

Organisationsgrundlagen: Verhältnisse und Tendenzen der Organisation (Dr. Konrad Schwan 2008), s.a. Literaturliste Organisation

1. Neue Aufgaben, neue Organisationen

1.1 Aufgaben und Begriffe

Welche traditionellen oder neuen Aufgaben der Organisation zuzuordnen sind, wird zunächst davon bestimmt, welcher **Organisationsbegriff** gewählt wird. Ein eng und formalistisch definierter Begriff wird zwangsläufig das Aufgabenfeld der Organisation einschränken, eine ganzheitliche Begriffsbildung hingegen eröffnet Interpretationen über die Organisation ein sehr weites Feld, berücksichtigt insbesondere die zahlreichen Wechselwirkungen zwischen der Organisation und verschiedenen betriebsinternen und -externen Bestimmungsfaktoren und bietet schließlich Platz für neuere betriebliche Organisationsformen, wie beispielsweise die von der Sache wieder aktueller gewordene Netzwerkorganisation, mit ihrem neuen Namen, oder auch der stark in den Vordergrund gerückte Zusammenhang zwischen Organisation und Individuum, der zu einer kritischen Auseinandersetzung mit der traditionellen Organisationslehre und -praxis führt.

Der **Inhalt des Organisationsbegriffes** wurde in Theorie und Praxis einmal stets sehr unterschiedlich bestimmt, zum Zweiten unterlag er bis heute einem starken Wandel. Ursprünglich wurde Organisation vor allem instrumental und institutional verstanden, dann traten beispielsweise entscheidungsrelevante Aspekte bei der Bestimmung des Organisationsbegriffes in den Vordergrund und derzeit ist eine so genannte ganzheitliche bzw. systemische Orientierung des Organisationsbegriffes unverkennbar.

Aus der nahezu unüberschaubaren Vielfalt der Organisationsbegriffe können beispielhaft jene von *Bleicher*, *Mintzberg*, *Steinmann/Schreyögg* und *Picot et al.* genannt werden:

Bleicher unterscheidet einen **engeren** und **weiteren Organisationsbegriff**:

„Der engere, *instrumentale* Organisationsbegriff versteht unter Organisation die Gesamtheit aller generellen expliziten Regelungen zur Gestaltung von Aufbau- und Ablaufstrukturen der Unternehmung. Die Regelungen und Vorschriften dienen keineswegs einem Selbstzweck. Mit ihnen wollen die zuständigen Führungskräfte ihr eigenes Verhalten und dasjenige ihrer Mitarbeiter beeinflussen, um eine zielorientierte, geordnete und rationelle Erfüllung der Aufgaben zu erreichen: Die Unternehmung *hat* eine Organisation.“

Der weitere, *universalistische* oder *institutionalistische* Organisationsbegriff versteht Organisation als zielorientiertes sozio-technisches System interaktiver Elemente, welches mit Hilfe von expliziten und impliziten Strukturen ein arbeitsteiliges und koordiniertes Zusammenwirken seiner Mitglieder anstrebt. Die Unternehmung ist somit eine Organisation, so wie im Sprachgebrauch eine politische Partei, eine Stadtverwaltung, ein Verein, ein Spital, eine Schule oder eine Gewerkschaft als Organisation bezeichnet werden“ (*Bleicher*, 1991a, S.35).

Mintzberg umreißt seine begrifflichen Vorstellungen, die von der Organisationsstruktur ausgehen, folgendermaßen:

„Somit läßt sich die Struktur einer Organisation ganz einfach definieren als die Gesamtsumme aller Mittel und Wege, die der Organisation zur Arbeitsteilung und dann zur Koordinierung der Einzelaufgaben dienen“ (*Mintzberg*, 1992, S.17).

Hinsichtlich der Gestaltung der organisatorischen Strukturelemente fährt *Mintzberg* begrifflich und intentional dann fort:

„Die Strukturelemente sind so auszuwählen, daß interne Konsistenz und Harmonie sowie grundlegende Konsistenz mit den situativen Bestimmungsfaktoren der Organisation gewährleistet sind“ (*Mintzberg*, 1992, S.18).

Bei der begrifflichen-funktionalen Beschreibung geht es *Mintzberg* um organisatorische Konfigurationen, also bestimmte organisatorische **Strukturtypen**, und darum **Koordinationsmechanismen** von Arbeitsabläufen organisatorisch zu gestalten:

„Eine begrenzte Anzahl von Konfigurationen reicht aus, um die meisten Entscheidungen effektiver Organisationen für oder gegen bestimmte Strukturformen zu begründen. Mit anderen Worten: Die Gestaltung einer effektiven Organisationsstruktur – wie auch die Diagnose von Problemen im Zusammenhang mit ineffektiven Organisationsstrukturen – setzt die Berücksichtigung einiger weniger grundlegender Konfigurationen voraus“ (*Mintzberg*, 1992, S.18).

„Fünf Koordinationsmechanismen umfassen alle grundlegenden Möglichkeiten, die den Organisationen zur Koordinierung ihrer Arbeitsabläufe zur Verfügung stehen: gegenseitige Abstimmung, persönliche Weisung, Standardisierung der Arbeitsprozesse, Standardisierung der Arbeitsprodukte und Standardisierung der bei den Mitarbeitern vorauszusetzenden Qualifikationen. Die Koordinationsmechanismen sind als die fundamentalen Strukturelemente anzusehen – als Bindemittel, das die verschiedenen Organisationsteile zusammenhält“ (*Mintzberg*, 1992, S.19).

Steinmann/Schreyögg sehen die Funktionen der Organisation besonders darin, Aktivitäten zu ordnen und zusammenzuführen. Bislang oft von Betrieben als selbstverständlich angesehene organisatorische Strukturen finden zunehmend ihre Grenzen, besonders durch komplexer gewordene Verhältnisse, d.h. daraus ergeben sich geänderte organisatorische Problemstellungen. „Organisation“ sehen sie daher in einem weiter gesteckten Rahmen begrifflich und funktionell so:

„Bezogen auf unsere konkrete Problemstellung bedeutet dies, daß **Arbeitsteilung** bzw. Auffächerung des Arbeitsprozesses und Bildung von leistungsfähigen Aktionseinheiten einerseits und **Arbeitsvereinigung**, d.h. die gezielte Zusammenführung der einzelnen Elemente andererseits, die zentralen Gesichtspunkte des Steuerungsinstrumentes „Organisation“ bilden. In der Organisationsliteratur werden dementsprechend häufig „**Differenzierung**“ und „**Integration**“ als Basisaufgaben der organisatorischen Gestaltung bestimmt. Diese zwei Gestaltungsaufgaben sind – wie erwähnt – konsekutiv und latent widersprüchlich: Je stärker eine Organisation differenziert wird, umso mehr Anstrengungen müssen unternommen werden, die Aktivitäten wieder zu integrieren. In jedem Falle gilt es zu sehen – das sei noch einmal betont –, daß die Schaffung stabiler regeldefinierter Strukturen zur Ausdifferenzierung und zur Zusammenführung nur ein mögliches, wenn auch sehr viel gewähltes Steuerungsinstrument darstellt. Es steht grundsätzlich in Leistungskonkurrenz zu anderen Steuerungsinstrumenten; es ist keineswegs ausgemacht, daß der organisatorischen Lösung immer der Vorzug gebührt. Der Einsatz der Strukturlösung und der Umfang des Einsatzes ist selbst eine immer wieder neu zu reflektierende Aufgabe des Managements von Unternehmen“ (*Steinmann/Schreyögg*, S.402).

