

6 Organisationsentwicklung

Der Qualifikationsschwerpunkt »Organisationsentwicklung« behandelt die Errichtung und Weiterentwicklung der Betriebsorganisation. Im Vordergrund stehen dabei alternative Möglichkeiten der organisatorischen Gestaltung des Unternehmens, und zwar sowohl im Sinne einer Neu- als auch einer Reorganisation. Wesentlicher Vermittlungsinhalt ist die Schärfung des Bewusstseins dafür, dass die betriebliche Organisation keine starre, unveränderliche Struktur darstellt und nicht als unveränderbar aufgefasst werden darf, sondern so zu gestalten ist, dass eine Anpassung an die sich zwangsläufig ändernde Unternehmensumwelt möglich ist.

Der Rahmenstoffplan setzt an dieser Stelle Kenntnisse der Grundbegriffe der Organisationslehre voraus. Diesbezüglich sei ausdrücklich auf Abschnitt 5.1.2 verwiesen.

Im Verlauf der Darstellungen zu diesem Schwerpunktthema wird vom Rahmenstoffplan insofern abgewichen, als das Phasenschema der Projektorganisation nicht wie vorgesehen aufgeteilt behandelt, sondern aus didaktischen Gründen in seiner Gesamtheit dargestellt wird. Die Behandlung der Neu- oder Reorganisation eines Unternehmens, die der Rahmenstoffplan separat vorsieht, erfolgt – anhand eines Beispiels eingebettet in diese Gesamtdarstellung – dementsprechend erst im Anschluss an die Vorstellung der Strukturen und Formen der Aufbau- und Ablauforganisation. Abschließend wird die Installation der Organisationsentwicklung als dauerhaftes, integratives System erörtert.

6.1 Schaffung organisatorischer Strukturen durch Analyse und Synthese

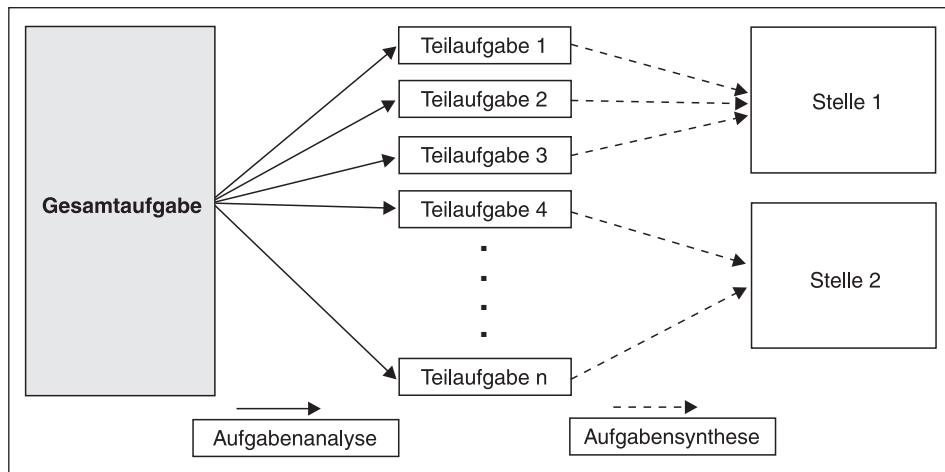
6.1.1 Das Analyse-Synthese-Konzept

Innerhalb eines arbeitsteiligen Systems müssen komplexe Aufgaben in Teilaufgaben zerlegt und auf verschiedene Aktionsträger (Stellen) verteilt werden:

- Die Identifikation, Formulierung und Beschreibung der Teilaufgaben erfordert eine eingehende **Analyse** der Gesamtaufgabe.
- Anschließend müssen die Teilaufgaben nach als sachgerecht empfundenen Kriterien in einer Weise zusammengefasst werden, dass die entstandenen Aufgabenbündel auf organisatorische Einheiten (Stellen, vgl. Abschn. 6.1.2.1) übertragen werden können. Dieser Vorgang der Zusammenfassung wird als **Synthese** bezeichnet.

Dieses Analyse-Synthese-Konzept, das auf KOSIOL zurückgeht, ist ein klassisches Konzept der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre.

Hierzu folgt eine Übersicht:



Aufgabenanalyse und -synthese

Als Ergebnis der Aufgabenanalyse und Aufgabensynthese zeigt sich eine organisatorische Unternehmensstruktur, die als **Aufbauorganisation** bezeichnet wird. Die Organisation der **Abläufe** (vgl. Abschn. 6.3.3) ergibt sich aus einer weitergehenden, bis in die kleinsten Arbeitshandlungen hineinreichenden Vorgehensweise, die man als **Arbeitsanalyse** und **Arbeitssynthese** (vgl. Abschn. 6.3.3.1) bezeichnet.

