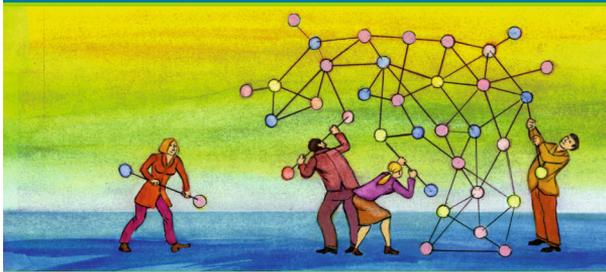


Hans Glatz
Friedrich Graf-Götz



Handbuch Organisation gestalten

2. Auflage

WEITERBILDUNG UND QUALIFIKATION

BELTZ

Leseprobe aus: Glatz/Graf-Götz, HB Organisation gestalten, ISBN 978-3-407-36507-1

© 2011 Beltz Verlag, Weinheim Basel

<http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?isbn=978-3-407-36507-1>

Wie können wir die Organisation gestalten?

Vom Organisieren ...

Zu Demonstrationszwecken führen wir an dieser Stelle eine erfundene Firma ein. Sie heißt SoftPower, wurde vor zehn Jahren gegründet und erstellt kaufmännische Spezialsoftware für mittelständische Betriebe. Sie hat mittlerweile 50 Beschäftigte und zwei Geschäftsführer. Wir werden am Beispiel dieses Unternehmens immer wieder bestimmte Organisationsfragen demonstrieren.

*Das Unternehmen **ist** eine Organisation*

Die dort tätigen 52 Personen bilden die Organisation. Sie haben mehr oder weniger klar umschriebene Aufgaben und stehen in ganz bestimmten Beziehungen zueinander (etwa als Chef, Sekretärin, Verkäuferin ...). Dadurch, dass sie auf ein gemeinsames Ziel ausgerichtet sind (»Wir machen die anwenderfreundlichste Software!«), können sie als Organisation mehr leisten als jeder für sich allein. Die Organisation hat gegenüber dem Einzelnen den Vorteil, dass sie komplexere Vorhaben bewältigen kann.

*Das Unternehmen **hat** eine Organisationsform*

Mit den Jahren ist bei SoftPower ein einmaliges Gebilde mit verschiedenen Elementen entstanden. Es gibt eine Linienorganisation mit Abteilungen und einer Geschäftsführung; es gibt ein Organigramm sowie Stellenbeschreibungen. Damit ist grob festgelegt, wer was macht (machen soll) und darf. Es gibt also eine bestimmte Ordnung.

Die konkrete Organisationsform eines Unternehmens ist abhängig von

- der Art des »Geschäfts« (Produktion, Dienstleistung, professionelle Leistung),
- der Größe (Familienbetrieb, Konzern),
- dem Alter (Pionier-, Differenzierungs-, Integrationsphase),
- den Wertvorstellungen der maßgeblichen Personen (beeinflusst zum Beispiel den Grad der Mitbeteiligung).

78 Die Organisation als Ort der Zusammenarbeit von Menschen

*Das Unternehmen **wird** organisiert*

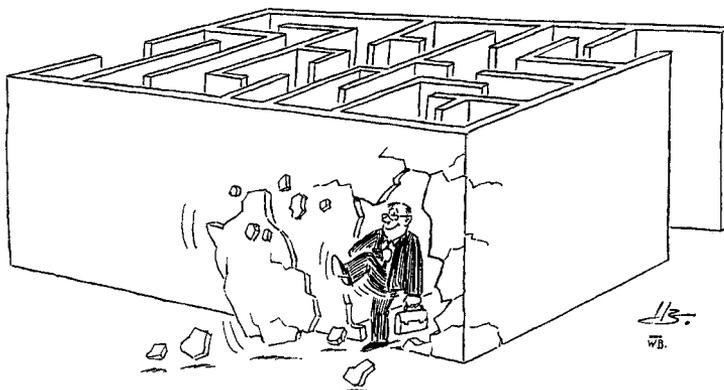
Die Mitarbeiter von SoftPower sagen: »Organisation ist der ständige Kampf gegen die Unordnung. Management hat bei uns etwas mit ›Manege‹ zu tun.« Eine mehr oder weniger große Zahl von Individuen ist zum gemeinsamen, aufeinander abgestimmten Handeln zu bewegen. Organisationsleistungen werden auf mehreren Ebenen erbracht:

- Die Selbstorganisation jedes Einzelnen im Rahmen seiner Aufgaben und Ziele hat einen hohen Stellenwert.
- Organisation ist eine bedeutende Aufgabe der Führungskräfte (etwa eine Abteilung organisieren).
- Organisation wird auch als »Profiaufgabe« von hauptberuflichen Organisatoren und/oder Beratern wahrgenommen. Bei SoftPower werden solche Leistungen bei Bedarf zugekauft.

