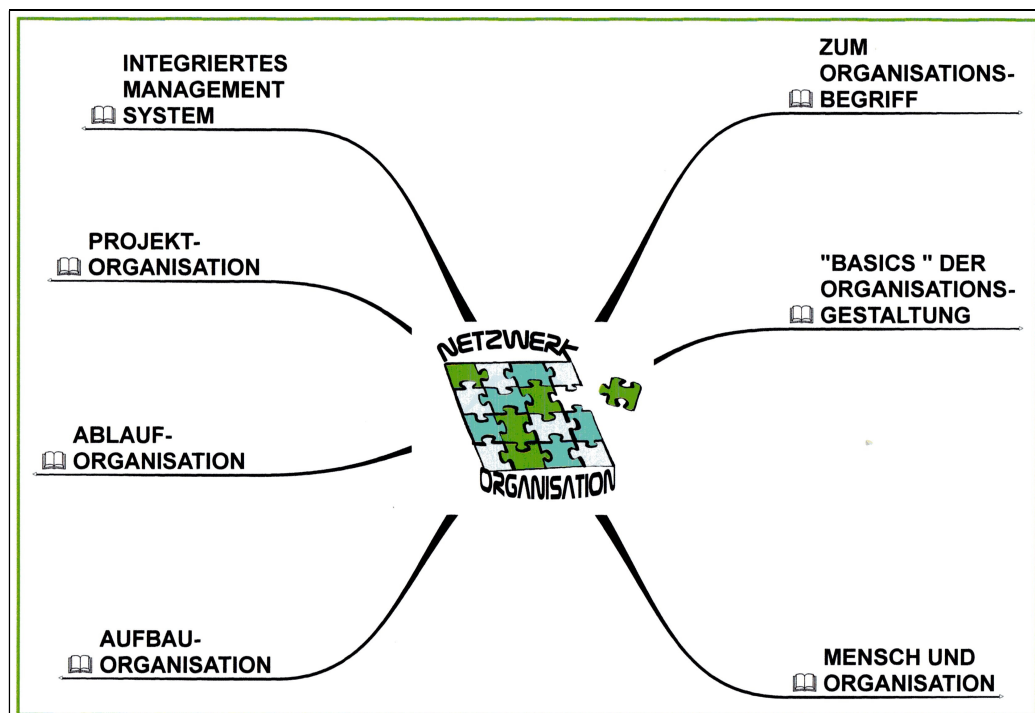


Netzwerk der Organisation

- E-Book -

Version 2

© Dr.Cramer, <http://www.orgware-online.de>



Inhalt

Organisationsoptimierung erfordert ganzheitliche Sichtweisen	4
Begriffe.....	4
Definition und Abgrenzung des Organisationsbegriffs.....	4
Nutzen und Grenzen von Organisation	5
Basics	7
Unternehmenszweck	7
Geschäftsfelder.....	8
Gesellschaftsrechtliche Struktur / Rechtsform.....	9
Organisationsphilosophie.....	11
Unternehmensleitlinien	12
Externe Einflüsse.....	13
Mensch und Organisation.....	15
Menschenbild	15
Individuelle Motivation und Organisation	16
Individuelle Wahrnehmung und Organisation	18
Individuelle Einstellungen, Stereotype, Vorbehalte.....	19
Gruppe.....	21
Formale vers. informale Organisation.....	26
Organisationsentwicklung/OE	27
Führung	32
Aufbauorganisation	35
Begriff	35
Top-down vers. Bottom-up?	35
Organisationsstruktur	36
Aufgabenverteilung.....	39
Stellenstruktur	41
Stellenbeschreibungen.....	45
Anforderungsprofile als Implementierungselement der Aufbauorganisation.....	48
Die Stellenbesetzung als Implementierungselement der Aufbauorganisation.....	49
Prozess-/Ablauforganisation	51
Begriff	51
Top-down vers. Bottom-up?	52
Prozesslandkarte.....	52
Unternehmensprozessstypen.....	54
Unternehmensprozessarten.....	57
Projektorganisation.....	59
Begriffe.....	59
Anwendungsbreite.....	60
Aufbauorganisation von Projekten.....	60
Ablauforganisation in Projekten.....	65
Multiprojektmanagement	70
Problemidentifikation und Bewertung von Projektergebnissen	72
Integriertes Managementsystem.....	76
Bestandsaufnahme.....	76
Organisationsregelungen.....	76
Weitere Regelungssysteme	77
Schlussfolgerung	78
Systemaufbau eines IMS	78
Funktionen und Zielstellung.....	78

Zu erfüllende Anforderungen.....	78
Inhalt.....	79
Aufbau und Entwicklung eines IMS	80
Standardsetzung durch eine "Meta"-Regelung.....	81
Organisationsplanung.....	81
Begriff und Zweck	81
Quellen	81

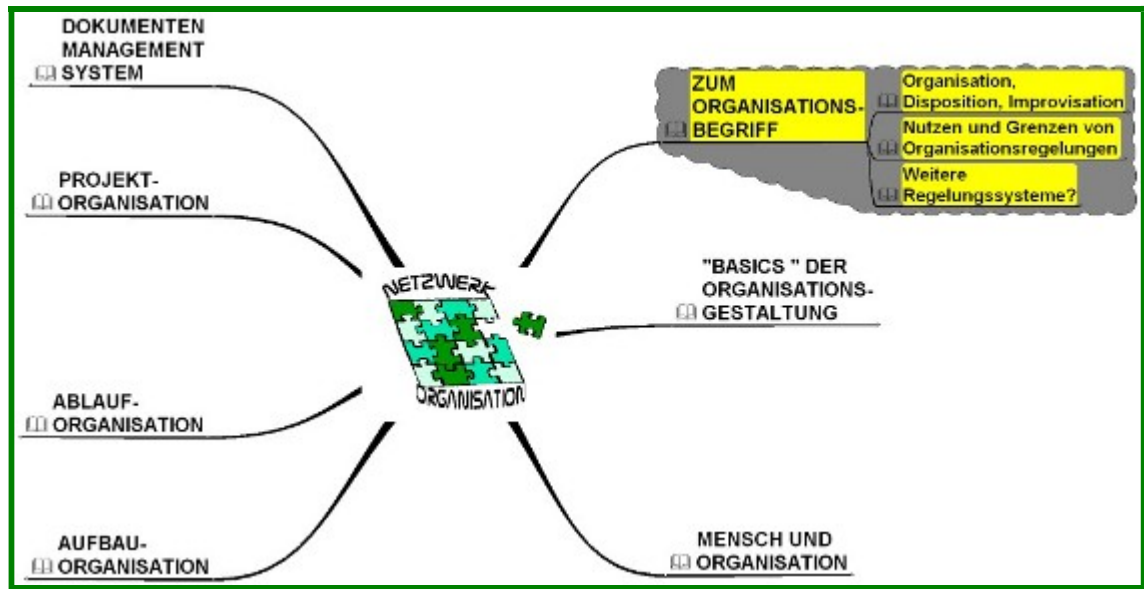
Organisationsoptimierung erfordert ganzheitliche Sichtweisen

Die Optimierung des Organisationssystems von Unternehmen und Behörden bedeutet regelmäßig, eine Vielzahl von beeinflussenden Größen und unterschiedlichen Komponenten und demzufolge Optimierungsvarianten zu berücksichtigen, besser miteinander zu verbinden. Nur so kann man sich dem angestrebten Optimum tatsächlich annähern. Deshalb wird für die Charakteristik des Organisationssystems von Unternehmen und Behörden der Begriff "Netzwerk" verwendet.

