



Universität Potsdam

Wagner, Dieter

Überwindung traditioneller Organisationsstrukturen durch Organisationsentwicklung

first published in:

Führungsentwicklung : Organisation Development in der Praxis / Ernst Zander
(Hrsg.). - Heidelberg : Saur, 1981. - S. 13-30 ISBN 3-7938-7672-1

Postprint published at the Institutional Repository of the Potsdam University:

In: Postprints der Universität Potsdam

Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Reihe ; 040

<http://opus.kobv.de/ubp/volltexte/2011/5030/>

<http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:kobv:517-opus-50300>

Postprints der Universität Potsdam

Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Reihe ; 040

I. Überwindung traditioneller Organisationsstrukturen durch Organisationsentwicklung

Von Dieter Wagner

Obwohl immer häufiger von „Organisationsentwicklung“ gesprochen wird, besteht dennoch in vielen Unternehmen Unklarheit, was darunter zu verstehen ist. Es besteht sogar die Gefahr, daß Organisationsentwicklung lediglich als ein Schlagwort gebraucht wird, das *Modernität* und *Anpassung* an die „neueste“ Entwicklung *suggeriert*. Deshalb ist es zu begrüßen, daß die Veröffentlichungen zunehmen, in denen der Versuch gemacht wird, Ansätze der Organisationsentwicklung zu erklären¹ und Möglichkeiten der praktischen Verwirklichung zu zeigen².

In diesem Beitrag wird darzulegen versucht, daß Organisationsentwicklung in praxi naturgemäß sehr viel mit der Entwicklung von *Organisationsstrukturen* zu tun hat. Dieser einfache Zusammenhang wird oftmals vergessen, wenn Organisationsentwicklung z. B. mit Gruppendynamik oder sensitivity Training gleichgesetzt wird und die maximale Erfüllung menschlicher Bedürfnisse im Vordergrund der Betrachtung steht. Organisationsentwicklung bezieht sich jedoch auf die optimale Berücksichtigung sowohl sachlicher als auch humaner Belange, durch welche der Wandel organisatorischer Strukturen und Prozesse erforderlich wird und die im Rahmen notwendiger *Anpassungsprozesse* zu beachten sind. In diesem Sinne soll im folgenden dargelegt werden, warum traditionelle Organisationsstrukturen nicht mehr zeitgemäß sind, welche organisatorischen Alternativen zur Verfügung stehen und wie durch Maßnahmen der Organisationsentwicklung notwendige Anpassungsprozesse vorgenommen werden können.

1. Was hat Organisationsentwicklung mit Organisation zu tun?

Das Verwirrende an der Organisationsentwicklung ist, daß sie vieles zugleich ist. Ihre Wurzeln sind sowohl im *wissenschaftlichen* als auch im

1 Trebesch, K., Ursprung und Ansätze der Organisationsentwicklung (OE), Industrielle Organisation 1980, S. 9 – 12.

2 Hage, U., Auf dem Weg zur Organisationsentwicklung, Industrielle Organisation 1980, S. 13 – 16.

praktischen Bereich zu finden. Insofern ist Organisationsentwicklung gleichermaßen ein organisationstheoretischer Ansatz (neben vielen anderen³) mit starkem praktischen Bezug, der ausdrücklich die aktive Mitwirkung der von Veränderungen betroffenen Mitarbeiter voraussetzt („die Betroffenen zu Beteiligten machen“⁴) und sich damit insgesamt sehr stark von herkömmlichen Organisations- und anderen Managementinstrumenten unterscheidet.

1.1 Organisationsentwicklung als organisations-theoretischer Ansatz

Alle gegenwärtig diskutierten Überlegungen zur Organisationsentwicklung gehen in ihrem ideologischen Kern auf Ansätze der *Human-Relations-Bewegung* zurück. Als ursprüngliche Gegenbewegung zum Scientific Management (Taylor, Urwick, Fayol)⁵ gehen sie davon aus, *daß durch die Herbeiführung menschlicher Zufriedenheit ein positiver Zusammenhang zwischen menschlichen und wirtschaftlichen Zielen hergestellt werden kann*⁶.

Diese Unterstellung führte dazu, daß insbesondere seit den vierziger Jahren sozialwissenschaftliche Techniken und Verfahren eingesetzt wurden, die auf die *Veränderung menschlicher Verhaltensweisen* und Einstellungen abzielen. Dabei spielen im Zusammenhang mit angestrebter Zufriedenheit Kategorien wie soziales Verhalten, psychische Belastbarkeit, Offenheit, Vertrauen, optimale Bedürfnisbefriedigung und funktionales Verhalten eine wichtige Rolle⁷. Die Zersplitterung in eine Vielzahl methodischer Varianten läßt den historischen Ursprung auf die *Human-Relations-Bewegung* allerdings nicht immer deutlich erkennen.