Eine dumme Frage: Braucht man ›Organisation‹ wirklich?

Theoretisch wäre es denkbar, dass bei SoftPower jeden Tag bei Arbeitsbeginn die Aufgaben neu verteilt werden. Das geht bei einem kleinen Unternehmen problemlos, bei 50 Personen wird das schon etwas schwerer. Vermutlich würde die Effizienz der Firma sehr leiden! Ein sinnvolles Maß an Ordnung und Regelmäßigkeit hilft daher, die Aufgaben effektiver und stressfreier zu erfüllen.

Eine zu strenge Formalisierung der Organisation, wie wir sie vor 10 bis 20 Jahren noch in der Wirtschaft hatten (und heute noch in der Verwaltung haben), wird heutzutage weitgehend abgelehnt. Moderne Organisationsexperimente sind etwa die Clusterorganisation von Kyocera. Mitarbeiter sind in sogenannten Ressourcenpools organisiert und arbeiten für ein spezielles Produkt oder Projekt auf Zeit in jeweils neuen Konstellationen zusammen.

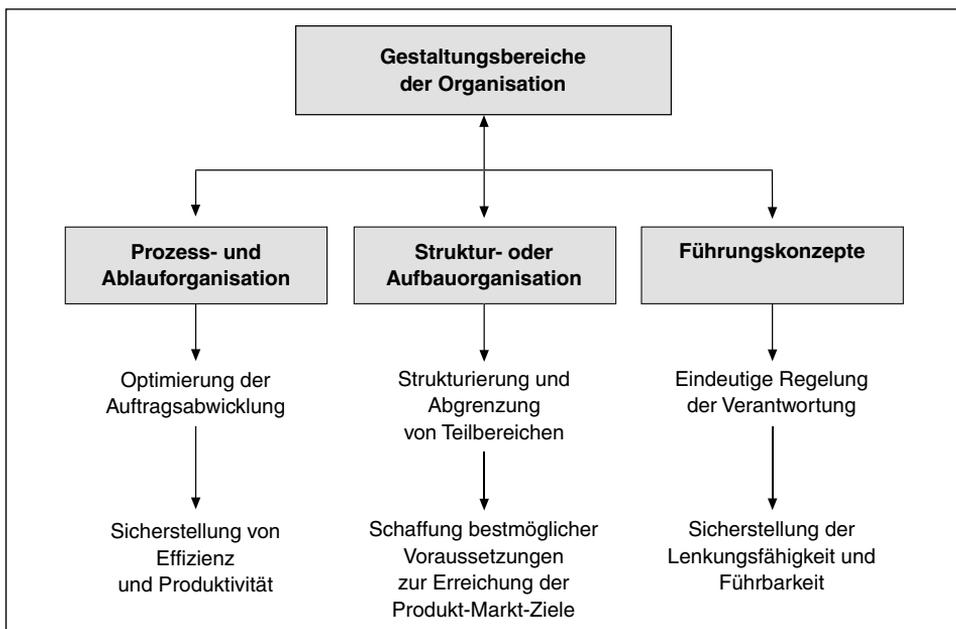


Die Organisation gestalten

Organisationsgestaltung hat den Zweck, proaktiv, das heißt im Hinblick auf aktuelle und zukünftige Anforderungen, wirksame organisatorische Strukturen, Regeln und Prozesse zu schaffen. Solche Regelungen und Strukturen befriedigen die Bedürfnisse nach:

- Klarheit,
- Wirtschaftlichkeit,
- Vision, Richtung,
- Verständlichkeit,
- Entscheidungsfähigkeit,
- Stabilität/Anpassungsfähigkeit,
- Selbststeuerung,
- Überleben im Umfeld.

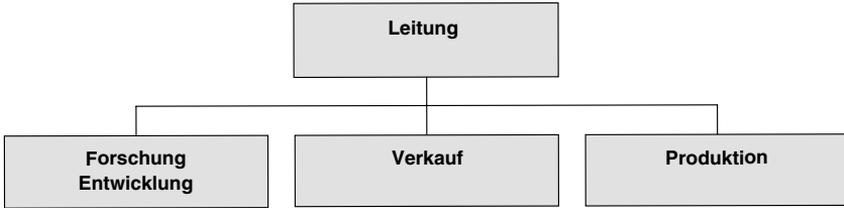
Die Gestaltung setzt bei drei Bereichen an:



Um wieder auf unser Unternehmen SoftPower zurückzukommen: Die **Aufbauorganisation** steht für das »Trennen« und »Kästchenmachen«. Die Abgrenzung der Stellen, Abteilungen und Bereiche und ihre formalen Beziehungen zueinander (Wer ist wem unterstellt?) werden grafisch durch das Organigramm dargestellt. In den Kapitelabschnitten »Stellen«: die Anforderungen der Organisation an die Person« (s. S. 82 ff.)

