



Universität Potsdam

Dieter Wagner

## Das Verhältnis von Organisation und Personal in der Managementlehre : konzeptionelle und institutionelle Perspektiven und Interdependenzen

first published in:  
Der Betriebswirt : Management in Wissenschaft und Praxis (1994) 3, S. 7-13

Postprint published at the Institutional Repository of the Potsdam University:  
In: Postprints der Universität Potsdam  
Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Reihe ; 069  
<http://opus.kobv.de/ubp/volltexte/2011/5070/>  
<http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:kobv:517-opus-50700>

Postprints der Universität Potsdam  
Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Reihe ; 069

# Das Verhältnis von Organisation und Personal in der Managementlehre

## Konzeptionelle und institutionelle Perspektiven und Interdependenzen

von Prof. Dieter Wagner, Potsdam

Betriebswirtschaftslehre und Managementlehre stehen in einem nicht ganz einfachen Verhältnis zueinander. Jedenfalls wäre es zu einfach, hier einen Gegensatz z.B. zwischen überholt und altmodisch einerseits, modern und fortschrittlich andererseits konstruieren zu wollen.

Im Vordergrund dieses Überblicks stehen Fragen des Managements und damit in erster Linie Steuerungs-, Führungs- und Koordinationsaufgaben in Betriebswirtschaften bzw. in Unternehmen als ökonomisch ausgerichteten soziotechnischen Systemen. Die moderne Managementlehre umfaßt Erkenntnisse aus verschiedenen Wissenschaften. Dabei nimmt die Betriebswirtschaftslehre naturgemäß einen großen Raum ein, in der z.B. nach Albach (1994) folgende gesellschaftliche Trends neue Entwicklungen in der wissenschaftlichen Diskussion eingeleitet haben:

Globalisierung der Wirtschaft; Intensivierung des internationalen Wettbewerbs, wobei Wettbewerb letztlich durch Innovationen geführt wird; Ausbreitung der sozialen Marktwirtschaft insbesondere in den neuen Bundesländern und Osteuropa; zunehmende Frauenarbeit in den modernen Industrienationen (obwohl kurzfristig in den neuen Bundesländern anders); gestiegenes ökologisches Bewußtsein.

Um die mit diesen Entwicklungen verbundenen Probleme lösen zu können, ist die Managementlehre auch auf Erkenntnisse aus anderen Wissenschaften angewiesen wie z.B. Psychologie, Soziologie und Politikwissenschaft und Erwachsenenbil-

dung, aber auch Mathematik und Kybernetik.

Zugleich bilden die betriebswirtschaftliche Organisationslehre und die Personalwirtschaftslehre mit ihrer interdisziplinären Orientierung wichtige Anknüpfungspunkte, um zunehmend komplexer werdende Problemstellungen bewältigen zu können.

### 1. Zur historischen Entwicklung von Organisation und Personal

Klassische Organisationslehre und Personalwirtschaftslehre hatten in ihren Anfängen höchstens sporadische Berührungspunkte. Sie haben eher kaum voneinander Notiz genommen. Die klassische Organisationslehre blendete personale Aspekte nahezu vollkommen aus.

Noch in der "Organisation der Unternehmung" von Erich Kosiol im Jahre 1962 wird die Organisation als "technisch-ökonomische Gebilde- und Prozeßeinheit begriffen" (Kosiol 1962) und z.B. die "andersgeartete soziologische Betrachtungsweise und die psychologische Problematik der interpersonalen Beziehung" werden dabei ausgeklammert.

Taylor, Fayol und Max Weber ebenso wie die Vertreter der traditionellen betriebswirtschaftlichen Organisationslehre vor und nach dem Ersten Weltkrieg sahen die Organisation primär als Vollzug einer vorher geplanten Ordnung an, während sich die Personalwirtschaftslehre zunächst und dann relativ spät als die Lehre eines spezifischen Produktionsfaktors entwickelte.

Heute haben personale Aspekte durch den Einfluß der Human-Relations-Schule vor und der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie nach dem Zweiten Weltkrieg im Gebäude der Organisationstheorie deutlich an Einfluß gewonnen. So ist die Unternehmung heute als eine Institution mit formalen ebenso wie mit informalen Strukturen, technisch-strukturellen ebenso wie sozio-kulturellen Erscheinungsformen anzusehen, wobei organisatorische Gestaltungsprozesse eben nicht nur technische Abläufe verkörpern, sondern ebenso als Tätigkeiten interessengeleiteter Akteure und somit als



»Ihre Vergangenheit als kreativer Entscheidungs-Finder ist bemerkenswert. Wir suchen aber jemanden mit einem starken Background in kreativer Anweisungs-Befolgung.« BURBANK

soziale und als mikropolitische Prozesse zu betrachten sind.