Die daraus resultierenden **Organisationsvorgänge** und deren Zweckumsetzungen umschreiben sie dann folgendermaßen:

„Untersucht man den Organisationsvorgang näher, so zeigt sich sehr schnell, daß es im Kern darum geht, dauerhafte **Regelungen** zu schaffen: Regeln zur Festlegung der Aufgabenverteilung, Regeln der Koordination, Verfahrensrichtlinien bei der Bearbeitung von Vorgängen, Beschwerdewege, Kompetenzabgrenzungen, Weisungsrechte, Unterschriftsbefugnisse usw. Die Ordnung eines Unternehmens ist deshalb nichts anderes als ein Geflecht aus Regeln. Gewöhnlich nennt man eine durch Regeln geschaffene Ordnung eines sozialen Systems **Organisationsstruktur**“ (*Steinmann/Schreyögg*, S.403).

Einen anderen, sehr weiten und interessanten begrifflichen Ansatz zur Organisation wählen *Picot et al.*:

„Organisation wird im Folgenden vor allem als Organisationsstruktur interpretiert. In der Betriebswirtschaftslehre wird die Gesamtheit der organisatorischen Regeln eines Unternehmens als Organisationsstruktur bezeichnet. In der Terminologie der Institutionenforschung ... ist die Organisationsstruktur ein System von Institutionen. Sie soll den Handlungsspielraum der Unternehmensmitglieder eingrenzen und ihr Verhalten zielgerichtet steuern, um auf diese Weise Koordination und Motivation zu gewährleisten. Anders als die dem Erkenntnisobjekt ‚Unternehmung‘ verpflichtete Betriebswirtschaftslehre konzentriert die Institutionenforschung ihr Augenmerk nicht allein auf den Binnenbereich von Unternehmungen. Da das Wirtschaften (Arbeitsteilung, Spezialisierung, Tausch und Abstimmung) offensichtlich nicht nur in Unternehmungen stattfindet, sind Institutionen als Regeln, die das Verhalten wirtschaftender Akteure beeinflussen, auch kein Exklusivcharakteristikum der Unternehmung. Auch Märkte, wie z.B. die Wertpapierbörse, wären ohne Regelsysteme über eine relativ strikte Teilung der Aufgaben und deren Bewältigung durch spezialisierte Aufgabenträger sowie standardisierte Tausch- und Abstimmungsprozesse undenkbar ...

Der Begriff der Organisationsstruktur soll daher im Folgenden **nicht ausschließlich** für Regeln bzw. Institutionen **in** Unternehmen verwendet werden. Auch Märkte, Unternehmensnetzwerke, Staaten usw. haben demnach eine Organisationsstruktur und interagieren mit den Regelwerken auf Unternehmensebene“ (*Picot et al.*, 1999b, S.31f.).

Geldern wählt eine traditionelle betriebswirtschaftliche, „einfachere“ und stark instrumentell geprägte Definition des Begriffes Organisation (*Geldern*, S.16ff.), der drei unterschiedliche Sichtweisen vereinigt. Unter **instrumentalen** Aspekten gelangt er zu folgender Definition:

„Organisation ist die Summe aller Regelungen, die die Beziehungen und Abläufe zwischen Menschen und Menschen, Menschen und Sachmitteln sowie Sachmitteln und Sachmitteln zwecks Erfüllung der Unternehmensaufgabe und Erreichung unternehmensbezogener Ziele festlegen.“

Seine **institutionelle und systemische Begriffsdefinition** lautet:

„Eine Organisation ist ein soziotechnisches Wirksystem mit bestimmten Eigenschaften, das die Erfüllung der Unternehmensaufgabe und die Erreichung unternehmensbezogener Ziele zum Zweck hat.“

Unter Aspekten der **Aufbau- und Ablauforganisation** kommt *Geldern* zu folgenden Begriffsbildungen:

„Die Aufbauorganisation bestimmt die Zuordnung von Sachaufgaben im Unternehmen auf Stellen und die Gestaltung der Beziehungen zwischen diesen Stellen durch Kompetenz-, Verantwortungs- und Informationsregelungen“ und „Die Ablauforganisation regelt die zur Aufgabenerfüllung notwendigen Arbeitsprozesse zwischen Stellen unter Berücksichtigung von räumlich, zeitlichen und zielorientierten Aspekten.“

Die vorgenannten und für eine herkömmliche Sicht der Organisation beispielhaften Definitionen von *Geldern* haben zwar den Vorteil einer praktikablen, sprich klaren und einfachen Sprache und erlauben die substanzielle Subsumierung von aktuellen und insbesondere weiter gefassten Organisationsinhalten. Gemessen an der Komplexität der Aufgaben der Organisationsgestaltung gerät der Vorteil der Einfachheit und die Enge der Begriffsbildung zum Nachteil (vgl. *Bühner*, S.2ff.).

Scott (1981) differenziert bei seinem Organisationsbegriff nach drei Systembetrachtungen, nämlich dem rationalen, natürlichen und offenen System und gelangt zu folgenden Definitionen: „Eine Organisation ist eine an der Verfolgung relativ spezifischer Ziele orientierte Kollektivität mit einer relativ stark formalisierten Sozialstruktur [im Original kursiv; **rationales System**]“ (*Scott*, S.45) – „Eine Organisation ist eine Kollektivität, deren Mitglieder in ihrem

Verhalten durch die formale Struktur oder die offiziellen Ziele kaum beeinflusst werden, jedoch ein gemeinsames Interesse am Fortbestehen des Systems haben und sich an informell strukturierten Kollektivaktivitäten zugunsten seiner Erhaltung beteiligen [im Original kursiv; **natürliches System**]“ (Scott, S.47) – „Eine Organisation ist eine Koalition wechselnder Interessengruppen, die ihre Ziele in Verhandlungen entwickelt; die Struktur dieser Koalition, ihre Aktivitäten und deren Resultate sind stark geprägt durch Umweltfaktoren [im Original kursiv, **offenes System**]“ (Scott, S.47). Die Definitionen von Scott begreifen die Organisation vor allem auch als interaktives System. Jede Variante ist hilfreich und eröffnet einen spezifischen Zugang zum Phänomen Organisation.

Für die vorliegende Arbeit werden die Aufgaben und der Begriff Organisation in weitem Maße so verstanden, wie sie beispielsweise von den Autoren *Bleicher, Steinmann/Schreyögg, Mintzberg* und *Scott* interpretiert werden, d.h. es wird versucht, der Organisation als einem möglichst offenen und zeitgemäßen System, seiner internen und externen Einbettung in ein weitgestrecktes Wirkungsgefüge und den damit verbundenen personalen und sachlichen Interaktionen in ganzheitlicher Art und Weise gerecht zu werden.

