



Leseprobe aus Glatz und Graf-Götz, Handbuch Organisation gestalten,
ISBN 978-3-407-36678-8
© 2018 Beltz Verlag, Weinheim Basel
[http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?
isbn=978-3-407-36678-8](http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?isbn=978-3-407-36678-8)

Wozu eine Beschäftigung mit Organisation und Veränderung?

Das Umfeld unserer Organisationen ist rasanten Veränderungen unterworfen, die sowohl für Führungskräfte als auch für Forscher zunehmend schwerer kalkulierbar werden. Parallel zur immer schnelleren Abfolge technologischer Neuerungen, zur Dynamik der Märkte, zu neuen ökologischen Problemen verändern sich die Vorstellungen von Management. Der Mode ähnlich werden in periodischen Abständen neue Organisations- und Managementkonzepte gepriesen und angewendet – oft nur bis zur nächsten Modewelle.

In Zukunft werden es vor allem politische und globale Entwicklungen sein, die für Überraschungen sorgen werden. Wer konnte zum Beispiel vor der Jahrhundertwende die Auswirkungen der EU-Erweiterung, den Wirtschaftsboom in China beziehungsweise Indien oder die Dramatik des Klimawandels längerfristig voraussagen und planerisch vorwegnehmen? Angesichts des Einflusses, den Veränderungen im Umfeld auf ihr Überleben haben können, versucht man in vielen Unternehmen, sich mit Strategieentwicklung auf mögliche zukünftige Herausforderungen vorzubereiten beziehungsweise selbst proaktiv auf relevante Umwelten einzuwirken. Ein solches Vorgehen führt zu temporären Wettbewerbsvorteilen, eine Garantie für das längerfristige Überleben gibt es dennoch weniger denn je. Ein markantes Beispiel dafür sind politische Parteien, die trotz Einschaltung prominenter Strategieberater und hoher Investitionen in ausgefeilte Wahlkampagnen an Wahltagen immer öfter Überraschungen erleben. Ein anderes Beispiel sind große Unternehmen, die sich als »unsinkbare Schiffe« sahen – und heute von der Bildfläche verschwunden sind.

Zur Charakterisierung der dynamischen Umweltbeziehung von Organisationen wird der Begriff *Turbulenz* verwendet. »Turbulenz ist ein Begriff für Rückkoppelungen, denen man nicht mehr ansieht, wo sie herkommen« (Baecker 1994, S. 22). Die Unkalkulierbarkeit der Umwelt und die Unvorhersehbarkeit zukünftiger Entwicklungen haben der Idee der Machbarkeit, die der Organisation traditionell anhaftet, jähe Grenzen gesetzt und fordern eine völlige Umorientierung. Und es sind vor allem zentral gelenkte, streng hierarchisch gegliederte, an verordneten Zielen und Werten festhaltende Unternehmen, die in Schwierigkeiten geraten. Sie sind nämlich mit ihrer Umwelt nicht ausreichend in Kontakt und weisen auch intern nicht die Voraussetzungen auf, um veränderte Anforderungen zu registrieren und rasch und flexibel genug darauf zu reagieren.

10 Wozu eine Beschäftigung mit Organisation und Veränderung?

In einer weiteren Hinsicht erwachsen traditionellen Organisationen ebenfalls Probleme. Organisationsintern wird nämlich auf neue Herausforderungen jeweils mit der Herausbildung neuer Aufgaben und differenzierterer Strukturen reagiert. In dieser Dynamik gefangen, erreichen Organisationen eine Komplexität, die mit herkömmlichen Organisationsmodellen mit ihren stabilen, auf Dauer ausgelegten Strukturen und ihren langfristigen Planungshorizonten immer weniger bewältigt werden kann.

Als Konsequenz gewinnt die Fähigkeit, mit permanenten Veränderungen umgehen zu können, einen zentralen Stellenwert. Das erfordert eine klare Positionierung am Markt und zum Umfeld, entsprechend flexible Organisationsmodelle, die sich veränderten Aufgabenstellungen schnell und ohne größere Reibungsverluste anpassen, und zudem selbstständige und eigenverantwortliche Mitarbeiter und Manager.