Organisationsmodelle sind dabei vor dem Hintergrund jeweiliger Umfeldbedingungen zu betrachten. Strukturen und Prozesse sind ebenso eng miteinander verknüpft wie Kulturen, Strategien und z.B. das Problemlösungsverhalten in sozialen Systemen. Dieser integrative Zusammenhang kommt besonders intensiv in dem neuen St. Galler Managementmodell zum Ausdruck, welches maßgeblich von Knut Bleicher beeinflusst wurde.

Unternehmen kann man insgesamt als Koalitionen unterschiedlicher Interessengruppen ansehen, wobei evtl. auftretende Interessenkonflikte (Steinmann 1976) durch Quasi-Kompromisse zumindest zeitweise kanalisiert werden, um jenseits einer subjektiv durchaus unterschiedlich empfundenen Belastbarkeitsgrenze die Stabilität und die (langfristige) Anpassungsfähigkeit des Gesamtsystems nicht zu gefährden. Insbesondere die Großunternehmung ist eine "quasi-öffentliche" Institution, die ihre Aktivitäten nicht losgelöst von den Informations- und Mitsprachebedürfnissen der Mitarbeiter und ihrer Vertreter sowie einer interessierten Öffentlichkeit betreiben kann.

Nicht nur in diesem Zusammenhang ist allerdings zu beachten, daß die Beschäftigung mit personellen und arbeitsbezogenen Fragen kein Novum für die Betriebswirtschaftslehre darstellt, auch wenn sie in der Regel meistens nicht an erster Stelle gestanden hat. Insofern ist das Bestreben, "den Menschen in den Mittelpunkt zu stellen", relativ geschichts- und weltunabhängig. Wunderer weist zurecht darauf hin, daß personalwirtschaftliche Fragen schon mit Beginn der Institutionalisierung der Betriebswirtschaftslehre diskutiert worden sind. Dabei spannt sich der Bogen von deskriptiven und zum Teil normativwertenden Betrachtungen der Arbeit als bedeutsames Betriebselement, über das Personal-

wesen als einer sozialwissenschaftlichen Konzeption der Betriebswirtschaftslehre oder das Personal als Teil und Gestalter von Faktorkombinationen bis zum Menschen als Subjekt und Objekt in der Betriebshierarchie.

Der bereits beschriebene sozial- bzw. sozio-ökonomische Zusammenhang sowie die Vorstellung von der Unternehmung als einer Koalition unterschiedlicher Interessengruppen finden ihre Entsprechung in der Deskription von Spannungsfeldern der Personalwirtschaft (z.B. zwischen Verhaltens- und Informationsfeld von Objektivität, Intersubjektivität und Subjektivität (Neuberger 1990).

Insgesamt ist zu erkennen, daß "Widersprüche, Mehrdeutigkeiten und Instabilitäten" (Neuberger 1990) für die wissenschaftliche Untersuchung personalwirtschaftlicher Sachverhalte nichts Ungewöhnliches sind. Neuberger geht sogar davon aus, "daß z.B. "Menschlichkeit" mit "Sachlichkeit" nicht harmonisierbar ist, sondern, daß es sich um eine grundsätzlich unversöhnliche, spannungsgeladene Beziehung handelt, in der jeweils gegensätzliche Geltungsansprüche thematisiert werden. Es zeigt sich zudem, daß die durch die drei Perspektiven eröffneten Optionen des Sehens und Handelns nicht gleichgültig sind. Wer sich für eine bestimmte dominante Sichtweise entschieden hat, hat damit auch die Entscheidung getroffen, sich selbst, seine Mitmenschen und die Tatsachen in eben dieser Bestimmtheit zu behandeln" (Neuberger 1990). Dabei ist das betriebswirtschaftliche Rationale nicht unbedingt mit dem identisch, was lebenspraktisch als vernünftig angesehen wird. Insofern kann es durchaus zutreffend sein, daß eben doch versucht wird, die beschriebenen Sichtweisen zumindest teilweise zu harmonisieren.

Verfolgt man die jeweiligen Entwicklungsstränge der Organisations- und

Personalwirtschaftslehre so kann mittlerweile in mehreren Punkten von einer Annäherung von Organisation und Personal gesprochen werden. Einerseits haben zunehmend personalbezogene, verhaltenswissenschaftliche Aspekte in der Organisationstheorie an Bedeutung zugenommen. Andererseits bedarf eine moderne Personalwirtschaft nicht zuletzt einer organisationstheoretischen Fundierung, damit die jeweiligen Konzepte und Instrumente entsprechend eingeordnet werden können.

