehmungsgröße und einer bestimmten Ergebnissituation ihren Ausdruck finden.

Letztlich wird die Zusammenarbeit zwischen Organisation und Personal auch von den genannten Faktoren geprägt. Dies soll in diesem Beitrag an einigen typischen Aufgabengebieten etwas näher beleuchtet werden.

II Unternehmungsentwicklung, Organisation und Personal

Organisationsstrukturen sind ihrer Natur nach in der Regel auf Dauer angelegt. Trotzdem sind sie dann zu verändern, wenn sie nicht mehr zeitgemäß sind. Diese Tatsache kann unterschiedliche Gründe haben, z. B. wenn die derzeitige Organisationsstruktur nicht mehr zur Größe oder dem Entwicklungsstadium des Unternehmens paßt. Aber auch gesetzliche, technologische und soziokulturelle Veränderungen können eine Anpassung der Organisation erforderlich machen.

Dies gilt z. B. für die traditionellen ranghierarchischen Organisationsstrukturen, wie sie in den meisten Großunternehmungen anzutreffen sind. Die Tatsache, daß herkömmliche Organisationsstrukturen zunehmend auf Kritik stoßen, ist im Grunde auf offenkundige Nachteile bürokratischer Regelungen und hierarchischer Verkrustungen sowie auf veränderte Ansprüche und Bedürfnisse der Mitarbeiter zurückzuführen.

1 Offenkundige Nachteile von Bürokratie und Hierarchie

Es ist unbestreitbar, daß das beträchtliche Wirtschaftswachstum, das in allen Industrienationen seit der Jahrhundertwende festzustellen ist, nicht nur auf dem Pioniergeist unternehmerischer Persönlichkeiten beruht. Ein wesentlicher Grund für diese positive Veränderung stellt auch die Entwicklung zum indu-

striellen Großbetrieb dar. Hierdurch wurde die Massenproduktion mit vielfältigen Kostenvorteilen ermöglicht, wovon nicht nur die Rentabilität der Unternehmen gestärkt wurde, sondern auch die Abnehmer in Form niedrigerer Preise profitierten.

Wesentliche Ursache für den Erfolg der Großunternehmen waren allerdings nicht nur neuartige Produktionsverfahren, sondern auch der im Zuge der fortschreitenden industriellen Entwicklung verstärkte Rückgriff auf bürokratische Regelungen. Dabei bildet wiederum die Ranghierarchie ein wichtiges Element jeder Bürokratie. Heute sind diese strukturellen Merkmale aus der industriellen Arbeitswelt nicht mehr wegzudenken. Ohne sie käme es sicherlich zum Chaos oder zumindest zu beträchtlichen Effizienzverlusten.

Gleichwohl werden Bürokratie und Hierarchie zunehmend in Frage gestellt, und zwar durchaus zu Recht. Dabei geht es nicht um ihre Abschaffung, sondern um die Beseitigung von Übertreibungen. Besteht z. B. die Tendenz, so gut wie alles regeln zu wollen, werden Freiräume beseitigt, die für eigenverantwortliche Entscheidungen benötigt werden. Ein kooperativer Führungsstil wäre nicht funktionsfähig.

Hinzu kommt, daß die Marktbedingungen immer komplexer werden. „Damit rückt die Suche nach neuen Produkten und Märkten im Bereich hoher Technologien, die von Innovationen getragen werden, in den Mittelpunkt des unternehmenspolitischen Interesses; eine fortschreitende Diversifikation wird für viele Unternehmungen zur Strategie der Zukunftssicherung“.¹

Traditionelle Organisationsstrukturen sind jedoch nur begrenzt in der Lage, diesen Anforderungen gerecht zu werden. Hierarchien arbeiten am wirkungsvollsten bei statischen Umweltbedingungen. Diese Voraussetzungen treffen jedoch nur noch begrenzt zu und werden in Zukunft noch fragwürdiger sein.

2 Veränderte Ansprüche und Bedürfnisse der Mitarbeiter

Es ist ein unbestreitbares Verdienst der Organisationssoziologie und -psychologie, schon relativ frühzeitig auf die Bedeutung der menschlichen Bedürfnisse hingewiesen zu haben. Der enge Zusammenhang zwischen Zufriedenheit und Wirtschaftlichkeit wurde lange Zeit negiert oder unterschätzt. Dies war insofern nicht problematisch, weil die Interessen der Mitarbeiter in der Nachkriegszeit in erster Linie auf die Befriedigung von materiellen Zielen und Sicherheitsbedürfnissen ausgerichtet waren.

Herkömmliche Organisationsstrukturen wurden als mehr oder weniger selbstverständlich hingenommen. Ähnliches galt auch für autoritäre Führungsstrukturen.

Hier ist spätestens seit dem Ende der sechziger Jahre ein deutlicher Umschwung festzustellen. Die Mitarbeiter wollen stärker als früher selbständig arbeiten. Sie wollen, daß ihr Leistungsbeitrag angemessen berücksichtigt wird und sind allgemein selbstbewußter geworden. Dabei könnte auch die stärkere Verankerung demokratischer Wertvorstellungen eine Rolle spielen, die nicht zuletzt in verschiedenen gesetzlichen Bestimmungen wie z. B. dem Betriebsverfassungsgesetz ihren Ausdruck gefunden hat.

Vor diesem Hintergrund ist es selbstverständlich, daß sich mittlerweile die meisten Unternehmen zum kooperativen Führungsstil bekennen. Damit ist es jedoch noch nicht getan. Vielmehr müssen angemessene Organisationsstrukturen vorhanden sein, die den Erkenntnissen moderner Führung entsprechen und den veränderten sachlichen und humanen Ansprüchen Rechnung tragen.

Die Veränderung von Organisationsstrukturen im Zeitablauf sollte im Idealfall sowohl der veränderten Anzahl von Absatzmärkten und Produktlinien und der damit im Zusammenhang stehenden Transaktionen² entsprechen als auch den technologischen und gesellschaftlichen Entwicklungen angepaßt sein.³ Die Forderung an die Unternehmensführung, „ihren Organisations-Apparat zu einem übersichtlichen, kostenoptimalen und schlagkräftigen Instrument zu formen“⁴ sollte daher auch moderne Kooperations- und Führungsformen mit einschließen. Dies hat wiederum Auswirkungen z. B. auf eine kooperative Zielsetzung und die Delegation von Entscheidungsaufgaben. Insgesamt dürften damit Enthierarchisierungstendenzen vorliegen, die in Anlehnung an Meyer-Faje wie in Abbildung 1 zu beschreiben sind.⁵

früher	zukünftig
traditionelle Organisation und Führung	zeitgemäße Organisation und Führung
lineare Beziehungen; Stab-Linien-Modell	Multipel vernetzte Beziehungen
Betonung vertikaler Beziehungen	Betonung horizontaler Beziehungen
Isolierte Willensbildung	kooperative Willensbildung
Anordnung und Kontrolle als signifikante Führungsmittel	Motivation und Koordination als signifikante Führungsmittel
Detaillierte Anweisungen	Delegation von Aufgaben mit Vorgabe eines Kompetenzrahmens

Abb. 1: Elemente der Organisation und Führung im Wandel

Enthierarchisierung und zeitgemäße Organisations- und Führungsstrukturen bedeuten aber auch, daß eine aufgeblähte, bürokratische Struktur weitgehend zu vermeiden ist und sinnlose Strukturen rechtzeitig aufgegeben werden. In diesem Sinne ist rechtzeitiges „Abschaffen“ und die damit verbundene Freisetzung von Ressourcen auch ein notwendiger Weg zur Krisenbekämpfung und kennzeichnet damit zugleich die Aufgabe der Organisation als permanentes Gestaltungsproblem.⁶

Signifikant ist wohl, daß insbesondere Faktoren bei hervorragenden Unternehmen dazu beigetragen haben, „Vitalität und Anpassungsfähigkeit zu erhalten, zugleich aber die ständig drohende schleichende Bürokratisierung trotz ihrer Größe zu vermeiden“.⁷ Abgesehen von bestimmten Merkmalen der Unternehmensstruktur handelt es sich dabei u. a. um⁸

- Schnelles Umsetzen von Entscheidungen;
- Nähe zum Kunden;
- Autonomie und Unternehmergeist;
- Einfache Struktur der Organisation, wenig Stäbe;
- Konzentration auf die bewährten Stärken des Unternehmens;
- Intensiver, gezielter Einsatz von Topmanagement-Signalen;
- Offenheit, Flexibilität, Informalität innerhalb eines Rahmens strenger Normen und Erwartungen.

Knut Bleicher geht insgesamt von folgenden Anforderungen an eine moderne Organisationspolitik aus:⁹

- Grundsätzlich ist eine erhöhte Komplexität und Veränderungsgeschwindigkeit (Varianz) der Umwelt zu bewältigen.
- Dies läßt derzeitige bürokratische Strukturen zunehmend als überholt erscheinen, weil
 - Elastizität und Flexibilität der Organisationsstruktur zunehmend überlebenskritisch werden,
 - differenzierte Strukturen für Innovation und Operation bereitgestellt werden müssen und zunehmend
 - Ad-hoc-Ereignisse strukturell zu bewältigen sind.

Dies wird das Erscheinungsbild (die Konfiguration) von Organisationsstrukturen nicht unberührt lassen und die organisationelle Gestaltung auf Modifikationen und Alternativen zu traditionellen Strukturformen hinbewegen.

Derartige Strukturanforderungen gelten auch für das **Personal- und Sozialwesen**, und zwar sowohl intern als auch für die Zusammenarbeit mit anderen Unternehmungsfunktionen bzw. -bereichen. Dies erfordert z. B.:

- eine gewisse Entbürokratisierung von Personal- und Managementsystemen. Dies gilt einerseits für den Regelungsumfang und ihren Detaillierungsgrad als auch für eine Dezentralisierung von Systemfunktionen auf die einzelnen Führungskräfte (z. B. bei der Personalentwicklung);
- die Aus- und Weiterbildung hat dafür zu sorgen, daß die Mitarbeiter veränderte Organisations- und Führungsstrukturen rechtzeitig kennenlernen, verstehen und anwenden können. Dies kann wiederum u. U. bedeuten, daß traditionelle Organisationsformen der Weiterbildung durch Formen der Organisationsentwicklung ergänzt oder ersetzt werden, bei denen, schlagwortartig ausgedrückt, „die Betroffenen zu Beteiligten werden“.¹⁰

Umstritten ist dabei, ob auch das Personal- und Sozialwesen ähnlich wie andere, eher operative Funktionen durch eine Dezentralisierung seiner Aufgaben, z. B. auf verschiedene Unternehmensbereiche eine sinnvolle Anpassung an veränderte Umweltveränderungen erfährt. Die Bestimmungen der Betriebsverfassung und der Mitbestimmungsgesetze zielen eher in die umgekehrte Richtung: So kann der Arbeitsdirektor bzw. Personalvorstand meistens nur dann ein kompetenter Ansprechpartner für die Betriebsräte und Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat sein, wenn er rechtzeitig über alle wesentlichen Veränderungen informiert ist, die für die Arbeitgeber-/Arbeitnehmer-Beziehungen von Belang sind. Dies setzt auf jeden Fall in diesem Bereich eine starke Tendenz zur Zentralisierung der Informationswege voraus, muß aber nicht unbedingt einhergehen mit einer schematischen Zentralisierung von Personalfunktionen z. B. in der Hauptverwaltung. Firmenbeispiele zeigen, daß diverse große Firmen mit zahlenmäßig relativ schwach besetzten zentralen Personalabteilungen auskommen und voll arbeitsfähig sind. Bei Unternehmungen mit einem heterogenen Produktprogramm und einer ausgeprägt divisionalisierten Organisationsstruktur oder bei Holdings mit Beteiligungsgesellschaften aus unterschiedlichen Branchen wäre eine zu starke Zentralisierung darüber hinaus ausgesprochen kontraproduktiv.