In letzter Zeit wird deutlicher zwischen humanprozessualen und technostrukturellen Ansätzen der Organisationsentwicklung unterschieden, welche einerseits auf eine maximale menschliche Befriedigung, anderer-

3 Frese, E., Grundlagen der Organisation, Die Organisationsstruktur der Unternehmung, Wiesbaden 1980, S. 45 ff.

4 Zander, E., Organisationsentwicklung — Schlagwort oder Wegweiser? in: Krüger/Rühl/Zink (Hg.): Industrial Engineering und Organisationsentwicklung im kommenden Dezennium, München 1979, S. 41 – 49.

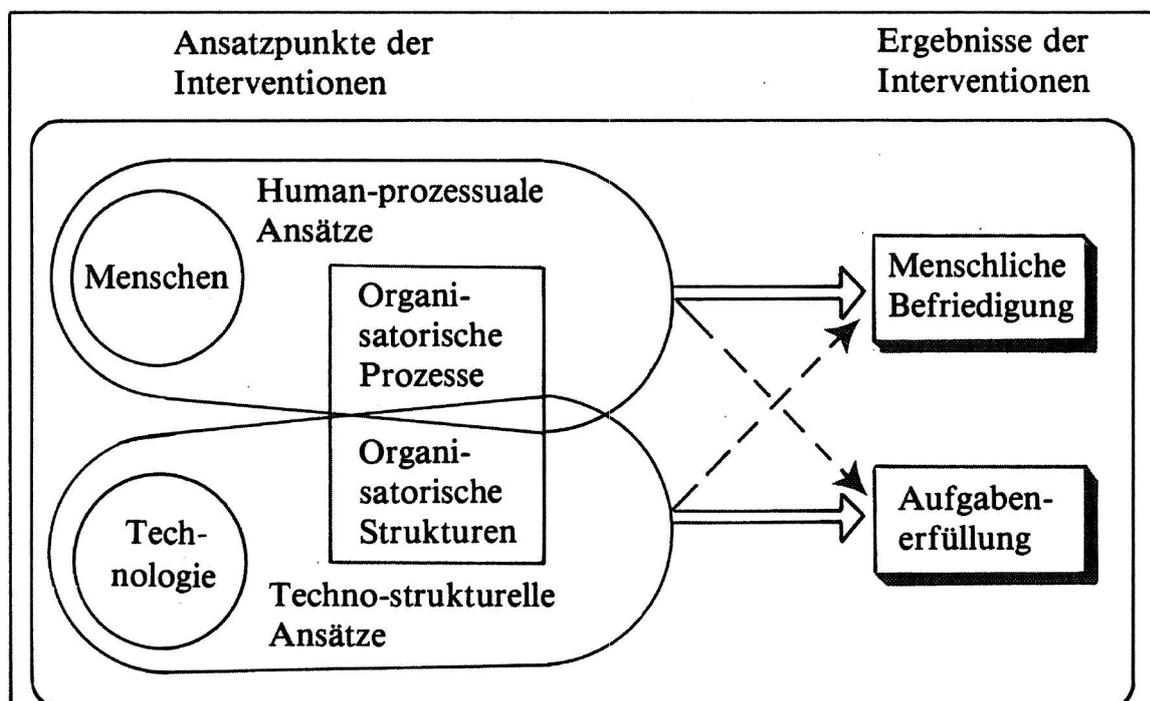
5 Becker H., Organisationsentwicklung, Zeitschrift für Arbeitswissenschaft 1977, S. 204.

6 Argyris, Chr., Integrating the Individual and the Organization, New York 1964; Bennis, W. G., Changing Organizations, New York 1966.

7 Trebesch, K., a. a. O.; S. 10.

seits auf eine optimale Aufgabenerfüllung abzielen. Zwischen diesen Richtungen bestehen enge Querverbindungen (vgl. Abb. 1)⁸. Hier hat sicherlich die vom Londoner Tavistock Institute of Human Relations geleistete Forschungsarbeit über soziotechnische Systeme wichtige Impulse gegeben. Parallelen hierzu finden sich auch in den system-theoretischen und den kontext- und kontingenztheoretischen Ansätzen der Organisationstheorie⁹.

Abbildung 1: Darstellung der OE-Ansätze von Friedlander/Brown



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 von der spezifischen Annahme aus, daß eine Integration wirtschaftlich-technischer und humaner Zielsetzungen möglich ist:

⁸ Trebesch, K., a. a. O.; S. 10.

⁹ Frese, E., a. a. O.; S. 43 ff.

