

## 6.1.2 Konzepttransfer in organisatorische Strukturen

### 6.1.2.1 Stellenbildung

Eine Stelle kann aus einem oder mehreren Arbeitsplätzen bestehen und ist nicht raumgebunden. In sozio-technischen Systemen besteht jedoch die Einschränkung, dass eine Maschine allein keine Stelle bekleiden kann, da sie weder Verantwortung übernehmen kann noch die Fähigkeit der Improvisation besitzt.

Die Stellenbildung kann nicht allein auf Basis der Aufgabenmerkmale erfolgen, sondern muss auch die Möglichkeiten und Bedürfnisse der möglichen Stelleninhaber berücksichtigen. Es ist also stets zu fragen, ob eine Stelle, deren Einrichtung sich aufgrund der Aufgabenanalyse und -synthese anbietet, auch ausfüllbar und zumutbar ist oder ob ihr – etwa weil ein menschlicher Stelleninhaber in Erfüllung seiner Aufgabe ständig schädlichen Umwelteinflüssen oder unvertretbaren, weil einseitigen körperlichen Dauerbeanspruchungen ausgesetzt wäre – arbeitswissenschaftliche und rechtliche Einwände entgegenstehen.

Die **Stellenbesetzung** schließlich, also die Zuordnung von Mitarbeitern zu Stellen, erfolgt anhand einer Gegenüberstellung der Anforderungen der Stelle einerseits und der Fähigkeiten und Bedürfnisse der möglichen Stelleninhaber andererseits. Kriterien dieses Abgleichs, die in ihren Merkmalsausprägungen möglichst weitgehend zur Übereinstimmung gebracht werden sollen, sind spezielle Fähigkeiten und Fertigkeiten, Spezialwissen, Erfahrung, körperliche und geistige Belastbarkeit, Flexibilität und vieles mehr.

Bei der Stellenbildung gilt es zunächst, zwischen Realisations- und Entscheidungsaufgaben zu unterscheiden. Wie bereits dargelegt wurde, orientiert sich im Bereich der Realisationsaufgaben die Stellenbildung an der Art der Arbeitsteilung, also daran, ob die Verrichtung oder das Objekt im Vordergrund steht.

In Abhängigkeit von den von ihnen zu bewältigenden Aufgaben werden Stellen mit angemessenen Rechten und Pflichten, die zusammengefasst als **Kompetenzen** bezeichnet werden können, ausgestattet. Die wichtigsten dieser Kompetenzen sind

- die **Ausführungskompetenz**: Kompetenz zur Erledigung bestimmter Aufgaben nach festgelegten Regeln;
- die **Verfügungskompetenz**: Recht zur Hinzuziehung bestimmter Materialien und Hilfsmittel oder zur Einsicht und Nutzung bestimmter Informationen von außerhalb des eigenen Arbeitsplatzes;
- die **Antragskompetenz**: Recht, Entscheidungsprozesse anzustoßen;
- die **Mitsprachekompetenz**: Recht zur Mitwirkung an Entscheidungen in Form eines Anhörungsrechts, Mitberatungsrechts oder Mitentscheidungsrechts;
- die **Entscheidungskompetenz**: Recht zur Entscheidung über bestimmte Aktionen (Maßnahmenkompetenz) oder zur Festlegung von Rahmenbedingungen für Aktionen Dritter (Richtlinienkompetenz);
- die **Anordnungskompetenz**: Recht, andere zu bestimmtem Tun oder Unterlassen zu veranlassen;
- die **Stellvertretungskompetenz**: Recht, das Unternehmen nach außen zu vertreten und in seinem Namen Verträge abzuschließen (bisweilen wird dieser Begriff aber auch verwendet, wenn jemand das Recht hat, andere Stelleninhaber zu vertreten und für diese zu handeln).

In Abhängigkeit von der Größe und den Aufgaben der Unternehmung werden verschiedene große Stellen gebildet, die wiederum – nach den oben beschriebenen Kriterien »Verrichtung« oder »Objekt« – in Abteilungen und Hauptabteilungen zusammengefasst werden.

Im allgemeinen Sprachgebrauch hat es sich eingebürgert, den Begriff der Stelle als Synonym für den einzelnen Arbeitsplatz zu verwenden und somit auf einzelne Personen als Stelleninhaber zu beziehen. Diese Auffassung des Stellenbegriffs schlägt sich z. B. nieder in den gebräuchlichen Stellenbeschreibungen.

### 6.1.2.2 Die Stellenbeschreibung

Für das reibungslose Funktionieren einer Organisation ist es unerlässlich, dass jeder einzelne Aktionsträger Einblick in die Organisationsstruktur und damit die Kenntnis darüber hat, welche Funktion er ausüben soll und welcher Art seine Beziehungen zu anderen Stelleninhabern sein sollen. Die erforderliche Transparenz schaffen Stellenbeschreibungen.

Stellenbeschreibungen **fixieren** die Aufgaben und Anforderungen einer Position sowie deren Einordnung in das organisatorische Gefüge des Unternehmens in verbaler Form.

Stellenbeschreibungen gliedern sich für gewöhnlich in die Beschreibung der

- **Stellenaufgabe:** Tätigkeiten, Rechte, Pflichten und Verantwortungsbereich;
- **Stellenanforderungen:** Schulische und berufliche Vorbildung, spezielle Kenntnisse und persönliche Eigenschaften;
- **Stelleneingliederung:** Position der Stelle innerhalb der Gesamtorganisation, somit Verdeutlichung der Über-, Unter- und Gleichstellungsverhältnisse.

Die Beziehungen zwischen den Stellen innerhalb eines Unternehmens – Über-, Unter- und Gleichstellungsverhältnisse sowie informationelle Beziehungen – werden grafisch in Organisationsplänen (**Organigrammen**) dargestellt. Diese dienen der bildlichen Darstellung der hierarchischen Betriebsstruktur.

### 6.1.2.3 Zentralisierung und Dezentralisierung

Die Begriffe der Zentralisierung und Dezentralisierung können in unterschiedlicher Weise aufgefasst werden. Meistens jedoch umschreiben sie räumliche Komponenten. Zentralisierung in diesem Sinne ist die Bündelung gleichartiger Aufgaben in ein- und derselben Stelle bzw. am selben Ort; Dezentralisation meint dem gegenüber die räumlich getrennte Verteilung gleichartiger Aufgaben auf mehrere Stellen.

Nahezu jede Zentralisierung nach einem bestimmten Kriterium zieht die Dezentralisierung nach anderen Kriterien nach sich: Aus Objektzentralisierung in der Fertigung resultiert notgedrungen eine Verrichtungsdezentralisierung und umgekehrt.

Übertragen auf Leitungsaufgaben, bezeichnen die Begriffe der Zentralisierung und Dezentralisierung (häufig auch: Zentralisation, Dezentralisation) das Ausmaß, in dem Entscheidungsbefugnisse auf wenige Personen an der Unternehmensspitze konzentriert oder aber auf nachrangige Mitarbeiter übertragen werden, d. h. den **Grad der Entscheidungsdelegation**.

Konzentrieren sich Aufgaben mit bedeutendem Entscheidungsspielraum ausschließlich auf die Stellen des Top-Managements, so liegt **Zentralisation** vor.

Ihr Vorteil wird darin gesehen, dass sie der Führungsspitze eine konsequenteren, von inneren Widersprüchen freiere Führung ermöglicht, als dies bei Delegation von Entscheidungsbefugnissen auf nachrangige Stellen zu erwarten wäre. Gegen Zentralisation spricht jedoch die vergleichsweise starke Belastung des Spitzenmanagements und der geringe Motivationsanreiz, der von dieser Form der Führung auf Mitarbeiter ausgeht.