Kritiker gehen in beiden Bereichen allerdings soweit, daß sie mittlerweile eine stärkere ökonomische Orientierung anmahnen und vor allem an der Personalwirtschaftslehre, aber auch an der Organisationstheorie kritisieren, es handle sich um eine eklektische Zusammenstellung von vor allem aus verhaltenswissenschaftlichen Disziplinen übernommenen Theoriefragmenten. Simon spricht von der "Folklore", die in der Organisationstheorie lange herrschte. Andererseits sind Konstrukte wie z.B. Loyalität oder auch Vertrauen und Motivation allesamt sozialwissenschaftliche Konstrukte von eminenter ökonomischer Bedeutung. Der Wandel von der Mißtrauens- zur Vertrauensorganisation, wie er insbesondere von Knut Bleicher als überlebenskritisch propagiert wird, wird z.B. mittlerweile von Albach als "höchst kosteneffiziente Form der Koordination in Unternehmen" (Albach 1994) gerechtfertigt. Auch Motivationstheorien sind im Kern ökonomische Theorien, weil sie grundsätzlich rationales Handeln unterstellen, bei dem sich das Handeln an optimalem Nutzen ausrichtet.

Insofern dürfte für Organisation und Personal entscheidend sein, daß dieser ökonomische Blickwinkel immer eingehalten wird. Verhaltensbezogene Kriterien haben dann ebenso ihre Berechtigung wie z.B. die Berücksichtigung juristischer Sachver-

halte oder aber auch quantitativer Überlegungen, was in der Vergangenheit vielfach vernachlässigt wurde.

Nicht zuletzt ist die empirische Fundierung von Theorien und Hypothesen äußerst wichtig, um wissenschaftliche Aussagen gewinnen zu können. Allerdings kann man bis dato, was Objektivität und Falsifizierbarkeit von empirischen Aussagen betrifft, in dem hier umrissenen Bereich der Sozialwissenschaften nicht so hohe Anforderungen stellen wie in den Naturwissenschaften.

Nähern sich Organisation und Personal als Managementfunktion zunehmend an, wobei die Organisation wohl als das allgemeine, Personal als das eher speziellere Teilgebiet zu betrachten sind, sind in der Praxis nicht immer diese Annäherungstendenzen festzustellen. Soweit sich Personalabteilungen emanzipieren konnten, womöglich sogar als eigenes Vorstandsressort, hat sich zur Organisationsabteilung häufig ein deutliches Konkurrenzverhältnis entwickelt. Gerade zwischen Personal- und Organisationsexperten kann es zu ausgesprochenen Animositäten kommen.

Je mehr jedoch Organisation und Personal als Teil der Führungsaufgaben einer jeden Führungskraft angesehen wird und auch die Interdependenzen zwischen diesen Managementfeldern zu erkennen sind, wird es jedoch immer mehr notwen-

dig, z.B. im Wege des Projektmanagements, eng zusammenzuarbeiten. Dabei schälen sich in Theorie und Praxis insbesondere die folgenden gemeinsamen Aufgabenfelder heraus, die aus betriebswirtschaftlicher Sicht und aus der Perspektive der modernen Managementlehre einer entsprechenden theoretischen Fundierung bedürfen.

## 2. Gemeinsame Aufgabenfelder

### Struktur- und Personalorganisation

Organisationsstrukturen können nicht nur nach aufgabenbezogenen Gesichtspunkten alleine gestaltet werden. Oftmals zeigt es sich z.B., daß gewisse Mitarbeitergruppen nicht unbegrenzt zur Verfügung stehen und ihre Ausbildung geraume Zeit in Anspruch nimmt.

Aus diesen Gründen ist es erforderlich, daß die Überlegungen zur Organisations- und zur Personalplanung weitgehend synchron erfolgen, damit rechtzeitig die Möglichkeiten und Grenzen von entsprechenden Gestaltungsmaßnahmen diskutiert werden können. Insgesamt kann also nur empfohlen werden, den Personalbereich schon frühzeitig in organisatorische Überlegungen einzubeziehen. Empirische Untersuchungen zeigen hier deutliche Defizite auf.

Hinzu kommt, daß mikroprozessor-gesteuerte Technologien zuneh-

mend sowohl im Fertigungsbereich als auch im Büro und in der Verwaltung eingesetzt werden. Die mit dem Einsatz neuer Technologien verbundenen Spielräume bei der organisatorischen Gestaltung bedeuten Chance und Verpflichtung zugleich und dies sowohl aus organisatorischer wie auch aus personalbezogener Sicht.

Insgesamt werden neue Informations- und Kommunikationstechnologien den Bereich der Führung und Zusammenarbeit an entscheidenden Punkten verändern. Dabei sind insbesondere folgende Tendenzen zu erwarten:

- Im Zeitalter der rechnerintegrierten Fertigung (CIM) gewinnen gruppenbezogene Arbeitsstrukturen zunehmend an Bedeutung. Sie gehen einher mit einer Funktionsbündelung am Arbeitsplatz, die den mehrfach qualifizierten Facharbeiter verlangt.

- Das rechnergestützte Büro erlaubt eine Umschichtung und Zusammenfassung von Koordinations- und Kontrollaufgaben auf immer weniger Manager. Betroffen ist davon vor allem die mittlere Führungsebene.