Trotzdem bleibt festzuhalten, daß Personal als Querschnittsfunktion bestimmter Zentralstellen bedarf, um gesamtunternehmensbezogene Aufgaben ausüben zu können.¹¹ Dies gilt z. B. für strategische Planungsüberlegungen, die Personalentwicklung im Sinne des Management Development, die Führungsorganisation, für Funktionen der betrieblichen Weiterbildung und last but not least für die Kontakte mit den Arbeitnehmervertretungen im Gesamtbetriebsrat und im Aufsichtsrat.

III Organisation als Funktion der Unternehmensführung

Organisation entspricht zunächst einer Gestaltungsaufgabe: die situationsgerechte Veränderung von Strukturen und Prozessen mit dem Ziel, die Anpassung eines Unternehmens an veränderte Umweltbedingungen zu gewährleisten. An-

dererseits handelt es sich dabei 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.

Die Gestaltungsaufgabe der Organisation bezieht sich sowohl nach außen auf den Markt bzw. 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.

Andererseits ist Organisation ebenso eine Management-Aufgabe wie z. B. die Planung, 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 der
- 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.¹²

Strukturen sind grundsätzlich verhaltensbestimmend. Insofern sind die Spielräume der Organisationsgestaltung natürlich auch unter Beachtung der Mitwirkungsrechte der Arbeitnehmervertretungen wichtig nicht nur 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. Andererseits ist im Zusammenwirken mit den Organisationsspezialisten 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. 2):¹³

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

Abb. 2: 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 strategische Planung einerseits sowie den Führungskräften und ihren Mitarbeitern andererseits voraus (vgl. in diesem Zusammenhang die Stufen 4–6 der nachfolgenden Übersicht (Abb. 3)).¹⁴

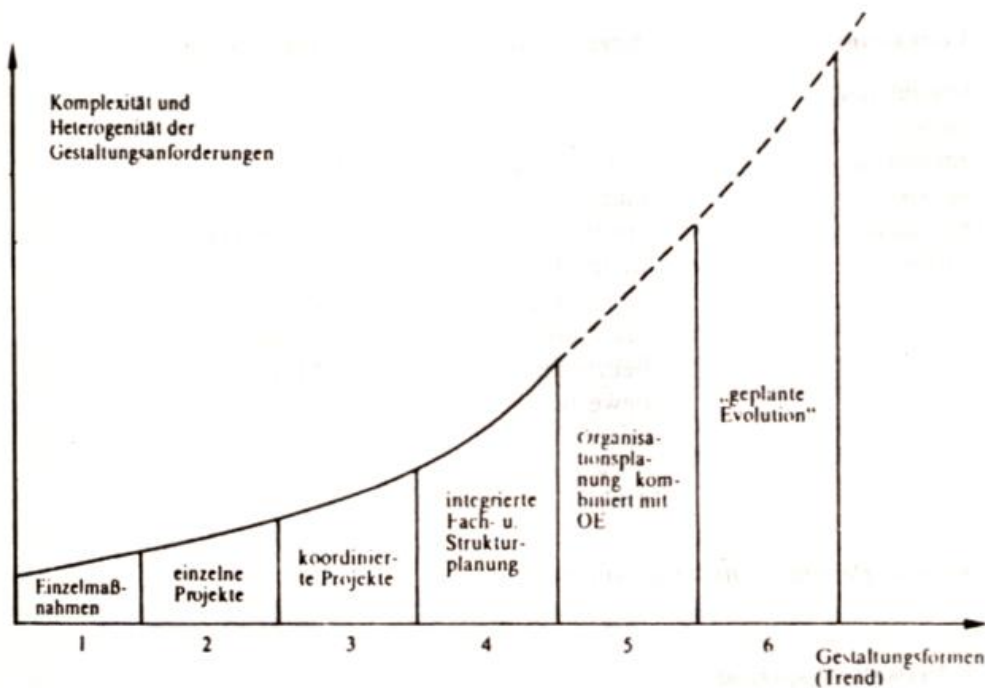


Abb. 3: Organisatorische Gestaltung bei unterschiedlichen Anforderungen

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.

IV Personal als Funktion der Unternehmensführung

Mit Friedrichs sind drei wesentliche Entwicklungsphasen des Personalwesens zu unterscheiden: die Phasen der Verwaltung, der Anerkennung und der Integration. Diese Entwicklung beeinflusst nicht zuletzt die Organisation des Personalbereiches, der in immer mehr Unternehmen in der Unternehmensleitung vertreten ist. Typische Personalarbeiten, die mit den erwähnten Entwicklungsphasen verbunden sind, sind aus Abb. 4 zu ersehen.¹⁵

Verwaltung	Anerkennung	Integration
beschaffen, auslesen, einstellen, verwalten, betreuen, entlassen,	organisieren, planen, ausbilden, fortbilden, einsetzen, informieren, beurteilen, bewerten, mitdenken, mitwirken, führen	motivieren, entwickeln, mitbestimmen, strategisches Management personaler Ressourcen

Abb. 4: Personalfunktionen im Wandel

1 Verwaltungsperiode

Typisch für die Verwaltungsperiode ist,¹⁶ daß Personalproblemen im Hinblick auf die Erreichung der Unternehmensziele keine besonders große Bedeutung beigemessen wird. Arbeitskräfte sind relativ leicht zu beschaffen. Gesetzliche Bestimmungen sind kaum vorhanden und schränken die Personalarbeit nicht nennenswert ein. Gibt es derartige Regelungen, handelt es sich eher um Schutzgesetze als um Vorschriften, welche ausgedehnte Mitbestimmungsrechte für die Arbeitnehmer oder ihre Vertreter enthalten. Gesellschaftspolitik ist im wesentlichen identisch mit Sozialpolitik.

Obwohl die Arbeitnehmerorganisationen bereits relativ umfassend sind, beschränkt sich ihr Einfluß im wesentlichen auf Mitwirkungs- und Informationsrechte. Starke Mitbestimmungsrechte sind dagegen kaum vorhanden. Von einem nennenswerten Einfluß auf die tägliche Personalarbeit kann keine Rede sein.

Die Personalarbeit ist deshalb mehr oder weniger mit Personalverwaltung identisch. Wichtigste Aktivitäten betreffen die Personalbeschaffung, -auslese und -betreuung. Dabei wird die Personalbetreuung aus Anlaß des vorherrschenden patriarchalischen Führungsstils oftmals mit Sozialbetreuung gleichgesetzt. Die Personalverwaltung beruht im wesentlichen auf Personalakten. Die gebräuchlichen Mittel der Personalführung sind Gespräche. Wichtige Personen sind neben den Führungskräften Personalsachbearbeiter und Werksfürsorgerinnen.

2 Anerkennungsperiode

In der Zeit danach¹⁷ entstehen neuartige personelle Probleme, die alleine mit Verwaltungsmaßnahmen nicht zu bewältigen sind. Das Ausbildungsniveau der Personen ist gestiegen. Arbeitskräfte sind knapper geworden. Dies gilt insbesondere für die qualifiziertesten Arbeitskräfte. Einerseits ist ein deutlicher Trend zur materiellen Besserstellung aller Arbeitnehmer festzustellen.

Andererseits werden immer mehr arbeits-, tarif- und betriebsverfassungsrechtliche Gesetze verabschiedet. Dies hat unübersehbare Einschränkungen für den Personalbereich zur Folge. Während die Gewerkschaften stärker dazu tendieren, ihre Zielvorstellungen in Maßnahmen des Gesetzgebers einfließen zu lassen, führt darüber hinaus eine stärkere Beachtung der Berufs- und Arbeitswelt dazu, daß die soziale Sicherung der Arbeitnehmer und ihr arbeitsrechtlicher Schutz vom Gesetzgeber stärker beachtet wird.

Im Zuge dieser Entwicklung steigt der Einfluß der Tarifparteien: Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände. Dies hat wiederum zur Folge, daß die Personalarbeit im Betrieb teilweise den Unternehmen entzogen wird. Darüber hinaus erstrecken sich die Mitwirkungsrechte der Arbeitnehmervertreter auch auf die Mitbestimmung in personellen und sozialen Angelegenheiten.

Die zunehmende Verknappung von Arbeitskräften und der Trend zur Höherqualifikation führt zu der Erkenntnis, daß nicht nur die Leistungsfähigkeit, sondern auch der Leistungswille verstärkt in personalpolitische Überlegungen einzu beziehen ist. Damit einhergehende wissenschaftliche Überlegungen erstrecken sich nicht nur auf die Betriebs- und Industriepsychologie bzw. Betriebs-, Organisations- und Industriesoziologie, sondern beeinflussen auch die Arbeitsmedizin und die Arbeitswissenschaften.

Indem erkannt wird, daß die ursprüngliche Personalverwaltung den veränderten Ansprüchen der Mitarbeiter und den gewachsenen Anforderungen an sie nicht mehr gerecht wird, nimmt die Bedeutung der Funktionen Personaleinsatz, -entwicklung und -weiterbildung stark zu. Diese Veränderung hat organisatorisch zur Folge, daß das Personalwesen in vielen Unternehmen unmittelbar unter der Unternehmensspitze angeordnet wird. Außerdem steigen die Anforderungen an den Leiter des Personalwesens, für den es bislang keine besondere Ausbildung gab und der meist unterschiedlichste Tätigkeiten bekleidet hatte. Statt dessen wird verstärkt mit der Ausbildung von Fachkräften für das Personalwesen begonnen. Mit fortschreitender organisatorischer Differenzierung des Personalbereichs werden zugleich Laufbahnen für Aufstiegspositionen geschaffen.