Die Nachteile der Zentralisation sind die Vorteile der **Dezentralisation**: Werden nicht nur Aufgaben, sondern auch Entscheidungskompetenzen (und Verantwortung) auf Stellen des mittleren und unteren Managements übertragen, wirkt sich dies in der Regel positiv auf Engagement und Kreativität der so »aufgewerteten« Mitarbeiter aus.

Die positiven Erfahrungen mit dem so genannten »**Lean Management**«, flachen Organisationsstrukturen also, die sich durch weitgehende Verlagerung von Verantwortung und Entscheidungskompetenz auf nachgeordnete – auch ausführende – Stellen auszeichnen, bestätigen, dass mit Dezentralisation nicht auch zwangsläufig ein Koordinationsverlust einhergehen muss.

Voraussetzung hierfür ist jedoch die Einschränkung so genannter »**fallweiser Regelungen**« durch den Erlass genereller Regelungen als Richtschnur für das Handeln nachrangiger Mitarbeiter. Diese Philosophie des Ersetzens fallweiser durch generelle Regelungen wird auch als »**Substitutionsprinzip der Organisation**« bezeichnet.

## 6.2 Der Bedingungsrahmen des organisatorischen Gestaltens

### 6.2.1 Organisationsumfeld im Wandel

#### 6.2.1.1 Adaptationsproblematik

Jede Organisation ist von einer Fülle von Umweltfaktoren beeinflusst, die sie selbst nur sehr bedingt gestalten kann. Die (in Abschn. 5.1.3 näher beschriebenen) Umweltbedingungen sind keine konstanten Größen; vielmehr unterliegen sie im Zeitablauf ständigen Veränderungen, die nicht immer langfristig vorhersehbar sind.

Damit ist die Unternehmungsumwelt gekennzeichnet durch

- **Komplexität:** Es gibt nicht die Umwelt, sondern eine Fülle von Umweltbedingungen und unterschiedlichen Abhängigkeiten zwischen diesen;
- **Diskontinuität:** Die Umweltbedingungen verändern sich unregelmäßig: Anstelle kontinuierlicher Trends (stetiges, gleichmäßiges Wachstum) sind in vielen Bereichen nichtperiodische Schwankungen zu beobachten (z. B. Konjunkturdevelopment);
- **Dynamik:** Besonders die technologische Entwicklung vollzieht sich mit zunehmender Geschwindigkeit;
- **Unsicherheit:** Zeitpunkt, Richtung und Intensität von Veränderungen entziehen sich häufig jeder Vorhersagbarkeit.

Die Schwierigkeit eines Unternehmens, sich seiner veränderlichen Umwelt anzupassen und in ihr nicht nur zu überleben, sondern wirtschaftlich erfolgreich zu sein, wird als Anpassungs- oder Adaptionsproblematik (auch: Adoptionsproblematik) bezeichnet. Sie spielt eine wesentliche Rolle in der **Planungslehre**.

#### 6.2.1.2 Gesellschaftlicher und globaler Wandel

In den vergangenen Jahrzehnten galt vor allem die Rasanz der Abfolge technologischer Innovationen als Beleg für den Wandel, mit dem sich Unternehmen zu arrangieren hätten. Heute zeigt sich, dass auch Wandlungsprozesse innerhalb der Gesellschaft jede in ihr angesiedelte Organisation – also auch die Unternehmen – vor neue Herausforderungen stellen. Beispielhaft genannt seien hier die demografische Entwicklung und die Globalisierung.

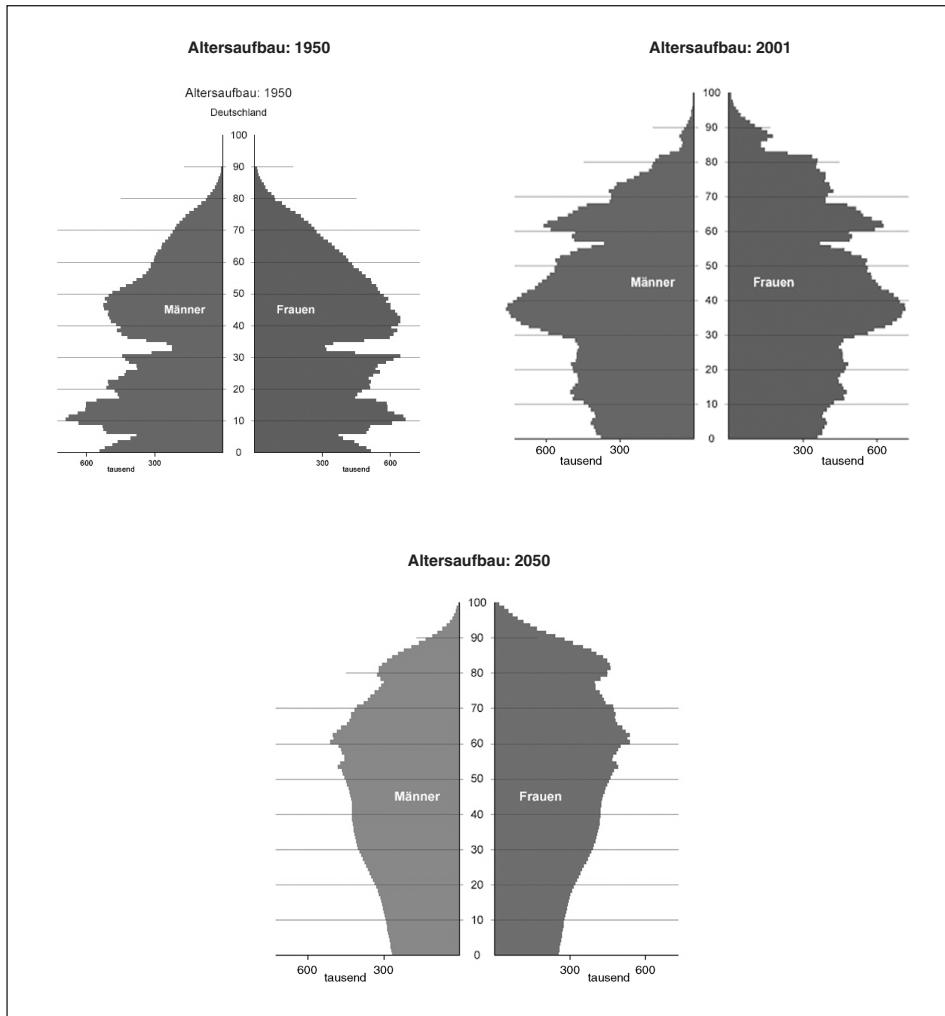
##### Die demografische Entwicklung

Nicht nur in der Bundesrepublik Deutschland, sondern auch in anderen Ländern, die der »westlichen Welt« zugeordnet werden, sind starke Veränderungen in der Bevölkerungszusammensetzung dergestalt beobachtbar, dass die Bevölkerungszahl stagniert oder sinkt und die Altersverteilung mehr und mehr zugunsten der höheren Altersgruppen verschoben wird. Ursachen sind sinkende Geburtenraten und eine durch bessere Lebens- und Arbeitsbedingungen sowie medizinische Fortschritte bedingte **gestiegene Lebenserwartung**.