6.1.1.1 Aufgabenanalyse

In der Aufgabenanalyse wird die Gesamtaufgabe in Teilaufgaben zerlegt. Jede dieser Teilaufgaben ist in **qualitativer** Hinsicht vorrangig gekennzeichnet durch

- eine **Verrichtung**, also durch das, was »getan« werden muss. Diese wiederum zeichnet sich durch eine bestimmte Komplexität und ggf. ein zu beherrschendes Repertoire an Ausführungsvarianten aus. Die Verrichtung kann durch eine betriebliche Funktion (Einkauf, Verkauf usw.) oder einen Prozess (beraten, bestellen usw.) umrissen sein.
 - ein **Objekt**, an dem die Verrichtung zu vollziehen ist. Objekte können materielle Arbeitsgegenstände, Produkte, Märkte, Personengruppen usw. sein.

Verrichtung und Objekt sind räumlich und zeitlich bestimmt: Der Ort der Verrichtung kann an den festen Standort des Arbeitsgegenstands gebunden sein; die Verrichtung hat zu einer bestimmten Zeit zu erfolgen.

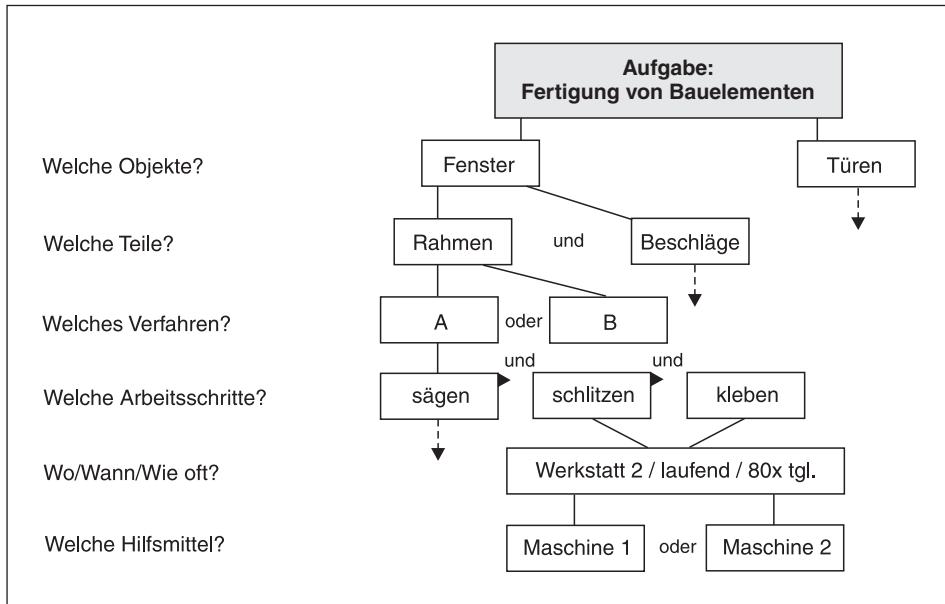
Quantitativ ist die Aufgabe bestimmt durch vorgegebene **Zeiten**, innerhalb derer die Aufgabe zu erledigen ist, bzw. durch **Mengen**, die innerhalb eines bestimmten Zeitraums zu bewältigen sind.

Angesichts der verschiedenen zu berücksichtigenden Kriterien führt die Zerlegung einer Gesamtaufgabe in Teilaufgaben und deren weitere Zerlegung zwangsläufig zu einer mehrstufigen Gliederung, die die folgenden Fragen beinhaltet:

- Welches Objekt ist/welche Objekte sind zu bearbeiten?
 - Für jede Objektart: Welche Teile des Objekts sind zu bearbeiten?
 - Für jedes zu bearbeitenden Teil: Auf welche Weise(n) kann die Bearbeitung (alternativ) erfolgen?
 - Für jedes mögliche Bearbeitungsverfahren: Welche Arbeitsschritte sind auszuführen?

- Für jeden Arbeitsschritt:
 - Wo ist die Arbeit auszuführen?
 - Wann ist die Arbeit auszuführen?
 - Wie oft ist die Arbeit auszuführen?
 - Welche Hilfsmittel werden benötigt?

Die folgende Abbildung zeigt eine solche mehrstufige Gliederung am Beispiel einer Fertigung von Bauelementen.