1.2 Neue Ansätze

Die Organisationslehre nach dem 2. Weltkrieg ist durch **disziplinübergreifende Ansätze** gekennzeichnet und teilweise durch die Übernahme angloamerikanischer Forschungsergebnisse geprägt. Besonders sind in diesem Zusammenhang folgende Themen zu nennen: Entscheidungsmodelle – informations- und kommunikationstheoretische Aspekte – informationstechnologische Systeme – Kybernetik und Systemtheorie – Kreativität und Innovation – Humanisierung – Arbeitsqualität – Organisationsentwicklung – u.Ä. Grundsätzlich sind **Tendenzen zu einer interdisziplinären integrierten Organisationstheorie** erkennbar, die zu einer **Theorie organisatorischer Gestaltung** geführt haben und deren praktischer Niederschlag in Betrieben bemerkenswert hoch ist (Lehmann, Sp.1592ff.).

Die Organisationslehre selbst, ebenso wie die Versuche die Organisation zu definieren, folgen jeweils den aktuellen Entwicklungen und den Anforderungen aus den Umwelten der Betriebe und Einrichtungen, gelegentlich allerdings mit erheblichem zeitlichen Abstand. Dabei ist es eher zweitrangig, ob die Betriebe als private Unternehmungen, öffentliche Einrichtungen, Nonprofit-Organisationen oder in anderer Form in Erscheinung treten. Die jeweilige Organisationsbestimmung und -interpretation werden also mehr oder weniger zeitnah die aktuellen Herausforderungen reflektieren bzw. versuchen diesen gerecht zu werden. Bei den dabei wesentlichen ordnungspolitischen Rahmenbedingungen für Organisationen wird regelmäßig von einem gängigen einzelwirtschaftlichen Grundkonsens ausgegangen bzw. eine betriebswirtschaftliche Betrachtungsweise gepflogen, d.h. es werden eher selten gesamtwirtschaftlich, gesellschaftlich oder normativ relevante Fragen konkret thematisiert. Allgemeine Tendenzen und Veränderungen, wie beispielsweise Feststellungen zur steigenden Komplexität und zunehmenden Raschheit wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Entwicklung oder der Internationalisierung unternehmerischer Aktivitäten, schlagen sich mehr oder minder in der Organisationslehre und -realität nieder.

Doppler/Lauterburg nennen drei Perspektiven, die derzeit als allgemeine **Rahmenbedingungen** die Gestaltung der **Organisation** beherrschen und einen weiteren Blick auf die Organisation nahe legen bzw. die eher enge betriebswirtschaftliche Sicht sprengen! Das vielfältige organisatorische Umfeld wird stärker in den Vordergrund gerückt: **Verknappung der verfügbaren Zeit und des Geldes der Wirtschaft und des Staates** sowie die teilweise dramatische **Steigerung der Komplexität**. Daraus folgen verschiedene Herausforderungen an die Organisation, wie beispielsweise die Schaffung eines intakten sozialen Arbeitsumfeldes, der Abbau hierarchischer Schranken, Leistungsverbesserungen durch Synergien, Flexibilisierung der Arbeitsformen und Arbeitszeiten, Verstärkung des Managements von Konflikt- und Krisensituationen, Aushalten innerer Zielkonflikte und Widersprüche, Zukunftsplanungen aufgrund komplexer Szenarien, Integration durch Visionen und Leitbilder (*Doppler/Lauterburg*, S.21ff.). Das Bild, welches die Autoren zeichnen, trägt

durchaus beunruhigende Züge und wird daher bezeichnenderweise als „Anatomie der Wirtschaftskrise“ bezeichnet, siehe Abbildung 1, und mit tristen Perspektiven verbunden: Ressourcenknappheit, horrende Folgekosten gesellschaftlicher Fehlentwicklungen, Öko-Kollaps, ruinöser Verdrängungswettbewerb, sinkende Zahl der Arbeitsplätze, u.Ä. *Doppler/Lauterburg* gelten als engagierte Experten des Changemanagements und der Organisationsentwicklung und sind bezeichnenderweise keine Traditionalisten der Organisation.

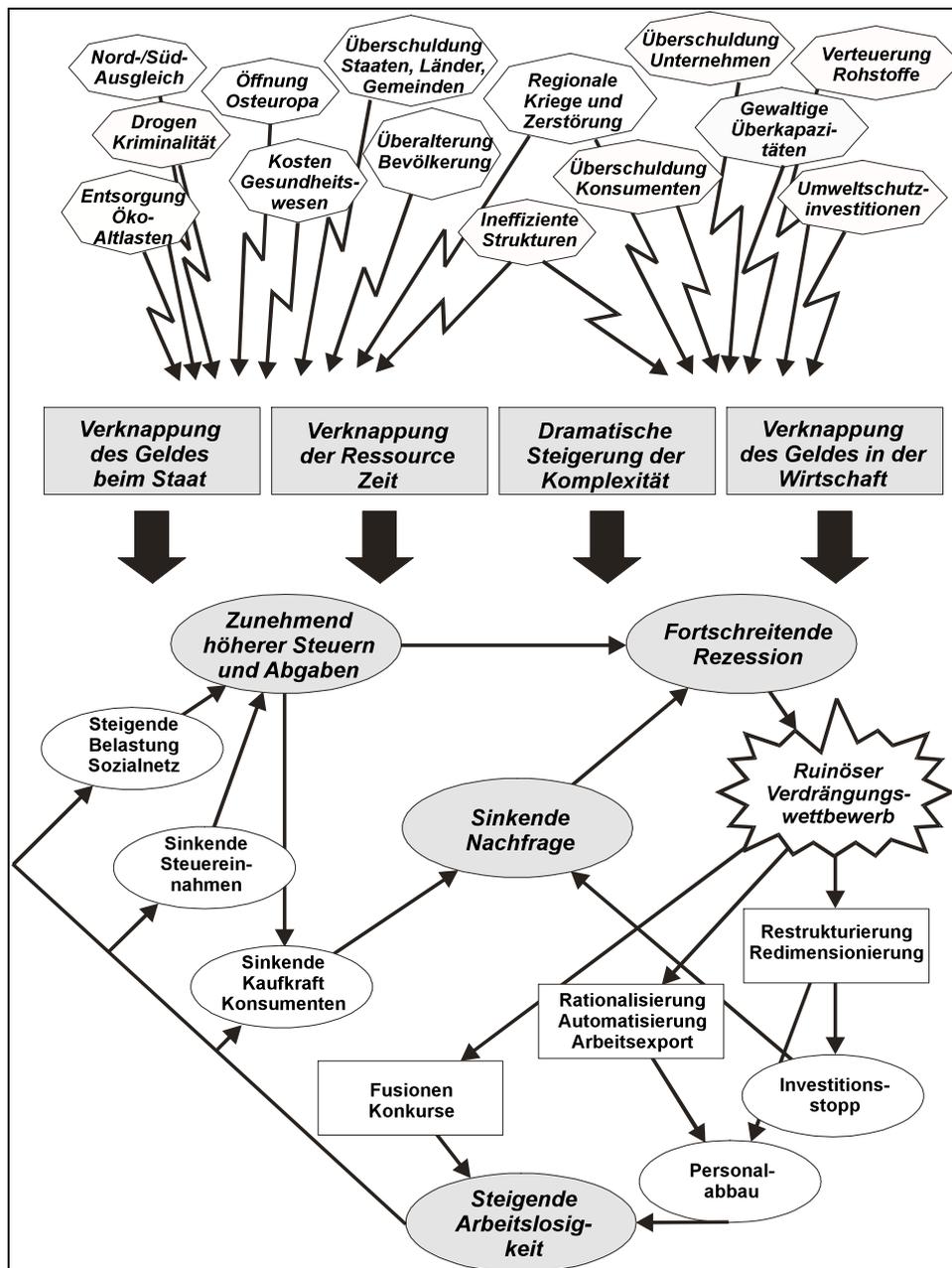


Abb. 1: Anatomie der Wirtschaftskrise
(Quelle: nach *Doppler/Lauterburg*, S.22ff.)