Das »Selbstveränderungspotenzial« wird als ein entscheidender Wettbewerbsvorteil von Organisationen in der Zukunft angesehen.

Veränderung ist ein hoher Anspruch, der in Organisationen nicht a priori uneingeschränkt Zuspruch findet. Immerhin gibt es ein Tagesgeschäft, das Mitarbeiter und Führungskräfte voll fordert, und es gibt natürlich viel Bewahrendes, das angesichts des ständigen Veränderungsdrucks in Gefahr gerät, abgewertet zu werden. Ein Umstand, der die Motivation für Neuerungen nicht steigert und oft für Widerstand sorgt, wo vom Topmanagement Begeisterung erwartet wird. Auch haben weder die vielen Change-Wellen – wie etwa das in den 1990er-Jahren stark propagierte Reengineering – noch die Fusionswellen die versprochenen Erfolge gebracht. Kurz: Es gibt Glaubwürdigkeits- und Legitimationsdefizite von Veränderungsvorhaben und damit verbunden eine starke Veränderungsmüdigkeit. Hinzu kommt, dass Veränderungen – zum Teil aus Krisensituationen heraus notwendig – oft sehr rasch, ohne vorausgehende Information oder Beteiligungsprozesse vom Topmanagement angeordnet werden.

Bei den in der Folge eingeleiteten »harten Schnitten« wie Rationalisierung, Mitarbeiterabbau oder Outsourcing ist vonseiten der Beschäftigten kaum Begeisterung zu erwarten. Das Gleiche gilt, wenn Veränderungsmaßnahmen primär am »Shareholder-Value« orientiert sind und aus der betrieblichen Perspektive heraus keine ausreichende Begründung erfahren. Der Mechanismus, dass auch bei glänzenden Gewinnen Mitarbeiter abgebaut werden und im Zuge dieser Maßnahme Börsenkurse steigen, mag Aktionäre freuen, wird bei den betroffenen Beschäftigten aber kaum auf Verständnis stoßen. Eine höchst umstrittene Rolle erfüllen in diesem Zusammenhang Equity-Fonds (seit Längerem als »Heuschrecken« im Gespräch), die mit größtenteils geliehenem Geld Firmen aufkaufen oder Neugründungen und Management-Buy-outs finanzieren. Ihnen wird vorgeworfen, dass sie im eigenen und im Interesse ihrer Geldgeber schnelle Gewinne zu realisieren suchen und mit Maßnahmen wie Firmenzerstückelungen und Arbeitsplatzabbau die Unternehmenssubstanz gefährden. Gegenstimmen merken an, dass Unternehmen immer schon Gewinninteressen verfolgen. Realität ist

jedoch, dass Shareholder-Value-Orientierungen mit »*Bombenwurfstrategien*« einhergehen und zu einer starken Beschleunigung des Wandels beitragen.

Der permanente Wandel von Wirtschaft und Gesellschaft bringt es mit sich, dass Organisationen ihre internen Gestaltungsprinzipien und Prozesse adaptieren müssen, und der Blick auf erfolgreiche Unternehmen zeigt, dass dies durchaus gut gelingen kann. Es ist zum Beispiel unbestritten, dass heutige Organisationen ein höheres Sensorium gegenüber Entwicklungen in ihrem Umfeld entwickelt haben. Beispielsweise muss die traditionelle Funktionsgliederung einer Prozessorientierung weichen. Auch die Bildung von Organisationseinheiten, die wie Unternehmen im Unternehmen agieren und in netzwerkartigen Beziehungen zueinander große Flexibilität entfalten können, wird heute als Erfolgsfaktor gesehen. Selbstverständlich sind mit all diesen Entwicklungen wiederum neue Fragen verknüpft, aber die Hoffnung, dass nach Durchführung einiger Veränderungsmaßnahmen schnell wieder stabile Zustände erreicht werden könnten, muss mittlerweile als illusionär abgetan werden.