Diese Entwicklung erfordert Anpassungsreaktionen und grundlegende Reformen nicht nur von Seiten der Politik, die die sozialen Sicherungssysteme neu zu strukturieren hat, sondern auch von Seiten der Unternehmungen. Gegenwärtig ist hier bei der Entwicklung der Alterszusammensetzung von Belegschaften Widersprüchliches zu beobachten.

Einerseits überaltern Belegschaften: Das Verhältnis der Erwerbstätigen unter 30 Jahren zu den Erwerbstätigen über 50 Jahre hat sich von 1,5 : 1 (1984) bis heute auf 1:1 verschoben und wird für 2020 mit 0,6 : 1 prognostiziert.

Andererseits hat die intensive Nutzung von Instrumenten zur Regulierung der Arbeitsmarktlage seit den 1970er Jahren für mehr als drei Jahrzehnte dazu geführt, dass Mitarbeiter jenseits der 50 aus der Beschäftigung gedrängt wurden. Nach einem Tiefstand von wenig mehr als 35 % in den 1990er Jahren ist die Erwerbsbeteiligung der 55- bis 64-Jährigen aber inzwischen auf über 60 % gestiegen.



Der Altersaufbau in Deutschland 1950, 2001 und 2050; Quelle: Statistisches Bundesamt

Das Missverhältnis zwischen Lebensarbeitszeit einerseits und Lebensdauer andererseits in Verbindung mit dem Mangel an nachwachsenden Fachkräften bei hoher Konzentration der Belegschaften auf Mitarbeiter im Alter ab 45 Jahren ist derzeit eines der größten Probleme der Industriegesellschaften. Die Verlängerung der Lebensarbeitszeit durch spätere Rentenbeginn sowie die Förderung der Zuwanderung qualifizierter jüngerer Menschen aus dem Ausland sind gegenwärtig praktizierte Gegenmittel.

Auf der anderen Seite ändern sich die Märkte: Zwar sind die Produkte und Werbebotschaften, die sich an Jugendliche richten, heute noch sehr erfolgreich, weil diese Zielgruppe

Untersuchungen zufolge am konsumfreudigsten und (noch?) gut situiert ist; die allmähliche Hinwendung zu den – heute durch Ruhegelder, Sparvermögen und Erbschaften mehrheitlich finanziell gut ausgestatteten – **Konsumentengruppen »50plus«** (von Sozialexperten heute bereits als »die Rentnergenerationen mit dem höchsten Wohlstand aller Zeiten« bezeichnet) ist aber inzwischen deutlich erkennbar.

### Die Globalisierung

Eine der wohl größten Herausforderungen der Gegenwart ist die weltweite wirtschaftliche Verflechtung. Diese ist zwar nicht neu, aber etwa seit 1990 vor allem durch zwei Entwicklungen vorangetrieben worden: Zum einen ist dies die rapide Entwicklung der vernetzten Information und Kommunikation, die eine zuvor nicht bekannte Transparenz wirtschaftlicher Rahmendaten wie Preise, Kurse, Zinsen usw. schuf, Finanztransaktionen ohne Zeitverzögerungen und ohne Rücksicht auf Börsenorte und -schlusszeiten zuließ und die Verkettung von Unternehmen in weltumspannenden Produktionsprozessen zur Folge hatte. Zum anderen führte der Zerfall der Sowjetunion und der Zusammenbruch der sozialistischen Wirtschaften zu einer Ausdehnung des marktwirtschaftlichen Wettbewerbs auf praktisch alle Staaten der Welt.

Je nach Einflussmöglichkeit des Beschreibenden auf das wirtschaftliche Geschehen wird die Globalisierung entweder zustimmend bis euphorisch oder abwägend bis strikt ablehnend gesehen: Steht sie den Befürwortern, insbesondere den als »Global Players« bezeichneten international agierenden Unternehmen, für weltumspannende Informations-, Anlage-, Einkaufs- und Absatzmöglichkeiten mit nahezu unbegrenzten Chancen, verbinden Globalisierungsgegner damit Ohnmacht, Ausgrenzung und Ausbeutung der Nichtbesitzenden, Massenverelendung und ungezügelten Umweltverbrauch. Dabei beschränken sich die Auseinandersetzungen zwischen Befürwortern und Gegnern heute nicht mehr auf Diskussionen: Weltwirtschaftsgipfel und Ministerkonferenzen der **Welthandelsorganisation WTO** sind heute regelmäßig von Demonstrationen begleitet. Einerseits kann wohl davon ausgegangen werden, dass die weltweite Wirtschaftsverflechtung nicht rückgängig gemacht und ihr Fortschreiten nicht aufgehalten werden kann; andererseits werden internationale Regelungen zum Schutz Benachteiligter, insbesondere der Länder der so genannten Dritten Welt, unverzichtbar sein, da Appelle an die Verantwortung der Akteure kaum ausreichen dürften.

## 6.2.2 Möglichkeiten der Betriebsorganisation im Wandel – »Change Management«

Im Rahmen der Material-, Absatz- und Produktionswirtschaft wurde bereits eine Fülle von Organisationsmöglichkeiten sowohl für größere betriebliche Bereiche als auch für Einzelaspekte des Leistungsprozesses aufgezeigt. Erinnert sei hier nur beispielhaft an

- die Organisation des Beschaffungswesens in der Materialwirtschaft,
- die Lagerorganisation,
- die Organisationstypen der Fertigung,
- die Arbeitsplanung in der Produktion,
- die Organisation der Produktionssteuerung, z. B. durch das Kanban-System,
- die Organisation des zwischenbetrieblichen Zusammenspiels durch »Supply Chain Management« und das »Just-in-Time«-Belieferungskonzept.

Alle diese Organisationen sind wiederum eingebettet in die Gesamtorganisation des Betriebes. Wesentliche Bestimmungsfaktoren dieser Organisation wurden teilweise in diesem Schwerpunkt bereits erörtert, z. B. die grundsätzliche hierarchische Unternehmensstruktur, die Stellenbildung und die grundsätzliche Frage nach dem Grad der Entscheidungsdelegation. Die Möglichkeiten zur Gestaltung der Aufbau -und der Ablauforganisation werden noch ausführlich in Abschnitt 6.3 behandelt, wobei sowohl auf »klassische« als auch auf »moderne« Organisationsformen eingegangen werden wird.

Vorab sollen nun an dieser Stelle Betrachtungen darüber angestellt werden, wie die Unternehmensorganisation beschaffen sein muss, um Veränderungsprozessen gewachsen zu sein.

### 6.2.2.1 Grundzüge der Organisationsentwicklung

Zur Bewältigung der zuvor beschriebenen Adaptationsproblematik reicht es nicht aus (wie etwa noch in den fünfziger Jahren), Daten über die Vergangenheit zu sammeln und mittels simpler Extrapolation (Fortschreibung eines Trends unter der Annahme der Stetigkeit und Sicherheit) in die Zukunft fortzuschreiben. Vielmehr gilt es, die Entwicklungen der verschiedenen Faktoren der Unternehmensumwelt ständig und systematisch zu beobachten und ein »**Frühwarnsystem**« zu installieren, das Veränderungen, die eine Gefahr darstellen, aber auch mögliche Chancen signalisiert.

Diese Vorgehensweise ist jedoch nur sinnvoll in Verbindung mit einem »**strategischen Management**«, das nicht nur Ziele und Strategien festlegt, sondern auch die Unternehmensstrukturen in Anpassungsüberlegungen einbezieht, diese also gleichfalls nicht als starr und unveränderlich auffasst, und den im Betrieb anzustoßenden und durchzuführenden Veränderungsprozessen ebenso viel Aufmerksamkeit widmet wie den Veränderungen selbst. Einige dieser Zusammenhänge wurden bereits in Kapitel 5 ausführlich behandelt.