Wie intensiv man auch die Dramatik der verschiedenen Darstellungen über das Zustandsbild und die Perspektiven für Betriebe und ihre Organisationen sehen und insbesondere für den konkreten Einzelfall bewerten mag, die Herausforderungen für die Gestaltung effektiver Organisationen sind zweifellos schwieriger geworden. Instrumentelle

Technokratenqualifikationen allein werden dafür kaum mehr ausreichend sein. An Rezepten und Moden für die Bewältigung des organisatorischen „Design for Change“ mangelt es nicht, eher an der kritisch-konstruktiven Reflexion der Verantwortlichen über solche gängige Empfehlungen.

Neuen Aufgaben durch neue Organisationen zu entsprechen schließt komplexeste Funktionen und eine Vielzahl an Instrumenten ein. Ergänzend zur traditionellen Organisationslehre hat sich daher als weitgehend eigenständiger Zweig der Organisation die **Organisationsentwicklung** etabliert.

Allein ein oberflächlicher Blick auf die einschlägige Literatur zeigt, dass die so genannten **Organisationsentwickler** längst der Gilde der Organisationstechnokraten entwachsen sind, eine eigene Gruppe von Fachleuten wurden, die sich aus verschiedenen Wissens- und Erfahrungsbereichen rekrutieren. Ihre unterschiedliche Herkunft entspricht in weitem Maße dem heutigen Bild der Organisationsentwicklung und den Aufgaben der Organisationsgestaltung, d.h. deren Komplexität, thematischen Vielfalt und den überwiegend ganzheitlichen Arbeitsansätzen.

Die Komplexität und Raschheit von Veränderungen erfordert mehr denn je Organisationsanpassungen und -entwicklungen, d.h. die Aufgaben der Organisationsgestaltungen wachsen und sind daher immer häufiger zu bewältigen. Die **organisatorische Veränderung wird zur Normalität** der Organisation und hat zu einem **organisatorischen Paradigmenwechsel** geführt. Organisationsveränderungen sind im Gegensatz zu früher nicht mehr nur gelegentliche Ereignisse mit Sondercharakter. Die Organisationsentwicklung wird dadurch immer stärker zu einem Kernstück einer ganzheitlich orientierten Organisationslehre, deren Arbeitsfeld heute wesentlich weiter zu sehen ist und die eine Integration der organisatorischen Bereiche und ihrer jeweiligen Experten, der Verantwortlichen für Organisationsgestaltungen und der betroffenen Menschen erfordert.

Diese Entwicklung hat sich bereits vor vielen Jahren angebahnt, nämlich als erkannt wurde, dass Organisationen immer weniger als ein stabiles, geschlossenes und rationales System gesehen werden können. Es wurde stärker bewusst, dass sich die Organisationen nach außen bzw. zu ihrer Umwelt öffnen müssen, dass externe Störfaktoren das Gleichgewicht der Organisation beeinflussen, nichtrationale Verhaltensweisen zu berücksichtigen sind und statt statischer Orientierung weitaus stärker dynamische Anpassungen der Organisationen erforderlich sind. Vordergründig wurde auf Änderungen der betrieblichen Leistungsaufgaben reagiert, was aber letztlich nur dann erfolgreich sein konnte, wenn das im Kontext mit wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklungen unterschiedlichster Art erfolgte. Letzterer Aspekt hat sich im Lauf der Zeit mehr und mehr verstärkt (s.a. *Köster*, S.29ff.).

Eine heile und auf Sicht berechenbare Welt gibt es für Unternehmen und Organisationen im Grunde nicht mehr, auch wenn sie in kleinen Nischen, in „geschützten Bereichen“, sehr spezifischen regionalen Märkten oder Berufen da und dort noch (!) partiell besteht. Unterschiedlichste Verhältnisse und Entwicklungen erfordern generell für Organisationsgestaltungen daher mehr denn je die Berücksichtigung organisationsexterner Einflussfaktoren und deren organisationsspezifischen internen Auswirkungen. Dazu zählen verstärkt auch nationale und internationale ordnungspolitische Aspekte.

Ein konkretes **Beispiel**: Ein effektives internationales Steuerrecht fehlt bislang weitgehend und führt zweifellos zu Besteuerungsungleichheiten, sei es nach Ländern, internationalen Firmenverflechtungen, Betriebsgrößen und -zweigen u.Ä. Ist eine internationale Steuerharmonisierung, die immer häufiger gefordert wird, nun zweckmäßig oder nicht, möglich oder unmöglich, was wären ihre wahrscheinlichen Folgen? Fiskalisten würden sich vielleicht freuen. Statt steuerlichem Standortwettbewerb könnten sie sich verstärkt dem für sie vermutlich wesentlich reizvolleren Aufbau internationaler Fiskaliskartelle zuwenden und sich mit noch weniger Skrupel auf einheitliche und maximale steuerliche Abschöpfungsstrategien konzentrieren, was allemal angenehmer als konsequentes Sparen ist. Ob diese Art der Besteuerungsgleichheit via internationale Steuerharmonisierung und das

damit ziemlich sicher verbundene Anwachsen der Staatsquote für Bürger und Unternehmen das erstrebte Ergebnis von mehr „Gerechtigkeit“ wäre, darf bezweifelt werden. Entsteht dadurch mehr und mehr ein Staatskapitalismus, wächst der Übermut der Bürokratie und die Beamtenoligarchie, welche Auswirkungen auf Märkte, Betriebs- und Organisationsformen, soziale Normen, das gesellschaftliche Gefüge, Einkommensverteilungen usw. könnten eintreten? Das Erkennen und Bewerten solcher potenzieller oder tatsächlicher Interaktionen zwischen der Organisation und ihren Umwelten kann existenzielle Bedeutung erlangen. Die Handhabung und Bewältigung der Verhältnisse und Entwicklungen wird erleichtert, wenn Organisationen als offene und dynamische Systeme begriffen werden, dem die Reaktionen mit entsprechenden Methoden und Vorgehensweisen gerecht werden und die Verantwortlichen, Betroffenen und Organisationsmitglieder engagiert zusammenwirken.

Solche und zahlreiche andere ordnungspolitische Rahmenbedingungen für Organisationen sind genau zu beobachten, zu berücksichtigen und, so weit möglich, auch zu beeinflussen, um notwendige Anpassungs- und Gestaltungsaufgaben rechtzeitig konzipieren und umsetzen zu können. Mit einem engen **Organisationsverständnis** wird das kaum gelingen.