Zusammenfassend behaupten wir, dass sich die inhaltliche und soziale Komplexität organisatorischer Veränderungsprozesse in den letzten Jahren stark erhöht hat und von allen Beteiligten eine hohe Kompetenz erfordert. Entgegen aller Unkalkulierbarkeit dessen, was in der Beziehung von Organisationen und ihrem Umfeld in Zukunft noch alles geschehen wird, ist mit einiger Sicherheit voraussagbar, dass eine positive emotionale Grundeinstellung zum Thema Organisation und Veränderung sowie Kenntnisse und Fähigkeiten des Organisierens in Zukunft eine große Bedeutung haben werden.

Das vorliegende Handbuch soll die Beschäftigung mit dem Organisieren und Managen von Veränderungen unterstützen. Es wendet sich an Leser, die in ihrer professionellen Arbeit in oder mit Organisationen zu tun haben: Bildungs- und Organisationsverantwortliche in Betrieben, Manager, Erwachsenenbildner, Trainer, Berater, Lehrer, Beschäftigte in Organisationen oder von Organisationsarbeit Betroffene. Das Thema »Organisieren und Managen« wird darin auf drei Ebenen behandelt.

Im ersten Teil, »Die Organisation als Ort der Zusammenarbeit von Menschen«, wird auf das Wesen und die Merkmale von Organisationen eingegangen, indem Beispiele, Begriffsklärungen, eine kurze Geschichte der Organisation sowie verschiedene Erklärungsmodelle vorgestellt werden. Ziel der Ausführungen ist, Verständnis für das soziale Gebilde der Organisation herzustellen und Wege zur Veränderung aufzuzeigen. Fragen geben dem Leser Gelegenheit, ihm bekannte Organisationsbereiche aus verschiedenen Perspektiven zu betrachten und dabei neue Erkenntnisse zu gewinnen. Zusätzlich werden diverse gängige Organisationsinstrumente vorgestellt, die aktuelle Anforderungen und Aufgaben sowie Wege zur Lösung und Veränderung in konkreten Organisationsbereichen sichtbar machen können.

Im zweiten Teil, »Organisationsgestaltung als Managementaufgabe«, wird die Aufgabe des Organisierens auf der Managementebene untersucht. Nach einer Einfüh-

12 Wozu eine Beschäftigung mit Organisation und Veränderung?

rung mittels Beispielen und theoretischen Überlegungen zu Begriff und Geschichte des Managements werden aktuelle Managementaufgaben und -techniken vorgestellt. Verschiedene Selbstchecks geben Gelegenheit, das eigene Rollenverständnis und den eigenen Wirkungsbereich auf verschiedene zentrale Fragen hin zu untersuchen und Perspektiven für eine Weiterentwicklung zu erkennen.

Im dritten Teil, »Veränderungen in Organisationen herbeiführen und gestalten«, werden – ausgehend von den aktuellen Herausforderungen – vor denen Organisationen heute stehen, Strategien der Veränderung vorgestellt und die Rolle und die Aufgaben der Führungskraft als Change-Manager beleuchtet. Architekturen und Designs von Veränderungsprozessen sowie hilfreiche Instrumente werden vorgestellt, die in der konkreten Veränderungspraxis zum Einsatz kommen.

Zur besseren Anschaulichkeit wird der Text durch Beispiele, Grafiken und Karikaturen illustriert, die das Lesen leichter und – so hoffen wir – auch vergnüglicher machen werden. Wir bitten um Verständnis, dass der besseren Lesbarkeit zuliebe auf eine Einfügung der weiblichen Formen verzichtet wurde.