„Leistungsfähigkeit und Menschlichkeit sind interdependente Zielsetzungen moderner Betriebsführung und Organisationsgestaltung: Ohne Wirtschaftlichkeit gibt es keine humane Arbeitswelt — und ohne zufriedene und engagierte Mitarbeiter gibt es keine Wirtschaftlichkeit“¹⁰.

1.2 Organisationsentwicklung als Ansatz praktischen Handelns

Christoph Lauterburg sieht den praktischen Nutzen der Organisationsentwicklung darin, daß konzeptionelle Planungs- und Entwicklungsprozesse von denen durchgeführt werden, die unmittelbar von den Ergebnissen betroffen sind¹¹.

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 eventuell 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 Sollkonzeption 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.

Sicherlich gibt es vielfach gute Gründe, wenn einem Beratungsinstitut ein Reorganisationsauftrag übergeben wird. Z. B. ist es sinnvoll, wenn die wichtigsten Wettbewerber erst relativ spät von geplanten Änderungen erfahren sollen. Darüber hinaus verfügen renommierte Beratungsunternehmen über Erfahrungen aus verschiedenen Branchen, wodurch eine gewisse *Betriebsblindheit vermieden* wird, die z. B. bei der eigenen Organisationsabteilung vorliegen kann. Grundsätzlich wird jedoch der Fehler begangen, daß die von evtl. Änderungen Betroffenen zu wenig gehört werden.

Dabei verfügen sie oft über eine große Sachkenntnis und wertvolle Informationen, die für die Entwicklung einer Neukonzeption von Nutzen

10 Thesen einer Initiativgruppe zur Gründung einer „Gesellschaft für Organisationsentwicklung“, *Psychologie heute*, Juni 1980, S. 43.

11 Gespräch mit *Burkhard Sievers*, a. a. O., S. 43.

sein können. Die Ansätze zur Organisationsentwicklung berücksichtigen jedoch diesen Sachverhalt, wenn auch vielfach übersehen wird, daß zwischen Beratungsfirmen bzw. interner Organisationsabteilung einerseits und den betroffenen Fachabteilungen andererseits eine gewisse *Arbeitsteilung* vorgenommen werden kann. Dies könnte z. B. bedeuten, daß externes Gedankengut bei der Entwicklung von Grobkonzeptionen berücksichtigt wird und alle übrigen Aktivitäten intern erfolgen. Auf jeden Fall ist jedoch eine stärkere und frühere Information der Betroffenen erforderlich. Mitwirkung und umfassende Information ist wiederum ein wesentliches Merkmal von praktischer Organisationsentwicklung.

1.3 Abgrenzung zu anderen Management-Techniken

Oftmals ist das Argument zu hören, daß Organisationsentwicklung mit anderen, schon bekannten Management-Techniken gleichzusetzen ist. Dabei wird vielfach auf Personalentwicklung und Organisationsplanung verwiesen¹².

In diesem Zusammenhang ist *Lauterburg zu widersprechen*, wenn er Personalentwicklung mit Aus- und Weiterbildung gleichsetzt und insofern behauptet, organisatorische Strukturen und Abläufe blieben dort unberücksichtigt. Statt dessen umfaßt Personalentwicklung, wenn sie konsequent verstanden wird, nicht nur Aktivitäten der Personalplanung, Organisationsplanung, Positionsbewertung, Leistungs- und Potentialbeurteilung, sondern auch der betrieblichen Bildungsarbeit. Der Unterschied zur Organisationsentwicklung besteht dagegen darin, daß Personalentwicklung in erster Linie eine personalwirtschaftliche 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. Viele Überlegungen sind dem Betroffenen nicht bekannt, und die für die Organisationsentwicklung typische Beteiligung der Betroffenen könnte im Falle der Personalentwicklung *großes Durcheinander* bewirken.

Organisationsplanung und Personalentwicklung haben jedoch wichtige sachliche Berührungspunkte. Z. B. müssen für geplante Strukturen die

¹² *Lauterburg, Chr.*, Organisationsentwicklung — Strategie der Evolution, Industrielle Organisation 1980, S. 2.

geeigneten Mitarbeiter zur Verfügung stehen. Diese Planungen werden in der Regel von zentralen Stellen vorgenommen. Insofern besteht ein wesentlicher Unterschied zwischen Organisationsplanung und Organisationsentwicklung, da die aktive Beteiligung der Mitarbeiter an organisatorischen Innovationen einschließlich der damit eventuell verbundenen Änderungen von Verhaltensweisen sowie Formen der Führung und Zusammenarbeit nur im letzteren Fall gegeben ist.

Die Partizipation der Mitarbeiter bei der Planung und Durchführung von organisatorischen Veränderungen ist m.E. das wesentlichste Merkmal der Organisationsentwicklung. Viele Unternehmen schrecken jedoch davor zurück, in dieser Weise zu verfahren. Dies ist um so bedauerlicher, weil traditionelle Organisationsstrukturen zunehmend in Frage gestellt werden und der *Änderung* bedürfen.