Eine ganzheitliche Sichtweise ist also angebracht - auch dann, wenn man vermeintlich sicher ist, mit welcher "Stellschraube" Korrekturen am System am besten erreichbar sind.

Der nachstehend gegebene Überblick über die wesentlichen Inhalte und die Zusammenhänge, Abhängigkeiten und Wechselwirkungen zwischen den Komponenten der Organisation soll dem Leser helfen, eine solche Sichtweise zu gewinnen.

Begriffe



Definition und Abgrenzung des Organisationsbegriffs

Unter dem **Begriff der Organisation** wird im Allgemeinen die zielorientierte und längerfristig geltende Regelung oder Ordnung des Zusammenwirkens der Betriebselemente, also von Aufgabenträgern (Menschen und technische Systeme), Informationen und Sachmitteln zur Erfüllung von Aufgaben verstanden.

Dabei wird der Begriff sowohl für den **Arbeitsprozess** des "Organisierens" als auch für die Summe der **Ergebnisse** dieser Tätigkeit, die Struktur betrieblicher Systeme, verwendet.

Die Organisation als Prozess der steten Vervollkommnung der Organisation als Ergebnis ist eine originäre Aufgabe der Unternehmensleitung im Rahmen der Gestaltung von Unternehmen, die auf die Erfüllung des Unternehmenszwecks, auf die Erreichung des wirtschaftlichen Erfolgs ausgerichtet ist.

Unter Berücksichtigung der **zeitlichen Dimension** und der **Anzahl der betroffenen Geschäftsvorfälle**, wird der Begriff der **Organisation als Prozess** von dem der Disposition und dem der Improvisation wie folgt **abgegrenzt**:

Begriff	Zeitliche Dimension	Inhaltliche Dimension
Organisation	vorausschauend, längerfristig geltend	generelle Geltung für gleichartige Geschäftsvorfälle
	Beispiel: Eine generelle Regelung legt u.a. fest: <ul style="list-style-type: none"> • den Mindestbestand von Lagerartikeln für die Nachbestellungen durch die Einkaufsabteilung (oder automatisiert durch ein DV-System) • die Kompetenz, wer unter welchen Bedingungen abweichend von dieser Regelung bestellen darf, • die grundlegenden Einkaufsrichtlinien für die Einkaufsabteilung. 	
Disposition	sofort geltend	Geltung für einzelne Geschäftsvorfälle
	Beispiel: <ul style="list-style-type: none"> • Der Einkaufsleiter ordert für einzelne Artikel außerhalb der Mindestbestands-Regelung. • Die Einkäufer legen im Rahmen der Einkaufsrichtlinien die Bestellkonditionen fest. 	
Improvisation	operativ, kürzerfristig geltend	Geltung für eine begrenzte Anzahl von Geschäftsvorfällen
	Sinnvolles Beispiel: Ausweidlösung bei Lieferschwierigkeiten des Herstellers. Beispiel bei fehlender Organisation: Einkaufsleiter und Einkäufer handeln nur ad-hoc, weil es keine grundlegenden Einkaufsrichtlinien gibt, eine Mindestbestandsregelung fehlt und Kompetenzen nicht festgelegt und zugeordnet sind.	

Nutzen und Grenzen von Organisation

Wann muss eine Organisationsregelung getroffen werden, wann nicht?

2 Kriterien sind wesentlich

1. **Wiederholte** Erfüllung von Aufgaben: Wenn sie sich häufiger wiederholen ist es zweckmäßig, eine generell gültige Regelung für alle gleichartigen Geschäftsvorfälle zu treffen. Rationalisierungseffekt: Alle Wiederholungen laufen dann gleichartig ab, das "Rad muss nicht jedes mal neu erfunden werden" (=Disposition für den Einzelfall). Dies macht in der Summe die Ablauforganisation des Unternehmens aus.
2. **Arbeitsteilige** Erfüllung von Aufgaben: Mehrere Menschen müssen sinnvoll zusammenarbeiten können. Die Organisationsregelung lässt jeden wissen, was von ihm erwartet wird und was er von anderen erwarten kann. Durch die Aufbauorganisation wird dies grundlegend geregelt. Rationalisierungseffekt: Das Zusammenwirken der

betrieblichen Organisationseinheiten und der einzelnen Mitarbeiter erfolgt von einem geordneten Fundament aus, was nicht immer wieder neu definiert werden muss.

In beiden Fällen bedeutet also die dadurch erreichte Standardisierung Stabilität in der Arbeitsweise des Unternehmens, der Unternehmensteile und der einzelnen Mitarbeiter. Allerdings soll die Detaillierung der Regelungen begrenzt werden, denn nicht jeder Einzelfall einer Aufgabe ist durch Organisationsregelungen optimal vorhersehbar und gestaltbar.

Um am Markt zu bestehen ist von jedem Unternehmen **Flexibilität** notwendig. Die Rahmenbedingungen, unter denen einmal organisiert wurde, sind dynamischen Veränderungen unterworfen:

Z.B. ein neues Geschäftsfeld, neue Märkte, veränderte Kundenforderungen, aber auch gesetzliche Anforderungen bedingen veränderte Aufgaben, Strukturen, Mitarbeiter, Prozesse, Arbeitsmittel usw.

Grundsätzlich wird der Unternehmer dem gerecht, indem

- er dafür sorgt, dass die Organisationsregelungen eher den Handlungsrahmen vorgeben und weniger Ausführungsdetails enthalten,
- er sich die Fähigkeit bewahrt, die bestehende Organisation in Frage zu stellen und Organisationsregelungen zu verändern.

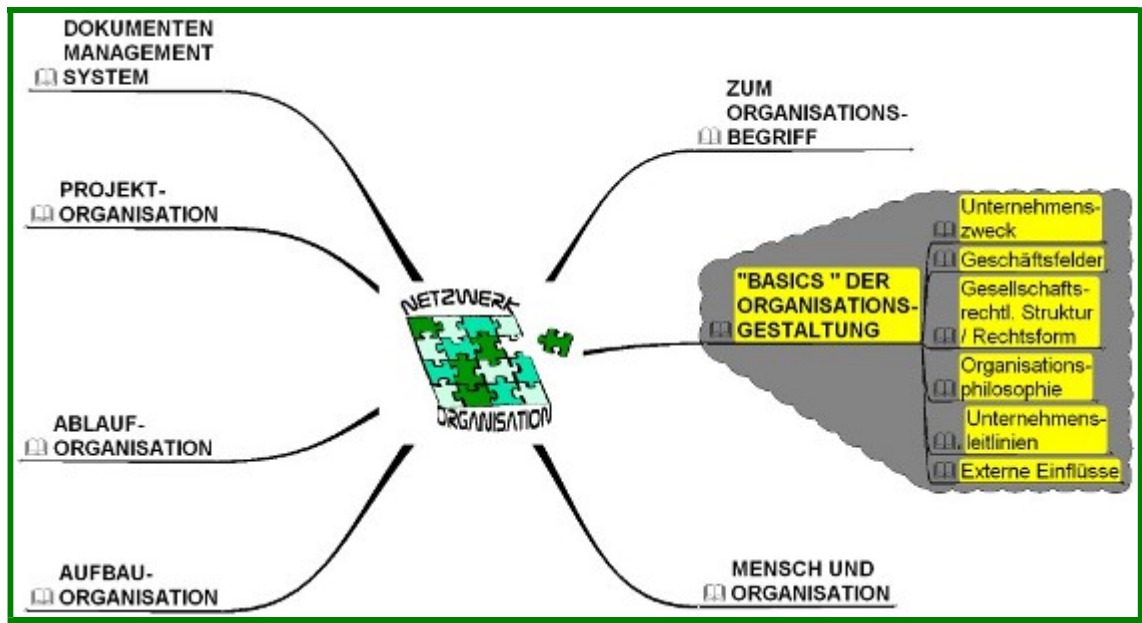
Dabei kommt es auf ein sinnvolles Verhältnis zwischen Stabilität und Flexibilität an:

- **Zu viele** und auch zu detaillierte Organisationsregelungen, bedeuten Überorganisation und hemmen die wirksame Arbeit der Mitarbeiter. Die Flexibilität des Unternehmens wird behindert. Anpassungsprozesse werden zumindest verzögert.
- **Zu wenige**, d.h. fehlende oder zu ungenaue Organisationsregelungen, bewirken häufig auch monetär messbare Effektivitätsverluste, indem gleiche Aufgaben ganz verschieden ausgeführt werden. Es fehlt die Transparenz, die mit organisatorischer Stabilität einhergeht.

Ein in der Vorschau berechenbares Gleichgewicht zwischen diesen beiden **Grenzen** der Ausprägung von Organisationsregelungen gibt es nicht. Es kommt darauf an,

- wie die Bedingungen im jeweiligen betrachteten Teilsystem des Unternehmens vorherrschen. Also, in welchem Geschäftsfeld befinden wir uns, wie ist die Mitarbeitersituation, wie sind die Einflusskriterien für die Organisation generell beschaffen.
- welche Organisationsphilosophie im Unternehmen gepflegt wird.

Basics



Unternehmenszweck

Dieser Aspekt ist in diese Übersicht **deshalb** aufgenommen worden, um deutlich zu machen, dass dies der allgemeinste und oberste Ausgangspunkt für die Unternehmensentwicklung und für die Gestaltung der Organisation des Unternehmens ist.

Er ist aber auch konkret nutzbar. Gerade zu Beginn grundlegender Organisationsgestaltungsprozesse ist es hilfreich, sich des Unternehmenszwecks noch einmal zu vergegenwärtigen.

Warum?

Weil nur davon abgeleitet objektive Begründungen für die Existenz nachgeordneter Unternehmensbereiche, Organisationseinheiten und Stellen von Mitarbeitern und Führungskräften möglich sind. Denn die Beschäftigung mit dem Unternehmenszweck bedeutet heruntergebrochen die Beantwortung der Frage nach dem Zweck auch nachgeordneter Systemteile. Fragen Sie sich selbst einmal: Was ist der Zweck des Bereichs "X" in meinem Unternehmen?

Nach meinen Erfahrungen sind solche Sinn-Fragen eher nicht verbreitet. Sie konsequent als Einstieg in Organisationsüberlegungen bzw. -projekte zu nutzen führt aber dazu, die Zielsetzung des konkreten Organisationsgestaltungsprozesses zu schärfen und die eigentliche Gretchenfrage jeder Organisationsoptimierung "Was passiert, wenn "X" entfällt?" zu stellen und zu beantworten.

Wesentliche **Primärdokumente**, in denen der Unternehmensgegenstand oder -zweck definiert wird, sind:

- Der Zweck der Existenz des Unternehmens ist insoweit im [Handelsregister](#) eingetragen, indem im Eintrag das auszuführende Handelsgeschäft bezeichnet ist.
- Die Satzung des Unternehmens. So schreibt § 3(1) GmbHGes den Unternehmensgegenstand (=Zweck) als Pflichtinhalt des Gesellschaftsvertrages vor. Dies gilt lt. Aktiengesetz auch für Aktiengesellschaften.

Geschäftsfelder

Begriff

Mit der Definition von **Geschäftsfeldern** des Unternehmens werden die Handelsgeschäfte des Unternehmens und damit dessen Unternehmensgegenstand/-zweck detailliert beschrieben. Dazu sind die vielfältigen Einflüsse insbesondere des Marktes zu prüfen. Sinn der Definition von Geschäftsfeldern ist es, die Erfüllung des Unternehmenszwecks lt. Satzung für alle Gestaltungsmaßnahmen des Unternehmens wie insbesondere

- Strategiefindung und -umsetzung
- Unternehmensplanung und Controlling
- Organisation des Unternehmens

vom Markt her zu sichern.

Unter einem **Geschäftsfeld** wird die Zusammenfassung solcher Produkte bzw. Dienstleistungen zu strategisch voneinander weitgehend unabhängigen Geschäften verstanden, die mit einem spezifischen Kreis von Wettbewerbern und Kunden zu tun haben.

Diese Beschreibung abstrahiert von den allgemein geltenden Anschauungen und Anforderungen an ein Unternehmen, neben der wirtschaftlichen Aufgabe auch eine soziale Funktion gegenüber den Mitarbeitern zu haben und sich normgerecht gegenüber seiner Umwelt, insbesondere was den ökologischen Aspekt angeht, zu verhalten.

Zweck

Die Zusammenfassung erfolgt für den **Zweck** einheitlicher, vom Markt als dem Bewährungsfeld jeder unternehmerischen Aktivität her entwickelter

- Strategiefindung und -umsetzung,
- Unternehmensplanung und Controlling,
- Produktentwicklung,
- Marktbearbeitung und Verkaufsentwicklung,

also, zur Schaffung der Möglichkeiten einer zielgerichteten und rationellen Führung des jeweiligen Geschäftsfeldes. Das ist der Sinn dieser unternehmerischen Gestaltungsaufgabe.

Mit der Definition von Geschäftsfeldern des Unternehmens werden die Handelsgeschäfte des Unternehmens und damit dessen Unternehmensgegenstand/-zweck detailliert beschrieben.

Wie erfolgt die Definition?

Das erfordert für die einzelnen Produkte/Dienstleistungen eine tiefgehende Analyse des Marktes und die präzise Beantwortung nachstehender Fragen:

- Wie sind die Märkte definiert? Sind sie weitgehend vergleichbar?
- Wie ist unsere Marktposition (Marktanteil, Schrumpfung vers. Halten vers. Wachstum)?
- Welche Kunden gibt es? Ist der Kundenkreis weitgehend homogen?
- Welche Wettbewerber gibt es? Handelt es sich um einen einheitlichen Wettbewerberkreis? Welche Merkmale sind dafür charakteristisch?
- Sind die Produkte/Dienstleistungen beim Kunden untereinander substituierbar?
- Welche Abhängigkeiten bestehen zwischen den Produkten/Dienstleistungen? Würde die Ausgliederung eines Produktes bzw. einer Dienstleistung aus dem Geschäftsfeld andere in ihrer Wettbewerbsfähigkeit beeinträchtigen?