3 Integrationsperiode

Heute sieht sich die Bundesrepublik Deutschland in stärkerem Maße als lediglich zu Beginn der Fünfziger Jahre mit dem Problem der Arbeitslosigkeit konfrontiert. Trotzdem sind gut ausgebildete und hoch qualifizierte Arbeitskräfte nach wie vor knapp. Diese Ungleichgewichte auf dem Arbeitsmarkt werden begleitet von vielfältigen technologischen, gesellschaftlichen und gesetzlichen Änderungen. Sie haben zur Folge, daß die Personalkosten überdurchschnittlich steigen und der Handlungsspielraum der Unternehmer weiter eingeschränkt wird. In diesem Zusammenhang nimmt auch die Sachorientierung der Personalwirtschaft ab. Politische Überlegungen gewinnen angesichts der unternehmens- und betriebsverfassungsrechtlichen Mitbestimmung der Arbeitnehmervertreter an Bedeutung. Zander spricht in diesem Zusammenhang von einem sozialpolitischen Ressort mit vielfältigen Sachaufgaben.¹⁸

Er vertritt dabei zu Recht die Auffassung, daß der Weg von der Lohn- und Gehaltsstelle zum Vorstandsressort — mit geringen Ausmaßen — nicht durch Einsicht in die unternehmerische Bedeutung der Personalwirtschaft geebnet worden ist. Versuche, rechtzeitig durch gesetzliche Vorkehrungen ein eindeutig sachorientiertes unternehmerisches Personalressort gesetzlich vorzusehen, sind schließlich zuletzt bei der Aktienrechtsreform 1965 gescheitert. Politische Kurzsichtigkeit und falsch verstandene Sparsamkeit verhinderten damals die Schaffung der gesetzlichen Voraussetzungen dafür, daß den größeren Aktiengesellschaften ein Personalvorstand zur Pflicht gemacht wurde. Hierdurch ist ein Vakuum entstanden, das die Gewerkschaften erfolgreich mit ihrer politischen Forderung nach einem Arbeitsdirektor füllen konnten.¹⁹

Inzwischen kann man davon ausgehen, daß die Arbeit des Personalwesens in der etablierten Unternehmung zumindest als Dienstleistungsfunktion (Servicefunktion) anerkannt ist. Personalarbeit ist darüber hinaus ein unbestrittener Bestandteil der Personalführung geworden. Dies gilt nicht nur für die eher schon traditionelle Zusammenarbeit im Bereich der klassischen Funktionen des Personalwesens (z. B. Einstellung, Einsatz, Versetzung), sondern auch für die Beratung in Fragen des individuellen und kollektiven Arbeitsrechts (Betriebs- und Unternehmungsverfassung) und für die oft komplizierten Fragen im Rahmen der Sozialversicherung.

Umstrittener ist die Bedeutung des Personalwesens bei strategischen Überlegungen. Hier wird von seiten der Gewerkschaften oft zu Recht der Vorwurf erhoben, der Personalvorstand sei mit seinem Ressort ein eher nachgeordneter Erfüllungsgehilfe für die Überlegungen seiner Kollegen, die für die Leitung der meist gewinnorientierten Unternehmensbereiche oder für die Ressorts Marketing und Vertrieb verantwortlich sind.

Strategisches Management erfordert jedoch neben den traditionelleren Methoden der strategischen Planung und der Produkt-Marktaktivitäten auch die Einbeziehung personeller Aspekte (z. B. Personalportfolios, die Mitwirkung des Personalressorts bei Investitionsentscheidungen, Personalentwicklungsprogramme) und die strategische Ausgestaltung von Anreizsystemen²⁰, alles im Sinne eines strategischen Managements von Human-Ressourcen.

V Felder der Zusammenarbeit zwischen Organisation und Personal

Organisation und Personal haben mehrere Berührungspunkte. Sie beziehen sich z. B. auf verschiedene Phasen der organisatorischen Gestaltung und damit auf die Planung, Implementation, Realisation oder Kontrolle organisatorischer Strukturen und der dabei zu beachtenden personalen Aspekte, etwa bei Personalplanung, -beschaffung, -einsatz oder -kontrolle.²¹

Derartige Zusammenhänge können sich sowohl auf eine erstmalige organisatorische Gestaltung beziehen (Neuorganisation) als auch auf die Veränderung bereits bestehender Strukturen (Reorganisation). In letzterem Falle werden personale Umsetzungen und weitere Veränderungen erforderlich, die der internen und der externen Beschäftigungspolitik zuzuordnen sind.

Dabei hängt es von der jeweiligen Unternehmungsentwicklung ab, inwieweit organisatorisches Wachstum bzw. organisatorische Schrumpfung erfolgt und welche personalen Bewegungen hier erforderlich sind. Zum Beispiel die technologische Entwicklung entscheidet dann mit darüber, welche Rationalisierungswirkungen zu verzeichnen sind, wobei Maßnahmen der Entbürokratisierung und Arbeitsflexibilisierung permanente Arbeitsgebiete von Personal- und Organisationsexperten darstellen.

Derartige Berührungspunkte sollen im folgenden am Beispiel der Arbeitsfelder etwas näher untersucht werden:

- die Struktur- und Führungsorganisation;
- die Organisations- und Personalentwicklung;
- die Sachmittelorganisation in Fabrik und Büro; Arbeitsplatzgestaltung und Ergonomie;
- Aspekte der Ablauforganisation.

1 Struktur- und Führungsorganisation

Organisationsstrukturen als ein- oder mehrdimensionale Verknüpfung von Positionen im Range von Stellen, Abteilungen, Hauptabteilungen, Bereichen und Ressorts werden in der Regel nicht nur nach aufgabenbezogenen, sondern auch

nach personenbezogenen Gesichtspunkten gestaltet. Die aufgabenbezogene Organisation (ad rem) dürfte noch am ehesten bei Neuorganisationen oder bei grundlegenden Reorganisationen zur Anwendung kommen. Aber auch hier wird es sich zeigen, daß hochqualifizierte Personen nicht unbegrenzt am Markt zur Verfügung stehen und außerdem auf kompetente Mitarbeiter gerade wegen dieser Knappheit nicht verzichtet werden kann, wenn sie auch nicht in allen Punkten den aufgabenbezogenen Anforderungen gerecht werden.

Aus diesen Gründen ist es zwingend erforderlich, daß Organisations- und Personalplanung möglichst synchron erfolgen²², damit möglichst frühzeitig die Möglichkeiten und Grenzen von Gestaltungsmaßnahmen diskutiert werden können. Darüber hinaus stellt es sich in der Praxis sehr oft heraus, daß geplante Besetzungen nicht vorgenommen werden können, weil man die Rechnung ohne den Mitarbeiter machte, indem man z. B. seine Mobilitätsunlust unterschätzt hat. Alle diese Gründe sprechen dafür, den Personalbereich möglichst früh in organisatorische Überlegungen einzubeziehen.

Eine wichtige Rolle kommt dem Personalbereich vor allem dann zu, wenn in der Unternehmung keine spezielle Abteilung für Fragen der Aufbau- bzw. Strukturorganisation vorhanden ist. Bei vielen Unternehmungen setzt sich nämlich immer stärker die Überzeugung durch, aufbauorganisatorische Gestaltungsüberlegungen auf die einzelnen Bereiche zu dezentralisieren. In diesem Fall bietet es sich an, dem Personalressort eine Funktion für die Struktur- bzw. Führungsorganisation zuzuordnen, welche zugleich für Personal- und Managementsysteme sowie die Personalentwicklung (Management Development) zuständig ist und den notwendigen Querkontakt zur Aus- und Weiterbildung hält.

Wichtig ist jedoch bei dieser Lösung, die auch Ernst Zander durchaus präferiert hat, daß die notwendige Abstimmung zur EDV und zur Ablauforganisation erfolgt und vor allem, daß der Vorstandsvorsitzende, der schon qua Position an Fragen der Struktur- und Führungsorganisation ein vehementes Interesse haben muß, mit dem Personalvorstand und seinen Mitarbeitern eng zusammenarbeitet. Dabei bietet es sich an, für derartige Fragen einen Vorstandsausschuß zu bilden.

2 Organisations- und Personalentwicklung

Personalentwicklung hat ebenfalls enge Berührungspunkte zu organisatorischen Fragestellungen. Nicht zuletzt sollte eine fundierte Personalentwicklungsplanung für mittlere und obere Führungskräfte auch auf strategischen Überlegungen zur Unternehmensentwicklung aufbauen. Organigramme, Stellenbeschreibungen und Bewertungssysteme für die rangmäßige Einstufung von Positionen sind wichtige Hilfsmittel mit starkem organisatorischen Bezug.

Andererseits hängt Personalentwicklung nicht in erster Linie von einem umfassenden, methodisch einwandfreien Personalplanungssystem ab. Personalentwicklung ist primär ein Teil der persönlichen Führungsaufgabe jedes Vorgesetzten auf allen Führungsebenen. Eine zentrale Stelle zur Koordination der Aktivitäten zur Personalentwicklung kann daher nur dann erfolgreich arbeiten, wenn die von ihr erarbeiteten Instrumente und Formulare von den Führungskräften und ihren Mitarbeitern als Unterstützung ihrer Förderungsmaßnahmen empfunden werden. Daher ist Personalentwicklung in einem gewissen Grade auch ein Element angewandter Organisationsentwicklung.

Insofern ist z. B. Christian Lauterberg zu widersprechen, wenn er Personalentwicklung mit Aus- und Weiterbildung gleichsetzt und u. a. behauptet, organisatorische Strukturen und Abläufe blieben dort unberücksichtigt. Der Unterschied zur Organisationsentwicklung im Sinne von organization development besteht dagegen darin, daß Personalentwicklung in erster Linie eine personal-wirtschaftliche Funktion darstellt, deren Maßnahmen im Wechselspiel zwischen Personalwesen und Führungskraft erfolgen. Viele Überlegungen sind dem Betroffenen nicht immer bekannt, und die für die Organisationsentwicklung typische Beteiligung der Betroffenen ist u. U. nicht möglich.²³

Die Partizipation der Mitarbeiter bei der Planung und Durchführung von organisatorischen Veränderungen ist wohl das wesentlichste Merkmal der Organisationsentwicklung. Viele Unternehmungen schrecken jedoch davor zurück, in dieser Weise zu verfahren. Hier liegt noch ein großes Entwicklungsfeld für Organisatoren und Personalleute mit dem notwendigen Geschick und Fingerspitzengefühl für strukturelle Veränderungen und für personale Belange.

3 Sachmittelorganisation in Fabrik und Büro

Mikroprozessorgesteuerte Technologien durchdringen Fertigungsbereich und Lagerwirtschaft sowie Büro und Verwaltung. In zunehmendem Maße bedingt die gestiegene Vielfalt der Kundenwünsche und die damit einhergehende Heterogenität des Produktsprogramms in organisatorischer Hinsicht, daß bei der Leistungserstellung hinreichende Flexibilität in qualitativer und quantitativer Hinsicht bestehen muß.

Dies ist jedoch leichter gesagt als getan, weil vielfach kein eindeutiger Zusammenhang zwischen einer bestimmten Technologie und der ausschließlich für sie geltenden Organisationsstruktur besteht. Insofern existieren in zunehmendem Maße Spielräume bei der organisatorischen Gestaltung.²⁴ Sie bedeuten Chance und Verpflichtung zugleich, sowohl für den Organisator als auch für den „Personalmann“.