2. Warum sind traditionelle Organisationsstrukturen nicht mehr zeitgemäß?

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.

2.1 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 *industriellen 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 unternehmungs-politischen Interesses; eine fortschreitende Diversifikation wird für viele Unternehmungen zur Strategie der Zukunftssicherung“¹³.

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.

2.2 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 von *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 selbst-

¹³ *Bleicher, K.*, Probleme und Entwicklungstendenzen der Organisationspolitik industrieller Großunternehmen. In: *Hahn, D.* (Hg.), Führungsprobleme industrieller Unternehmen, Berlin, New York 1980, S. 77.

ständig 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 verständlich, 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.

3. Welche organisatorischen Alternativen stehen zur Diskussion?

Änderungen traditioneller Organisationsstrukturen können sowohl am *organisatorischen Aufbau* als auch an *ablauforganisatorischen Regelungen* ansetzen. Dabei ist grundsätzlich zu beachten, daß Aufbau- und Ablauforganisation in einem engen Wechselverhältnis zueinander stehen.

3.1 Aufbauorganisatorische Konzepte

Änderungen der Aufbauorganisation lassen sich dahingehend unterscheiden, inwieweit eine Änderung der traditionellen hierarchischen Organisationsstruktur beabsichtigt ist. Dabei soll mit einem Strukturkonzept begonnen werden, das den Anspruch erhebt, wegen seiner *mehrdimensionalen* Beziehungen eine grundlegende Alternative darzustellen: die Matrixorganisation.

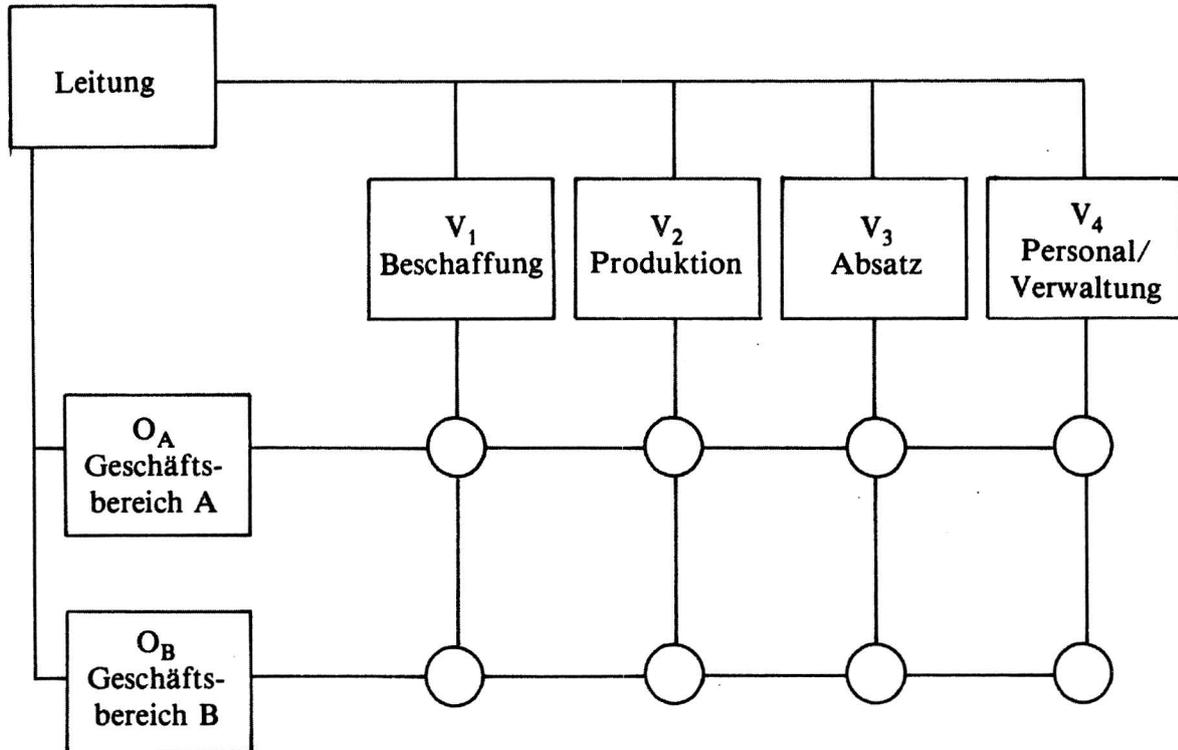
3.1.1 Matrixorganisation

Matrixorganisationen (vgl. Abb. 2)¹⁴ sind dadurch gekennzeichnet, daß durch die gleichzeitige Verwendung mehrerer Differenzierungsprinzipien auf einer Gliederungsstufe der Organisationspyramide an Stelle von Über- und Unterordnungsbeziehungen Gleichordnungsbeziehungen

¹⁴ Bleicher, K., a.a.O., S. 97.

bestehen. Hierdurch entsteht eine gewisse Verflachung der Organisationsstruktur.