Im Zentrum der Überlegungen zur Gestaltung von Veränderungsprozessen (»**Change Management**«) steht heute unbestritten die Mitarbeiterorientierung. Ein Umsetzungskonzept ist die »Moderne Organisationsentwicklung (OE)« als Weiterentwicklung des traditionellen OE-Ansatzes.

Organisationsentwicklung ist eine Richtung der angewandten Sozialwissenschaften. Sie bezieht sich ganz allgemein auf Organisationen als soziale Systeme und wurde bzw. wird nicht explizit mit Blick auf Unternehmungen zugeschnitten und weiterentwickelt. Jedoch lassen sich die Erkenntnisse der OE auf Unternehmungen wie etwa Industriebetriebe anwenden, die, wie schon in Abschnitt 5.1.2.3.2 dargelegt wurde, als Organisationen im Sinne sozio-technischer Systeme aufzufassen sind.

#### 6.2.2.1.1 Organisationslernen

In den letzten Jahren ist der Zusammenhang zwischen Veränderungsprozessen und Lernprozessen zunehmend ins Zentrum der OE-Forschungen gerückt.

Hier sind folgende Ausprägungen zu beobachten:

- **Reaktives Lernen:** Auf Veränderungen in der Unternehmensumwelt wurde in der Vergangenheit in einer für angemessen erachteten Weise – etwa durch die Einführung neuer Verfahren, die Investition in neue Technologien und die Aneignung besonderer Kenntnisse und Fertigkeiten – reagiert. Die daraufhin gesammelten – positiven wie negativen – Erfahrungen werden bei ähnlichen Veränderungen in der Zukunft diejenigen Reaktionen auslösen, die sich als erfolgreich herausgestellt haben. Diese Strategie, die auch als Anpassungslernen bezeichnet wird, wird dann erfolgreich sein, wenn die sich stellenden Herausforderungen »einfach« sind, also nur ganz bestimmte Veränderungen

eintreten, während die sonstigen Umweltbedingungen weitgehend unverändert und damit berechenbar bleiben, und wenn das Problem in seiner Art solchen Problemen ähnelt, die in der Vergangenheit bewältigt wurden.

- Im Gegensatz zum reaktiven Anpassungslernen, das erst reagiert, wenn Veränderungen der Umwelt abzusehen oder eingetreten sind, steht die Strategie des **Erneuerungslernens** im Sinne einer Vorweg-Anpassung: Die Erfahrung »sicher ist nur, dass sich etwas verändern wird« löst tiefgreifende strukturelle Veränderungen innerhalb der Organisation aus. Flexible Formen der Aufbauorganisation mit flachen Hierarchien wie z. B. Projektmanagement (vgl. Kapitel 7), Hinwendung der Führung zu einem kooperativen, teamorientierten Führungsstil und eine breit angelegte Personalentwicklung, die neben der fachlichen auch die motivationale Entwicklung der Mitarbeiter fördert, sind Ziele, die nur durch Umdenken und Lernen erreicht werden können:

Sie sollen das Überleben und den Erfolg der Unternehmung in der Zukunft gewährleisten. Allerdings sind die genannten Maßnahmen allein noch nicht ausreichend. Wenn Probleme auftreten, müssen diese erkannt, definiert und gelöst werden, und es muss abgeschätzt werden, welche Folgen eine vom Unternehmen getroffene Maßnahme haben wird.

- Aus den letzten Ausführungen wird deutlich, dass der Art und Weise, wie Probleme gelöst, also mögliche Lösungen erzeugt und durch strukturelle Erneuerungen umgesetzt werden, große Aufmerksamkeit zu widmen ist. Heute wird dieser Problemlösungsprozess als sozialer Lernprozess begriffen, in den alle Betroffenen einbezogen werden. An die Stelle der »klassischen« Delegation der Entwicklung von Problemlösungen an »Experten« tritt ein gemeinsames **Prozesslernen** der Beteiligten:

Unternehmen und die in ihnen arbeitenden Menschen müssen »Lernen zu Lernen«; das Bild von der »Lernenden Organisation« prägt heute bereits die Unternehmenskultur vieler großer Unternehmen.

OE und ihre Weiterentwicklung, das »**Organisationslernen**«, zielt darauf ab, die Organisation wirksamer und damit überlebensfähiger zu machen. Dabei werden aber nicht nur die Ziele der Organisation verfolgt; OE folgt vielmehr der Erkenntnis, dass ein nachhaltiger Erfolg nur zu erwarten ist, wenn auch die Ziele ihrer einzelnen Angehörigen berücksichtigt und angestrebt werden.

### 6.2.2.1.2 OE-Beratung und OE-Team

Zur Verdeutlichung, worum es bei OE geht, soll folgendes Beispiel dienen:

*Nach Abschluss seines BWL-Studiums und einiger im Ausland verbrachter Berufsjahre im Management verschiedener Industrieunternehmen kehrt Schulze jr. nach Deutschland zurück, um die Leitung des Familienbetriebes zu übernehmen. Sein Vater hatte das Maschinenbauunternehmen, in dem heute über 500 Menschen arbeiten, über drei Jahrzehnte ausgesprochen autokratisch geleitet: Jeder Mitarbeiter hatte bei ihm von jeher ein fest umrissenes Aufgaben- und Zuständigkeitsgebiet mit minimalen Befugnissen. Entscheidungen, sofern sie über den engen Rahmen der Stellenbefugnisse und die Tagesschedule hinausgingen, wurden bisher allein vom Chef getroffen. Die Gruppen- und Abteilungsleiter fungierten mehr oder weniger als Vorarbeiter oder Aufseher und wurden nicht in grundsätzliche Überlegungen oder Entscheidungsfindungsprozesse einzogen. Sie »funktionierten« dank leistungsabhängiger materieller Anreize und hatten im Laufe der Jahre eine gewisse stoische Haltung eingenommen, mit der sie die tägliche Routine auf eingefahrenen Bahnen ohne große Begeisterung meisterten. Schulze sen. hatte aber auch nie Interesse an Eigeninitiative und Kreativität seiner Mitarbeiter gezeigt; sie wäre ihm eher als »Aufsässigkeit« erschienen. Nichtsdestoweniger ist das*

*Unternehmen heute finanziell gesund und besitzt einen soliden, wenn auch seit Jahren leicht rückläufigen Marktanteil, wobei es sich auf dem Markt eher durch Verlässlichkeit und Kontinuität als durch die Entwicklung neuer Ideen und Produkte auszeichnet.*

*Schulze jr. stellt sich die Zusammenarbeit im Betrieb anders vor, zumal er schon andere Betriebe mit motivierten, Initiative entwickelnden Mitarbeitern erlebt hat, in denen sowohl die Fertigkeiten als auch die Kreativität der Mitarbeiter aller Ebenen gezielt gefördert und in Innovationen umgesetzt wurden. Angesichts des wachsenden Konkurrenzdrucks auf dem globalisierten Markt scheint ihm letzteres auch für den Familienbetrieb dringend vonnöten zu sein. Schulze jr. ist klar, dass mit der vorhandenen Mannschaft nicht von heute auf morgen eine neue Unternehmung zu schaffen sein wird. Personalersetzungen im größeren Maße sind aus verschiedenen Gründen nicht möglich und auch nicht gewünscht. Schulze jr. beschließt, sich an einen externen Berater zu wenden.*

OE bedient sich fast immer eines neutralen Dritten bzw. eines Teams aus neutralen Dritten, die als externe Berater fungieren und dabei eine Katalysatorfunktion ausüben. Dabei unterscheidet sich die Tätigkeit eines OE-Beraters wesentlich von der »klassischen« Unternehmensberatung: Während diese meist nur mit der Unternehmensspitze, die den Auftrag erteilt hat, zusammenarbeitet, die Situation im Betrieb lediglich beobachtet und aufnimmt, analysiert und abschließend einen Bericht mit Vorschlägen zur Behebung beobachteter Mängel an die Geschäftsleitung abliefer, ist der OE-Berater zugleich **Prozessanreger, -gestalter und -begleiter**. Er greift damit aktiv in die Abläufe der Organisation ein und gestaltet sie gemeinsam mit den Betroffenen unter Achtung deren Verantwortlichkeiten und Kompetenzen, nicht über deren Köpfe hinweg.