Die **Praxisrelevanz der Öffnung des Blickes** für die Bewertung und Bedeutung der internen und externen Entwicklungsfaktoren für eine zeitgemäße und effektive Organisationsarbeit sollte nicht unterschätzt werden. Um das zu zeigen, bedarf es nicht nur in die Zukunft gerichteter beispielhafter Überlegungen, auch die jüngere Vergangenheit und Gegenwart (2003) liefern exemplarische Erfahrungen. Einseitige und manipulativ eingesetzte „neoliberale“ Pseudo- und Interessenpostulate der vergangenen Jahre haben Unternehmen, öffentliche Einrichtungen und Organisationen in einem kaum für möglich gehaltenen Ausmaß beeinflusst und letztendlich sich handfest auf Organisationsgestaltungen niedergeschlagen. Die Schattenseiten der Leanmanagement-Praxis, gut getarnt mit Begriffen wie Reengineering, Cost-Cutting, Downsizing usw., die damit verbundenen und teilweise fatalen Auswirkungen auf Organisationen und dort tätige Menschen belasten bis heute Wirtschaft und Gesellschaft auf das Schwerste. Es wird viele Jahre dauern, diese Hypotheken an Schäden und Vertrauensverlust abzutragen (vgl. *Schwan/Seipel*, 2002, S.121).

Die **Entwicklungen der Organisationslehre und -praxis** verliefen diskontinuierlich. Es gab beispielsweise eine Phase von Anfang der 60iger Jahre bis Mitte der 80iger Jahre, während der humane Aspekte der Organisation stark im Vordergrund standen und auch zu entsprechenden Modellentwicklungen und praktischen Anwendungen in Organisationen führten. In der Phase danach und in weitem Maße bis heute, gingen solche Ausrichtungen stark zurück, und es fehlen infolgedessen weitgehend entsprechende neue und notwendige Entwicklungen. In der Organisations- und Führungsliteratur schlug sich letztere Phase in einer vergleichsweise substanziellen Ärmlichkeit nieder, d.h. kreative und innovative Ansätze waren selten zu finden. Darüber konnte auch die Fülle so genannter Praktiker-Literatur nicht hinwegtäuschen. Für die Organisationsgestaltung und -entwicklung ergibt sich daher mehr denn je eine weites Feld an wichtigen Aufgaben für engagierte, offene und über ein zu eng abgestecktes Fachgebiet „Organisation“ hinausblickende verantwortungsvolle Persönlichkeiten.

2. Wandel und Intervention in der Organisation

2.1 Modelle

Bislang praktizierte Organisationen können Veränderungen am Markt und den Kundenbedürfnissen heute vielfach nicht optimal entsprechen, häufig werden sie auch gesellschaftlichen und betriebsinternen Anforderungen nicht mehr gerecht. Daher wurden in den letzten Jahren alternative oder ergänzende Organisationsmodelle bzw. -vorstellungen entwickelt, deren Ansätze langsam auch in der Praxis Eingang finden.

2.2 Entwicklungen und Interventionen

Der **Betriebsentwicklung**, vornehmlich gekennzeichnet durch Anforderungen an das Leistungsvermögen und notwendige Veränderungen, **folgt die Organisation** bzw. deren **Anpassung**, so zumindest nach herkömmlichen organisatorischen Vorstellungen. Das Leistungsvermögen kann wachsen, gleich bleiben oder schrumpfen. Die Entwicklung kann kontinuierlich und diskontinuierlich sein. Dem müsste im Idealfall auch die Organisation entsprechen. So wie es für Betriebe Strategien der geplanten Evolution und der Innovationsorientierung, aber auch ein Management von Diskontinuitäten gibt, wären entsprechende Organisationsentwicklungen bzw. -gestaltungen erforderlich. In der Praxis der Unternehmensführung und der Organisation sind „ideale“ Entwicklungen und Anpassungen aber nur näherungsweise erreichbar. Das muss kein Nachteil sein. Eine sehr frühe Anpassung beinhaltet beispielsweise naturgemäß auch hohe Risiken und Veränderungswiderstände, ebenso wie sehr späte Reaktionen ihre besonderen Probleme und Nachteile haben. Im Zweifelsfall wird man daher **evolutionären Prozessen** den Vorzug geben, die weder zu rationalistisch sind, d.h. von einer umfassenden bzw. vermeintlichen Planbarkeit ausgehen, noch sich lediglich auf eine „Strategie des Durchwurstelns“ (*Lindblom*) beschränken. Evolutionäre Anpassungen schließen eine konzeptionelle Gesamtsicht von Entwicklungen ein, ebenso Planungs- und Steuerungselemente, und zeichnen sich in der konkreten **Umsetzung** durch **überschaubare Anpassungsschritte** aus (s.a. *Schertler*, S.153ff.).

Der **Wandel von Organisationen** erfolgt nicht von selbst, ganz im Gegenteil, die **Trägheit** von Organisationen ist eines der wichtigsten zu bewältigenden Probleme der Organisationsgestaltung. Der Wandel erfordert daher **Interventionen** durch einen oder mehrere Handelnde, nennen wir sie **Akteure**. Auch professionelle Organisationsanalysen sind zu wenig und gelegentlich sogar methodisch bedingt interventionsschädlich. Die beispielsweise häufig praktizierte methodische und gedankliche Trennung von Analyse, Lösungsfindung und Umsetzung bei Veränderungsprojekten entspricht nur sehr bedingt natürlichen Denk- und Arbeitsprozessen und ist tendenziell sehr konfliktanfällig. Mit so genannten **rollierenden Verfahren**, bei denen die Analyse und die Lösungssuche in einem Arbeitsgang verbunden werden und diese Vorgehensweise unter Einbeziehung erarbeiteter Ergebnisse bis zur Findung der erwünschten Lösung wiederholt wird, lassen sich diese Probleme gut vermeiden und insbesondere werden die Ergebnisse in der Regel substantiell besser sein, eine vergleichsweise höhere Akzeptanz genießen und rationeller sowie rascher erreicht (s.a. *Becker/Langosch*, S.62f.; *Schwan/Seipel*, 1999, S.264ff.).