Abbildung 2: Matrixorganisation



In *sachlicher* Hinsicht haben Matrixmodelle den Vorteil, daß die in vielen Bereichen festzustellende Gleichgewichtigkeit mehrerer Aufgabenaspekte, z. B. Finanz- und Rechnungswesen einerseits, produktbezogene Unternehmensbereiche andererseits, in der gleichberechtigten Zuordnung von Abteilungen ihren Ausdruck findet. In den Schnittpunkten der Matrix entstehen Mehrfachunterstellungen bzw. mehrfache Einflußbeziehungen¹⁵. Dies bedeutet aus der Sicht der betroffenen Mitarbeiter, daß disziplinarische Aspekte gegenüber fachlichen Problemlösungen in den Hintergrund treten. Dies dürfte von ihnen grundsätzlich als positiv empfunden werden.

Allerdings sind mit der Matrixorganisation mehrere, z. T. noch ungelöste Probleme verbunden:

- Um zwischen den gleichberechtigten Bereichen ein stabiles Machtgleichgewicht zu schaffen, sind vielfach detaillierte organisatorische

¹⁵ Bleicher, K., a. a. O., S. 98.

Regelungen notwendig. Damit wird die Bürokratie jedoch nicht abgeschafft, sondern eher nur noch verstärkt.

- Es entstehen große Leistungsspannen. Dies erschwert die Führung durch den zuständigen Vorgesetzten.
- Durch die erwähnte Doppelunterstellung werden *Konflikte* institutionalisiert. Es ist noch nicht hinreichend geklärt, ob nicht infolge unterschiedlicher Ausbildung, Interessen und Wertvorstellungen Konflikte personalisiert werden und deshalb unproduktive Spannungen entstehen können¹⁶.

Solange diese Fragen nicht gelöst sind, werden Matrixorganisationen allenfalls auf einen kleinen Ausschnitt an der Unternehmensspitze konzentriert bleiben. Hier ist die kollegiale Führung im Vorstand oder das Zuarbeiten der dem Vorstand unterstellten Mitarbeiter zu mehreren Vorstandsmitgliedern durchaus keine Neuigkeit mehr, sondern schon lange bekannt. Für die Mitarbeiter auf anderen Ebenen bleibt die Matrixorganisation jedoch ohne Auswirkungen. Von einer Milderung der Hierarchie und dem Abbau bürokratischer Regelungen dürfte dort nicht viel zu spüren sein.

3.1.2 Dezentrale Organisationsstrukturen

Während bei der Errichtung mehrdimensionaler Organisationsstrukturen die Unternehmensgröße in der Regel konstant bleibt, ist bei einer Strategie der Dezentralisierung von Organisationsstrukturen auch die Verkleinerung und rechtliche Verselbständigung von Unternehmensteilen möglich.

Ziel der Dezentralisierung ist die *Erhöhung der Autonomie* einzelner Bereiche, die mit einer verbesserten Zurechnung des Leistungsbeitrages dieser Einheiten verbunden ist. Innerhalb der kleineren Bereiche werden die Nachteile von Hierarchie und Bürokratie gewissermaßen von selbst abgemildert. Beispiele hierfür bilden die Einrichtung von selbständigen Vertriebsgesellschaften, aber auch die Bildung von Geschäftsbereichen und strategischen Geschäftseinheiten (Divisionalisierung). Diese Tendenzen werden seit einiger Zeit auch durch verstärkte Dezentralisierungstendenzen im Bereich der elektronischen Datenverarbeitung be-

¹⁶ Wagner, D., Der institutionalisierte Konflikt in mehrdimensionalen Organisationsstrukturen, Zeitschrift für Organisation 1979, S. 421 – 428.

günstig. Zugleich handelt es sich um die organisatorischen Konsequenzen unternehmenspolitischer Strategien wie der Marktintensivierung, Programmerweiterung und Markterschließung.

Dezentrale Organisationsstrukturen sind nicht nur sachlich gerechtfertigt, sie entsprechen auch den Wünschen der Mitarbeiter nach größerer Übersichtlichkeit, eigenen Ermessensspielräumen und engerem Kontakt mit dem Vorgesetzten. Viel eher entsteht die Gewißheit, daß die eigenen Handlungen etwas bewirken und nicht in den Rädern eines bürokratischen Apparates steckenbleiben. Deshalb wird nicht nur das Leistungsprinzip gefördert, zugleich wird die Motivation jedes einzelnen günstig beeinflusst.