Es liegt in der Natur der Sache, dass im Zuge dieses intensiveren und direkteren Austausches zwischen OE-Berater und betroffenen Mitarbeitern ein anderes Vertrauensverhältnis entstehen kann, als dies bei der traditionellen Beratung der Fall ist, die oft als »von oben übergestülpt« und sogar als »feindlich« empfunden wird. Oft – und nicht zu Unrecht – argwöhnen Mitarbeiter, dass das Auftreten externer Berater im Betrieb nachhaltige Folgen für sie selbst haben könnte; viele Beratungsunternehmen haben den Ruf, »Rationalisierungshelfer« zu sein, und tatsächlich zielt ihre Tätigkeit, anders als diejenige des OE-Beraters, meist einseitig auf die Erreichung der Ziele der Unternehmensleitung bzw. der Anteilseigner ab.

*Beispiel (Fortsetzung):*

*Der OE-Berater erarbeitet gemeinsam mit Schulze jr. einen Katalog mit Zielen und Grundüberlegungen für die Weiterentwicklung der Organisation:*

- Wer von einer Entscheidung betroffen ist, muss an der Entscheidungsfindung beteiligt werden.*
- Die Abteilungs- und Gruppenleiter müssen zum Treffen von Entscheidungen befähigt und ermächtigt werden; angestrebt wird ein »Management by Objectives« (Führung durch Zielvereinbarung; Mitarbeiter und Führung vereinbaren Ziele und Zeitpunkte ihres Erreichen, während die Wahl des Lösungswegs dem Mitarbeiter überlassen bleibt).*
- Durch ein System von Führungskräteseminaren soll ein Wandel von der bisherigen autokratischen zur kooperativen Führung vollzogen werden.*
- In den Gruppen und Abteilungen soll weitestgehend Teamarbeit erfolgen.*
- Die Kommunikation, Koordination und Kooperation innerhalb der Teams und zwischen den Teams muss gefördert werden.*
- Die Personalentwicklung wird fester und verlässlich beständiger Teil der Aktivitäten.*

Dieser Katalog wird ausführlich mit den Führungskräften besprochen und im Betrieb bekannt gegeben. Der OE-Berater und sein dreiköpfiges Team, die von nun an für mehrere Jahre häufige Gäste im Betrieb sind, werden der Belegschaft vorgestellt und machen diese mit ihren Aufgaben, Zielen und geplanten Vorgehensweisen bekannt.

### 6.2.2.1.3 Mitarbeiterorientierung

Ob der organisatorische Wandel durch OE gelingt, hängt in starkem Maße davon ab, ob die Mitarbeiter »mitziehen«. Daher ist es wichtig, dass alle Betroffenen über die Zielvorgaben und deren Bedeutung für ihren persönlichen Arbeitsbereich im Klaren und von einer klaren gemeinsamen Vision geleitet sind. Insbesondere die Mitarbeiter in den unteren Hierarchieebenen, denen der Blick für das »große Ganze« oft nicht möglich ist, müssen dauerhaft von der Vorteilhaftigkeit des Veränderungsprozesses und seiner Ergebnisse überzeugt werden. Hier sind die **Vorgesetzten** auf allen Ebenen gefordert, ihre eigene Motivation aus ihren Arbeitsgruppen mit Angehörigen der gleichen oder höheren Ebenen in die Gruppe der eigenen Mitarbeiter hineinzutragen.

Das Vertrauen der Mitarbeiter kann vor allem durch eine **offene Informationspolitik**, die die Ziele und Absichten offen legt und, wenn möglich, mit Zahlen und Fakten belegt, gewonnen werden. Ehrlichkeit auch in Bezug auf unangenehme Einschnitte, wie sie Veränderungen naturgemäß mit sich bringen – etwa die Notwendigkeit, altgewohnte Vorgehensweisen zugunsten neuer Prozeduren aufzugeben – als vertrauensbildende Maßnahme ist unbedingt geboten.

Es liegt zudem in der Natur der Sache, dass die organisatorische Umgestaltung die durchschlagendsten Erfolge zeitigt – aber auch am schwierigsten ist –, wenn nicht Teilbereiche des Unternehmens »optimiert« werden, sondern ein ganzheitliches, integratives Konzept die gesamte Organisation erfasst.

*Beispiel (Fortsetzung):*

*Im Maschinenbaubetrieb von Schulze jr. wird der OE-Prozess durch eine Zukunftswerkstatt eingeleitet, an der neben Schulze und dem OE-Beraterteam alle Abteilungs- und Gruppenleiter teilnehmen. Die weiteren Aktivitäten des ersten Jahres werden vor allem auf die bestehenden Arbeitsgruppen konzentriert: Dies sind zum einen die Abteilungsleiterrunde, die regelmäßig mit dem Geschäftsführer zu Abstimmungsgesprächen über betriebliche Belange zusammenkommt, und die Abteilungsbesprechungen, die die einzelnen Abteilungsleiter mit ihren Gruppenleitern abhalten. Im Vordergrund der OE-Interventionen stehen dabei Fragen des Führungsstils, die Zusammenarbeit als Team, die Art und Weise, wie Probleme besprochen und Lösungen erarbeitet werden, und einzelne, als verbesserungswürdig erkannte Arbeitsabläufe.*

### 6.2.2.2 Methoden, Interventionstechniken und Maßnahmen der Organisationsentwicklung

#### 6.2.2.2.1 Das NPI-Modell zur Organisationsentwicklung

Ein bekanntes Modell zur Organisationsentwicklung ist das vom **Niederländischen Pädagogischen Institut** entwickelte und nach ihm benannte NPI-Modell. Es unterscheidet fünf Phasen.

**1. Phase: Orientierung** (Entréephase). Die Organisation (»das Klientensystem«) bzw. eine Gruppe innerhalb der Organisation erkennt ein Problem, aus dem sich eine Anpassungsnotwendigkeit ergibt. Die um Hilfe ersuchten OE-Berater erarbeiten gemeinsam mit den Initiatoren eine Problemuntersuchung und -formulierung. Mit der Vereinbarung weiterer gemeinsamer Schritte endet diese erste Phase.

**2. Phase: Situationsdiagnose und Zukunftskonzeption.** Im Klientensystem wird eine Ist-Erhebung und -Analyse durchgeführt und parallel hierzu an einem Zukunftsmodell im Sinne eines Soll-Konzepts gearbeitet. Diese Gleichzeitigkeit, die im Gegensatz zur sukzessiven Vorgehensweise z. B. des in Abschnitt

6.4.1.1 vorgestellten Phasenmodells der Projektorganisation steht, bewirkt eine Polarisierung der Spannung zwischen dem aktuellen Zustand des Systems und dem angestrebten Entwicklungsziel, die als fruchtbar angesehen wird. Die Phase endet mit einer »Intentionserklärung« zugunsten eines bestimmten Leitbildes für die Organisation.