Ein **Datenblatt zur Charakterisierung eines Geschäftsfeldes** würde idealerweise Informationen zu nachstehenden Aspekten ausweisen:

- Aufführung der Produkte bzw. Dienstleistungen, die das Geschäftsfeld ausmachen.
- Aufführung der Märkte, auf denen und der Kundengruppen, für die das Geschäftsfeld betrieben wird.
- Charakterisierung der Marktsituation und deren Prognose.
- Bestehende Strategien und Planungen für das Geschäftsfeld als Ganzes und für seine Produkte und Dienstleistungen wie
 - Marktposition ausbauen oder halten,
 - neue Märkte und Kunden erschließen,
 - Investitionen tätigen,
 - Produktentwicklung betreiben usw.
- Betriebswirtschaftliche Kennzahlen wie Umsatzerlös, Anteil am Unternehmenserlös, Gewinnsituation vor und nach Steuern, Deckungsbeiträge auch für die einzelnen Produkte und Dienstleistungen zur Beschreibung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit.
- Beschreibung der gegenständlichen Aspekte, also:
 - Welche wesentlichen Rohstoffe und Zwischenprodukte werden eingesetzt und wie ist die Lieferantenabhängigkeit.
 - Welche Fabrikorganisation (eigen oder fremd) gibt es.
 - Welche Technologien, Anlagen und Maschinen werden eingesetzt und
 - wie ist das Niveau im Vergleich zum technischen Fortschritt.
- Budgetierung der wesentlichen Kostenfaktoren, darunter auch für das Personal.

Abbildung der Geschäftsfelder in der Unternehmensorganisation

Die Abbildung der Geschäftsfelder in der Unternehmensorganisation ist über unterschiedlichste Formen möglich. In jedem Fall aber müssen im Organisationsgestaltungsprozess die vielfältigen Einflüsse, die von den einzelnen Merkmalen der Geschäftsfelder direkt ausgehen, berücksichtigt werden.

Wesentliche sollen an dieser Stelle nur genannt werden:

- Auf die Ablauf-/Prozessorganisation, indem mit der Definition der Geschäftsfelder zugleich bestimmt ist, welche der Hauptprozesse von Unternehmensbedeutung den Charakter von Geschäftsprozessen - und damit **nicht** von Serviceprozessen - haben, mit denen die Wertschöpfung der Geschäftsfelder und des Unternehmens erfolgt.
- Auf die Aufbauorganisation durch die Märkte und Kunden, die Produkte und Dienstleistungen, über die genannten gegenständlichen Aspekte sowie durch das Personalkostenbudget.
- Auf die Projektorganisation im Unternehmen durch die Strategien und Planungen zur Geschäftsfeldentwicklung.

Gesellschaftsrechtliche Struktur / Rechtsform

Abhängigkeit von der Geschäftsfeldstruktur

Die originären Aspekte, die für die Wahl der geeigneten Rechtsform bei der Gründung oder Neustrukturierung eines Unternehmens bestimmend sind, bestehen in der Begrenzung der

Haftung, der Optimierung der Unternehmensnachfolge sowie der Reduzierung der Steuerbelastung.

Daneben können arbeitsrechtliche, eigentumsrechtliche oder strukturelle Besonderheiten mitprägen. Bezüglich der Letzteren ist aus organisatorischer Sicht zu konkretisieren, dass die gesellschaftsrechtliche Struktur des Unternehmens wesentlich davon beeinflusst wird,

- welche Position die **Geschäftsfelder** des Unternehmens, wenn es mehr als ein Geschäftsfeld gibt, am Markt haben bzw. erreichen sollen,
- ob bestimmte Funktionen für das ganze Unternehmen oder auch für einzelne Geschäftsfelder gesellschaftsrechtlich eigenständig organisiert werden sollen. Z.B. die Gestaltung der Vertriebsorganisation für einen speziellen Markt als GmbH.

Wirkung für die Aufbauorganisation

Die Wahl der Rechtsform beeinflusst die Eigentumsverhältnisse, die Entscheidungsfindung und die Risikoverteilung eines Unternehmens. Damit besteht ein erheblicher Einfluss auf die Organisationsgestaltung in dem betreffenden Unternehmen bzw. Unternehmensteil.

Wirkungen auf die Aufbauorganisation haben Entscheidungen zur

- Teilung eines Unternehmens in mehrere Gesellschaften. Dies ist eine direkte Form der aufbauorganisatorischen Gestaltung. Denn damit werden Aufgaben, Kompetenzen und Stellen sowie Personal zugeordnet.
- Art der Unternehmensleitung. Wenn die Unternehmensleitung aus mehreren Personen besteht ist zu klären,
 - wie das Führungsgremium in sich zu organisieren ist, was dann in der Geschäftsordnung, die vom Aufsichtsgremium zu genehmigen ist, niedergelegt wird,
 - ob und ggf. wie die Kompetenzverteilung innerhalb des Führungsgremiums in der Organisationsstruktur abgebildet werden soll, also ob es eine 1:1-Beziehung von den einzelnen Mitgliedern der Unternehmensleitung zu ihnen fest zugeordneten Organisationseinheiten geben soll oder nicht.

Weiterhin ist die gewählte Rechtsform von Relevanz für die Aufbauorganisation, wenn dadurch das Unternehmen dem Mitbestimmungsgesetz unterliegt und die Funktion eines Arbeitsdirektors einzurichten ist.

All dies hat natürlich auch erhebliche ablauforganisatorische Konsequenzen.

Organisatorische Gestaltung der Kooperation in der Unternehmensgruppe

Wenn man aus steuerlichen Gründen oder aus Gründen einer Dezentralisierung von Verantwortung bei eigenständigen Geschäftsfeldern das Unternehmen in mehrere Gesellschaften gliedert, wird häufig gerade die Prozessorganisation vernachlässigt.

Es wird übersehen oder zu spät erkannt, dass die Wirksamkeit solcher Maßnahmen nicht nur die gesetzlich vorgeschriebenen Vertragswerke (Gesellschaftsvertrag, Beherrschungsvertrag usw.) erfordern, sondern darüber hinaus die vertragliche Ausgestaltung aller Kooperationsbeziehungen innerhalb der Geschäftsgruppe, die ja dann den Charakter von Geschäftsbeziehungen tragen, sinnvoll ist.

Rahmenverträge, die Kompetenzverteilung präzisieren und bestimmte ständig zu wiederholende Prozeduren regeln, sind insbesondere dann hilfreich und sorgen für Effektivität in den Geschäftsbeziehungen, wenn bestimmte zentrale Servicefunktionen wie Einkauf, Personal, Datenverarbeitung oder Rechnungswesen z.B. in eine Servicegesellschaft "outgesourct" - aus Sicht des Kerngeschäfts (= der Geschäftsfelder) - wurden.

Organisationsphilosophie...

...geprägt vom Menschenbild der Unternehmensleitung

Unter Organisationsphilosophie verstehe ich die der Organisation des Unternehmens zugrunde liegende entscheidende Gestaltungsidee, unabhängig von den objektiven Zwängen aus den eher gegenständlich bestimmten Aspekten der Geschäftstätigkeit des Unternehmens und abgesehen von dem prägenden Grundprinzip zur Gestaltung der Organisationsstruktur.