Die **Erfindungsgabe und der Wille des Akteurs** oder der Akteuregruppe in Organisationen einzugreifen sind unerlässlich. Damit der oder die Akteur/e zum **Urheber des Wandels** werden können, ist zunächst zu erkennen, wo **welche Ressourcen für einen Wandel und welche Handlungsfreiheiten tatsächlich bestehen**. Erst dann kann eine Strategie zur Überwindung bisheriger organisatorischer Verhältnisse sinnvoll entwickelt werden. Der umgekehrte und vielleicht zunächst „richtiger“ erscheinende Weg, nämlich zuerst ein organisatorisches Ziel zu wählen und von daher zu entscheiden was zu tun ist, wird häufig fehl schlagen. Eine gewachsene Organisation und deren ständige Wechselbeziehung zum Akteur legen diesem erhebliche Zwänge auf. Gibt er von vorneherein der Rationalität seiner organisatorischen Ziele den Vorrang, läuft er Gefahr, seine konkreten Möglichkeiten und Verantwortlichkeiten allgemeinen Prinzipien bzw. einem selbst auferlegten Determinismus unterzuordnen, d.h. Gefahr zu laufen, die konkrete organisatorische Situation zu verkennen, Lösungsalternativen zu übersehen und daran letztlich teilweise oder ganz zu scheitern. Wer einen tatsächlichen Wandel bewerkstelligen will und als hierfür Verantwortlicher einer Organisation ihre Entwicklungsrichtung weisen möchte, muss daher wesentlich differenzierter vorgehen, wie es die herkömmliche und häufig simplifizierende Entscheidungslogik aus Lehrbüchern empfiehlt. **Priorität** hat dabei zunächst die **Kenntnis des Kontextes für einen organisatorischen Wandel**, und zwar in einem ganzheitlichen Sinne. Es sind Informationen und davon abgeleitete Entscheidungsmöglichkeiten zu erfassen. Hier liegt auch der Standort und Beitrag, den eine **organisationsstrategische Analyse** für eine oder mehrere Interventionen leistet. Auf dieser Grundlage kann ein aufeinander abgestimmtes Vorgehen zur

Veränderung von Strukturen und Verhaltensweisen der Organisation erfolgen. Solchen Vorgängen sind erfahrungsgemäß vielfältige und diffizile Verhandlungen impliziert. Die **Methodensicherheit** der oder des Akteure/s der Intervention entscheidet in weitestem Maße über deren Erfolg. Die Beherrschung jeweils geeigneter Interventionsmethoden zählt erfahrungsgemäß zu den anspruchsvollsten Aufgaben des Organisationsbereiches (*Crozier/Friedberg*, S.254ff.; *Schwan/ Seipel*, 2002a, S.249ff.).

Für die **Interventionsmethodik** sind insbesondere folgende Punkte bedeutsam: Bestimmungsfaktoren menschlichen Interventionsverhaltens und realistische Einschätzung der Veränderbarkeiten – Verhaltensebene, Verhaltensbeschreibung, Verhaltenssteuerung und Konsequenzen – Grundannahmen zu Interventionen und methodisches Vorgehen – Ermittlung und Gewichtung von Interventionsansätzen – Interventionsinstrumente, -mechanismen, -punkte, -ebenen und -konsequenzen – Interventionsverzerrungen und -fehler (*Schwan/Seipel*, 2002a, S.252ff.).

3. Grenzen organisatorischer Gestaltung

Die Grenzen organisatorischer Gestaltung werden zunächst vom **Begriff und dem Verständnis der Organisation** bestimmt. Wird die Organisation inhaltlich eng, formalistisch und technokratisch interpretiert, sind ihre Grenzen naturgemäß sehr rasch erreicht. Beispielsweise allein schon dadurch, dass tatsächlich wichtige, aber informelle Aspekte von Organisationen keine Berücksichtigung finden. Zur Wirksamkeit einer Organisation gehört mehr als lediglich die Aufstellung von Grundsätzen, Regelungen, Organigrammen, Plänen, Ablaufsteuerungen u.Ä. Ein breiter und ganzheitlich verstandener Organisationsbegriff erweitert die Gestaltungsgrenzen.

Bleicher weist auf einen interessanten Aspekt der Grenzen organisatorischer Gestaltung hin, nämlich auf die Gefahren einer **Professionalisierung des Organisatoren-Berufes**. Einerseits ist es natürlich erfreulich, dass sich durch Ausbildung, spezialisiertes Wissen, Erfahrung im Bereich der Organisation und letztlich auch durch Berufsvereinigungen und Verbände der Organisatoren eine Professionalisierung des Berufes ergeben hat. Andererseits können die genannten berufsstabilisierenden Faktoren aber auch zu einer **methodischen Verengung** und **bewahrenden Haltung** führen, insbesondere dann, wenn der Ehrgeiz der Organisatoren zur **Perfektionierung der Methoden und Regeln** ihres Berufes tendiert. Nicht selten trifft man in der betrieblichen Praxis Organisatoren mit durchaus **rigidem Verhalten** und **bürokratischen Attitüden** an, deren Tätigkeit in organisatorischen Routineaufgaben aufgeht und Organisationsveränderungen vernachlässigt werden. Es wird ein Denken und Handeln in der Organisation in einer scheinbar stabilen Betriebs- und Arbeitswelt praktiziert, obwohl das betriebliche Umfeld sich dynamisch entwickelt. Tendenzen zur Überorganisation sind häufig auch auf solche Einstellungen zurückzuführen. Wenn diese sich mit systemgeprägter institutioneller Amtsautorität verbinden und mit zentralistischen Neigungen verknüpft sind, wird der Organisator zum Gegenteil von dem was er eigentlich sein sollte, nämlich ein engagierter „Neuerer“. Statt dessen degeneriert er zum Experten, der von immer weniger immer mehr versteht (*Bleicher*, 1991a, S.913f.).

Organisationsgestaltungen vollziehen sich stets im **Spannungsfeld** von Sicherheit, Ordnung, Präzision, Effektivität und Wirtschaftlichkeit einerseits, von Freiheit, Humanität, Veränderung und Neuerung andererseits. Durch die zunehmende Raschheit der für die Betriebe maßgeblichen Entwicklungen, die u.a. wiederum häufig zu einer steigenden Komplexität und Ungewissheit der Organisationen führen, liegt es nahe, organisatorische Lösungen u.a. in der Vereinfachung und einem geringeren Maß von Organisiertheit zu suchen. Das Ziel sind dabei auch **flexiblere Organisationsformen** (*Ulrich*, S.198f.). Solchen Bemühungen entgegenstehendes Beharrungsvermögen professioneller Organisatoren wird man u.a. dadurch begegnen müssen, dass man den **Kreis der Funktionsträger** für organisatorische Gestaltungen durch betriebliche Führungskräfte und Mitarbeiter **erweitert**. *Lindelaub* schrieb noch 1980 folgenden Satz: „Die Aufgabengebiete des Organisators lassen

sich am ehesten aus der Definition des Organisationsbegriffes ableiten, nämlich dauerhafte Regelungen zu schaffen, die die Übertragung von Aufgaben, die Verbindung von Stellen und die Aufgabenerfüllung beinhalten. Dabei ist es unerheblich, ob die Lösung den Einsatz von Sachmitteln beinhaltet oder nicht.“ (*Lindelaub*, Sp.1826). Die eng ausgelegte Aufgabendefinition wird heutigen Vorstellungen und Anforderungen an organisatorische Funktionen nicht mehr gerecht. Ein sinngemäß nach *Lindelaub* praktiziertes Berufsbild des Organisators wäre daher sicher als eine viel zu eng gezogene Grenze für organisatorische Gestaltungen zu bewerten.