Wir wollen die Gelegenheit dieser Einleitung auch dazu nutzen, all jenen zu danken, die am Zustandekommen dieses Buches einen wesentlichen Anteil haben. Großen Dank schulden wir unseren Familien, die uns nicht nur ausreichend Raum für die Arbeit zubilligten, sondern mit vielen Worten der Aufmunterung unseren Durchhaltewillen aufrechterhielten.

Unser Dank geht auch an Frau Ingeborg Sachsenmeier vom Beltz Verlag, die unsere Arbeit motivierend und mit Geduld betreute, viele Verbesserungen anregte und für unsere zögerliche Berücksichtigung der neuen deutschen Rechtschreibung großes Verständnis zeigte.

Die Organisation als Ort der Zusammenarbeit von Menschen

01

Verschiedene Zugänge zum Thema Organisation

Zum Einstieg: Beispiele aus dem Organisationsleben

Zum Einstieg in das Thema wollen wir Ihnen drei Beispiele für das soziale System Organisation und den Vorgang des Organisierens vorstellen.

➤ Beispiel

Nach mehreren unzureichenden Bemühungen, die Lieferfristen zu senken, beschließt das Management einer Firma für **Büromöbel** eine umfassende Dezentralisierung. Den einzelnen Produktionsbereichen werden weitgehende organisatorische Kompetenzen zugesprochen. Obwohl im Gegensatz zu vorher die einzelnen Bereiche eine Mitsprache bei der Festlegung der Termine erhalten, lassen sich die Lieferzeiten drastisch senken.

Eine örtliche **Parteiorganisation** beschließt nach einem eher schlechten Wahlausgang, eine Wochenendklausur durchzuführen, die die Aktualisierung des Arbeitsprogramms und konkrete Maßnahmen zur Umsetzung zum Ziele hat. Da sich die versammelten Mitarbeiter in der Einschätzung einiger grundlegender Fragen unsicher sind, beschließt man, eine Umfrage unter der Bevölkerung zu starten, die einen genaueren Aufschluss über die Wünsche der Wähler erbringen soll. Parallel dazu möchte die Gruppe mit einem externen Moderator genauer herausarbeiten, was die politische Identität der Organisation ausmacht und welche Ressourcen für die politische Arbeit vorhanden sind.

Drei befreundete IT-Beratungsunternehmen, die sich ihrerseits aus einem großen Unternehmen abgespalten haben, kooperieren intensiv bei Kundenprojekten. Die Kunden schätzen diese Kompetenz. Daraus entsteht der Wunsch nach engerer Zusammenarbeit. Als erster Schritt wird ein gemeinsamer Bürostandort bezogen. Die Zusammenarbeit bewährt sich, die Gesellschafter kommen überein, ein gemeinsames Unternehmen zu gründen. In der Vorbereitung dazu stellt sich heraus, dass es zwischen den drei Unternehmen doch größere Unterschiede zur Frage gibt, was dieses gemeinsame Unternehmen sein soll (Wachstum, Rechtsform, Eigentümermodelle). In einem sorgfältigen Beratungsprozess werden Fragen der Identität und Strategie geklärt und ein geeignetes Modell für die Umsetzung des gemeinsamen Unternehmens gefunden.

16 Die Organisation als Ort der Zusammenarbeit von Menschen

Die Fallbeispiele aus dem Organisationsleben sollen veranschaulichen, dass für Organisationen Veränderung immer mehr zum Alltag wird. Veränderung wird nicht mehr als notwendiges Übel angesehen, um wieder in den alten Zustand der Stabilität zurückzukehren, sondern als zentrale und dauerhafte Aufgabe betrachtet. Bei diesem Bemühen, mit der neuen Situation zurechtzukommen, ist das Management mit Gegensätzen konfrontiert, die nicht allein den Konflikt zwischen alter mechanistischer und moderner organisatorischer Organisation ausmachen, sondern immanente Spannungsfelder darstellen, die jede Organisation charakterisieren.