Flexible Fertigungssysteme und Fertigungsinseln einerseits, Mischarbeitsplätze für computergestützte Textverarbeitung und Sachbearbeitung andererseits, zeigen, daß Möglichkeiten zur Dezentralisierung von Entscheidungsaufgaben bestehen, die bei dem zunehmenden Einsatz neuer Technologien in Zusammenarbeit mit den betroffenen Mitarbeitern und ihren Vertretungen erprobt und umgesetzt werden sollten.

4 Arbeitsplatzgestaltung und Raumplanung

Arbeitsplatzgestaltung sollte in engem Zusammenhang zu den bisher erwähnten Kooperationsfeldern zwischen Organisation und Personal gesehen werden. Der Arbeitsplatz ist einerseits das Ergebnis bestimmter Überlegungen zur Strukturorganisation und zur Personalentwicklung, er ist andererseits auch für Maßnahmen der Organisationsentwicklung zugänglich und wird in zunehmendem Maße durch moderne Sachmittel geprägt.

Organisation und Personal sind hier zu enger Zusammenarbeit aufgerufen, weil z. B. das Wissen über die Anwendungsmöglichkeiten und Anwendungsvoraussetzungen neuer Technologien kombiniert werden muß mit arbeitswissenschaftlichen Überlegungen (z. B. Ergonomie, Arbeitssicherheit²⁵, arbeitsmedizinische Aspekte) und mit Wünschen zur Humanisierung am Arbeitsplatz, die hiermit in einem engen Zusammenhang stehen. Nicht zuletzt sind Mitwirkungsrechte und Mitwirkungswünsche der Arbeitnehmervertretungen zu beachten, die vom Organisator in seine Überlegungen mit einzubeziehen und vom Personalmann zu moderieren und auf politischem Wege ggf. zu modifizieren sind.

5 Ablauforganisation

In vielen Unternehmungen werden in zunehmendem Maße Arbeiten erledigt, z. B. Berichte erstellt, die entweder einfach überflüssig sind oder in ihrem Umfang beträchtlich eingeschränkt werden können. Wie oft werden für einen einmaligen, besonderen Anlaß Erhebungen vorgenommen, die ein zähes Eigenleben führen und alljährlich wiederholt werden. Nicht weniger selten ist der Fall, daß bestimmte Abteilungen Ausarbeitungen erhalten, die sie überhaupt nicht brauchen. Dabei kommt es sehr selten vor, daß der Empfänger von sich aus meldet, daß er mit keinem oder einem verkürzten Bericht ebenso arbeiten könne. Derartige Aktivitäten kosten jedoch sehr viel Geld. Deshalb ist es sinnvoll, aus Gründen der Arbeitsvereinfachung und um Kosten zu senken, Arbeitsabläufe kritisch zu überprüfen.

Um überflüssige Arbeiten abzuschaffen und um zu komplizierte Ausarbeitungen zu vereinfachen, gehen immer mehr Unternehmungen dazu über, Antibürokratisierungs-Maßnahmen, u. a. auch Gemeinkostenwertanalysen, zu ergreifen. Hier

hat es sich als nützlich erwiesen, die Anbieter und die Empfänger von derartigen Dienstleistungen zusammenzubringen. Hierzu bieten sich Arbeitskreise und Projektgruppen an. Dabei konnten in vielen Bereichen beträchtliche Kosteneinsparungen — vor allem im Gemeinkostenbereich — erzielt werden. Gleichzeitig wurden Handlungsspielräume geschaffen, welche im Sinne kooperativer Führung erforderlich sind, um eigenverantwortlich arbeiten zu können.

Diese Vorgehensweise hat auch den Vorteil, daß die unmittelbaren Empfänger von Informationen in vielen Fällen eher ermessen können, was sie benötigen als eine Zentralabteilung oder ein externer Berater. Andererseits ist es sinnvoll, wenn bestimmte Fachleute beratend mitwirken.

Viel wesentlicher ist jedoch die generelle Einstellung, daß der Bürokratie Einhalt geboten werden soll und alle Mitarbeiter aufgerufen sind, die bestehenden Regelungen in ihrem Bereich kritisch zu überdenken. Dabei ist umso mehr mit einem Erfolg dieser Bemühungen zu rechnen, je eher in aufbauorganisatorischer Hinsicht mehrdimensionale oder dezentrale Organisationsstrukturen vorliegen, in denen auch Projektgruppen tätig sind.²⁶

Zusätzlich zu Projektgruppen, welche auf die Überprüfung ablauforganisatorischer Regelungen abzielen, ist es sinnvoll, das betriebliche Vorschlagswesen für derartige Zwecke einzusetzen.

Dabei wird nicht auszuschließen sein, daß manche Vorschläge an der Wirklichkeit vorbeigehen, weil z. B. indirekt Betroffene wesentliche Einzelheiten nicht übersehen können. Trotzdem sind wichtige Anregungen denkbar, die an die jeweiligen Projektgruppen weitergeleitet werden könnten.

Wesentlich im Sinne der Organisationsentwicklung ist aber auch, daß sichtbare Ergebnisse relativ schnell vorliegen. Sonst entsteht der Eindruck, der Abbau von Bürokratie und Hierarchie werde nur halbherzig betrieben. Andererseits ist eine zu lange Beschäftigung mit derartigen Problemen zu kostenaufwendig und führt im schlimmsten Falle eher zu einer Verschlimmerung des Bestehenden.

VI Konsequenzen und Tendenzen

Aus den bisherigen Ausführungen wird deutlich, daß Organisation aus verschiedenen Gründen mehr sein sollte als eine „Strukturtechnik“. Einerseits beeinflussen neue Technologien im Fertigungs- und Verwaltungsbereich die Arbeitsorganisation und traditionelle 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“ 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. Sinnvoll wäre es sicherlich, ein integratives System-Management zu schaffen, um ein Auseinanderdriften der „Teil-Organisationen“ zu verhindern²⁷: Bei kleinen und mittelgroßen Unternehmungen ist dies eine weitere Aufgabe der Unternehmensleitung bzw. des Unternehmers, gegebenenfalls unter Heranziehung entsprechend geeigneter, externer Berater.

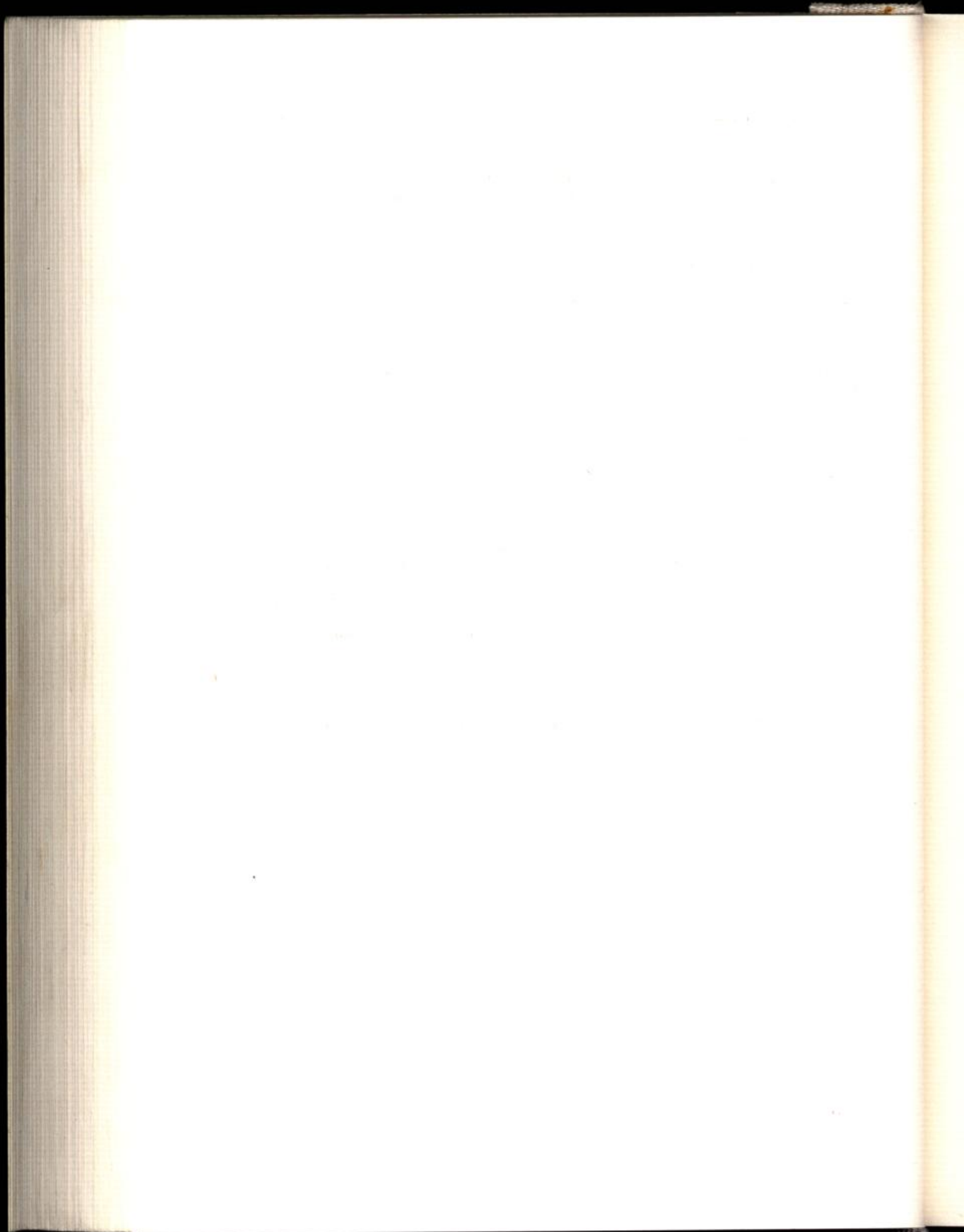
Fraglich ist andererseits, ob bei einer großen Unternehmung ein eigenständiger Organisationsbereich alle erwähnten Aspekte insgesamt beherrschen kann. Dies dürfte tendenziell nur möglich sein, wenn Organisationsaufgaben rangmäßig auf Ressort- oder Vorstandsebene eingeordnet würden und/oder die einzelnen Bereiche und Abteilungen relativ autonom Organisationsaufgaben durchführen können. Dann käme dem Organisationsbereich primär die Funktion der Koordination und Moderation unter einem hohen Anteil von Selbst-Organisation zu.

Andererseits ist nicht zu verkennen, daß sowohl in den Bereichen Fertigungs-, Kommunikations- und EDV-Organisation als auch Personal- und Führungsorganisation eine nicht zu unterschätzende Professionalisierung zu erkennen ist. Dies gilt nicht zuletzt auch für den Personalbereich, der als eine der Querschnittsfunktionen in einer Unternehmung sich zunehmend nicht nur als System- und Methodengenerator, sondern auch als Betreuer und Veränderer der Leistungs- und Unternehmenskultur begreift. Entscheidend dürfte dabei sein, ob er sich in die Rolle der geschmeidig und geräuschlos zu vollziehenden Dienstleistungsfunktion zurückdrängen läßt oder sich als mehr versteht, z. B. für die langfristig orientierte Betreuung der humanen Potentiale der Unternehmung: eine Funktion der Unternehmensführung, die vom „Kernbereich“ Personal ausgeht und Fragen der Organisation mit einbezieht.