Mehrstufige Aufgabenanalyse

Weitere Analysekriterien sind

- **Rang:** Handelt es sich um eine Entscheidungs- oder um eine Ausführungsaufgabe?
- **Phase:** Handelt es sich um eine Planungs-, eine Durchführungs- (Realisations-) oder Kontrollaufgabe?
- **Zweckbezug:** Dient die betrachtete Aufgabe unmittelbar dem Betriebszweck (etwa in der Fertigung), oder hängt sie nur mittelbar mit diesem zusammen (z. B. mit der Buchhaltung)? In diesem Zusammenhang werden auch die Begriffspaare Zweckaufgabe/ Verwaltungsaufgabe oder Kernprozess/Supportprozess verwendet.

In der Bauelementefertigung sind regelmäßig Rahmenteile vorzubereiten und zu verbinden. In der konkreten Ausformulierung bildet sich anhand der Zerlegung nach dem obigen Schema unter anderem die folgende Teilaufgabe heraus:

Verrichtung: Herstellung einer Rahmeneckverbindung in Form einer doppelten Schlitz- und Zapfenverbindung

Objekt: Normfenster-Rahmementeile

Ort: Holzwerkstatt/Aufstellungsort der Schlitz-Zapfen-Schneidmaschine

Zeit: Laufend nach Anlieferung der Rahmementeile; 10 Minuten

Menge/Häufigkeit: durchschnittlich 80x werktäglich

Rang:	Ausführung
Phase:	Realisation
Hilfsmittel:	<i>Schlitz-Zapfen-Schneidmaschine; Leim; Schraubzwingen</i>
Zweckbezug:	Unmittelbar

6.1.1.2 Aufgabensynthese

Der Aufgabenanalyse folgt die Aufgabensynthese: Darunter ist die Zusammenfassung von in der Analyse identifizierten Teilaufgaben zu sinnvollen organisatorischen Einheiten zu verstehen.

Die Aufgabensynthese erfolgt nach denselben Kriterien wie die Aufgabenanalyse, also Objekt, Verrichtung, Rang, Phase und Zweckbezug. Zusätzliche Kriterien sind

- Raum,
- Zeit,
- Sachmittel/Hilfsmittel,
- Aufgabenträger.

Ziel der Aufgabensynthese ist die **Stellenbildung**.

Beispiel (Fortsetzung):

Die vorangegangene Aufgabenanalyse erbrachte neben der oben geschilderten Teilaufgabe mehrere weitere Teilaufgaben, zu deren Erfüllung der Einsatz einer Schlitz-Zapfen-Schneidemaschine erforderlich ist. Allerdings beziehen sich die gefundenen Aufgaben nicht alle auf die Arbeit an Fensterrahmen, sondern sind ebenfalls an Türrahmen und Zargen zu vollziehen. Aus der vorweg von der Geschäftsleitung getroffenen grundsätzlichen Entscheidung für Werkstattfertigung resultiert, dass eine Zusammenfassung nicht nach dem Kriterium »Objekt« im Sinne von »Produkt« erfolgt, sondern nach dem Kriterium »Hilfsmittel« (hier: Betriebsmittel). Es werden also Aktionseinheiten geschaffen, deren Aufgabe die Herstellung von Rahmeneckverbindungen sowohl an Türen und Zargen als auch an Fensterrahmen ist. Die Häufigkeit und Dauer der Aufgaben macht die Einrichtung zweier voller Arbeitsplätze mit je einem qualifizierten Mitarbeiter und einer Schneidemaschine erforderlich, die nebeneinander in der Holzwerkstatt untergebracht werden.

Durch die Zusammenfassung von Stellen zu Arbeitsgruppen, Abteilungen, Bereichen usw. und die sowohl funktionale als auch hierarchische Regelung der Beziehungen zwischen den Stelleninhabern entsteht ein organisatorisches Gerüst, das als **Aufbauorganisation** bezeichnet wird. Die Formen der Aufbauorganisation werden in Abschnitt 6.3.2 ausführlich erörtert.

Die Zuordnung konkreter Aufgaben zu den neu geschaffenen Stellen und die zeitliche und räumliche Abstimmung der Aufgaben aufeinander im Sinne einer durchlaufzeitoptimierten Aufgabenerfüllung ist Gegenstand der **Ablauforganisation**. Weitere Ausführungen hierzu enthält Abschnitt 6.3.3.

Aus didaktischen Gründen werden Aufbau- und Ablauforganisation nacheinander behandelt. Das obige Beispiel verdeutlicht aber bereits die Problematik der getrennten Betrachtung beider Bereiche: Im Zuge der Schaffung einer Aufbauorganisation werden zwangsläufig Entscheidungen über die Art und Weise, in der Prozesse ablaufen, getroffen; andersherum müssen Erfordernisse des Leistungsprozesses bei der Schaffung von Stellen unbedingt berücksichtigt werden.