Bewahren	↔	Verändern
Ruhe und Stabilität	↔	Beschleunigung
Innenorientierung	↔	Außenorientierung
Vergangenheit	↔	Zukunft
Ordnung	↔	Selbstorganisation
Hierarchie	↔	Vernetzung
Routine	↔	Lernen
Sicherheit	↔	Risiko
Unternehmer	↔	Mitarbeiter

Geschichte und Theorie der Organisation

Unter Organisation kann sowohl eine bestimmte Tätigkeit («das Organisieren») als auch ein bestimmtes soziales Gebilde verstanden werden. Ersteres ist Gegenstand der Managementtheorie. Letzteres ist Gegenstand der Organisationssoziologie, aus deren Forschungsbereich im Folgenden einige Daten wiedergegeben werden sollen.

Der Begriff Organisation existiert im deutschen Sprachgebrauch seit dem 17./18. Jahrhundert. Er wird auf das französische »organisation« zurückgeführt. Das Stammwort ist das französische Wort »organe«, zu deutsch »Organ, Werkzeug«. Der ursprünglichen Bedeutung nach ist Organisation ein Werkzeug zum Erreichen von Zielen.

Organisation im soziologischen Sinn meint eine Festlegung von Regelungen, wie Menschen, Informationen und Sachmittel zusammenwirken, um bestimmte Aufgaben zu erfüllen.

Organisationen werden allgemein charakterisiert als

- zweck- und zielgerichtet,
- offene, umweltabhängige Systeme,
- produktive Systeme,
- soziale Systeme,
- mit einer Verfassung ausgestattet.

Eine kleine Geschichte der Organisation und ihrer Theorie

Zur Entstehung der Organisation: Für den Menschen waren Organisationen im Kampf gegen äußere Gefahren, Hunger und Naturkatastrophen eine Notwendigkeit. Ihre Entstehung war die Folge von Zwang, der von Orten ausging, die aufgrund wichtiger Funktionen als Marktplatz, Kultstätte oder Fluchtburg zentrale Bedeutung erhielten.

Nach Gerhard Schwarz (2005) waren in diesen frühen Organisationen folgende vier Regeln maßgeblich:

- Die Zentralperson trifft bei wichtigen Problemen allein die Entscheidungen für andere (Entscheidungsaxiom).
- Die Zentralperson weiß alles und hat immer recht (Wahrheitsaxiom).
- Die Zentralperson wird als Autorität anerkannt und vermittelt bei Konflikten (Weisheitsaxiom).
- Die Zentralperson herrscht über die anderen (Dependenzaxiom).

In ihren Anfängen war Organisation also ein System der Über- und Unterordnung, das aufgrund seiner hohen existenziellen Bedeutung zur »heiligen Ordnung« erklärt wurde. Dieser Umstand verhinderte lange Zeit die gedankliche Auseinandersetzung mit Organisationen und bewirkte eine Immunisierung gegenüber menschlichen Veränderungswünschen. Organisationsfragen, die aufgeworfen wurden, waren ausschließlich praktischer Art und beschränkten sich auf das Militär, die Kirche und den Staat.

Es ist auch kein Zufall, dass in den ersten klassischen Texten zur Entwicklung der Organisationsthematik die Aspekte von Macht und Herrschaft eine zentrale Rolle spielen (Büschges 1986).

Die Beschäftigung mit der spezifischen Problematik von Wirtschaftsorganisationen beginnt erst in der ersten Phase der industriellen Entwicklung (1840–1890). Im Vordergrund standen praktische Fragen, die sich dem Unternehmertum beim Aufbau und bei der Führung der aufkommenden Industriebetriebe stellten. Es ging darum, unerwünschtes Arbeitsverhalten auszuschließen, erwünschtes Arbeitsverhalten herbeizuführen und durch die Einführung genereller Regelungen zur Aufgabenverteilung, Informationsweitergabe und Hierarchisierung zu ordnen. Organisatorische Vorbilder dazu wurden gern vom preußischen Heer übernommen. Friedrich der Große hatte seine Militärreformen unter dem Eindruck der ersten Automaten durchgeführt und mit der Einführung einer Kommandosprache, einer einheitlichen Ausrüstung und des Drills ein leicht lenkbares und effizientes Heer geschaffen. Der starke Einfluss der preußischen Heeresreform lässt sich noch heute an der Verwendung verschiedener Begrifflichkeiten wie »Generaldirektor«, »Strategie und Taktik«, »Stabsabteilung« und Ähnlichem ablesen.