3.1.3 Projektgruppen

Die Projektgruppe ist als eine Strukturalternative zur Bewältigung befristeter Aufgaben anzusehen, die sich schon in vielen Fällen praktisch bewährt hat. Ihre Vorteile liegen darin, daß die für ein bestimmtes Problem am besten geeigneten Personen aus verschiedenen Unternehmensbereichen ohne übertriebene Rücksicht auf Statusfragen für einen bestimmten Zeitraum zusammenarbeiten können. Hierdurch entsteht zeitweilig eine Art Nebenstruktur zur herkömmlichen (hierarchischen) Organisation. In der Literatur wird häufig das Problem geschildert, daß für Mitarbeiter, die hauptamtlich für ein Projekt arbeiten, *Eingliederungsprobleme* entstehen, wenn das Projekt beendet ist. Dabei besteht eine ähnliche Problematik wie bei der zeitweiligen Versetzung in das Ausland. Durch eine gezielte Personalplanung sind jedoch Lösungsmöglichkeiten denkbar.

Wichtig für den effizienten Einsatz von Projektgruppen ist, daß sie nur dann eingesetzt werden, wenn sie auch tatsächlich notwendig sind und eine der Problemstellung angemessene, aber zügige Terminplanung erfolgt. Sonst besteht die Gefahr, daß Projektgruppen allzu häufig gebildet werden und den Vorwand für *endlose, unergiebig Besprechungen* liefern.

Richtig gehandhabt, sind Projektgruppen jedoch aus sachlichen und aus führungspsychologischen Gründen zu begrüßen. In letzterer Hinsicht kann die Teilnahme an entsprechenden *Arbeitskreisen* ein *Test* für die spätere Übernahme verantwortungsvoller *Führungspositionen* sein und ist insofern mit einem Assessment-Center — aber unter firmenspezifischen Prüfungsbedingungen — zu vergleichen. Insbesondere kann die

Fähigkeit zur *Moderation* unterschiedlicher Meinungen und zur *Durchsetzung* eigener Vorstellungen trainiert und beobachtet werden. Dabei spielt die Überlegung eine Rolle, daß die „Führung“ formal gleicher Personen in einer Projektgruppe meistens schwieriger ist als das Erteilen von Anordnungen an disziplinarisch unterstellte Mitarbeiter.

Wegen der erwähnten Vorteile ist der Einsatz von Projektgruppen für Maßnahmen der Organisationsentwicklung von großer Bedeutung. Hierauf ist an späterer Stelle noch zurückzukommen.

3.1.4 Führungsorganisatorische Maßnahmen

Negativen Auswirkungen von Bürokratie und Hierarchie kann nicht nur durch den Einsatz verschiedener Organisationsstrukturen entgegengewirkt werden. Ebenso ist es denkbar, die Organisation unangetastet zu lassen und in bestimmten Fällen Modifikationen bei der Zuordnung von Führungspositionen vorzunehmen¹⁷.

Damit handelt es sich um eine bewußte Trennung von organisatorischer Funktion und Führungsposition. Dies ist allerdings nur in relativ wenigen Fällen möglich, sonst könnte die bestehende Organisationsstruktur nicht mehr funktionieren. Insbesondere bei Stabspositionen und immer dann, wenn Aufstiegsmöglichkeiten für gute Mitarbeiter nur begrenzt vorhanden sind, ist diese führungsorganisatorische Maßnahme sinnvoll. Sie hat z. B. den Effekt, daß ein Mitarbeiter und sein Vorgesetzter *demselben Führungskreis* angehören können. Damit werden starre hierarchische Abstufungen gemildert und eine von Statusfragen unberührte *Zusammenarbeit gefördert*. Zugleich wird das Aufstiegsstreben von fachlich und persönlich überzeugenden Mitarbeitern honoriert, die sonst mangels vorhandener Möglichkeiten eventuell das Unternehmen verlassen oder frustriert auf ihrem derzeitigen Arbeitsplatz verblieben wären.

Wichtig ist zu betonen, daß *alle* erwähnten aufbauorganisatorischen Strukturkonzepte einen Beitrag zum Abbau überholter Strukturen und zur stärkeren Berücksichtigung humaner Belange beitragen können. Im konkreten Einzelfall ist zu prüfen, welche Alternative — u.U. kombiniert mit anderen Möglichkeiten — in Betracht gezogen werden kann. Dabei sind auch ablauforganisatorische Neuerungen zu untersuchen.

¹⁷ Zander, E., Führung in den 80er Jahren, Heidelberg 1980.

3.2 Ablauforganisatorische Neuerungen

In vielen Unternehmen 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 jährlich *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.