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

- **Ausführungskompetenz:** Kompetenz zur Erledigung bestimmter Aufgaben nach festgelegten Regeln;
- **Verfügungskompetenz:** Recht zur Hinzuziehung bestimmter Materialien und Hilfsmittel oder zur Einsicht und Nutzung bestimmter Informationen von außerhalb des eigenen Arbeitsplatzes;
- **Antragskompetenz:** Recht, Entscheidungsprozesse anzustoßen;
- **Mitsprachekompetenz:** Recht zur Mitwirkung an Entscheidungen in Form eines Anhörungsrechts, Mitberatungsrechts oder Mitentscheidungsrechts;
- **Entscheidungskompetenz:** Recht zur Entscheidung über bestimmte Aktionen (Maßnahmenkompetenz) oder zur Festlegung von Rahmenbedingungen für Aktionen Dritter (Richtlinienkompetenz);
- **Anordnungskompetenz:** Recht, andere zu bestimmtem Tun oder Unterlassen zu veranlassen;
- **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 Adaptationsproblematik (auch: Adaptionsproblematik) 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.

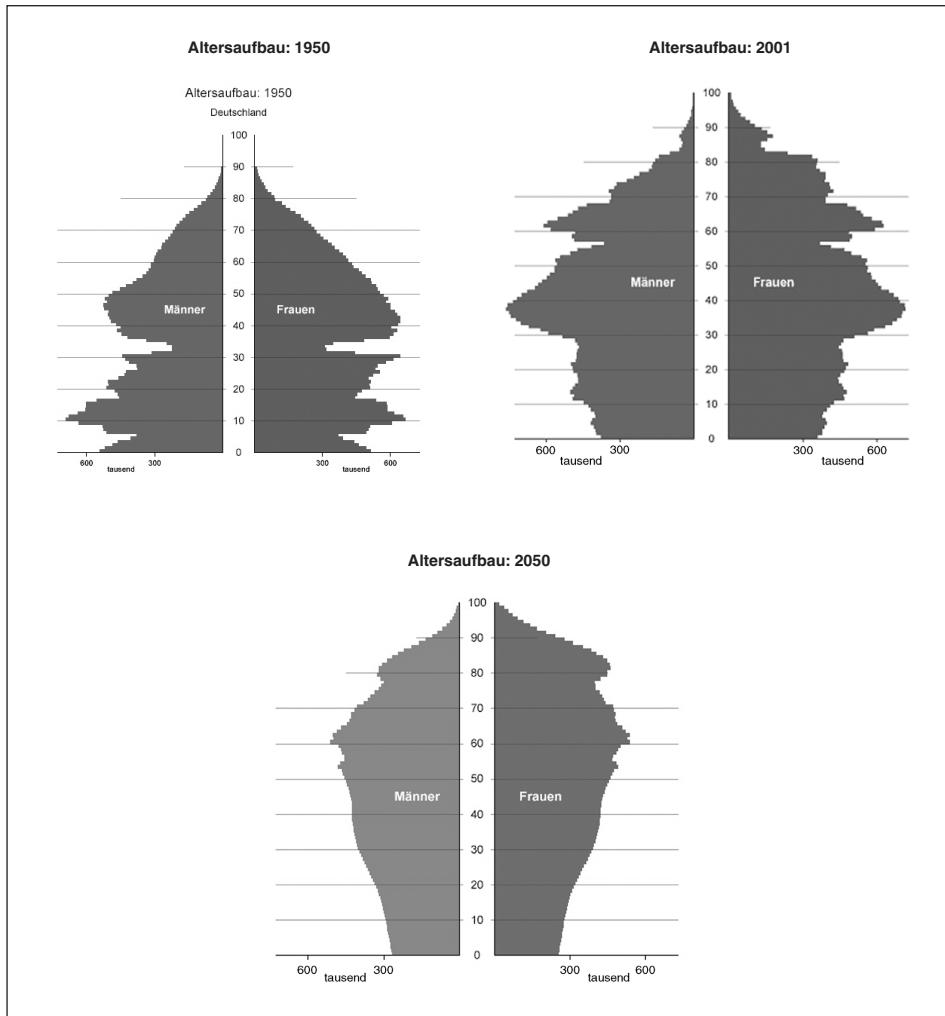
Die demografische Entwicklung

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: Nach einer Studie des Instituts der deutschen Wirtschaft aus 2017 liegt der Altersdurchschnitt in allen Branchen mit Ausnahme des Gastgewerbes bei über 42 Jahren, in der öffentlichen Verwaltung sogar bei 48 Jahren.

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 späten 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

Der 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 einbezogen. 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 Führungskräfteseminaren 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.