VII Verzeichnis der Anmerkungen

- ¹ Vgl. Bleicher, K.: Probleme und Entwicklungstendenzen der Organisationspolitik industrieller Großunternehmungen. In: Hahn, D. (Hrsg.): Führungsprobleme industrieller Unternehmungen, Berlin, New York 1980, S. 77.
- ² Vgl. Child, J., Kieser, A.: Development of organizations over time. In: Nyström, C., Starbuck, W. H. (Eds.): Handbook of Organizational Design, Oxford 1981, S. 50.
- ³ Vgl. Weinert, A. B.: Mensch und Organisation, ZfO 1985, S. 233 – 239.
- ⁴ Vgl. Tübergen, F.: Anpassung der Organisation an die Unternehmensentwicklung, ZfO 1986, S. 34 – 37, hier S. 34.

- ⁵ Vgl. Meyer-Faye, A.: Der Betrieb im Wandel, Bern und Stuttgart 1985, S. 123.
- ⁶ Vgl. Grün, O., Risak, J.: Der Weg aufwärts! Abschaffen; DBW 1985, S. 646—656.
- ⁷ Vgl. Phillips, J. R.: Die Firma als Lernmilieu, manager magazin 1982, S. 129.
- ⁸ Ebenda.
- ⁹ Vgl. Bleicher, K.: Probleme und Entwicklungstendenzen ..., a.a.O., S. 75 ff.
- ¹⁰ Vgl. Zander, E., Reineke, W. (Hrsg.): Führungsentwicklung, Heidelberg 1981.
- ¹¹ Vgl. Zander, E., Rompcik, H., Organisation des Personalwesens, Baden-Baden 1969.
- ¹² Vgl. Berthel, J.: Unternehmungsführung im Wandel? Perspektiven für Theorie und Praxis, ZfO 1984, S. 11 f.
- ¹³ Vgl. Krüger, W.: Problemfelder der organisatorischen Gestaltung, ZfB 1984, S. 206.
- ¹⁴ Vgl. a.a.O., S. 208.
- ¹⁵ Vgl. Friedrichs, A.: Moderne Personalführung, 5. Aufl., München 1973, S. 48.
- ¹⁶ Vgl. a.a.O., S. 13 ff.
- ¹⁷ Vgl. a.a.O., S. 15 ff.
- ¹⁸ Vgl. Zander, E.: Personalwirtschaftliche Konsequenzen der unternehmensverfassungsrechtlichen Mitbestimmung. In: Glaubrecht, H., Halberstadt, G., Zander, E. (Hg.): Betriebsverfassung in Recht und Praxis, Freiburg 1981, Gruppe 7 S. 151—159.
- ¹⁹ Ebenda.
- ²⁰ Vgl. z. B. Bleicher, K.: Zur strategischen Ausgestaltung von Anreizsystemen für die Führungsgruppe von Unternehmungen, ZfO 1985, S. 21—27; Zander, E., Handbuch der Gehaltsfestsetzung, 4. Aufl., Heidelberg 1980.
- ²¹ Vgl. Bleicher, K.: Unternehmungsentwicklung und organisatorische Gestaltung, Stuttgart, New York 1978; Röthig, P.: Organisation und Personal, Perspektiven zukünftiger Zusammenarbeit, ZfO 1985, S. 153—159.
- ²² Vgl. Wagner, D.: Möglichkeiten und Grenzen einer Personalentwicklungsplanung für Führungskräfte, DBW 1982, S. 217 ff.
- ²³ Vgl. Wagner, D.: Überwindung traditioneller Organisationsstrukturen durch Organisationsentwicklung. In: Zander, E., Reineke, W. (Hrsg.): Führungsentwicklung, a.a.O., S. 13 ff.
- ²⁴ Vgl. Zander, E.: Entgeltformen bei veränderten Technologien, Arbeitszeitstrukturen und Arbeitszeitregelungen, zfbf 1986, S. 289 ff.
- ²⁵ Vgl. Krause, H., Pillat, R., Zander, E. (Hrsg.): Arbeitssicherheit, Freiburg i. Br., fortlaufend.
- ²⁶ Vgl. Wagner, D.: Überwindung traditioneller Organisationsstrukturen, a.a.O., S. 15 ff; Zander, E., Reineke, W. (Hrsg.): Führungsentwicklung, a.a.O., passion.
- ²⁷ Vgl. Bleicher, K.: Strukturen und Kulturen der Organisation im Umbruch: Herausforderung für den Organisator, ZfO 1986, S. 106.



Fortschrittliche Führungsorganisation — Der Schlüssel zum Erfolg mittelständischer Unternehmen

Dr. Heinz Knebel, Hamburg

Übersicht	Seite
I Die Bedeutung des Mittelstandes	373
II Führungsorganisation im mittelständischen Unternehmen	374
III Vorteile der Führungsorganisation mittelständischer Unternehmen .	375
1 Eigenschaften des Unternehmers	375
2 Die Unternehmensgröße als Chance	375
3 Möglichkeiten zur Selbstverwirklichung	376
4 Überschaubarkeit durch flache Hierarchien	377
IV Nachteile mittelständischer Unternehmen	377
1 Gefahr des Mißmanagements aus mangelnder Einsicht	377
2 Mangelnder Informationsstand der Mitarbeiter	379
V Chancen mittelständischer Unternehmen	380
1 Strategische Aspekte	380
2 Persönliche Aspekte	380
3 Die Kompetenz des Managements	381
4 Führung als Gemeinschaftsaufgabe	382
5 Beteiligung der Mitarbeiter am Entscheidungsprozeß	383
6 Flexibilität als Verhaltensgrundsatz	383
VI Kriterien der Leistungsfähigkeit mittelständischer Unternehmen	384
VII Verzeichnis der Anmerkungen	385

I Die Bedeutung des Mittelstandes

Mittelständische Unternehmen sind der entscheidende Faktor für Arbeit, Wachstum und sozialen Frieden in unserem Land. Sie geben den meisten Menschen bei uns Arbeit und berufliche Zufriedenheit und werden dennoch oft leichtfertig vernachlässigt. Der Mittelstand gilt als risikobewußt, wendig, arbeitsplatz- und ausbildungsintensiv, ertragsstark und innovativ. Zählen wir zu mittelständischen Unternehmen alle Wirtschaftseinheiten mit Umsätzen von we-

niger als 100 Mio DM und mit Belegschaften von weniger als 1 000 Mitarbeitern, so sind das mehr als 99 % aller Unternehmen. Dennoch hat er keine Lobby, wird zwischen mächtigen Großinteressen zerrieben und mit staatlicher Bürokratie gängelt. Umso verständlicher ist es, daß diese Unternehmen und ihre Exponenten nicht in der Presse, in den Publikationen und in der Öffentlichkeit sich wehren oder gar den Ton angeben — z. B. in wirtschaftlichen oder gesellschaftspolitischen Fragen —, sondern die Diskussion bestimmt wird von den Interessen weniger Großunternehmen, die noch nicht einmal 1 % der Unternehmen in der Bundesrepublik repräsentieren.

Deshalb ist es sehr verdienstvoll — im Interesse der mittelständischen Wirtschaft und unserer künftigen Wirtschaftsentwicklung —, wenn sich auch Wirtschaftsführer aus Großunternehmen, wie z. B. Prof. Dr. Ernst Zander, in der Vergangenheit und heute mit den Besonderheiten, Nöten und Chancen dieser kleineren Unternehmen und ihrer Mitarbeiter auseinandersetzen.¹ Eine besondere Aufgabe ist dabei die Suche nach der optimalen Führungsorganisation solcher Unternehmensgrößen, dem erfolgreichen Führungsstil und der guten Zusammenarbeit von Inhaberpersönlichkeiten und Belegschaft.

II Führungsorganisation im mittelständischen Unternehmen

Inzwischen wissen wir, daß es ein großer Fehler ist, wollte man unbesehen Führungs- und Organisationsmethoden, die in den Großunternehmen gut funktionieren, einfach auf die mittelständischen Unternehmen übertragen.² Das hat nur dazu geführt, daß mittelständische Unternehmer vor Bezeichnungen wie Führungsmodell, Führungssystem heute eher zurückschrecken als sich damit auseinanderzusetzen.

Noch heute existiert bei mittelständischen Unternehmen eine ausgeprägte Scheu vor dem, was man üblicherweise mit systematischer, wissenschaftlich fundierter Unternehmensführung umschreibt. Mittelständische Unternehmen suchen meistens nach praktikablen Lösungen in Form von Patentrezepten, — eine Erwartung, die natürlich Enttäuschung herbeiführen muß, denn Patentrezepte gibt es auch hier nicht. Für jeden Berater kommt es darauf an klarzumachen, daß für das jeweils zu lösende betriebliche Problem zwar schon Erfahrungen aus anderen Unternehmen vorliegen, die es jedoch in geeigneter Weise anzupassen und umzusetzen gilt. Die Reduzierung der vielen Erfahrungs- und Denkmodelle auf das Notwendige und Machbare ist die zentrale Aufgabe.

Umso erforderlicher ist es, eine eigenständige Führungs- und Organisationskonzeption für mittelständische Unternehmen zu überdenken, was insbesondere für

viele Professoren der Führungslehre an den Universitäten und Fachhochschulen eine reizvolle Aufgabe sein müßte.

Dabei wäre es sehr hilfreich, wenn es zur Selbstverständlichkeit würde, daß Hochschullehrer für Führungslehre mit mittelständischen Unternehmen im laufenden Erfahrungsaustausch stünden. So nur kann erreicht werden, daß sich Betriebspraxis und Theorie gegenseitig beeinflussen. Nur so können Studenten auf Führungsaufgaben vorbereitet werden, wobei solcher Erfahrungsaustausch für alle Beteiligten kostenlos zu organisieren ist. Der Jubilar gibt dafür als Hochschullehrer und Wirtschaftsführer zugleich ein nachahmenswertes Beispiel.

III Vorteile der Führungsorganisation mittelständischer Unternehmen

1 Eigenschaften des Unternehmers

Viele mittelständische Unternehmen stehen und fallen mit der Inhaberpersönlichkeit als dem entscheidenden Faktor für die Unternehmensentwicklung im positiven und im negativen Sinne. Einige der besonders zum Erfolg beitragenden positiven Eigenschaften und Fähigkeiten von Unternehmern sind:³

- Risikofreudigkeit,
- unternehmerische Findigkeit,
- ausgeprägte Willens- und Schaffenskraft,
- uneingeschränktes betriebliches Engagement.