- Der Trend zu flachen, flexiblen und marktnahen Organisationen erlaubt die Dezentralisierung der Entscheidungsfindung.

Vielfach wird z.B. am Einsatz des Personalcomputers von gegenläufigen Kaskadeneffekten gesprochen. Dies bedeutet z.B. folgendes: Die

Bernhard Waszkewitz

## PERSONALWIRTSCHAFT

Sind Sie Arbeitspsychologe? Oder Wirtschaftspädagoge? Verstehen und gebrauchen Sie die neuesten Erkenntnisse, die dem Personalleiter und der Geschäftsführung zur Verfügung stehen? Hier wird das betriebliche Personal- und Bildungswesen mit arbeitspsychologischen und wirtschaftspädagogischen Grundlagen zusammengezogen zu einem Arbeitsbuch. Eine ausführliche Durcharbeitung und die Auswertungsanalyse von Personal-Checklisten stellen Hilfsmittel für die tägliche Personalarbeit.

Hauptthemen:

Organisationsentwicklung · Personalplanung · Entgeltpolitik · Personalverwaltung  
Personalbeschaffung · Personalsteuerung · Personalentwicklung.

448 Seiten, Snolin-Festband, 1980, ISBN 3-921099-72-2

DM 48,-

Deutscher Betriebswirte-Verlag GmbH, Bleichstr. 20-22, 76593 Gernsbach, Tel. 07224/9397-0, Fax 07224/9397-50

Anwendungsebene nimmt zu. Der PC ist Arbeitsmittel Nr. 1 auf der Sachbearbeiterebene. Auf der Ebene des Middle-Managements rangiert er (noch) hinter dem Telefon auf Platz 2 (Gaitanides 1988). Gleichzeitig sind Entscheidungen auch auf unteren Ebenen nun möglich.

Kaskadeneffekte entstehen dadurch, daß die Teilaufgaben mit dem höchsten Routinegrad auf die nächst tiefere Ebene delegiert werden. Wird der PC nun verstärkt auch auf mittleren Ebenen eingesetzt, könnte eine Re-Delegation von Aufgaben eintreten. Die Konsequenz dieses Gedankenganges zeigt: Findet die Informationstechnik auf einer unteren Hierarchieebene ihre Anwendung, während die nächst höhere Hierarchieebene sich der Informationstechnik selbst nicht bedient, so tritt der Kaskadeneffekt auf, d.h. es werden Teilaufgaben delegiert. Bemächtigt sich die nächsthöhere Hierarchieebene selbst der Informationstechnik, so tritt der Kaskadeneffekt und der reziproke Kaskadeneffekt auf, d.h., es werden Teilaufgaben von der nächst höheren Hierarchieebene delegiert (selbst kein Computereinsatz) und von der nächst unteren Hierarchieebene Aufgaben re-delegiert. Diese Entwicklung ist mit der Anwendung der Informationstechnik nicht zwingend, d.h. beide Effekte können einzeln oder auch nebeneinander auftreten (Gaitanides 1988).

### **Prozeßorganisation**

Es ist unübersehbar, daß ablauforganisatorische Fragen wieder an Bedeutung zunehmen, nachdem sie in der Vergangenheit der letzten 5 - 10 Jahre häufig ein technokratisches Schattendasein geführt haben. Dabei werden sowohl die direkten Prozesse bei der Entstehung von Gütern und Dienstleistungen als auch die indirekten Prozesse im administrativen Überbau (z.B. auch an Universitäten) zunehmend kritisch untersucht. Und was wichtig ist: Derar-

tige Aktivitäten setzen das Mitdenken der Mitarbeiter aller Ebenen, ihre innere Beteiligung und damit ihre Motivation zwingend voraus (Innere Kündigung wäre hier tödlich, wenn der Mitarbeiter nur äußerlich anwesend ist).

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 könnte. Derartige Aktivitäten kosten jedoch sehr viel Geld. Deshalb ist es sinnvoll, aus Gründen der Arbeitsvereinfachung und um Kosten zu senken, Arbeitsabläufe kritisch zu überprüfen.

Wichtig ist die generelle Einstellung, daß der Bürokratie Einhalt geboten werden soll und alle Mitarbeiter aufgerufen sind, bestehenden Regelungen in ihrem Bereich kritisch zu überdenken. Dabei ist umso mehr mit einem Erfolg dieser Bemühungen zu rechnen, je eher in aufbauorganisatorischer Hinsicht solche Organisationsstrukturen vorliegen, in denen auch Projektgruppen tätig sind. Nicht zuletzt im Hinblick auf die verstärkte Notwendigkeit von Personal- und Organisationsentwicklung sollten uns die Worte des japanischen Managers Konosuke Matsushita zu denken geben:

"Wir werden gewinnen, und der industrielle Westen wird verlieren - Sie können nicht viel dagegen unternehmen, da die Gründe für Ihr Versagen bei Ihnen selbst liegen. Für Sie liegt der Kern des Managements

darin, die Idee aus den Köpfen der Chefs in die Hände der Arbeitskräfte zu übertragen. Für uns besteht der Kern des Managements aus der Kunst, die intellektuellen Ressourcen aller Mitarbeiter im Dienste der Firma zu mobilisieren und zu vereinen. Nur mit Hilfe der kombinierten Verstandeskräfte aller Mitarbeiter kann eine Firma den Turbulenzen und Zwängen der heutigen Zeit die Stirn bieten. Das ist der Grund, warum unsere großen Unternehmen ihren Mitarbeitern drei- bis viermal mehr Training vermitteln als Ihre Unternehmen. Das ist der Grund, warum wir innerhalb des Unternehmens einen intensiven Austausch und intensive Kommunikation fördern. Das ist der Grund, warum wir konstant nach Vorschlägen eines jeden fragen, und warum wir vom Erziehungssystem immer mehr Universitätsabsolventen sowie intelligente und gut ausgebildete Generalisten verlangen, da diese Leute das Herzblut der Industrie sind. Ihre sozial eingestellten Chefs sehen ihre Aufgabe darin, ihre Mitarbeiter dazu zu bringen, ihre Firmen zu verteidigen, die ihnen ihre Hingabe hundertfach zurückzahlen werden. Auf diese Weise sind wir am Ende sozialer als Sie."

### **Organisations- und Personalentwicklung**

Alle gegenwärtig diskutierten Überlegungen zur Organisationsentwicklung gehen in ihrem ideologischen Kern auf Ansätze der Human-Relations-Bewegung zurück. Als ursprüngliche Gegenbewegung zum Scientific Management gehen sie davon aus, daß durch die Herbeiführung menschlicher Zufriedenheit ein positiver Zusammenhang zwischen menschlichen und wirtschaftlichen Zielen hergestellt werden kann. In letzter Zeit wird deutlicher zwischen humanprozessualen und technostrukturellen Ansätzen der Organisationsentwicklung unterschieden, welche einerseits auf eine maximale

menschliche Befriedigung, andererseits auf eine optimale Aufgabenerfüllung abzielen. Zwischen diesen Richtungen bestehen allerdings enge Querverbindungen.

Allen diesen Ansätzen ist die Erkenntnis gemeinsam, daß sowohl personelle, ökonomische und technische als auch prozessuale und strukturelle Faktoren die Leistungsfähigkeit einer Organisation bestimmen und in ihrer Wechselwirkung zu beachten sind. Die Ansätze zur Organisationsentwicklung gehen jedoch in der Regel von der spezifischen Annahme aus, daß eine Integration wirtschaftlich-technischer und humaner Zielsetzungen möglich ist.

Im allgemeinen sieht man den praktischen Nutzen der Organisationsentwicklung darin, daß konzeptionelle Planungs- und Entwicklungsprozesse von denen durchgeführt werden, die unmittelbar von den Ergebnissen betroffen sind. Damit liegt ein wesentlicher Unterschied zum klassischen Beraterkonzept vor. Bei diesem werden von externen Beratern Ist-Aufnahmen durchgeführt und zu Gestaltungsvorschlägen verarbeitet, die in erster Linie mit der Unternehmensführung und evtl. einem kleineren Kreis oberer Führungskräfte besprochen werden.

Die von möglichen Veränderungen Betroffenen werden bei der Ist-Aufnahme allenfalls indirekt beteiligt, indem sie zu Interviews zur Verfügung stehen oder bestimmte Unterlagen bereitstellen müssen. Für die Entwicklung der Soll-Konzeption ist jedoch in erster Linie der Berater verantwortlich. Deshalb ist es nicht verwunderlich, wenn bei dieser Vorgehensweise vielfach Gerüchte und Spekulationen über mögliche Änderungen entstehen und bei der Umsetzung der von der Beratungsfirma aufgestellten Pläne in die Praxis versteckter oder offener Widerstand geleistet wird. Dabei verfügen die Mitarbeiter oft über eine große Sachkenntnis und wertvolle Informationen, die für die Entwicklung einer

Neukonzeption von Nutzen sein können. Die Ansätze zur Organisationsentwicklung berücksichtigen jedoch diesen Sachverhalt, wenn auch vielfach übersehen wird, daß zwischen Beratungsfirma bzw. interner Organisationsabteilung einerseits und den betroffenen Fachabteilungen andererseits eine gewisse Arbeitsteilung vorgenommen werden kann. Auf jeden Fall ist jedoch eine stärkere und frühere Information der

Betroffenen erforderlich. Mit Wirkung und umfassende Information ist wiederum ein wesentliches Merkmal von praktischer Organisationsentwicklung.