**3. Phase: Operationalisierung.** Wiederum gleichzeitig werden operationelle Ziele entwickelt, die das Zukunftsbild konkretisieren, und operationelle Analysen der gegenwärtigen Situation durchgeführt. Damit soll eine realistische Einschätzung der Zielverwirklichung vor dem Hintergrund der realen aktuellen Gegebenheiten ermöglicht werden. Die dabei identifizierten Kernprobleme werden in konkreten Veränderungsprojekten aufgegriffen, die von (vielen) verschiedenen Arbeitsgruppen bearbeitet werden. Die OE-Berater sind in dieser Phase weniger mit konkreten Problembehandlungen als vielmehr mit der Abstimmung zwischen den Arbeitsgruppen befasst.

**4. Phase: Experimentelle Projekte und Situationen.** Die in der vorangegangenen Phase festgelegten Veränderungsprojekte werden konkret hinsichtlich ihres Ablaufs, ihres Zeithorizonts, der Teilnehmer der Projektgruppe, der sonstigen verfügbaren Ressourcen und der anzuwendenden Evaluationskriterien geplant. Kleinere Veränderungen werden experimentell – gewissermaßen als Vorübungen für künftige größere Veränderungen – eingeleitet. Eine zu Beginn dieser Phase eingesetzte Steuerungsgruppe, der sowohl OE-Berater als auch Mitglieder des Klientensystems angehören, sorgt nach zuvor vereinbarten Spielregeln für die Koordination der Maßnahmen der verschiedenen Projektgruppen. Über diese Steuerungsgruppe können zum einen die OE-Berater sehr effektiv auf den Entwicklungsprozess einwirken; zum anderen lernen die beteiligten Mitglieder des Klientensystems, den OE-Prozess eigenständig zu steuern.

**5. Phase: Realisierung.** Auf Basis der in den experimentellen Projekten gesammelten Erfahrungen erfolgt die Ausweitung des OE-Prozesses auf die Gesamtsituation, indem die geplanten Veränderungsprojekte – wiederum koordiniert durch die Steuerungsgruppe – realisiert werden. Die OE-Berater ziehen sich dabei mehr und mehr zurück, während die Mitglieder des Klientensystems die Steuerung nach und nach vollständig übernehmen.

Das NPI-Modell kann auf die jeweilige Situation des Klientensystems angepasst werden und ist, auch wenn die beschriebene Phaseneinteilung dies vorzugeben scheint, insoweit nicht als starres, standardisiertes Verfahren aufzufassen.

### 6.2.2.2 Ausgewählte Methoden und Techniken der Organisationsentwicklung

Im Folgenden sollen einige ausgewählte Methoden, Gestaltungstechniken (**Interventionstechniken**; häufig i.S.v. Techniken zur Kommunikationsgestaltung) und Maßnahmen der OE beschrieben werden. Diese Darstellung kann aber die jeweilige Thematik nur anreißen und ist keineswegs vollständig. Da dieses Feld der Organisationslehre in ständiger Bewegung ist, ist die Hinzuziehung aktueller Fachauffäzte und Internetrecherchen dringend empfohlen!

#### Zukunftswerkstatt

Zukunftsworkstätten gehen auf Gedanken des Zukunftsforschers Robert JUNGK (1913–1994) zurück, die sein Mitarbeiter Norbert MÜLLERT zu einer heute in vielerlei Zusammenhängen praktizierten Methode weiterentwickelte. Gegenstand von Zukunftsworkstätten ist

das kooperative und kreative Lösen von Problemen durch Teilnehmende (oft: unmittelbar Betroffene), die selbst über die Inhalte und den Prozess bestimmen.

Die **drei Phasen** der Zukunftswerkstatt sind

- **Bestandsaufnahme und Kritik:** In dieser Phase wird der Ist-Zustand des Untersuchungsgegenstandes aufgenommen.
- **Phantasie/Utopie:** Unter der Annahme, dass alle nur wünschenswerten Ressourcen wie Geld, Zeit, Einfluss usw. unbegrenzt vorhanden seien, werden Zukunftsvisionen entwickelt. Dahinter steht die Vorstellung, dass die Teilnehmenden ohne die häufig jede Kreativität im Keim erstickende »Schere im Kopf« über mögliche Lösungen phantasieren sollen, womit die Hoffnung verbunden ist, dass dabei wirklich originelle und zukunftsweisende Ideen entstehen. Oft wird in dieser Phase Brainstorming praktiziert.
- **Verwirklichung/Praxisumsetzung:** Die entwickelten Ideen werden auf ihre Praxistauglichkeit hin überprüft, und das weitere Vorgehen wird beschlossen. Abschließend werden Arbeitsaufträge an die Teilnehmenden vergeben und in einem Pflichtenheft festgehalten.

Eine solche Zukunftswerkstatt dauert in der Regel zwischen 1 1/2 Tagen und einer Woche.

Zukunftswerkstätten sollen nach Möglichkeit in **permanente Werkstätten** einmünden, in denen die Realisierung der gefundenen Lösungen betrieben wird.

## Personalentwicklung

*Beispiel (Fortsetzung):*

*Im zweiten Jahr wird in Schulze jr.'s Betrieb verstärkt an der Bildung von abteilungs- und fachübergreifenden Teams gearbeitet, die sich einzelner, keinem bestimmten Abteilungsbereich zuzuordnender Themen annehmen, z. B. der Konzipierung einer planmäßigen Personalentwicklung mit den Elementen Qualifizierung, Laufbahnplanung und Einstufung/Beförderung, wobei auch strukturelle Regelungen wie Arbeitszeit und Lohnformen in die Überlegungen einbezogen werden.*

Unter dem Begriff der Personalentwicklung (PE) werden alle Maßnahmen zusammengefasst, die geeignet sind, die Mitarbeiter auf die Anforderungen vorzubereiten, die die neuen Rollen- und Führungsmodelle an jeden einzelnen stellen.

PE ist ein kontinuierlicher Prozess, der alle Potenziale der Mitarbeiter, die zur Erreichung der Unternehmensziele genutzt werden können, weckt und weiterentwickelt und, hieran angepasst, zugleich die Mitarbeiterkompetenzen kontinuierlich erweitert. Dabei werden die individuellen Voraussetzungen des einzelnen Mitarbeiters und dessen eigene Zielvorstellung und Lebensplanung berücksichtigt. Dieser individuelle Zuschnitt, der die Stärken und Defizite des Einzelnen gezielt aufnimmt, macht den wesentlichen Unterschied zwischen der »klassischen Weiterbildung« und PE aus. Eine Interventionstechnik im Rahmen der PE ist das **Coaching**, eine personenindividuelle oder auf Gruppen bezogene, meist von externen Fachkräften geleistete Beratung und Begleitung in Umbruch- und Konfliktsituationen.

Langfristig sollen durch PE folgende Ziele erreicht bzw. folgende Eigenschaften entwickelt werden:

- Hohes, zeitgemäßes Qualifikationsniveau,
- Teamfähigkeit (Kommunikations-, Kooperations-, Koordinations-, Demokratiefähigkeit, Toleranz usw.),
- Fähigkeit zur systematischen Problemlösung,
- Leistungs- und Ergebnisorientierung.