Eine wissenschaftliche Beschäftigung mit Organisation hingegen setzte erst um die Jahrhundertwende ein, wobei das Bild, das die Wissenschaft ursprünglich von Organisation entwarf, ein mechanisches war, das den Menschen auf ein Rädchen im Getriebe reduzierte und als Verlängerung der Maschine betrachtete.

18 Die Organisation als Ort der Zusammenarbeit von Menschen

Scientific Management Frederic W. Taylor, der wichtigste Vertreter des neu geschaffenen Scientific Management, konzentrierte sich auf die Arbeitsorganisation und legte mit seinen Schriften den Grundstein für stark spezialisierte, arbeitsteilige Produktionsverfahren, deren Ergebnis und Symbol das Fließband war.

Administrative Schule Henry Fayol, der Begründer der administrativen Schule, hatte wie Max Weber die Organisation als Ganzes im Blick. Er betrachtete als Führungskraft eines größeren Betriebs die Organisationsprobleme von der Spitze aus und konzentrierte sich dabei auf eine genaue Beschreibung der administrativen Aufgaben, für die er eine Reihe von Prinzipien formulierte. Seine Arbeiten waren grundlegend für das heute noch sehr verbreitete Stab- und Liniensystem.

Bürokratische Schule Max Weber gilt als Begründer der bürokratischen Schule. Vom Leitbild der Maschine ausgehend, beschrieb er technische Lösungen für die Neuorganisation der Verwaltung. Er meinte, mit Spezialisierung und Arbeitsteilung, Abgrenzung der Verantwortungsbereiche, Hierarchisierung, schriftlicher Aktenführung und verschiedenen anderen formalen Regelungen sei eine optimale Nutzung menschlicher Arbeitskraft möglich. Gleichzeitig entwarf Weber ein düsteres Zukunftsbild, da er annahm, dass den nach seinem Modell funktionierenden Verwaltungsapparaten eine große Machtstellung im Staat zukommen würde.

Etwa zur gleichen Zeit, als Taylor seine wichtigsten Arbeiten verfasste, nahmen die ersten Arbeitssoziologen und -psychologen Studien über die Einflussfaktoren der Produktivität auf.

Human-Relation-Schule Einer der Ersten, der im Laufe verschiedener Experimente zu der damals überraschenden Erkenntnis kam, dass »der Arbeiter ein menschliches Wesen ist und auch am Arbeitsplatz den Wunsch hat, als ein solches behandelt zu werden« (Bruzelius/Svensson 1982, S. 15), war Elton Mayo. Seine Forschungen und die anderer Sozialwissenschaftler rückten den Menschen in den Mittelpunkt der Betrachtung und begründeten die sogenannte Human-Relation-Schule, die in weiterer Folge als Gegenbewegung zum Scientific Management und anderen technischen Ansätzen Bedeutung erlangte.

Weitere Ergebnisse dieser Bewegung waren die Arbeiten von Abraham Maslow, Frederick Herzberg und Douglas McGregor, die zeigten, dass durch neue Formen der Arbeitsorganisation und neue Führungsstile eine Integration von menschlichen Bedürfnissen geschehen kann, die sich auch auf die Arbeitsleistung positiv auswirkt.

Soziotechnische Schule Nach dem Zweiten Weltkrieg wurde in der sogenannten soziotechnischen Schule versucht, die beiden Bewegungen zu integrieren und sowohl die soziale als auch die technische Seite der Organisation zu berücksichtigen. In der weiteren Entwicklung nahm das Interesse an Organisationsfragen enorm zu, und es