3.2.1 Antibürokratisierungsprogramme

Um überflüssige Arbeiten abzuschaffen und um zu komplizierte Ausarbeitungen zu vereinfachen, gehen immer mehr Unternehmen dazu über, *Antibürokratisierungs-Maßnahmen* 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 um so mehr mit einem Erfolg dieser Bemühungen zu rechnen, je eher in aufbauorganisatorischer Hinsicht mehrdimensionale oder dezentrale Organisationsstrukturen vorliegen, in denen auch Projektgruppen tätig sind.

3.2.2 Betriebliches Vorschlagswesen

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.

4. Wie läßt sich Organisationsentwicklung effektiv nutzen?

Aus den bisherigen Ausführungen wird deutlich, daß Organisationsentwicklung auf den Abbau der Mängel traditioneller Organisationsstrukturen — sowohl im Hinblick auf den Aufbau als auch auf den Ablauf — hinzielt. Hierfür wurden *sachliche* und *mitarbeiterbezogene* Gründe angeführt. Dabei gibt es eine Reihe von Strukturalternativen, die eingesetzt werden können. Sie werden die Hierarchie niemals beseitigen, aber deutlich ihre Nachteile mildern. Die beschriebenen Möglichkeiten lassen sich kombinieren. Ihr Einsatz ist jeweils vom *konkreten Einzelfall* abhängig.

Wichtig ist die Philosophie, „die Betroffenen zu Beteiligten“ zu machen. Dies bedeutet möglichst frühzeitige und umfassende Mitarbeit derjenigen, auf die Veränderungen zukommen werden. Wenn dieser Grundsatz konsequent befolgt wird, werden *Widerstände* gegen Neuerungen *abgebaut*. Statt dessen werden positive Problemlösungen angeregt, die auch „vor Ort“ akzeptiert werden.

Sowohl für die internen Zentralabteilungen (z.B. Organisation, Betriebswirtschaft, Personalwesen) als auch für externe Berater bedeutet dies nicht, daß sie überflüssig werden. Ihr fachliches know-how und ihr Überzeugungsvermögen werden nach wie vor gefragt sein. Wichtig ist je-

doch, daß sie *ihre Aufgabe anders verstehen*. Nicht von ungefähr wird den Mitarbeitern der Organisationsabteilung oft *Mißtrauen* entgegengebracht. Dies beruht im wesentlichen auf der Meinung, „wir können ja doch nichts tun“, die es abzubauen und in positive Bereitschaft zur Mitwirkung umzuändern gilt.

Oft erfolgt der Einwand, die Mitarbeiter seien nicht in der Lage, an der Veränderung ihres Bereichs mitzuwirken. Hier ist es Aufgabe des Personalwesens, entsprechende *Trainingsmaßnahmen* anzubieten. Dabei sind nicht nur gruppendynamische Übungen wichtig, auch die praktische Anwendung der Prinzipien kooperativer Führung ist *zu schulen*. Hierfür bieten sich Trainingsmaßnahmen für Führungsleitlinien an¹⁸.

In mehreren Unternehmen gibt es *Abteilungsversammlungen*, in denen die Mitarbeiter die Gelegenheit haben, an Regelungen, Abläufen und Zuständigkeiten Kritik zu üben. Hierbei ist wichtig, daß nicht nur bloß gemeckert wird, sondern Anstöße zur Reform überholter Verfahrensweisen erfolgen. In diesem Sinne hat Organisationsentwicklung tatsächlich eine sachliche und eine *führungspsychologische Berechtigung*.

5. Subtiles Rationalisierungsinstrument oder Wegbereiter zur Demokratisierung der Arbeitswelt?

Wie eingangs erwähnt, besteht die Gefahr, daß „Organisationsentwicklung“ zu einem bloßen Schlagwort verkommt. Mindestens ebenso schwerwiegend ist, daß bewußte oder unbewußte *Mißverständnisse* entstehen.

Insbesondere die Gewerkschaften sehen die Organisationsentwicklung als ein mit humanen Leerformeln verpacktes Instrument zur Rationalisierung an, das in erster Linie auf die Senkung von Kosten und die verstärkte *Ausbeutung der Mitarbeiter* abzielt¹⁹.

Besonders eifrige Befürworter von Organisationsentwicklung vertreten dagegen die Ansicht, langfristig könnten Herrschaftsverhältnisse soweit abgebaut werden, daß praktisch alle Mitarbeiter *gleichberechtigt* seien. Organisationsentwicklung ermögliche insofern die konsequente Demokratisierung der Arbeitswelt²⁰.

18 Vgl. z.B. die Leitlinien für die Führung und Zusammenarbeit in der Reemtsma-Gruppe, Hamburg 1979.

19 Vgl.: Im Rahmen bestehender Herrschaftssysteme, AGP-Mitteilungen Nr. 225, S. 7.

20 Dies wird von der bereits erwähnten Initiativgruppe (Fn. 10) jedoch in einem relativ langfristigen Zusammenhang gesehen.