Sie wird maßgeblich bestimmt vom Menschenbild, das die Unternehmensleitung von den Mitarbeitern des Unternehmens hat. Das bewirkt in den Extremwerten für die Organisation

Werden die Mitarbeiter eher in ihrer betrieblichen Funktion gesehen, dominiert damit das "Ökonomische Menschenbild", dann hat das in der Regel zur Folge

- eine zentralisierte Aufgabenverteilung und Kompetenzzuweisung,
- einen tief gegliederten, stark hierarchisierten Organisationsaufbau,
- ein detailliertes Regelwerk und
- einen eher autoritären Führungsstil von der Unternehmensleitung bis zu den unteren Führungsebenen.

Werden die Mitarbeiter dagegen eher in ihrer betrieblichen und sozialen Funktion, als komplexe Persönlichkeit, gesehen, dominiert damit das "Soziale Menschenbild", dann hat das in der Regel zur Folge, dass

- die Aufgabenverteilung und Kompetenzzuweisung eher dezentralisiert ist,
- der Organisationsaufbau eher flach und breit ist,
- das Regelwerk eher Rahmencharakter trägt und
- ein kooperativer Führungsstil vorherrscht.

Anwendungsaspekte einer Organisationsphilosophie

Natürlich ist dies lediglich eine prinzipielle Beschreibung ohne Wertung der speziellen Notwendigkeiten und Möglichkeiten in einem Unternehmen. So können in dem gleichen Unternehmen(sverbund) beide Ausprägungen nicht nur einfach nebeneinander bestehen, sondern dies kann auch zweckmäßig sein, um den **betriebswirtschaftlichen Erfolg** von der Organisation her maximal zu unterstützen.

Einerseits kann von der Geschäftsleitung her durchaus die zweite Ausprägung gelebt werden, während eine nachgeordnete Führungskraft eines Unternehmensbereichs oder einer Tochtergesellschaft aus seiner eigenen Persönlichkeitsstruktur heraus eher nach der ersten Variante handelt. Solange diese Differenz nicht betriebswirtschaftlich "auffällt", ist dagegen kaum etwas zu sagen. Allerdings wird jede Unternehmensleitung schon im Interesse einer einheitlichen Außenwirkung und auch ihrer eigenen Reputation im Unternehmen darauf achten, dass ein solcher Konflikt nicht auftritt und erforderlichenfalls gegensteuern.

Andererseits ist eine parallele Anwendung beider Prinzipien dann notwendig, wenn es von den personellen Merkmalen der Mitarbeiter her geboten ist, zu differenzieren. So wird man in Tätigkeitsbereichen mit überwiegend kreativen Arbeitsinhalten, wie Konstruktion, Entwicklung, Programmierung Mitarbeiter vorfinden, mit denen es nicht nur möglich, sondern für den Erfolg dieser Bereiche sogar notwendig ist, die zweite Variante zu gestalten, während in Bereichen einfacher Tätigkeitsniveaus nach dem ersten Extrem dann zu handeln ist, wenn die Rahmenbedingungen für die Ausführung der Arbeiten und die Persönlichkeitsniveaus der betreffenden Mitarbeiter dies erfordern.

Ich möchte also **nicht** einem strikten Entweder-Oder das Wort reden, sondern die Wahl einer solchen Organisationsphilosophie empfehlen, die den aktuellen Unternehmenserfolg

unterstützt. Dies schließt nicht aus, sondern erfordert auch, dass die Unternehmensleitung regelmäßig die Wirkung der gewählten Organisationsphilosophie prüft, insbesondere in Richtung einer betonteren Einbeziehung der Mitarbeiter, also des zweiten "Extrems". Denn es gilt grundsätzlich:

Die Übertragung von Verantwortung an die Mitarbeiter motiviert und führt zu Produktivität, unterbleibt die Delegation, entfällt auch diese Wirkung!

Damit ist auch dieser Komplex - wie alle mit dem Thema "Organisation" zusammenhängenden Fragestellungen - keine statische Angelegenheit, sondern der Zweckmäßigkeit entsprechend der Unternehmensentwicklung unterworfen.

Dokumentation der Organisationsphilosophie

Die Organisationsphilosophie wird häufig in **Unternehmensleitlinien** und in besonderen Führungsleitlinien schriftlich festgehalten, insbesondere dann, wenn die zweite Variante zum Tragen kommen soll.

Die Anwendung der Elemente der OE (Organisationsentwicklung) wird dann zu einem zentralen Element im Unternehmensalltag.

Unternehmensleitlinien

Zweck

Unternehmensleitlinien oder -bilder haben heute sehr viele Unternehmen, aber auch Körperschaften des öffentlichen Rechts und zunehmend auch Verwaltungen und Behörden.

Sie wollen damit in ihre Umwelt, also Kunden, andere Geschäftspartner, Öffentlichkeit, ein Selbstbild kommunizieren. Damit soll letztlich die Position des Unternehmens am Markt verbessert bzw. das Ansehen der Organisation gestärkt werden.

Allein die weite Verbreitung kann darauf schließen lassen, dass Unternehmensleitlinien generell geeignet sind, eine solche Botschaft zu kommunizieren. Allerdings liegt die Problematik nicht in der sauberen und werbewirksamen Formulierung der gewollten Botschaft, sondern darin, diese auch im Geschäftsalltag zu leben.

Es mag auch Unternehmen geben, deren Leitbild ausschließlich nach außen, in die Umwelt, als PR-Maßnahme ("Wir haben auch ein Leitbild!") wirken soll und die davon unbeeindruckt in der Realität ihre Organisation aufbauen und vor allem im Tagesgeschäft handhaben.

Dies ist sicherlich eine Möglichkeit, die innerhalb des Unternehmens dann nicht weiter stört, wenn die Leitlinien von der Unternehmensleitung angeordnet sind und außer ihr vielleicht noch die PR-Abteilung oder ein externes Beratungsunternehmen, die einen Formulierungsvorschlag erarbeitet haben, Zweck und Bedeutung beurteilen können. Wenn das Leitbild aber an den Mitarbeitern vorbei und nicht durch sie Wirkung entfalten soll, sind Probleme sehr wahrscheinliche Folge.

Bedeutung

Widersprüche zwischen dem veröffentlichten Leitbild (z.B. "Wir sind dem Kunden verpflichtet.") und dem Alltag (z.B. die Reklamationsquote ist dauerhaft branchenunüblich hoch) sind dann Regel und nicht die Ausnahme. Wenn dann die betroffenen Kunden in ihrer Kritik mit Recht darauf abstellen hat das Problem schon eine andere Dimension erreicht:

Es gibt dann sicher nicht nur ein Qualitätsproblem, sondern außerdem ein Kommunikationsproblem zwischen Unternehmensleitung und Mitarbeitern, ein Problem, das möglicherweise im Menschenbild der Unternehmensleitung begründet ist. Die Beseitigung des Qualitätsproblems ist dann zumindest erschwert.