Diese Eigenschaften sind unabdingbare Voraussetzungen für den unternehmerischen Erfolg mittelständischer Unternehmen. Es gibt viele gute Beispiele für Unternehmer, die — ausgestattet mit diesen Attributen — Firmengründungen aus kleinsten Anfängen zu Großunternehmen entwickelt haben, wie z. B. Körber (Hauni-Werke), Herz (Tchibo), Albrecht (Aldi), Nixdorf etc.

2 Die Unternehmensgröße als Chance

Mittelständische Unternehmen können auch große Vorteile gegenüber Großunternehmen aus ihrer geringeren Größe schöpfen. Eine wenig überschaubare Organisation ist das Handicap vieler Großunternehmen. Sie haben es außerordentlich schwer, Neuerungen und Änderungen schnell und effektiv durchzusetzen. Dafür verantwortlich ist das zwangsläufige Entstehen von bürokratischen Strukturen in großen Einheiten, die anders nicht zu führen sind und daher manchmal dem Beamtenapparat öffentlicher Behörden nicht nachstehen. Kompetenzstreitigkeiten, Absicherungsbestrebungen und Verantwortungsscheu sind typische Eigenschaften vieler Großunternehmen und dort mehr verbreitet als man vermutet.

Das gibt es weniger in kleinen Firmen, und hier liegt der große Vorteil mittelständischer Betriebe. Hier kennt der Chef noch die Mitarbeiter persönlich, er hat den direkten Zugriff zum Betriebspersonal und zu den Arbeitern der Produktion; die Zahl der Führungsebenen ist gering, die Informationsabläufe sind verkürzt, die Kontrolle ist noch unkompliziert und die persönliche Zuwendung des Chefs möglich.

3 Möglichkeiten zur Selbstverwirklichung

Wir wissen: Unternehmen dieser Art sind inzwischen das willkommene Milieu für die jüngere Generation, die sogen. „Turnschuhgeneration“, die wieder für Leistung, aber vor allem für Selbstentfaltung in der Arbeit steht. „Spaß an der Aufgabe“ ist das Credo dieser Generation, sowohl in der Schule, Hochschule als auch im Unternehmen. Gerade in mittelständischen Unternehmen können die jungen Menschen die begehrten „5-S“ der Freizeitkultur (nach Opaschowski) in die Arbeit transferieren:⁴

- Selbermachen und selbst aktiv sein,
- Spontaneität und Risikofreudigkeit,
- Selbstentfaltung und persönliche Entwicklung,
- Sozialkontakt und Gemeinsamkeit,
- sich entspannen und wohlfühlen.

Solche Möglichkeiten bietet Arbeit aber auch in kleineren Unternehmen nur, wenn sie nicht zu sehr aufgesplittet ist, sondern viele betriebliche Aktivitäten in sich vereint, also Selbständigkeit bietet für das Einbringen von Ideen, d. h. Kreativität und Probieren zuläßt. Wenn die Arbeit mehr Freiraum zum Plazieren von eigenen Vorschlägen, mehr Mitwirkungsmöglichkeiten, mehr partnerschaftliches Verhalten zuläßt. Das fördert zugleich vielseitige Einsatzfähigkeit, Flexibilität und Aufgeschlossenheit für Teamarbeit, die Trumpfkarte mittelständischer Unternehmen, die diese spielen müssen. Hier liegen die Chancen für weniger Bürokratie und schnellere Anpassung an veränderte Marktbedürfnisse, z. B. durch Organisation von kleinen Profit-Centern. Peters hat in „Radical Decentralisation“ an vielen Beispielen aus der amerikanischen Praxis demonstriert — und wir können dies aus der deutschen Beratungsarbeit nur bestätigen —, wie Unternehmen erfolgreicher werden, wenn sie ihre Organisation konsequent dezentralisieren,⁵ überschaubar machen und auf Hierarchien weitgehend verzichten. Insbesondere Hierarchien sind starke Quellen für Reibungsverluste, Informationsdefizite und uneffektiven „Vorgesetzten-Popanz“.

4 Überschaubarkeit durch flache Hierarchien

Kleine Unternehmen kommen mit zwei bis drei Führungsebenen zurecht, während Großunternehmen durch fünf bis acht und mehr Hierarchiestufen gekennzeichnet sind, die interne Blockaden aufbauen und demotivierend wirken. Niedrige Hierarchie kommt insbesondere dem beschleunigten Informationsfluß zugute, wobei die Unternehmensleitung vor allem vom verkürzten Informationsstrom von unten nach oben profitiert. Die mangelnde Effizienz mancher Großunternehmen ist auch bedingt durch Prestigekämpfe in zu vielen Führungsebenen, in der bürokratischen Absicherung von Machtpositionen gegen interne Konkurrenz, z. B. durch das Festlegen von überflüssigen Richtlinien, die arbeitshemmend wirken.⁶

Niedrige Hierarchie ist aber die natürliche Situation kleiner und mittelgroßer Unternehmen, die natürliche Chance für Überlegenheit gegenüber den Großen.

Eine weitere große Chance mittelständischer Unternehmen liegt im Primat des Handelns: neue Ideen brauchen nur kurze Inkubationszeiten, um zur Reife zu gelangen. Die Probierphase in Werkstatt oder Labor ist relativ schnell voranzutreiben im Gegensatz zu Großbetrieben, wo zuviel Zeit mit der gutachterlichen Behandlung durch eifersüchtig auf ihre Zuständigkeiten achtende Stäbe vertan wird.

Einen weiteren Vorteil haben mittelständische Unternehmen: die Überschaubarkeit, die fehlende Anonymität von Personen und Funktionen. Sie schweißt die Menschen zusammen. Mitarbeiter kleiner Unternehmen fühlen sich eher als Schicksalsgemeinschaft mit einem beachtlichen Identifikationsgrad für die Firma und ihre Produkte. Letztlich hängt vom unmittelbaren Wirken des einzelnen die Arbeitsplatzsicherheit ab. Die Menschen tragen hier zwar mehr Risiken wegen geringerer Absicherung, was aber oft nicht als Bedrohung empfunden wird. Viele junge Menschen suchen heute nicht mehr die Absicherung, sondern eher die „Geselligkeit“ und „Nestwärme“ in einer überschaubaren Organisation.⁷

IV Nachteile mittelständischer Unternehmen

1 Gefahr des Mißmanagements aus mangelnder Einsicht

In mittelständischen Unternehmen bestimmen die Inhaberpersönlichkeiten den Aufstieg des Unternehmens, aber oft auch dessen Abstieg. Wir kennen genügend Beispiele für den Untergang von Firmen, deren Inhaber daran einen erheblichen Anteil haben. Häufig sind gerade überragende Unternehmerfiguren nicht bereit, Führungsaufgaben rechtzeitig zu teilen — entweder durch Heranziehen von talentierten Nachwuchs-Führungskräften oder durch Einsetzung von geeig-

neten Nachfolgern. Im Gegenteil, wir beobachten immer wieder Fälle, in denen Kinder oder Verwandte in die Unternehmensführung gelangen, nur um das Kapital in der Familie zusammenzuhalten, auch wenn deren Führungsqualifikation nicht ausreicht. Wer kennt nicht das Beispiel des akademisch ausgebildeten Unternehmersohnes, der im Grunde ganz andere Lebensziele verfolgt und deshalb nicht selten als Nachfolger im Unternehmertum scheitert. Dabei gibt es inzwischen dafür gute juristische Alternativen.

Nachteile für den Fortbestand mittelständischer Unternehmer ergeben sich auch aus mangelnder Flexibilität ausgeprägter menschlicher Verhaltensweisen. Groß ist die Zahl der Firmengründer, die es mit grandiosem unternehmerischen Elan von bescheidensten Anfängen zu Unternehmensgrößen von mehreren hundert Mitarbeitern gebracht haben. Ihr Erfolg ist oft das Ergebnis eines für diese Aufbauphase spezifischen persönlichen Führungsstils, der später nicht mehr paßt.⁸ Sie sind nicht in der Lage oder bereit, Führungstechniken und -verhalten bei wachsender Unternehmensgröße zu modifizieren, wodurch oft Führungsschwierigkeiten einsetzen.

Solche Fehlerquellen werden meistens nie als solche selbst erkannt. Im Gegenteil. Wenn das Unternehmen nicht mehr den gewohnten Erfolg am Markt hat, wird der Berater gerufen, um vermeintliche Schwächen in der Produktion, den Konzepten des Vertriebs oder Marketing zu suchen oder es werden Führungskräfte „gefeuert“. Vom Berater werden alle aufgabenbezogenen Managementprogramme analysiert und verbessert, ohne daß ein überzeugender Fortschritt zu erzielen ist. Selten ist der Unternehmer bereit, sich mit dem eigentlichen Problem des Mißmanagements, der Führung, auseinanderzusetzen. Wenn überhaupt, dann nur immer vordergründig in der Annahme, seine Führungskräfte machten etwas falsch und müßten besser führen lernen. Auf die Idee, daß er als Unternehmer möglicherweise sein eigenes Führungsverhalten gründlich überprüfen und vielleicht neu orientieren müsse, kommt er meistens nie oder zu spät.

Es hat sich als eine der heikelsten, aber wichtigsten Berateraufgaben herausgebildet, solche Einsichten dem Auftraggeber auch unaufgefordert nahezubringen. Erfahrungsgemäß hilft es selten, wenn der Berater dies persönlich tut. Meist kann nur eine kritische Beurteilung des Führungsverhaltens des Chefs durch die eigenen Mitarbeiter die Sensibilität und Einsicht für dieses Problem steigern und den ersten Schritt zur Veränderung einleiten.⁹

Kritische Stellungnahmen von eigenen Mitarbeitern erhält der Unternehmer selten im offenen Gespräch. Dazu sind die Ängste vor Nachteilen bei den Mitarbeitern zu groß. Deshalb macht es auch in der Praxis wenig Sinn, Unternehmer und Führungsmannschaft für eine Diskussion über die Probleme der Führung zusammenzuführen. Die Dominanz des Firmenchefs führt meist dazu, daß sich niemand heraustraute, d. h. man gelangt nicht an die entscheidenden Informatio-

nen, um Führungsfehler und Organisationsschwächen aufzudecken und entsprechende Verbesserungen erarbeiten zu können. Erfolgreiches Beraten zur Beseitigung von Führungsschwächen erfordert deshalb ein besonderes — aber abgeprochenes — strategisches Vorgehen durch den Berater.

Aber zu wenig mittelständische Unternehmer akzeptieren solche Analysen und Vorgehensweisen und verlieren mit dem eigenen wenig akzeptierten Führungsstil engagierte Mitarbeiter und den bisherigen Erfolg des Unternehmens. Andere lernen gerne zu und gewinnen somit neues Ansehen bei den eigenen Mitarbeitern und den Kunden. Es macht sie stark, weil sie sich regelmäßig in Frage stellen.

