



Universität Potsdam

Dieter Wagner

## Organisation und Personal : zum Verhältnis von Organisation und Personal als Funktion der Untemehmensführung

first published in:

Humanität und Rationalität in Personalpolitik und Personalführung : Beiträge  
zum 60. Geburtstag von Ernst Zander / hrsg. von Helmut Glaubrecht und  
Dieter Wagner. - Freiburg i. Br. : Haufe, 1987. - S. 353-371 ISBN  
3-448-01766-3

Postprint published at the Institutional Repository of the Potsdam University:

In: Postprints der Universität Potsdam

Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Reihe ; 050

<http://opus.kobv.de/ubp/volltexte/2011/5050/>

<http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:kobv:517-opus-50500>

Postprints der Universität Potsdam

Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Reihe ; 050

# 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 instrumentalischen 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 Konjunkturentwicklung 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“.<sup>1</sup>

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 Transaktionen<sup>2</sup> entsprechen als auch den technologischen und gesellschaftlichen Entwicklungen angepaßt sein.<sup>3</sup> Die Forderung an die Unternehmensführung, „ihren Organisations-Apparat zu einem übersichtlichen, kostenoptimalen und schlagkräftigen Instrument zu formen“<sup>4</sup> 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 Ent-hierarchisierungstendenzen vorliegen, die in Anlehnung an Meyer-Faje wie in Abbildung 1 zu beschreiben sind.<sup>5</sup>

<b>früher</b>	<b>zukünftig</b>
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.<sup>6</sup>

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“.<sup>7</sup> Abgesehen von bestimmten Merkmalen der Unternehmensstruktur handelt es sich dabei u. a. um<sup>8</sup>

- 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:<sup>9</sup>

- 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“.<sup>10</sup>

Umstritten ist dabei, ob auch das Personal- und Sozialwesen ähnlich wie andere, eher operative Funktionen durch eine Dezentralisierung seiner Aufgaben, z. B. auf verschiedene Unternehmungsbereiche 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 gesamtunternehmungsbezogene Aufgaben ausüben zu können.<sup>11</sup> 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.<sup>12</sup>

Strukturen sind grundsätzlich verhaltensbestimmend. Insofern sind die Spielräume der Organisationsgestaltung natürlich auch unter Beachtung der Mitwirkungsrechte der Arbeitnehmervvertretungen 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):<sup>13</sup>



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

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)).<sup>14</sup>

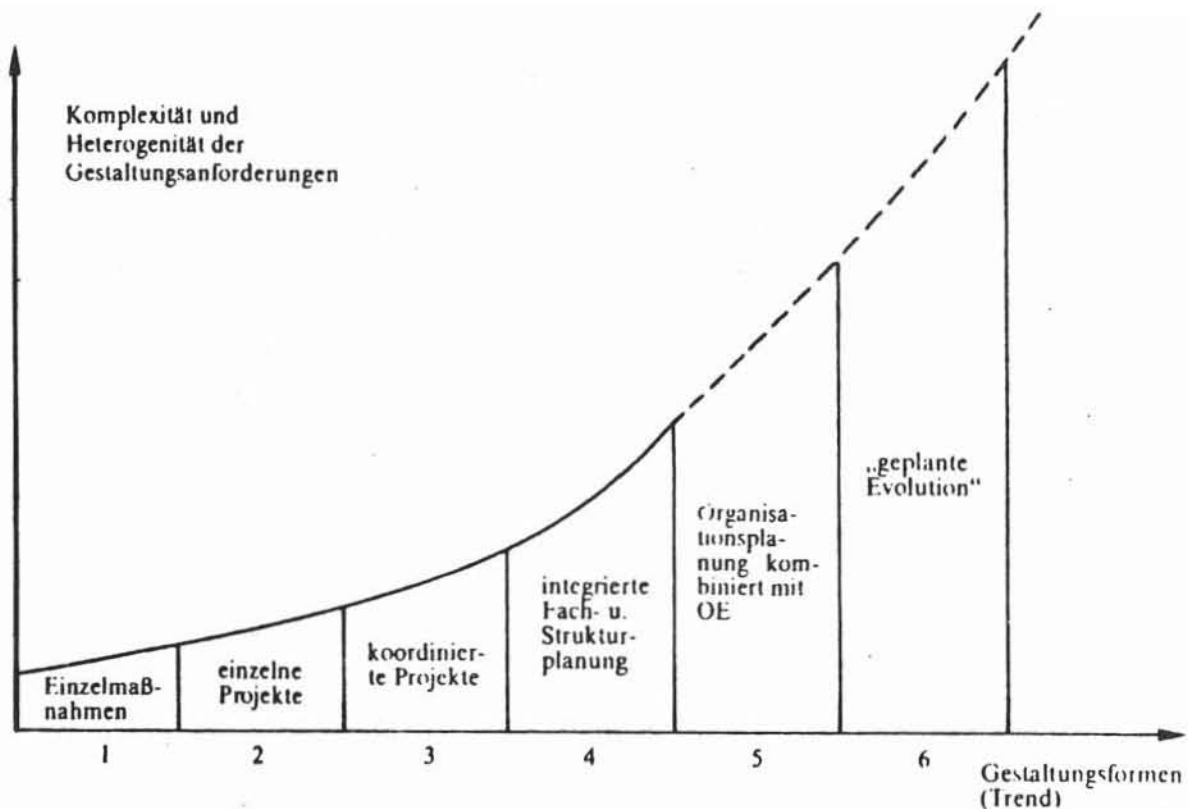


Abb. 3: Organisatorische Gestaltung bei unterschiedlichen Anforderungen

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.<sup>15</sup>

<b>Verwaltung</b>	<b>Anerkennung</b>	<b>Integration</b>
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,<sup>16</sup> 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 Anerkennungperiode

In der Zeit danach<sup>17</sup> 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 Industriosozologie, 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.<sup>18</sup>

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.<sup>19</sup>

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 Anreizsystemen<sup>20</sup>, 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.<sup>21</sup>

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 erfolgen<sup>22</sup>, 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.<sup>23</sup>

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.<sup>24</sup> 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, Arbeitssicherheit<sup>25</sup>, arbeitsmedizinische Aspekte) und mit Wünschen zur Humanisierung am Arbeitsplatz, die hiermit in einem engen Zusammenhang stehen. Nicht zuletzt sind Mitwirkungsrechte und Mitwirkungswünsche der Arbeitnehmervvertretungen 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.<sup>26</sup>

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 „Personalorganisationsorganismus“, 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 Organisationsorganismus 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 verhindern<sup>27</sup>: 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

- <sup>1</sup> Vgl. Bleicher, K.: Probleme und Entwicklungstendenzen der Organisationspolitik industrieller Großunternehmungen. In: Hahn, D. (Hrsg.): Führungsprobleme industrieller Unternehmungen, Berlin, New York 1980, S. 77.
- <sup>2</sup> 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.
- <sup>3</sup> Vgl. Weinert, A. B.: Mensch und Organisation, ZfO 1985, S. 233 – 239.
- <sup>4</sup> 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.