80 Die Organisation als Ort der Zusammenarbeit von Menschen

und »Wie organisieren sich Unternehmen?« (s. S. 93 ff.) werden wir genauer auf die Aufbauorganisation und die Gestaltungsprinzipien eingehen.



Die **Ablauforganisation** steht für das »Verbinden«, um Arbeitsprozesse in Fluss zu bringen. Die Ablauforganisation beschreibt, wie die Mitarbeiter, Abteilungen, Bereiche bei konkreten Arbeits- und Leistungsprozessen zusammenarbeiten, konkret bei der Erstellung der neuen Version eines kundenspezifischen Softwareprogramms. Kundenorientierung ist bei SoftPower großgeschrieben, die Kunden erwarten fehlerfreie Lieferung zu vernünftigen Kosten und innerhalb der vereinbarten Zeit.

Sobald mehrere Stellen an einer Aufgabe mitwirken, muss klar sein

- welche Tätigkeiten
- in welcher Reihenfolge
- durch welche Stellen

erledigt werden. Besonders wichtig ist das, wenn die Beteiligten örtlich voneinander getrennt sind.

Nr.	Tätigkeiten	Stellen				
1.	_____	●				
2.	_____			●		
3.	_____		●			
4.	_____					●

➤ Beispiel

Eine schlechte Ablauforganisation erleben wir gelegentlich in Krankenhausambulanzen, wo ein Patient stundenlang warten muss, bis er die Arbeitsschritte von der Aufnahme über die Untersuchung bis zur Behandlung und Entlassung durchlaufen hat.

Im Kapitel »Wie organisieren sich Unternehmen?« gehen wir ausführlich auf die Prozessorganisation und die Projektorganisation ein, die bei SoftPower einen hohen Stellenwert genießen.

Das **Führungskonzept** legt bei SoftPower fest, wie die Führungskräfte auf die Mitarbeiter Einfluss nehmen, damit eine eindeutige und befriedigende Aufgabenerfüllung gewährleistet ist. Es hat im Unternehmen viele hitzige Diskussionen gegeben, wie Führung richtig auszuüben sei. Das Resultat ist ein Führungskonzept mit viel Freiraum und Verantwortung bei den Mitarbeitern. Im Kapitelabschnitt »Führungsorganisation und -strukturen gestalten« (s. S. 84 ff.) werden wir uns mit der Führungsorganisation beschäftigen.

Eine Erfahrung, die bei SoftPower gemacht wurde, gilt für viele Organisationen:

➤ Beispiel

In den letzten Jahren wurde zu stark auf die Aufbauorganisation und deren klare Struktur geachtet. Das hat zu einer starken Abgrenzung von Stellen (Sachbearbeiter, Leiter, ...) und Funktionen (Produktion, Marketing, Vertrieb und andere) geführt. Die eigentliche Daseinsberechtigung, der Zweck von SoftPower, dem Kunden Nutzen zu bieten, ist bei Mitarbeitern und Führungskräften zunehmend in den Hintergrund getreten. Statt den Kunden zu dienen, beschäftigten sie sich mit sich selbst. Statt miteinander zu reden, pflegten sie die Abteilungsgärtchen. Erst Markteinbrüche bewirkten ein Umdenken: Das Unternehmen kann nur überleben, wenn die Mitarbeiter für die Kunden Außergewöhnliches leisten. Durch abteilungsübergreifende Zusammenarbeit und Optimierung aller Prozesse werden die Kundenwünsche nach besseren EDV-Lösungen heute bestmöglich, rasch und zu akzeptablen Kosten in ein entsprechendes Produkt umgesetzt.

Zwischenresümee: Faustregeln für das Gestalten einer Organisation

Passen Sie die Organisation den Zielen und Strategien an. Nicht »gewachsene« Strukturen sollen festlegen, was zukünftig möglich ist. Organisationsdesign verbessert die Effektivität der Organisation dann, wenn die Elemente/Subsysteme untereinander stimmig sind und mit den Unternehmenszielen harmonieren.

Auf die häufige Frage »Gibt es eine ideale Organisationsform für uns?« existiert keine einfache Antwort. Es gibt nur Annäherungen an ideale Formen. Alte Strukturen, die Kultur, die Besonderheiten des Geschäfts, der Stil der Führungskräfte und die Menschen werden jeder neuen Form ihren Stempel aufdrücken.