Das ist aber nicht die ganze Lösung des Problems. Allein die Erkenntnis, durch gute Führung den Erfolg des Unternehmens abzusichern oder zu verbessern, führt bei mittelständischen Unternehmen nicht zwangsläufig zu Taten. Auch das ist eine weitverbreitete Erfahrung. Aktionen kosten Zeit und Geld, und daran wird erfolgreich gespart, denn die materiellen Ergebnisse von verbessertem Führungsverhalten sind schlecht vorher zu quantifizieren. Das hat ursächlich mit der typischen Mentalität mittelständischer Unternehmer zu tun, die meistens insbesondere durch Sparsamkeit und harte Arbeit groß geworden sind. Es ist für sie oft schwer einzusehen, daß sie für die Weiterbildung in Führung und Zusammenarbeit viel Zeit und Geld aufwenden sollen. Sie sehen nicht, daß solche Ausgaben nützliche betriebliche Investitionen darstellen, die sich gut verzinsen.

2 Mangelnder Informationsstand der Mitarbeiter

Bei vielen Tagungen und Kongressen fehlen deshalb auch die Vertreter des Mittelstandes, obwohl es um ihre ureigenen Probleme geht. Sie glauben, daß solche Begegnungen die dafür aufzuwendende betriebliche Zeit nicht wert sind, kritisieren aber, daß die Interessen des mittelständischen Unternehmens in der Wirtschaftspolitik und in der Hochschularbeit nicht genügend berücksichtigt werden.

Ein anderer Nachteil ergibt sich für mittelständische Unternehmen durch den mangelnden Informationsstand der Mitarbeiter bzgl. der Strategie und wirtschaftlichen Situation des Unternehmens. Manche organisatorischen Vorteile,¹⁰ wie Profit-Center-Organisation, Dezentralisation und mehr Eigenverantwortung scheitern, weil Unternehmer nicht bereit sind, den Führungskräften die dafür erforderlichen wirtschaftlichen Informationen zu geben. Die Unternehmer sind zwar bereit, Umsatzziele zu nennen und umsatzorientierte Prämiensysteme zu vereinbaren, aber die Deckungsbeiträge und die Kalkulationskomponenten bleiben im Dunkeln, damit keiner erfährt, wie hoch die Rendite für den Unternehmer ist.

Hier liegt ein ganz wichtiges Defizit erfolgreicher Führung mittelständischer Unternehmen. Die Folge ist: Die Führungskräfte haben eine undankbare Zwitterstellung, die ihnen Unbehagen bereitet: einerseits haben sie ein beachtlich hohes Maß an unternehmerischer Eigenständigkeit und Dispositionsfreiheit, andererseits fehlen ihnen die wichtigsten Informationen für unternehmerisches Verhalten. In dieser Hinsicht müssen Unternehmer noch viel tun; denn nur ausreichende Transparenz der Wirtschaftlichkeit und Rentabilität bei Führungskräften und Mitarbeitern führt zu dem Maß an Motivation, das für eine optimale Leistung erforderlich ist.

V Chancen mittelständischer Unternehmen

1 Strategische Aspekte

Es gehört zu den neuen Strategien der Großunternehmen, wieder in vermehrtem Umfang mit Zulieferfirmen zu arbeiten und nicht alles selbst machen zu wollen. Die Konzeption der 70er Jahre, die stärker auf Unabhängigkeit von Zulieferanten ausgerichtet, allerdings auch mit wachsenden Fixkosten und mit Einbußen an Flexibilität verbunden war, hat sich geändert. Zu diesem Wandel hat u. a. auch das japanische Beispiel beigetragen, wo der enge Verbund mit den Zulieferanten aus der mittelständischen Industrie ein Erfolgsrezept ist.¹¹ Angesichts dieser Neuorientierung der großen Unternehmen sind mittelständische Unternehmen wieder in der Lage, neue Märkte aufzubauen und sich als Stammlieferant für Großunternehmen zu profilieren.

Auch der Arbeitsmarkt ist für mittelständische Unternehmen wieder ergiebiger geworden; im Wettbewerb am Arbeitsmarkt kann sich das mittelständische Unternehmen heute besser behaupten. Das Unternehmen kann wieder mehr Personal auswählen und muß nicht jeden Bewerber nehmen, es kann auch sehr qualifizierte Kräfte an sich binden. Das mittelständische Unternehmen kann heute die Chance nutzen, die Qualität seiner Mitarbeiter zu verbessern.

2 Persönliche Aspekte

Früher wollten Nachwuchskräfte lieber in Großunternehmen arbeiten. Hier waren sie abgesicherter und versorgter, konnten die Aufstiegsleiter emporklettern oder sich gut verstecken. Die heutige junge Generation denkt darüber anders. Sie hat ein anderes Arbeits-, Freizeit- und Leistungsbewußtsein.¹² Sie favorisiert die erwähnten neuen Tugenden eigenständiger Entwicklungs- und Verhaltensweisen und ist dadurch schon manchmal zum Vorbild für die Älteren geworden. Von ihnen werden die Vorteile einer übersehbaren, flexiblen Organisation im

mittelständischen Unternehmen als die optimale Basis für Kreativität und Innovation beurteilt. Sie gehen daher wieder gern in solche kleinen Unternehmen.

Dieser Sinneswandel ist auch die Ursache dafür, daß sich wieder viele junge Menschen — vor allem auch Jungakademiker — als Firmengründer betätigen; man kann geradezu von einer neuen Gründerwelle sprechen, die im übrigen dringend erforderlich ist. Dieser bemerkenswerte Drang zur Selbständigkeit bei jungen Leuten ist eine wesentliche Voraussetzung für eine wirtschaftspolitische Erneuerung in unserem Lande. Dies wird begünstigt durch ein mittelstandsfreundliches gesellschaftspolitisches Klima, das den Unternehmer nicht mehr verteuelt, sondern ihm wieder einen respektablen Platz in der Sozialprestigeskala einräumt.

3 Die Kompetenz des Managements

Die mittelständischen Unternehmer verdanken ihren Aufstieg fast ausschließlich ihren eigenen überragenden fachlichen Fähigkeiten. Aber erst, wenn auch die soziale Kompetenz ausgeprägt ist, ist ihm auch auf Dauer Erfolg beschieden. Es ist deshalb erforderlich, daß der mittelständische Unternehmer seine fachliche und soziale Kompetenz voll ausschöpft. Die Erfüllung beider Aufgaben ist aber unendlich schwierig.

Soziale Kompetenz als Chef hat ein Unternehmer, wenn er die Fähigkeit hat, persönliche Beziehungen und Konsens unter seinen Mitarbeitern herzustellen. Das ist nicht so einfach und verlangt erhebliche Konzentration auf Führungsaufgaben und Führungsfähigkeit, die gerade bei fachlich engagierten und orientierten Unternehmern nicht immer im gleichen Ausmaß vorhanden ist.

Das Manko an Führungskompetenz zeigt sich vielfach bei wachsender Unternehmensgröße.¹³ Wenn sich der Kleinbetrieb zum mittleren Unternehmen mausert, wird es z. B. oft passieren, daß die Mitarbeiter für eine Betriebsvertretung nach dem BetrVG plädieren, aber dafür keine Zusammenarbeitsbereitschaft beim Unternehmer verspüren. Die Folge ist oft ein Dauerkonflikt, in dem anstehende personelle und soziale Entscheidungen unbefriedigend oder nicht gelöst werden, was den Beteiligten nicht hilft. Offensive gesellschaftspolitische Haltung und Gestaltung verlangt auch eine aufgeklärte Stellung zu den Institutionen der gesetzlich verankerten Mitbestimmung oder Mitwirkung. Soziale Kompetenz muß vom Unternehmer vorgeführt werden, damit die Führungskräfte sich daran positiv ausrichten können. Dazu gehört auch Zeit und Interesse für Führungsfragen zu haben. Führungsfähigkeiten müssen unabdingbare Forderungen für den Einsatz als Führungskraft sein.

Eine fehlende Einsicht in die Notwendigkeit des Vorhaltens sozialer Kompetenzen für Führungsaufgaben birgt ansonsten die Gefahr, daß die besten fachlichen

Spezialisten ohne Führungsfähigkeiten zu Leitern von Abteilungen und Werkstattbereichen gemacht werden — mit dem Ergebnis, daß eine ausgezeichnete Fachkraft verloren geht und ein schwacher Vorgesetzter kreiert wird. Schlechte Führungskräfte blockieren dann oft zu lange die Entwicklung der Bereiche, da man sich zwar schnell von Mitarbeitern wegen fachlicher Mängel trennt, aber selten wegen unzulänglicher Führungsfähigkeiten, obwohl dies oft die eigentliche Ursache des Versagens ist.

Ein anderes Problem im Zusammenhang mit der Forderung nach mehr sozialer Kompetenz mittelständischer Unternehmen ist die zu geringe Wahrnehmung überbetrieblicher gesellschaftspolitischer Aufgaben in den Verbänden und der Politik durch Unternehmen. Das führt dazu, daß häufig abgestellte Führungskräfte aus großen Unternehmen in den Unternehmensverbänden leitende Funktionen übernehmen und am Ende Entscheidungen zustandekommen, deren Auswirkungen die Interessen der mittelständischen Unternehmen zu wenig berücksichtigt.

Dieses zu geringe gesellschaftspolitische Engagement des mittelständischen Unternehmers in der Öffentlichkeit ist die Ursache vieler Unzulänglichkeiten bei der Durchsetzung unternehmerischer Interessen in der Politik. Dies wird am deutlichsten sichtbar in der beklagenswerten Unterrepräsentanz gestandener Unternehmer in den Parteien und Parlamenten von Bund, Länder, Gemeinden, während die Berufsgruppe der Beamten — insbes. der Lehrer — und Arbeitnehmervertreter dort dominieren mit allen nachteiligen Folgen für eine zukunftssichernde, wirtschafts- und finanzpolitische Gesetzgebung für den Mittelstand. Die vornehme Zurückhaltung der Unternehmer und ihre manchmal ausschließliche Konzentration auf den betrieblichen Erfolg vermindert ihre Überlebenschance zugleich. Es ist falsch, sich angesichts der betrieblichen Beanspruchung für die Aufgaben des Berufsstandes zu wenig Zeit zu nehmen.

4 Führung als Gemeinschaftsaufgabe

Zur betrieblichen Seite der sozialen Kompetenz des Managements gehört auch die Erkenntnis, daß betriebliche Arbeit eine Gemeinschaftsaufgabe ist und nicht nur eine Angelegenheit des risikotragenden Unternehmers. Ein Denken in partnerschaftlichen Kategorien ist erfolgreicher, es stützt sich auf die Kenntnis der Bedürfnisse der Mitarbeiter, die es im betrieblichen Rahmen weitmöglichst zu befriedigen gilt.