#### **Abgrenzung zu anderen Management-Techniken**

Personalentwicklung als Qualifikation von Personen für jetzige und für zukünftige Aufgaben umfaßt, wenn sie konsequent verstanden wird,

Dr. Peter Linnert

## **HANDBUCH ORGANISATION**

Die Anfang der sechziger Jahre erschienene erste Auflage war bereits ein Standardwerk, das internationales Aufsehen erregte. Die überarbeitete Auflage stützt sich auf die Lehren Kosiols, Schöpfer der Organisationslehre, und baut auf den Erfahrungen der Praxis auf. 53 Autoren aus Wissenschaft und Praxis behandeln alle Bereiche der Organisation. Aber nicht nur die Organisation in der freien Wirtschaft wird beleuchtet, sondern auch die von Parteien, Kammern und Gewerkschaften. Das Handbuch soll ein Standardwerk für alle sein, die sich in Theorie und Praxis mit Fragen der Organisation beschäftigen.

#### **Gliederung des Inhalts:**

##### **Teil 1 Organisation, Management und Betriebswirtschaft**

- I. Organisation und Unternehmensführung
- II. Probleme und Grundelemente der Unternehmensorganisation
- III. Phasen der Verwaltungs-rationalisierung
- IV. Die Organisation als System
- V. Die Dynamik der industriellen Organisation

##### **Teil 2 Grundlagen der Aufbauorganisation**

- I. Die Aufgabenanalyse als Voraussetzung für die organisatorische Gestaltung des Unternehmensaufbaus
- II. Prinzipien der Zentralisation und Dezentralisation bei der Aufgabensynthese
- III. Die Spartenorganisation im Marketing

##### **Teil 3 Organisation materieller Arbeitsprozesse**

- I. Organisationstypen des Fertigungsprozesses
- II. Organisationstypen des Materialflusses
- III. Organisationstypen des betrieblichen Material- und Informationstransports
- IV. EDV-Systeme zur Organisation industrieller Produktionsprozesse
- V. Die Organisation der Arbeitsvorbereitung in Klein- und Mittelbetrieben

##### **Teil 4 Die Organisation informationeller Arbeitsprozesse**

- I. Die Kommunikation und Information im Unternehmen
- II. Organisatorische Probleme des Entscheidungsprozesses
- III. Organisation des Zentralen Schreibdienstes
- IV. Organisation des Bereichs Organisation und „Datenverarbeitung“
- V. Organisation eines Informationszentrums am Beispiel der Baubranche

##### **Teil 5 Die Organisation marktbezogener Arbeitsprozesse**

- I. Möglichkeiten zur organisatorischen Einbeziehung der Marketing-Funktion
- II. Die Organisation des Produkt-Management-Systems
- III. Organisation des Direktvertriebs am Beispiel eines Direktversenders
- IV. Die Außendienst-Organisation dargestellt am Beispiel der Versicherungsbranche

1.070 Seiten, zahlreiche Graphiken und Tabellen, Leinen gebunden, mit Schutzumschlag, 1979, ISBN 3-921099-20-X

DM 218,-



Deutscher Betriebswirte-Verlag GmbH

Bleichstraße 20-22 · D-76593 Gernsbach

Telefon 0 72 24 / 93 97-0 · Fax 0 72 24 / 93 97-50

nicht nur Aktivitäten der Personalplanung, Organisationsplanung, Positionsbewertung, Leistungs- und Potentialbeurteilung, sondern auch der betrieblichen Bildungsarbeit. Der Unterschied zur Organisationsentwicklung besteht darin, daß Personalentwicklung in erster Linie eine personal-wirtschaftliche Funktion darstellt, die sowohl entsprechender Techniken und Instrumentarien bedarf, aber auch zu den Führungsaufgaben jedes Vorgesetzten gehört. Maßnahmen zur Personalentwicklung erfolgen im Wechselspiel zwischen Personalabteilung und dem Vorgesetzten. Große Bedeutung kommt dabei der Vermittlung von Schlüsselqualifikationen zu.

#### **Organisationales und personales Lernen**

Organisations- und Personalentwicklung sind eng verbunden mit Fragen der Unternehmensentwicklung. Dabei erfordert Unternehmensentwicklung sowohl die Ausbildung von Problemlösungsfähigkeiten zur Bewältigung zunehmender Komplexität und auch die Ausbildung eines Verantwortungsgefühls zum Umgang mit den dabei auftretenden Risiken. Hierbei nimmt nicht nur die individuelle und die gruppenmäßige Selbstorganisation an Bedeutung zu. Zugleich stellt sich die Frage nach der lernenden Organisation. Es ist noch in vieler Hinsicht unklar, in welcher Richtung und in welchem Ausmaß ein Unternehmen lernt und Reflexion und Bildung hier einen wesentlichen Beitrag leisten können. Letztlich entstehen wohl organisationale Verhaltensmuster durch individuell verfestigte Handlungsstrukturen. Dabei ist folgender Zusammenhang wichtig: Wenn wir in der Lage sind, unsere Weltanschauungen und die Weltanschauungen anderer zu verstehen, ist es einfacher für uns, unsere Einstellungen und Wertvorstellungen zu überdenken und gegebenenfalls zu ändern. Wobei wiederum folgende Fähigkeiten im Zen-

trum der Personal- und der Organisationsentwicklung stehen:

- Die Selbstbeobachtung ist die Fähigkeit, in jeder Situation und zu jeder Zeit die Muster des eigenen Denkens und Handelns zu erkennen.
- Die Fähigkeit, in Systemen zu denken, bietet jedem die Möglichkeit, sich als Teil von Systemen zu sehen. Jeder ist sich während seiner täglichen Arbeit bewußt, daß er ein Teil anderer Systeme ist.
- Die Fähigkeit, die persönliche Entwicklung mit der Leistungsverbesserung zu verbinden, ist die Fähigkeit, alle Arbeiten zur Verbesserung der Leistung im Team oder der Abteilung zu nutzen, sich selbst weiterzuentwickeln.
- Die Fähigkeit, das "große Ganze zu sehen" ist die Fähigkeit, bei jeder Entscheidung, die jeder für sich selbst oder die das Team betrifft, alle wichtigen Einflußfaktoren in Gedanken zu haben.

#### **Management-Bildung**

Damit schließt sich der Kreis. Letztlich geht es darum, Management-Fähigkeiten in einem sehr weiten Sinne zu verbessern. Dabei geht es sowohl um die Vermittlung von Schlüsselqualifikationen als auch in einem noch weitgehenden Sinne um mehr Management-Bildung. Bildung gewinnt dabei den Charakter einer Meta-Schlüsselqualifikation (Wagner/Nolte 1993). Sie wird m.E. zunehmend erforderlich sein, damit Entscheidungen auf allen Ebenen fundierter getroffen und Management-Handlungen auch besser akzeptiert werden können. Letztlich könnte sie vor allem auch von großer Bedeutung sein, damit Individuen und Gruppen in Institutionen und über diesen Weg auch diese Systeme fundierter lernen können.

Ansatzpunkte zur Management-Bildung beziehen sich nicht nur auf:

- die Unternehmensführung schlechthin und damit verbundene Kommunikations- und Moderationsfähigkeiten auf allen Ebenen, das Denken in Analogien, das Erschließen neuartiger Zusammenhänge durch den Vergleich von Altem mit Neuem, die Konfrontation von natur-, geistes- und sozialwissenschaftlichen Denkwelten, sondern auch
  - auf das Eingehen auf die jeweilige Unternehmenskultur. Traditionsbewußtsein und die Kenntnis firmenhistorischer Zusammenhänge sind u.U. notwendig, um Bewährte zu erhalten, ohne den Weg für Neuerungen zu verbauen. Schließlich können tradierte Kulturen nicht technokratisch verändert werden. Letztlich geht es um die "Kunst", Entwicklungen zu sehen, einzuordnen und ggf. anzustoßen. Diese "soft skills" verkörpern zugleich einen wichtigen Aspekt von Management-Bildung.
  - Entsprechende Überlegungen gelten auch für: das interkulturelle Management, den Zusammenhang von Ökologie und Management und die Häufigkeit nur in Schönwetterperioden anzutreffende Wirtschaftsethik.
- #### **3. Organisation und Personal in den neuen Bundesländern**
- Somit müßte deutlich geworden sein, daß es zwischen Organisation und Personal als zwei wesentlichen Management-Funktionen eine Reihe von wichtigen Berührungspunkten gibt. Dabei nehmen sowohl die in den letzten Jahren propagierten "weichen" Faktoren der Unternehmensführung als auch wieder die "harten" Faktoren an Bedeutung zu. Mit Unternehmenskultur alleine ist es nicht getan. Auch die Struktur muß stimmen! Allerdings spricht vieles dafür, daß diese kontinuierlichen Verbesse-

rungsprozesse, die auf allen Ebenen der Hierarchie ansetzen müssen, einerseits nur mit mitdenkenden, motivierten Mitarbeitern zu bewerkstelligen sind. "Das Humankapital im Unternehmen ist ja nicht nur die Gesamtheit des Fachwissens und der durch den Produktionsprozeß bestimmten Verhaltensweisen, sondern umfaßt auch die Werterhaltungen der Manager und das ethische Grundverständnis aller Mitarbeiter im Unternehmen" (Albach 1994).

Eine ganz andere ethische Fragestellung entsteht jedoch, wenn die mitdenkenden Mitarbeiter ihren Arbeitsplatz verlieren. Hier sind gerade in den neuen Bundesländern für eine gewisse Übergangszeit auch unkonventionelle Wege der Zusammenarbeit mit den zuständigen Behörden erforderlich, um Enttäuschungen und Frustrationen nicht zu groß werden zu lassen.