Experten weisen darauf hin, dass PE nur als **Top-Down-Prozess** funktioniert. Dies bedeutet, dass der Prozess von der Führungsspitze ausgelöst werden und vom gesamten Management mitgetragen werden muss und dass jede einzelne Führungskraft im Prozess verantwortlich beteiligt ist.

### Kommunikations- und Prozessstrukturen

Das Letztgesagte gilt im gleichen Maße für die Organisationsentwicklung insgesamt, wobei Ideen und Feedbacks aller Art dank der geöffneten Kommunikationsstrukturen in hierarchieübergreifenden Teams im Zuge des OE-Prozesses durchaus den umgekehrten Weg, also **Bottom-up**, nehmen können.

Im weiteren Verlauf des Prozesses kann auch zu einem **Multiple Nucleus-Vorgehen** übergegangen werden. Dabei fungieren verschiedene Stellen im Unternehmen als »Keimzellen« für Veränderungen, die sich von dort ausgehend ausbreiten sollen.

Gehen Optimierungsvorgänge von den **Kernprozessen** (damit sind die Prozesse gemeint, die im Wesentlichen die »Wertschöpfungskette« des Unternehmens ausmachen) aus, von wo aus sie sich über die abgeleiteten Dienstleistungsprozesse ausdehnen, wird von einem **Center-Out-Ansatz** gesprochen.

*Beispiel (Fortsetzung):*

*Im dritten Jahr arbeiten die verschiedenen Teams – sowohl die in ihren Abteilungen durch die Erfüllung von Regelaufgaben verbundenen Mitarbeiterteams als auch die abteilungs- und hierarchieübergreifend zusammengesetzten Projektteams – intensiv an der Entwicklung von Problemerkennungs- und -lösungsprozeduren. Das Leitungsteam, bestehend aus Schulze jr., den Abteilungsleitern und den Leitern der fachübergreifenden Projekte, beschäftigt sich zudem sehr ausführlich mit Fragen der strategischen Planung und diskutiert dabei auch die Möglichkeiten einer langfristigen Reduzierung der bisherigen Angebotsbandbreite, z. B. durch Outsourcing von Abteilungen.*

Für die Reduktion von Bereichen durch Abtrennen oder Zusammenführen wird bisweilen auch der Begriff »vertikale Schnitte« verwendet.

### Leitbildentwicklung

Wesentlich im Rahmen der OE ist die Identifikation und Stärkung der von den Mitarbeitern auf allen Ebenen gemeinsam **geteilten Werte**, die in eine Leitbildentwicklung einmünden.

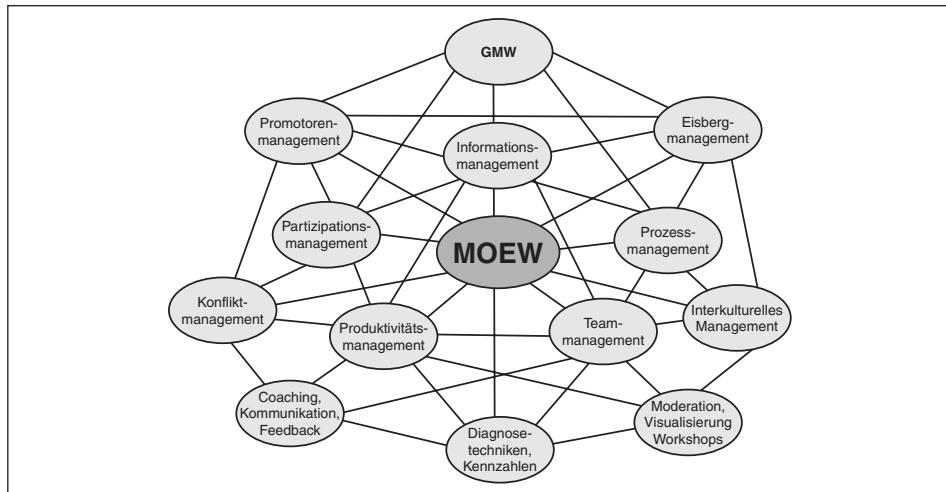
Insgesamt darf nicht vergessen werden, dass bei allen Maßnahmen ggf. der **Betriebsrat** einzubinden ist.

## 6.2.2.3 Der Bezugsrahmen der »modernen Organisationsentwicklung«

KAUNE verweist auf die enge Wechselwirkung zwischen der Gestaltung von Veränderungsprozessen und verschiedenen Management-Bereichen, die wiederum auch untereinander vielfältig verwoben sind. Seine als MOEW-Modell bezeichneten »Eckpunkte moderner Organisationsentwicklung« zeigt die folgende Abbildung.

Einige der darin enthaltenen Begriffe sollen im Folgenden näher erläutert werden:

- **Prozessmanagement** betrifft die Phasen, die das Veränderungsmanagement regelmäßig durchläuft. KAUNE nennt die Abfolge »Auftragsphase – Diagnosephase – Planungsphase – Umsetzungsphase – Auswertungsphase«; ähnliche Phasenmodelle werden in Abschnitt 6.4.1 erörtert.



Eckpunkte moderner Organisationsentwicklung (MOEW-Modell) nach KAUNE; mit frdl. Genehmigung des Autors entnommen aus: »Change Management mit Organisationsentwicklung«, Erich Schmidt Verlag, Berlin 2004, S. 15

- **Partizipationsmanagement** betrifft die Einbeziehung der Mitarbeiter/Betroffenen schon im Vorfeld des Veränderungsprozesses, z. B. durch Beteiligung im Rahmen interdisziplinärer Projektteams, deren Zusammenstellung, Entwicklung und Steuerung Aufgabe des Teammanagements ist.
- **Promotorenmanagement** bezieht sich auf den Einbezug von Machtpromotoren (als Angehörige des höheren Managements; vgl. auch Abschn. 7.2.3.1.3) und Fachpromotoren (interne oder externe Fachspezialisten) in die Umsetzung des OE-Prozesses und betont ihre besondere Rolle bei der Durchsetzung von Veränderungen.
- **Interkulturelles Management** betrifft vor allem international tätige Unternehmen. Es befasst sich mit den aus unterschiedlichen kulturellen Standards resultierenden unterschiedlichen Auffassungen darüber, was als normal, typisch, eben noch oder nicht mehr akzeptabel angesehen wird.
- »**Eisbergmanagement**« betont die Notwendigkeit einer ganzheitlichen Vorgehensweise bei Veränderungsprozessen: Nicht nur das Sichtbare (wie betriebliche Abläufe, hierarchische Strukturen, formale Informationsflüsse, Stellenbeschreibungen usw.) dürfen beachtet werden; gerade im Unsichtbaren (der gewachsenen Führungs- und Unternehmenskultur, den Einstellungen und Ängsten von Mitarbeitern usw.) liegt der Schlüssel zum Gelingen oder Scheitern.
- **Konfliktmanagement** betrifft den Umgang mit intrapersonalen (in der Einzelperson belegten) und interpersonalen (sozialen) Konflikten, wobei frühzeitiges Erkennen und aktives Bearbeiten von Konflikten als Eskalationsprophylaxe für die reibungsarme Umsetzung von Veränderungen von großer Bedeutung sind.
- **Produktivitätsmanagement** berücksichtigt als Kennzahlensystem, z. B. Balanced Scorecard (Abschn. 1.7.3.2.1.2), nicht nur Input-Output-Relationen, sondern auch andere messbare Zielerreichungen und spielt eine wichtige Rolle sowohl für den Anstoß von Veränderungsprozessen (etwa weil bestimmte Kennzahlen hinter den Erwartungen zurückgeblieben sind) als auch bei ihrer Bewertung.
- **GMV-Prinzip:** Diese Bezeichnung wählt KAUNE für den unverzichtbaren Einbezug des **Gesunden MenschenVerstandes** in die Gestaltung und Durchführung von Veränderungsprozessen: also Intuition, persönliche Erfahrung, Inspiration und persönliche Wertvorstellungen.