Auch deshalb ist es meine Empfehlung, dass ein Leitbild **zuerst** in das Unternehmen hinein Wirkung entwickeln soll, **bevor** man es nach außen kommuniziert.

Dies erfordert eine breite Beteiligung der Mitarbeiter und Führungskräfte aller Ebenen bereits bei der Erarbeitung eines Leitbildes, gemäß den Grundsätzen der OE (Organisationsentwicklung).

Anwendung

Schließlich wird in einem solchen Dokument das Selbstverständnis des Unternehmens auf verschiedenen Themen beschrieben und dies sollte man dem externen Leser schon mit der Sicherheit präsentieren können, die sich aus einem hohen Umsetzungsgrad entwickelt. Dies bedeutet aber auch, dass der Geist des Leitbildes in die Organisationsdokumente zu übertragen ist, um dessen Verankerung im Unternehmen, im Handeln jedes einzelnen Mitarbeiters maximal sicherzustellen.

Inhalte - Was macht das Selbstverständnis eines Unternehmens aus?

Ausgehend vom Unternehmenszweck und dem(n) Geschäftsfeld(ern) sind etwa zu folgenden Themen Aussagen in einem Leitbild zu treffen:

- Ziel der Tätigkeit des Unternehmens
- Kunde
- Produkte
- Qualität
- Umwelt
- Organisationsphilosophie
- Mitarbeiter
- Führungskultur

Dies kann ausführlich auf mehreren Seiten oder auch nur auf einem Blatt dargestellt werden. Dafür gibt es keine Regel. Entscheidend für ihre Wirkung ist, dass alle Unternehmensangehörigen den Inhalt tragen und dass insbesondere die Unternehmensleitung durch ihr persönliches Beispiel zeigt, welchen zentralen Stellenwert die Leitlinien einnehmen.

Externe Einflüsse

Welche wesentlichen externen Einflüsse gibt es?

Neben den vom Markt herrührenden (Geschäftsfelder!) und den durch die Mitarbeiter in das Unternehmen getragenen Einflüssen (informale (!) Organisation) auf die Organisationsgestaltung und -ausführung in der Tagespraxis des Unternehmens gibt es eine Vielzahl weiterer Einflüsse aus der Unternehmensumwelt, die das Handeln des Unternehmens beeinflussen:

- die Gesetzgebung,
- gerichtliche Entscheidungen,
- andere Normen,
- behördliche Verfügungen,
- Tarifverträge,
- Verträge mit anderen Unternehmen,
- Bankbeziehungen u.v.a.m.

Sie hier im Einzelnen zu besprechen sprengt den Rahmen dieser Übersichtsdarstellung.

Bewertungsentscheidung des Unternehmers

Bedeutsam ist aber für jeden einzelnen Fall die Bewertung der Wirkung des Einflussfaktors dahingehend, ob er

- ein konstitutives Niveau für die Organisationsgestaltung erreicht oder
- durch dispositives Handeln mit den bestehenden Organisationsregelungen beherrscht werden kann oder
- ihm auch durch Improvisation im Einzelfall entsprochen werden kann.

Die Kriterien für diese durch den Unternehmer zu treffende Bewertungsentscheidung sind an anderer Stelle ausgeführt worden. Sie sind die gleichen wie bei jeder Entscheidung über die Notwendigkeit einer organisationsgestalterischen Maßnahme unabhängig davon, aus welchem externen Einfluss sie herrührt:

Je häufiger dem Einfluss entsprochen werden muss und je mehr Mitarbeiter im Unternehmen davon betroffen sind, umso effektiver wird eine darauf abgestellte Organisationsregelung sein!

Folgen für die Organisationsgestaltung

Dies bezieht sich sowohl auf aufbau- als auch auf ablauforganisatorische Lösungen. Die organisatorischen Maßnahmen können

- komplexen, übergreifenden Niveaus sein (wie z.B. die durch Gesetz vorgegebene Trennung von Vertrieb und Netz in der Strom- und Gaswirtschaft oder die Anforderungen, die an die Einrichtung eines QSS im Unternehmen gestellt werden) und von der grundlegenden Gestaltung der Organisations- und Stellenstruktur ausgehend bis zu nachgeordneten aufbauorganisatorischen Elementen wie Stellenbeschreibungen und Aufgabendefinitionen im Detail reichen, was natürlich auch Weichenstellungen für die innerbetriebliche Ablauforganisation darstellt,
- einzelne Stellen betreffen, indem deren Einrichtung und Verantwortungsprofil vom Gesetzgeber vorgeschrieben ist (zum Beispiel für Sicherheitsfachkräfte), aber auch Gremien wie den Arbeitssicherheitsausschuss in Betrieben mit mehr als 20 Beschäftigten. Siehe [Arbeitssicherheitsgesetz](#),
- einzelne Aspekte berühren wie bestimmte Berichterstattungspflichten, oder die Einrichtung eines Managementinformationssystems zur Risikofrüherkennung und –abwehr - gemäß KontraG -, zu deren Beherrschung eine innerbetriebliche Organisationsregelung zweckmäßig ist.

Wie jeder Unternehmer aus eigener Erfahrung weiß, die durch die Vielzahl der Anforderungen einer - häufig als überbordend erlebten - Bürokratie geprägt ist, ließe sich diese Liste endlos fortsetzen. Darauf kommt es mir jedoch hier nicht an. Sondern vielmehr auf die Schärfung des Bewusstseins dafür, dass gerade die Belastung der Unternehmen durch externe Anforderungen eine Herausforderung an jeden Unternehmer darstellt, diesen Anforderungen mit möglichst geringem Aufwand zu entsprechen.

Deshalb ist die **Bewertungsentscheidung** sehr wesentlich.

Zur Einordnung von Regelungssystemen, die aus der Umsetzung von Anforderungen aus gesetzlichen und anderen übergreifende Normen und Regeln für bestimmte Fachgebiete bzw. Unternehmensziele entstehen, in das Netzwerk der Unternehmensorganisation wird auf Ausführungen im Kapitel 7 verwiesen.

Mensch und Organisation

Menschenbild



Bedeutung des Themas

Menschen sind in doppelter Hinsicht Träger der Organisation eines Unternehmens, als Gestalter und als Ausführende.

Beide Funktionen sind in der Regel aufgrund der unterschiedlichen Stellung des Einzelnen im Unternehmen unterschiedlichen Personen zugeordnet, wenn auch festzustellen ist, dass der "Gestalter" schon vom Inhalt des Problems her auch in mehr oder weniger starkem Maße zugleich auch "Ausführender" ist.

Umgekehrt gibt es keine Zwangsläufigkeit. Ob die "Ausführenden" zugleich auch "gestalten" dürfen, hängt maßgeblich davon ab, von welchem Menschenbild sich die Unternehmensleitung in ihren Handlungen leiten lässt (siehe auch unter Organisationsphilosophie).

Typisierung von Menschenbildern

Ökonomisches Menschenbild

Im "Ökonomischen Menschenbild" wird der Mensch als passives und träges, irrationales und zur Selbstdisziplin unfähiges Individuum gesehen, das nur durch ökonomische Anreize zu motivieren und zu kontrollieren ist. Die Arbeitswelt in Unternehmen muss so beeinflusst sein, dass die Gefühle und nicht von außen planbare Verhaltensweisen neutralisiert werden.