An den **Hochschulen** wurde vergleichsweise früh eine **breiter ausgelegte und ganzheitlich orientierte Organisationslehre** vertreten. 1977 ergab eine Befragung deutschsprachiger Hochschullehrer des Faches „Organisationslehre“, dass in 46,60% der Ausbildungsprogramme verhaltenstheoretisch orientierte Ansätze enthalten waren. Entscheidungsorientierte Ansätze waren mit 30,20% und systemtheoretisch-kybernetisch orientierte Ansätze mit 13,70% vertreten. Bei aller Problematik der Klassifikation der unterschiedlichen Ansätze erlaubt der empirische Befund der Untersuchung die Feststellung einer klaren Dominanz der verhaltens- und entscheidungstheoretischen Ausrichtung des Faches Organisationslehre. Ferner ergab die Untersuchung, dass Nachbardisziplinen in das Lehrangebot stark einbezogen wurden, insbesondere die Organisationssoziologie und -psychologie, das Personalwesen sowie Kommunikations- und Konfliktlösungstechniken. Den qualitativen Ergebnissen der Untersuchung entsprach auch in etwa die quantitative Aufgliederung des Lehrangebotes des Faches Organisationslehre (*Thom*, Sp.1674f.). Eine weitere Lehrbuchanalyse von 1978 zum Thema „Organisationslehre“ ergab ein differenzierteres Bild, wobei kritisch anzumerken ist, dass die Untersuchung zu erheblichen Abgrenzungsproblemen führte und somit den Ergebnissen teilweise die Plausibilität und Eindeutigkeit fehlt. Dennoch lässt sich als Ergebnis der Untersuchung feststellen, dass verhaltensbezogene Lehrinhalte tendenziell berücksichtigt wurden, von Autoren der Universitäten jedoch wesentlich stärker als durch Autoren aus den Fachhochschulen. Letztere konzentrierten sich beispielsweise stark auf Fragen der Ablauforganisation, die Grundlagen der Organisationslehre kamen hingegen tendenziell eher etwas zu kurz, ebenso Ausführungen über die Situationsbezogenheit organisatorischer Gestaltungen und entsprechende Forschungsergebnisse (*Thom*, Sp.1682ff.). Diese Tendenzen lassen sich auch derzeit (2003) bei Durchsicht der jüngeren Organisationsliteratur erkennen.

Zwischen der **Aus- und Weiterbildung der Organisatoren** und der Frage der **Grenzen organisatorischer Gestaltung** besteht ein enger Zusammenhang, wobei dem Thema „**Praxisbezug**“ eine vorrangige Bedeutung zukommt, was sich beispielsweise in den Bemühungen zur Entwicklung eines Curriculums für den Bereich Organisationslehre niederschlägt. Der **überwiegende Dissens** bei der Frage des Praxisbezuges ergibt sich daraus, ob das Curriculum für das Fachgebiet Organisationslehre vorrangig **grundlagen- oder anwendungsorientiert** ausgelegt sein soll. Letzteres entspricht den überwiegenden Erwartungshaltungen der Betriebe und gerade die Fachhochschulen versuchen diesen Vorstellungen in weitem Maße zu entsprechen. Die Universitäten vertreten dem gegenüber tendenziell eher die Ansicht, dass der Vermittlung der Grundlagen der Organisation besondere Aufmerksamkeit zu widmen ist und erst davon ausgehend sinnvoll die anwendungsorientierten Themenstellungen behandelt werden können, sei es im Rahmen der Aus- und Weiterbildung, aber auch in der betrieblichen Praxis. Hinter dieser Kontroverse steht natürlich die vorurteilsgeprägte, häufig emotional geführte und leidige Auseinandersetzung zum alten **Streitpunkt „Theorie und Praxis“**. Wenn davon ausgegangen wird, dass ein tieferes und ganzheitlich orientiertes Verständnis der Organisation am ehesten geeignet ist zu guten Organisationslösungen beizutragen, so ist auch die Diskussion um die Frage des „Praxisbezuges“ bereits entschieden. Eine vorwiegend anwendungsorientierte Qualifikation des Organisators ohne eine fundierte rationale und emotionale Beherrschung der Grundlagen der Organisation bedeutet zwangsläufig eine Verengung der Sichtweise bei der Gestaltung organisatorischer Lösungen. Ferner ist bei einer stark überwiegender Anwendungsorientierung die Anfälligkeit des Organisators für organisatorische Rezepte und

Moden wahrscheinlicher, da deren effektive Bewertung durch Lücken in der Beherrschung der organisatorischen Grundlagen verkürzt sein dürfte. Schließlich darf realistischere nicht vergessen werden, dass Inhalte der Aus- und Weiterbildung zwangsläufig oder zumindest in aller Regel durch Entwicklungen in den Betrieben und insbesondere in deren Umfeld von begrenzter Aktualität sind. Der Transfer des Wissens von betrieblichen Entwicklungen, die fast immer den Anstoß für organisatorische Neuerungen bilden, hinein in Publikationen und Lehrinhalte der Hochschulen, aber oft auch in berufsbegleitende Weiterbildungsmaßnahmen, wie beispielsweise Kurse und Seminare, dauert regelmäßig viele Jahre. Überholte Inhalte und dadurch entstandene Lücken können jedoch durch fundiertes organisatorisches Grundlagenwissen und -können eher überbrückt werden, als durch eine vornehmlich anwendungsorientierte, möglicherweise nicht mehr ganz aktuelle Qualifikation. Mit anderen Worten: **Eine gute Theorie wird oft die beste Praxis zur Überwindung organisatorischer Grenzen sein.**

Für die **Verschiebung und Ausweitung der Grenzen organisatorischer Gestaltung** gibt *Bleicher* einige wichtige und zu beherzigende **Anregungen**, die an anderer Stelle eine Vertiefung erfahren werden: Organisatoren als Träger der Entbürokratisierung – Förderung partizipativer Organisationsentwicklungen als Beitrag zur konstruktiven Bewältigung machtgeprägter organisatorischer Durchsetzungen – Überwindung organisatorischer Grenzen durch das Konzept der Selbstorganisation – Organisatoren als Systemspezialisten für „Integriertes Management“ (*Bleicher, 1991a, S.914ff.*).

4.

Instrumente der organisatorischen Veränderung

Der Begriff **Instrumente** der organisatorischen Veränderung kann einmal im **Sinne der Organisationsentwicklung** bestimmt werden, die beispielsweise wie folgt definiert werden kann:

„Organisationsentwicklung ist ein Veränderungsprozess einer Organisation und der darin tätigen Menschen, der sich an bestimmten Werten und Prinzipien orientiert“ (Baumgartner et al., S.19).

Instrumente werden durch den Prozess und seinen Charakter bestimmt. Die partizipative Vorgehensweise wäre beispielsweise ein typisches prozessuales Instrument zur Lösung organisatorischer Aufgaben. Solche Instrumente gibt es in großer Zahl, insbesondere im Bereich der Information und Kommunikation (Einzel- und Gruppengespräche, Fragebogen, Klausuren u.Ä.). Ihre Ausprägung und Handhabung wird sich im Allgemeinen an jenen Prinzipien orientieren, die auch für die jeweiligen Prozesse gelten, d.h. **zwischen Prozesszielen und Instrumenten zu deren Verwirklichung sollte möglichst Übereinstimmung bestehen.** Erfolgt das zu wenig oder gar nicht, entstehen zwangsläufig Diskrepanzen zwischen dem Ziel einer organisatorischen Veränderung und der Handhabung der Instrumente zu dessen Verwirklichung. Die Glaubwürdigkeit einer organisatorischen Veränderung wird dadurch fragwürdig und damit aber auch die Erzielung angestrebter Veränderungserfolge unsicher. Die krause Vorstellung, mit autoritär geprägten Instrumenten einen Prozess zur Erreichung partizipativerer Organisationsverhältnisse bewerkstelligen zu wollen, wäre weder überzeugend noch sonderlich erfolgversprechend. Die Ziel-Mittel-Beziehungen zwischen Organisationsaufgaben und deren Umsetzung, damit auch die „Instrumente“, sollten daher durch **wechselseitige Authentizität** gekennzeichnet sein.