## 6.2.3 Improvisation und Disposition

### 6.2.3.1 Improvisation

In der Einleitung wurde bereits darauf hingewiesen, dass Organisation an das Vorhandensein einer zerlegbaren Daueraufgabe geknüpft ist und einer Planung bedarf. Improvisation wurde im gleichen Zuge als **ungeplante Reaktion** auf eine unvorhergesehene und einmalige Problemstellung bezeichnet. Damit könnte der Eindruck entstanden sein, dass Improvisation gewissermaßen das Gegenteil von Organisation sei. Jedoch schließen sich Organisation und Improvisation nicht aus; vielmehr sind sie in jedem System nebeneinander anzutreffen: In jedem Betrieb stellen sich immer wieder Probleme, die außerhalb des üblichen Aufgabenerfüllungsspektrums stehen, so noch nie aufgetreten sind und sehr wahrscheinlich auch nicht wieder auftreten werden – und denen durch ungeplantes Handeln begegnet wird.

Meist müssen diese Reaktionen sehr rasch (»aus dem Stegreif«) erfolgen, weil eine Situation eingetreten ist, in der Schaden für das Unternehmen droht, den es abzuwenden oder gering zu halten gilt. Oft haben die getroffenen Maßnahmen und Regelungen daher einen vorläufigen Charakter.

*Beispiele:*

*Durch einen Softwarefehler, der bei der Umstellung auf ein neues EDV-gestütztes PPS-System aufgetreten ist, können die Materialbewegungen im Lager noch nicht im neuen System verbucht werden. Der Mitarbeiter auf dem betroffenen Arbeitsplatz hat sich daher kurzfristig entschlossen, Zu- und Abgänge vorläufig in einer Excel-Tabelle zu erfassen.*

*Durch die Umstellung auf das neue PPS-System wurde ein wichtiger Terminauftrag versehentlich nicht freigegeben. Bei Nichteinhaltung des Termins droht eine hohe Konventionalstrafe. Als der zuständige Mitarbeiter dies bemerkt, lässt er sofort alle in Bearbeitung befindlichen Aufträge stoppen und macht die Kapazitäten für den vergessenen Auftrag frei.*

Wenn für die Zukunft damit gerechnet werden kann, dass eine gleiche oder ähnliche Situation wieder eintritt, ist es ratsam, die organisatorischen Regelungen zu ergänzen.

### 6.2.3.2 Disposition

Zwischen Organisation und Improvisation ist die Disposition angesiedelt. Dieser Begriff wird immer dann verwendet, wenn eine Aufgabe zu erledigen ist, die zwar zu den Regelaufgaben des Betriebes gehört, in ihrer **konkreten Ausprägung** aber nicht vorhersehbar war und daher einer kurzfristigen Planung vor der sich direkt anschließenden Handlung bedarf, wobei sie sich auf die vorhandene Organisationsstruktur und die durch sie vorgegebene Aufgaben-, Kompetenz- und Verantwortungsverteilung stützt. Zur Verdeutlichung folgendes Beispiel:

*Ein Speditionsunternehmen, das sich auf die Durchführung von Wohnungsumzügen im gesamten Bundesgebiet spezialisiert hat, aber auch kurzfristige Transporte für gewerbliche Auftraggeber durchführt, verfügt über eine bestimmte Anzahl von Fahrzeugen, Fahrern und Packern, über deren Einsatz unter Beachtung von Lenk- und Ruhezeiten, Wartungsintervallen usw. ein Mitarbeiter am Unternehmensstandort entscheidet.*

*Wenn ein Kunde einen Umzugsauftrag erteilt, wird dieser in einer bestimmten Weise behandelt: Aufnahme, Weitergabe, Bestätigung des Auftrags usw. sind festgelegt. Es liegt nun aber in der Natur der Aufgabenstellung, dass die konkreten Ausprägungen eines eingehenden Auftrages – Abhol- und Anlieferorte, Umzugstag, Menge und Besonderheiten des Umzugsgutes usw. – vorab nicht bekannt sind.*

*Bei der Zuteilung eines Fahrzeuges und des Personals zu einem Auftrag sind – im Interesse der Wirtschaftlichkeit, die durch eine hohe Kapazitätsauslastung gefördert wird – zusätzlich die weiteren vorliegenden Aufträge zu berücksichtigen: Gibt es die Möglichkeit, durch geschickte Planung – z. B. die Verbindung mit einem gewerblichen Transport – eine Leerfahrt zu vermeiden? Können mehrere Aufträge durch Zuladung miteinander verbunden werden? usw., wobei täglich neu eingehende Kundenaufträge dazu führen können, dass die bereits getroffenen Zuordnungen wieder verworfen werden.*

Im vorstehenden Beispiel liegt eine typische Dispositionsaufgabe vor: Gestützt auf ein dauerhaft bestehendes organisatorisches Gerüst wird kurzfristig geplant und gehandelt. Nicht zuletzt drückt sich dies auch in der Stellenbezeichnung des Mitarbeiters aus, der »Disponent« genannt wird.

Der Handlungsspielraum für Disposition wird im Rahmen der Gesamtorganisation abgesteckt. In Abschnitt 6.1.2.3 wurde bereits auf den Unterschied von **fallweisen** und **generellen** Regelungen hingewiesen:

Hier nun sind grundsätzliche Regelungen zu treffen, etwa bezüglich Kompetenzen und Verantwortung.

### 6.2.3.3 Sinn und Zweck organisatorischer Regelungen

Auf die mit Organisation verbundenen Ziele und Zwecke wurde bereits in Abschnitt 5.1.2.3 hingewiesen. Dort wurden auch die negativen Folgen beschrieben, die sowohl Über- als auch Unterorganisation nach sich ziehen können. Es gilt also, die richtige »Balance« zwischen Organisation, Disposition und Improvisation zu finden. Für welche Fälle organisatorische Regelungen getroffen werden, wie diese geartet sind und welche Improvisationsräume zugelassen werden können, muss für jeden betrieblichen Bereich separat entschieden werden.

**Generell** gilt:

- Für diejenigen Vorgänge, die sich wiederholen und dabei gleiche Abläufe, Zuständigkeiten und Befugnisse sinnvoll (im Sinne der Ziele der Organisation) erscheinen lassen, sind dauerhafte organisatorische Regelungen zu treffen.
- Für Einzelmaßnahmen, in denen Disposition erforderlich ist, müssen Zuständigkeiten geregelt und Handlungsspielräume durch generelle Regelungen abgesteckt werden.
- Während in sicherheitsrelevanten Bereichen nichts »dem Zufall über lassen werden darf« (z. B. beim Betrieb von Flugzeugen oder Kernkraftwerken) und jede denkbare Situation gedanklich vorweggenommen und geregelt werden muss, erscheint es für andere Bereiche schlichtweg als nicht sinnvoll, für »jede Eventualität« eine Regelung zu treffen: Hier ist die Inkaufnahme eines gewissen Maßes an Improvisation die – auch wirtschaftlich – vernünftigere Alternative.