In der Konsequenz dieser Auffassung werden die einzelnen Mitarbeiter lediglich als Anweisungen der Vorgesetzten Ausführende betrachtet. Irgendein bewusst den "Ausführenden" von der Unternehmensleitung eingeräumter Gestaltungsspielraum existiert nicht bzw. ist durch organisatorische Reglementierung sehr eingeschränkt. Vom Mitarbeiter wird das Befolgen erteilter Anordnungen des Managements erwartet, das die alleinige Verantwortung trägt.

Der Taylorismus hat seine Wurzeln unter anderem in diesem Menschenbild.

Soziales Menschenbild

In den verschiedenen Ausprägungen eines "Sozialen Menschenbildes" werden die Mitarbeiter hingegen in ihrem sozialen Umfeld gesehen, also als Menschen, die ihre Arbeitsleistung in der

Regel nur in wechselseitiger Kommunikation untereinander und mit den Führungskräften erreichen können, die ihre Arbeit als wesentlichen Teil eines sinnerfüllten Lebens betrachten und die deshalb selbst eigene Gestaltungsideen wirksam einbringen wollen. Weitere Annahmen dieses Menschenbildes sind:

- Der Mensch ist zur Selbstmotivation und -kontrolle fähig und bereit.
- Fremdkontrolle und -steuerung ist eine Bedrohung der Eigenständigkeit und reduziert eher das Engagement.
- Individuelle Unterschiede der Menschen sind wichtig, da sie Entwicklungspotential erschließen helfen.
- Autorität resultiert vor allem aus der Fachkompetenz, nicht aus der hierarchischen Stellung an sich.

In der Konsequenz dieser Auffassung soll teilautonome Gruppenarbeit gefördert und den Mitarbeitern Entscheidungsspielraum für ihre Arbeit gegeben werden. Damit soll ihrer Motivation, die vor allem auf der sozialen Ebene im nicht formalisierten Bereich entsteht, entsprochen werden.

Rolle der Unternehmensleitungen

Die konkrete Ausgestaltung der Organisation eines Unternehmens ist nicht unwesentlich davon beeinflusst, welches Menschenbild die Unternehmensleitungen "in sich" tragen.

Ob die so entstandenen Lösungen tatsächlich den objektiven Erfordernissen und den subjektiven Gegebenheiten bei den "Ausführenden" - in den Extremwerten: Erfüllen sie real die Merkmale und Erwartungen eines ökonomischen bzw. sozialen Menschenbildes oder nicht - entsprechen, ist also in diesem Sinne subjektiv bestimmt.

Organisation wird nun mal von Menschen gemacht, die es als Entscheider in der Hand haben,

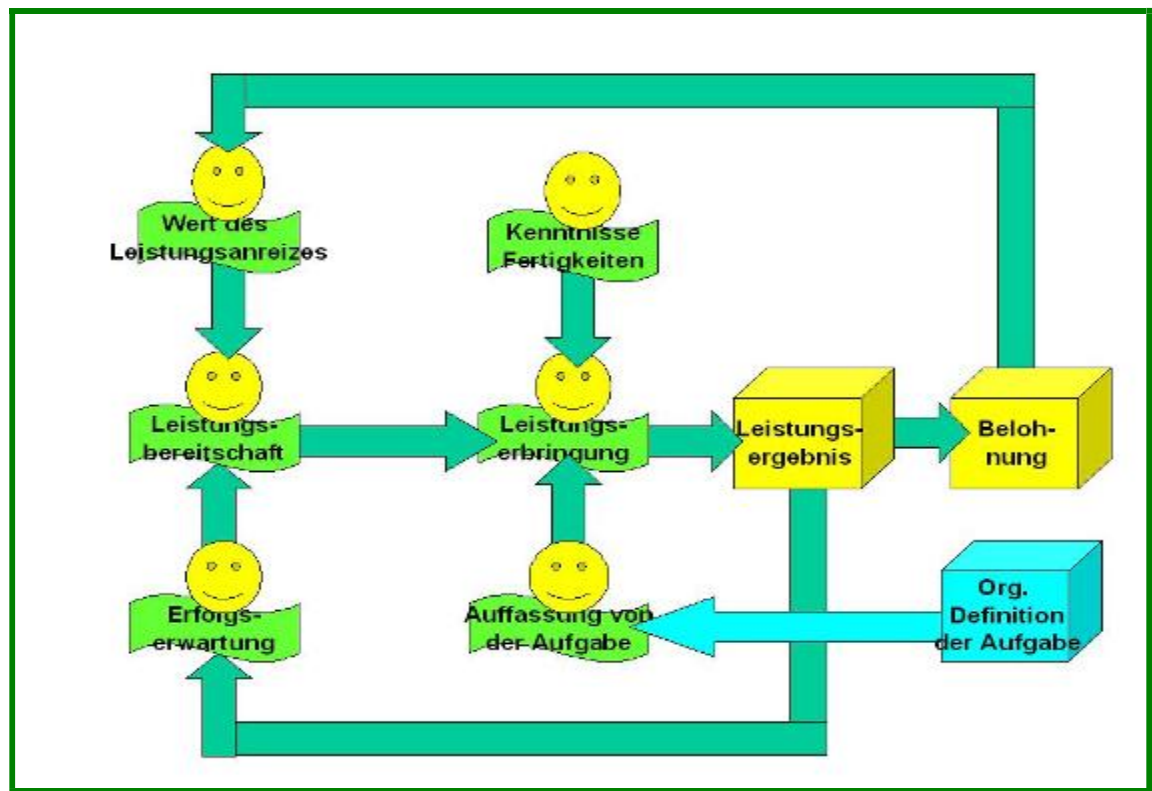
- anhand der objektiven Notwendigkeiten zur Erfüllung des Unternehmenszwecks und unter Berücksichtigung der menschlichen Eigenschaften und Erwartungen der "Ausführenden" aus ganzheitlicher Sicht über die Organisationsgestaltung zu entscheiden oder
- sich getrieben vom Tagesgeschäft auf ad hoc getroffene Einzelfallentscheidungen zu verlassen und damit letztlich ausschließlich durch Improvisation zu führen.

Die Darstellung des Organisationssystems in seiner Ganzheit und Komplexität wie auch die einzelnen methodischen Arbeitshilfen der Organisationsgestaltung, die in dieser Homepage angeboten wird, sollen dazu beitragen, dass letzteres möglichst vermieden wird.