Beide Ansichten gehen m.E. in dieser Extremform an der Wirklichkeit vorbei. Sie verkennen die *Notwendigkeit* und die *Anpassungsfähigkeit* des marktwirtschaftlichen Systems.

Einerseits werden Unternehmen sowohl Gewinne erzielen als auch Maßnahmen zur Senkung von Kosten bestreiten müssen. Wichtig ist hierbei ein Kompromiß zwischen ökonomischen und sozialen Erwägungen. Organisationsentwicklung liefert ideale Ansatzpunkte, weil der Abbau von Bürokratie und Hierarchie Kosten spart und auch den Mitarbeitern zugute kommt. Außerdem gehen Unternehmen bei Kostensenkungsprogrammen, die sich mit Maßnahmen der Organisationsentwicklung verbinden lassen (aber oft isoliert davon durchgeführt werden), in der Regel die Verpflichtung ein, soziale Härten zu vermeiden.

Andererseits können sich Marktwirtschaft und Demokratie durchaus noch weitgehender als bisher miteinander verbinden lassen. Auf Hierarchie und Bürokratie wird man jedoch niemals verzichten können. Deshalb ist es m.E. verfehlt, mit der Organisationsentwicklung entsprechende Hoffnungen zu verknüpfen. Hier ist eher den Gewerkschaften zuzustimmen, die vor derartigen Illusionen warnen, wenn ihnen auch selbst für ihren Bereich die Ansätze der Organisationsentwicklung empfohlen werden können. Ausgeprägte Bürokratie und Hierarchie, die es zu überwinden gilt ist nicht nur in großen Unternehmen zu finden, sondern in allen großen Organisationen schlechthin.

Literaturverzeichnis

- Argyris, Chr. Integrating the Individual and the Organization, New York 1964.
- Becker, H. Organisationsentwicklung, Zeitschrift für Arbeitswissenschaft 1977, S. 203 – 208.
- Bennis, W. G. Changing Organizations, New York 1966.
- Bleicher, K. Probleme und Entwicklungstendenzen der Organisationspolitik industrieller Großunternehmen. In: Hahn, D. (Hg.): Führungsprobleme industrieller Unternehmen, Berlin, New York 1980, S. 75 – 108.
- Borrmann, W. A. Grundlagen der Organisationsentwicklung. In: Macharzina/Oechsler (Hg.): Personalmanage-

- ment, Band II: Organisations- und Mitarbeiterentwicklung, Wiesbaden 1977, S. 19 – 45.
- Frese, E. Grundlagen der Organisation, Die Organisationsstruktur der Unternehmung, Wiesbaden 1980.
- Hage, U. Auf dem Weg zur Organisationsentwicklung, Industrielle Organisation 1980, S. 13 – 16.
- Lauterburg, Chr. Organisationsentwicklung — Strategie der Evolution, Industrielle Organisation 1980, S. 1 – 4.
- Lauterburg, Chr. Vor dem Ende der Hierarchie, Modelle für eine bessere Arbeitswelt, Düsseldorf, Wien 1978.
- Trebesch, K. Ursprung und Ansätze der Organisationsentwicklung (OE), Industrielle Organisation 1980, S. 9 – 12.
- Wagner, D. Der institutionalisierte Konflikt in mehrdimensionalen Organisationsstrukturen, Zeitschrift für Organisation 1979, S. 421 – 428.
- Zander, E. Organisationsentwicklung — Schlagwort oder Wegweiser? In: Krüger/Rühl/Zink (Hg.): Industrial Engineering und Organisationsentwicklung im kommenden Dezennium, München 1979, S. 41 – 49.
- Zander, E. Führung in den 80er Jahren, Heidelberg 1980.
o.V. Leitlinien für die Führung und Zusammenarbeit in der Reemtsma-Gruppe, Hamburg 1979.

Zur Person: Dieter Wagner

Jahrgang 1947, geboren in Frankfurt/Main, nach kaufmännischer Lehre und Tätigkeit als Programmierer Studium der Wirtschaftswissenschaften und der Soziologie an der Universität Gießen.

Wissenschaftlicher Mitarbeiter von Prof. Dr. K. Bleicher, Gießen, im Bereich Betriebswirtschaftliche Organisation und Führung, Personalwirtschaft. Mitwirkung an Weiterbildungsseminaren für Führungskräfte (Plan- und Rollenspiele, gruppensdynamische Übungen). Promotion 1978 (Dr. rer. pol.).

Zur Zeit Leiter Personalsysteme bei der Reemtsma Cigarettenfabriken GmbH, Hamburg, Lehrbeauftragter für Personalwirtschaft an der Hochschule der Bundeswehr in Hamburg.