Die betriebliche Personalpolitik ist es gewiß ein schwieriger Balanceakte, einerseits glaubhaft zu machen, daß sich Leistung lohnt (z.B. in neu gebildeten teilautonomen Arbeitsgruppen) und daß über Hilfe zur Selbsthilfe realistische Perspektiven durch Umschulung und Mobilität vorhanden sind. Hierzu ist den Personen in den neuen Bundesländern in den letzten Jahren bestimmt viel abverlangt worden.

Eine Herausforderung für die Betriebswirtschaftslehre und das Management bilden dabei auch die Transformationsprozesse vom VEB zur marktwirtschaftlich geführten Unternehmung und oligopolistischen Marktstrukturen (und Machtstrukturen) in vielen Branchen in den alten Bundesländern. "Immer mehr aber zeigt sich, daß das Kernproblem des Transformationsprozesses die Einbindung der ehemals sozialistischen Unternehmen in Informations- und Know-how-Netzwerke ist, die den Zugang zu dem Know-how-Kapital gewähren, das Voraussetzung für die Wettbewerbsfähigkeit auf den internationalen Märkten ist. ... Ent-

scheidend ist also nicht die Organisation des Sachkapitals in Werken oder Sparten, sondern die Organisation des Wissens in den Köpfen der Mitarbeiter" (Albach 1994). Dabei ist zu erkennen, daß es sich um zwei Problemkreise handelt:

- Unternehmen müssen sich in ihrer Organisation an eine Umwelt anpassen, deren Organisation selbst sich verändert, also um ein zweidimensionales Problem.

- Es geht nicht um den Übergang (bzw. die Rückkehr) von Unternehmen aus der Planwirtschaft in den Kapitalismus westlicher Industrieländern vergangener Jahrzehnte, sondern um den Übergang vom planwirtschaftlichen Staatskapitalismus in einen auch im Westen (so) nicht (voll) entfaltenen Humankapitalismus (ebenda).

#### 4. Konzeptionelle Perspektiven

Überlegt man sich, welche Entwicklungstendenzen zu erwarten sind, so ist einerseits zu erwarten, daß verschiedene Dezentralisierungsbestrebungen im Bereich der Organisation weiter zunehmen. Dies wird ebenfalls deutlich, wenn man sich die gegenwärtige und die zukünftige Bedeutung personalpolitischer Aufgabenbereiche vergegenwärtigt. Für die Bereiche mit zunehmender Bedeutung wie z.B. Arbeitszeitgestaltung, aber auch die Unternehmensphilosophie und die Personalkosten ist dabei ein Gleichgewicht zu finden, das sich nicht nur auf das Verhältnis "zentral und dezentral" bezieht. Gleichzeitig ist auch das optimale Ausmaß an Flexibilisierung, Individualisierung und Differenzierung (z.B. zwischen unterschiedlichen Mitarbeitergruppen) zu finden (Wagner 1994).

Wenn die Personalfunktion sich als (eine der) wichtigste(n) Funktionen im Unternehmen profilieren soll, dann ist neben dem Ausbau von Bereichsbetreuung, Referentensystem

und Projektarbeit auch die inhaltliche und die personelle Stärkung der konzeptionell strategischen Aufgaben und die Integration der Personalarbeit in die strategischen Personalmanagements (Wagner 1994), daß es mit einer Dezentralisierung schlechthin nicht getan ist, wenn Personalarbeit professionell betrieben werden soll. Wichtiger als alle formalen, strukturellen Überlegungen müßte deshalb das Bestreben sein, daß möglichst viele Führungs- und Fachkräfte die Bedeutung der Personalarbeit erkennen, an entsprechenden Projekten mitwirken und mit den Mitgliedern der Personalabteilungen eng zusammenarbeiten.

#### Literaturverzeichnis

Albach, H.: Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft, in: ZfB-Ergänzungsheft 3/1993, S. 7-26.

Gaitanides, M./Beck, Ch./Klaedtke, M./Schienhorst, L.: Der Personalcomputer auf dem Weg zur Spitze, Konsequenzen des PC-Einsatzes für Organisation und Personal, in: ZfO 1988, S. 89-95.

Kosiol, E.: Organisation der Unternehmung, Wiesbaden 1962.

Meiser, M./Wagner, D./Zander, E.: Personal und Neue Technologien, München/Wien 1991.

Neuberger, O.: Personalpraxis im Spannungsfeld von Objektivität, Intersubjektivität und Subjektivität, Augsburger Beiträge zur Organisationspsychologie und Personalwesen 9/1990, S. 21-39.

Scholz, Ch.: Personalwirtschaft im Spannungsfeld zwischen Verhaltens- und Informationsorientierung, Problemfelder, Defizite, Konsequenzen, in: ZfP 1990, S. 37-54.

Steinmann, H.: Die Unternehmung als Interessenverbund, in: BFUP 1976, S. 1-17.

Wagner, D.: Die Personalfunktion in der Unternehmensleitung, Wiesbaden 1994.

Wagner, D./Nolte, H.: Managementbildung, managementrevue 1993, S. 5-22.