Individuelle Motivation und Organisation

Organisation - Motivation - Leistung

Die Rolle der organisatorischen Festlegung für den tatsächlichen Leistungsbeitrag des Einzelnen veranschaulicht nachstehende schematische Darstellung:



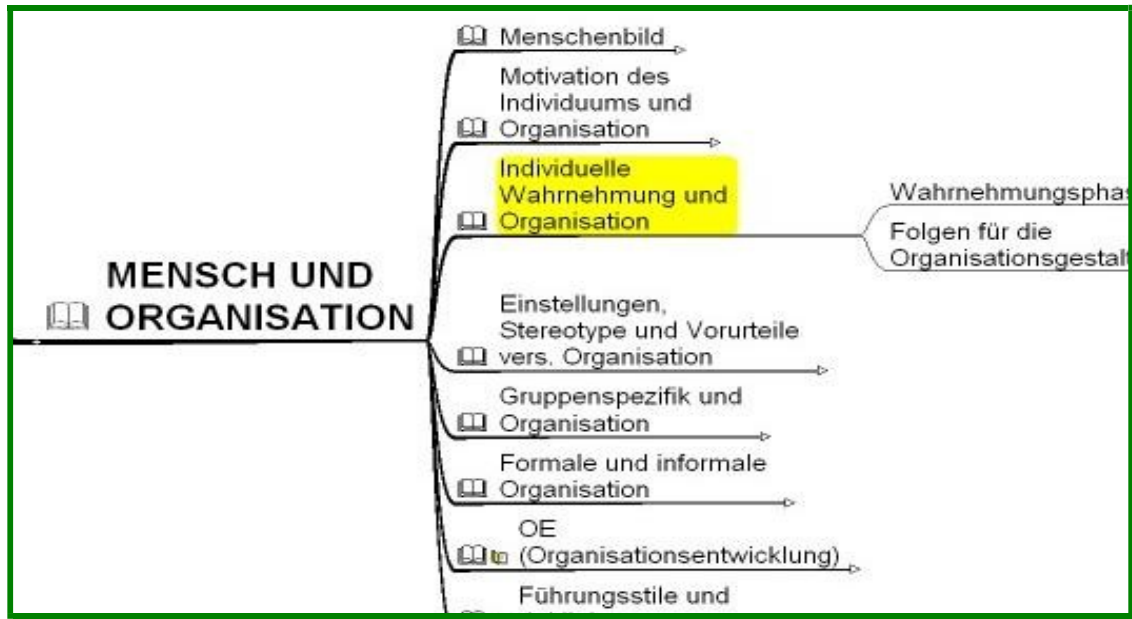
Folgen für die Organisation

Die **Folgen** dieser Wirkungskette **für die Organisationsgestaltung** bestehen in mehreren Aspekten:

- Zunächst bedeutet dies nichts anderes als eine klare, verständliche Sprache und wirksame Kommunikationswege, um eine möglichst große Übereinstimmung zwischen organisatorisch Gewolltem und von den Ausführenden Verstandenem zu erreichen.
- Die Betroffenen zu Beteiligten machen! Die frühzeitige Einbeziehung der Mitarbeiter insbesondere in die Elemente der Organisationsgestaltung, die sie unmittelbar betreffen, verbessert erheblich die Bedingungen, die Organisation zu verstehen und danach zu arbeiten.
- Die Rolle der formalen Organisation wird deutlich: Sie ist wesentlich, aber nicht allein entscheidend! Die in den anderen Abschnitten dieses Kapitels behandelten Aspekte beschreiben weitere Rahmenbedingungen.

Natürlich gehören zum Gesamtbild auch Aspekte der Konsistenz der organisatorischen Regelungen in sich und mit den Zielen des Geschäftsfeldes, des Projektes usw., die den Aufgabeninhalt und dessen Abwicklung prägen sollen.

Individuelle Wahrnehmung und Organisation



Jeder Mensch hat seinen individuellen, aktiven Prozess der Aufnahme und Verarbeitung von Informationen über seine Umwelt.

Dieser Prozess ist stets eine Mischung aus dem, was der Mensch erwartet und dem, was faktisch die Umwelt ausmacht. Und zwar auf der Basis der individuellen Erziehung, von Erfahrungen, Motiven, Einstellungen, Interessen und Bedürfnissen. Dazu kommen die interpersonellen Wechselwirkungen, die aus dem gegenseitigen Wahrnehmungsprozess zwischen Menschen entstehen, die wiederum die individuellen Voraussetzungen für die Wahrnehmung der Umwelt verändern können.

Als Objekte der Wahrnehmung konzentriere ich mich hier auf solche Dokumente als Bestandteile der Umwelt, die durch die Aufbau-, Ablauf- und Projektorganisation definiert werden.

Der **Wahrnehmungsprozess** ist grundsätzlich in 4 Phasen gliederbar:

1. Phase: Auswählen

Aufgrund der bestehenden Bedürfnisse, Einstellungen, Erwartungen usw. sowie wegen des begrenzten Informationsaufnahmevermögens wählt der Mensch aus den mannigfachen Umweltinformationen aus.

Ob er dabei in den Arbeitssituationen, in denen es darauf ankommt, ausgerechnet die zutreffende Organisationsregelung auswählt, kann eigentlich nur durch die Organisation eines leichten Zugangs zum Dokument und durch die Qualität der Informationsaufbereitung im Dokument selbst beeinflusst werden. Und natürlich durch die Einbeziehung der "Ausführenden" in die Erarbeitung der entsprechenden Regelung.

2. Phase: Ordnen

Umweltinformationen werden stets nach bestimmten psycho-physiologischen Gesetzmäßigkeiten als geordnet wahrgenommen. Ähnliche Informationen werden z.B. spontan, unbewusst als zusammengehörig wahrgenommen.

Die Ordnungsergebnisse können konkret natürlich auch individuell verschieden sein. So können zwei zum gleichen Zeitpunkt dem Menschen bewusst werdende Organisationsregelungen, von denen nur eine die Arbeitsaufgabe der Mitarbeiter tangiert, von dem einen als Einheit aufgefasst werden, von anderen hingegen nicht. Also sollte in der Information "Organisatorische Regelung"

an zentraler (=sofort wahrnehmbarer) Stelle Ziel und Zielgruppe explizite genannt werden, um den Wahrnehmungsprozess-Schritt "Ordnen" zu beeinflussen.

3. Phase: Verzerren

ist die Bewertungsphase der aufgenommenen Informationen.

Es kann dabei zu einer individuellen Über- oder auch Unterbewertung der organisatorischen Regelung (= Festlegung des Relevanzgrades für meine Aufgabe) entsprechend den inneren Maßstäben (Einstellungen, Interessen), bisherigen Erfahrungen des Mitarbeiters mit dem Verfasser der betreffenden Regelung und der aktuellen Arbeitssituation zum Zeitpunkt der Informationsaufnahme kommen.

Durch eine hohe Regelungsqualität, aktive Kommunikation und Einbeziehung der Betroffenen kann hier steuernder Einfluss ausgeübt werden.

4. Phase: Deuten

ist ein Verarbeitungsschritt der aufgenommenen Informationen, in dem der Mensch versucht, gewissermaßen zwischen den Zeilen zu lesen. Also, bezüglich solcher Aspekte wie:

Was wird von mir noch erwartet?

Ist die Regelung eine Kritik an meiner bisherigen Arbeitsweise?

Wo sind Freiräume?

Wie kann ich die Regelung umgehen, da unbequem für mich?

usw.

Eine hohe Regelungsqualität und dabei insbesondere eine klare Sprache sollen den Deutungsspielraum eingrenzen.

Folgen für die Organisation

Die Schlussfolgerungen für die Organisationsgestaltung sind also zusammengefasst aus allen 4 Phasen die gleichen:

- Klare Sprache bei hoher Qualität der Organisationsregelung
- Aktive Kommunikation
- Einbeziehung der betroffenen Mitarbeiter.

Individuelle Einstellungen, Stereotype, Vorbehalte