Des Weiteren gibt es vielfältigste „Instrumente“, die sozusagen zum **Handwerkszeug** aus der Werkstatt des Organisators gehören. Auch die instrumentellen Werkzeuge sollten

grundsätzlich mit den Intentionen für eine zu lösende Organisationsaufgabe verträglich sein, und auch hier darf natürlich nicht gelten, dass „der Zweck die Mittel heiligt“, d.h. bei ihrer Anwendung ist die Authentizitätssicherung möglichst zu wahren.

Mit jeweils verschiedensten Varianten lassen sich **Gruppen solcher Werkzeuge** verschiedenen **Bereichen der Organisationstechnik** zuordnen:

Grundinstrumentarium: Planungsseminare – Teambildungen – Visualisierungen und Präsentationen – Berichte.

Kommunikationstechniken: Diskussionstechniken – Bewertungstechniken – Darstellung von Gruppenergebnissen – Moderation – Entscheidertraining – Informationsmarkt.

Problemlösungstechniken: Rollenspiel – Brainstorming – Methode 635 – Synektik – morphologische Analysen.

Analysetechniken: Auswertung von Unterlagen – Interviews – Fragebogen – Dauerbeobachtung – Selbstaufschreibung – Kommunikationsanalyse – ABC-Analyse – Multimomentverfahren – Netzplantechnik – rollierende Verfahren der synchronen Verknüpfung von analytischen und problemlösenden Schritten.

Wirtschaftlichkeitsprüfung: Kostenvergleichsrechnung – Marginal-Rendite – Multifaktoren-Technik.

Bei näherer Betrachtung der „Instrumente“ der erst- und zweitgenannten Kategorie wird man feststellen können, dass es fallweise Überschneidungen geben kann, was in der Praxis keine Probleme aufwirft und lediglich eine Folge des Versuches einer Systematisierung der „Instrumente“ ist. *Doppler/Lauterburg* geben mit einer aufschlussreichen Graphik, Abbildung 2, ein anschauliches Bild der geradezu „verwirrenden Vielfalt von Methoden, Instrumenten und Verfahren“ (*Doppler/Lauterburg*, S.173) für organisatorische Veränderungen und betriebliche Entwicklungen.

Neben der Art und den Adressaten der Interventionen unterscheiden sie bezeichnenderweise dabei „**weiche**“ und „**harte**“ **Faktoren**, was sicher auch den Stand und aktuelle Tendenzen einer ganzheitlich orientierten Organisationslehre zum Ausdruck bringt.

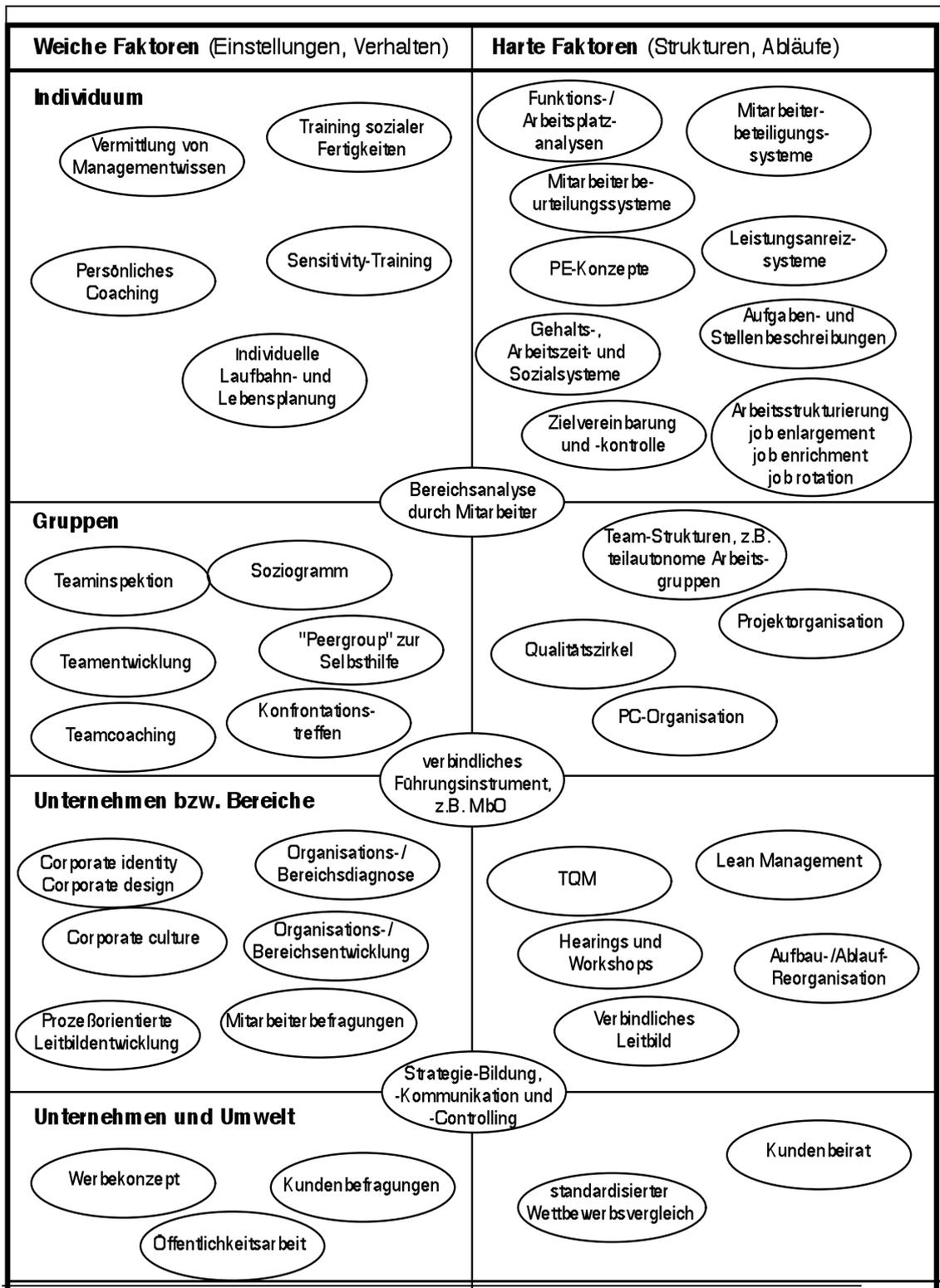


Abb. 2: Instrumente, Methoden und Verfahren der Unternehmensentwicklung
(Quelle: Doppler/Lauterburg, S.174)