Mitarbeiter möchten sich mit ihrer Arbeit identifizieren. Wer Leistung fordert muß deshalb Sinn geben und darf hierbei nicht nur den materiellen Teil betrachten.¹⁴ Deshalb gilt es, die Führungstechniken zu verbessern und die Reserviertheit zu solchen Methoden zu überwinden. Eine transparente Führungsorganisation und partizipative Führungsmethoden haben sich an vielen Stellen bewährt

und müssen auch in mittelständischen Unternehmen Einzug halten. Controlling und Personalleitung müssen zwar oft noch zentral wahrgenommen werden, aber in den Grundfunktionen, wie Vertrieb, Entwicklung- und Produktion, müssen mit Hilfe einer organisierten übergreifenden Schnittstellen-Kooperation Eigenständigkeit und Verantwortung so weit wie möglich delegiert werden.

Mehr Gewinn- und Kostenverantwortlichkeit in den unteren Instanzen ist erreichbar, wenn zunehmend mehr Selbstkontrolle zugelassen wird. Dabei sind Entscheidungen immer dort zu treffen, wo die höchste Kompetenz vorhanden ist. Fehler müssen dabei in Kauf genommen werden nach dem Motto: Lieber korrigieren als völlig starr zu sein. Strategien festzulegen ist nicht nur Sache des Unternehmers, sie müssen von unten her abgefedert werden, wenn sie erfolgreich sein sollen. Dazu braucht das Unternehmen offene Kommunikationsbeziehungen zwischen Management und Mitarbeitern. Das klassische Organisationsprinzip, wonach die formale Organisation das Geschehen allein bestimmt, ist überholt;¹⁵ es gilt vielmehr, informale Kontakte zu stärken, um immer wieder aufkommende Schwächen der formalen Organisation ausgleichen zu helfen.

5 Beteiligung der Mitarbeiter am Entscheidungsprozeß

Die Bereitschaft zur Übernahme betrieblicher Verantwortung durch die Belegschaft kann stark gefördert werden, indem mit effizienten Befragungstechniken Ideen und Anregungen zur Verbesserung von Arbeitsabläufen und Arbeitsbedingungen aller Art abgefragt und deren sinnvolle Umsetzung am Arbeitsplatz bewirkt werden.

Die noch weit verbreitete „Weiße-Kittel-Mentalität“ ist abzubauen und das Wissen der „Blaumänner“ an der Basis aufzuwerten. Teammanagement fordert den Abbau von Statussymbolen, wie separatem Parkplatz und Kasino. Neuere Formen der Mitarbeiteraktivierung wie Qualitätszirkel, Lernstatt etc. können auf einfache, verständliche Weise praktiziert werden und Wunder wirken, wie die Erfahrungen zeigen.¹⁶ Gemeinsamkeit ist gefragt, Teamgeist muß von der Führung gefordert und vorgeführt werden. Der Chef zum „Anfassen“ ist gefragt, der durch die Werkstatt und Büros nicht nur zu Weihnachten geht. Wenn Sparsamkeit und Kostenreduzierung gefordert sind, dann muß Bescheidenheit vorgeführt werden, dann sind große Chefbüros, Chef-Limousinen und Chef-Fahrer wenig angebracht.

6 Flexibilität als Verhaltensgrundsatz

Auch Unternehmer gehören auf die Schulbank, denn das fachliche und soziale Wissen muß ständig der Weiterentwicklung angepaßt werden. Auf jeden Fall sollte das Unternehmen von dem großen Angebot an Weiterbildungsmöglichkei-

ten (Fernstudiengänge, Abendkurse, Tagesseminare) gezielt Gebrauch machen und damit gewonnene verbesserte Qualifikationen belohnen. Dabei muß Training eine Linienfunktion sein, die nicht delegierbar ist, sie ist Chefaufgabe, Aufgabe jeder Führungskraft für seine Mitarbeiter.

Für das Überleben von Unternehmen in der Zukunft wird entscheidend sein, daß Innovationsfähigkeit im Produktbereich, organisatorische Flexibilität und *Mitarbeiterumsetzbarkeit* systematisch gefördert werden. In diese Richtung bewegen sich betriebsinterne Maßnahmen, wie Job Rotation auf allen Ebenen, um den Mitarbeiter vielseitig einsatzfähig zu machen. Jeder sollte nach ca. 7 Jahren eine neue betriebliche Funktion erhalten — auch die Führungskräfte —, um Letargie und Selbstzufriedenheit vorzubeugen und neue Leistungsanreize zu bieten. Zur Erhaltung der Mitarbeitermotivation ist ferner ein transparentes Beurteilungssystem¹⁷ unentbehrlich; darin sollten nicht nur klare Leistungskriterien enthalten sein, sondern auch die Fähigkeit zur Kooperation bzw. zum Teamverhalten voll berücksichtigt werden. Beurteilung, aber nicht nur von oben nach unten, sondern auch umgekehrt.

Über allem aber steht die Forderung nach Vertrauen: Unternehmer und Vorgesetzte erreichen Vertrauen beim Mitarbeiter durch das eigene vorbildliche Verhalten und erhalten es durch den Abbau von Mißtrauen ihrerseits. Der leninsche Spruch „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser“ sollte heute im Unternehmen keine Bedeutung mehr haben. „Kontrolle ist gut, Vertrauen ist besser“ führt zu besseren Arbeitsergebnissen. Die Maxime des Unternehmers LUX: „Wir trauen den Leuten zu, daß sie Veränderungen wollen und erst dann zufrieden sind, wenn sich etwas bewegt hat“, muß Schule machen.

VI Kriterien der Leistungsfähigkeit mittelständischer Unternehmen

Fassen wir zusammen: Für die Führung der kommenden Generation der Beschäftigten, die die Leistungsfähigkeit mittelständischer Unternehmen morgen bestimmen, sind die wichtigsten Kriterien:

- **Teamarbeit**
alle Betroffenen wirken mit, auch bei Entscheidungen
- **Arbeiten nach Zielvereinbarungen**
jeder kann seine Arbeitsziele mitbestimmen und erhält im Rahmen dieser Ziele ein Höchstmaß an Entscheidungsfreiheit
- **Beteiligung am Erfolg**
mehr Leistung und mehr Erfolg verlangen nach mehr Anerkennung und materieller Teilhabe am Ergebnis.

Für die Unternehmer der kommenden Generation, die eine hohe Leistungsfähigkeit des Unternehmens erreichen wollen, sind die wichtigsten Kriterien:

- **engagierte und qualifizierte Mitarbeiter fördern**
jeder Mitarbeiter ist ein voll verantwortlicher, mündiger und selbständiger Mitstreiter auf seinem Platz
- **Qualität sichern**
eine sich täglich wiederholende Aufgabe an allen Stellen des Unternehmens als erfolgssichernde Kraft
- **Innovation forcieren**
immer höhere Anstrengung, um alle Aspekte, die den Erfolg der betrieblichen Leistung verbürgen, dem Tempo der immer kürzeren Innovationszeit anzupassen

Die Beschreibung muß unvollständig bleiben, Führung ist zu komplex. Führung wird auch wesentlich geformt durch Menschen und Charaktere, und wer kann die voll erfassen.

Führung ist somit auch eine Charaktersache, und der bildet sich nach Leopold Ranke erst „zwischen Gelingen und Mißlingen, in Streit, Anstrengung und Sieg“.¹⁸ Nach den Erfahrungen des erfolgreichen Unternehmers Gretz, werden erst hierdurch dem Unternehmer all die Eigenschaften zuwachsen, die er auch morgen braucht, um erfolgreich zu sein: „stark zu sein, aber nicht rücksichtslos; in der Sache souverän zu sein, aber im Verhalten menschlich; klug zu sein, aber nicht verschlagen.“¹⁹

VII Verzeichnis der Anmerkungen

- ¹ Vgl. insb. Zander, E.: Führung in Klein- und Mittelbetrieben, 5. Aufl., Freiburg i. Br. 1986.
Zander, E.: Lohn- und Gehaltsfestsetzung in Klein- und Mittelbetrieben, 8. Aufl., Freiburg i. Br. 1985.
- ² Vgl. z. B. Kemmetmüller, W.: Grundzüge einer Managementlehre für Klein- und Mittelbetriebe. In: Pleitner, H. J. (Hrsg.): Aspekte einer Managementlehre für kleinere Unternehmen, Berlin, München, St. Gallen 1986, S. 52ff.
- ³ Vgl. auch die Erfolgsfaktoren für das Management von größeren Unternehmen bei Peters, Th. J., Watermann, R. H.: Auf der Suche nach Spitzenleistungen, 8. Aufl., Landsberg 1984, S. 36ff.
- ⁴ Gaschowsky, H. W.: Pädagogik als Freizeit, Regensburg 1976, S. 107f.
- ⁵ Vgl. Peters, Th. J., Watermann, R. H., a.a.O., S. 236.
- ⁶ Vgl. z. B. Lauterburg, Ch.: Vor dem Ende der Hierarchie!, Düsseldorf — Wien 1987; Wagner, D.: Überwindung traditioneller Organisationsstrukturen durch Organisationsentwicklung? In: Zander, E. (Hg.): Führungsentwicklung und Organization Development in der Praxis, Heidelberg 1981, S. 18f.
- ⁷ Vgl. z. B. Noelle-Neumann, E.; Strümpel, B.: Macht Arbeit krank? Macht Arbeit glücklich?, München 1984, S. 7.
- ⁸ Vgl. z. B. Zander, E.: Führung in Klein- und Mittelbetrieben, a.a.O., S. 9.

- ⁹ Vgl. auch Zander, E.: Zusammenarbeit mit Beratern in Klein- und Mittelbetrieben, 2. Aufl., Freiburg i. Br. 1983.
- ¹⁰ Vgl. z. B. Bleicher, K.: Organisation — Formen und Modelle, Wiesbaden 1981, S. 93 und 523.
- ¹¹ Vgl. z. B. Gaugler, E.; Zander, E. (Hrsg.): Haben uns die Japaner überholt?, Heidelberg 1981.
- ¹² Vgl. z. B. Schmidtchen, G.: Neue Technik, Neue Arbeitsmoral, Köln 1984, S. 60f.
- ¹³ Vgl. z. B. Bleicher, K.: Unternehmensentwicklung und Organisatorische Gestaltung, Stuttgart, New York 1979.
- ¹⁴ Vgl. Zander, E.: Führung in den 80er Jahren, Heidelberg 1980.
- ¹⁵ Vgl. Neumann, Karl Heinz: Optimal führen, 3. Aufl., Heidelberg 1973, S. 75f.
- ¹⁶ Vgl. z. B. Heidack, C.; Brinkmann, Eberhard P.: Unternehmenssicherung durch Ideenmanagement, Band II: Mehr Erfolg durch Motivation, Teamarbeit und Qualität, 2. Aufl., Freiburg i. Br. 1986, S. 255 und 306ff.
- ¹⁷ Vgl. Knebel, H.: Die Mitarbeiterbeurteilung. In: Bettermann, Knebel, H., Töpfer, A, Voll, H.: Mitarbeiter erfolgreich führen, informieren und beurteilen, München 1981, S. 148.
- ¹⁸ Vgl. Ranke, L.: Zeitbilder und Charakteristiken, Berlin.
- ¹⁹ Bisher unveröffentlichter Vortrag, Hamburg 1986.