
Menschenorientierte Organisation

Ihre Grenzen und Bedeutung für die schnelle Anpassung an wechselnde Umweltverhältnisse und für die Gewinnerhöhung bei mittleren Unternehmungen.

Was ist das - Organisation?

Bestimmt nicht nur das, was der Volksmund sagt: "Organisation ist, wenn es trotzdem klappt!"

a) Meyers grosses Konversationslexikon von 1906:

"...umfasst alle Einrichtungen, die zum Bestehen, zur Fortentwicklung eines Unternehmens und zur Erreichung seiner Zwecke getroffen werden."

Nicht nur statisch - dynamisch!

b) Der grosse Brockhaus von 1955:

"Voraussetzung ist die individualisierte bürgerliche Gesellschaft des 19. Jahrhunderts, die gemeinsame Zwecke durch Zusammenschluss verfolgt und durchsetzt."

Die organische Zusammensetzung und das Zusammenwirken der früheren Gesellschaftsordnungen sind zerbrochen - daraus ergibt sich für heute die Notwendigkeit besonderer Massnahmen.

"Das Ausmass und die Komplizierung technischer Ausrüstung des menschlichen Handelns erfordern ein Höchstmass an Organisation!"

Organisation wird also, je mehr die Arbeitsteilung fortschreitet, umso mehr ein unerlässliches Mittel zur Verklammerung von menschlichem Tun und technischer Ausrüstung in der Gesellschaft!

Grenzen:

"Die Gefahr jeder Organisation ist die Umkehr von Zweck und Mittel (die Organisation als Selbstzweck!) und ihr Drang zur zwingenden Gewalt, die Ausschliessbarkeit beansprucht!"

c) Betriebswirtschaftliche Definition, d.h. Organisation bezogen auf das Leben und die Gestaltung von wirtschaftlichen Unternehmungen:

Organisation ist systematische, d.h. planvolle und zielgerichtete Zuordnung von Menschen und Sachen im Unternehmen. Oder: Organisieren bedeutet integrierendes Strukturieren des Unternehmens.

Aus der betriebswirtschaftlichen Definition ergibt sich:

Organisation sollte eines der hauptsächlichsten Betätigungsfelder eines jeden Unternehmens sein!

Denn:

Jeder Unternehmer, jedes Unternehmen soll im Rahmen der gegebenen Verhältnisse so gut wie möglich wirtschaften.

"Wirtschaften" im Sinne unseres gültigen Wirtschaftssystems, der freien sozialen Marktwirtschaft,

bedeutet "optimale Kombination der Produktionsfaktoren Kapital und Arbeit unter Beachtung aller gesellschaftlich relevanten Gruppeninteressen."

Es ist in unserem Wirtschaftssystem unbestrittene Aufgabe, d.h. Recht und Pflicht des Managements - bzw. des dispositiven Faktors der Unternehmerbetätigung - diese "optimale Kombination der Produktionsfaktoren" durchzuführen.

Als Hilfsmittel hierfür bedient sich der Unternehmer mehr und mehr einer auf seine Bedürfnisse gut abgestimmten Organisation. Sie ist das Handwerkszeug, die Methode" bzw. das Service-Instrument, mit dessen Hilfe die (evtl. auseinanderstrebenden) Einzelinteressen von Management, Kapital und Arbeit gebündelt und zur optimalen Zielerreichung verklammert werden. Natürlich kann man auch ohne Organisation auskommen:

- keine glaubhafte Selbstdarstellung
- dauerndes Eingreifen
- Unruhe
- Vertrauensschwund
- dann fehlt Systematik

Nur am Rande: In der Freiheit der dispositiven Entscheidung unterscheidet sich unser freiheitliches Wirtschaftssystem insbesondere vom System der planwirtschaftlich orientierten staatskapitalistischen Länder! Da dort der Plan die freie, im wesentlichen nur vom Markt bestimmte Einzelentscheidung ersetzt, kann es dort auch keine freie Entscheidungsgewalt in Bezug auf die Organisation der Unternehmung geben!

Aus der dargestellten Definition des Begriffes Organisation im betriebswirtschaftlichen Sinn folgt:

Es gibt drei Ebenen im Unternehmen, auf denen sich Organisation abspielen kann:

- a) Zuordnung von Sachen zu Sachen
- b) Zuordnung von Menschen zu Sachen
- c) Zuordnung von Menschen zu Menschen

Zu a)

Zuordnung von Sachen zu Sachen oder in der Sprache der Volks- und Betriebswirte: Zuordnung von Kapitalgütern zueinander - ist im Grunde ein rein technisches Problem und hat mit Maschinen-Aufstellungsplänen, Arbeits-Ablaufplänen, usw. zu tun. In diesem Bereich sind die Techniker gefordert, eine optimale, d.h. kostengünstige und ertragsstarke Gestaltung des technischen Produktionsprozesses zu realisieren. Dieser Bereich muss hier zwangsläufig ausgeklammert werden, denn er ist von Branche zu Branche zu verschieden und es kann daher keine allgemeingültigen Aussagen geben.

Zu b)

Der 2. Bereich "Zuordnung von Menschen zu Sachen" könnte gemäss der Themenstellung "Menschenorientierte Organisation" den Hauptbereich dieser Überlegungen ausmachen. Arbeitswissenschaftler oder aber von der Notwendigkeit der Humanisierung der Arbeitswelt überzeugte Politiker könnten sich in diesem Sektor gut und gerne reichlich austummeln. Für einen Unternehmer und für alle Teile der Organisation seines Unternehmens Verantwortlicher sollte eigentlich folgende Empfehlung gelten:

Hier sollen sich die Techniker und die Arbeitsvorarbeiter solange zusammenraufen, bis jeder für seinen Bereich ein Optimum realisiert hat. Mit anderen Worten: Die Besetzung von Maschinen und Arbeitsplätzen mit den geeigneten Mitarbeitern auf der einen Seite und die Ausstattung der Mitarbeiter mit technischen Hilfsmitteln sowie die optimale Gestaltung ihrer Arbeitsplätze auf der anderen Seite hängen weniger von organisatorischen Massnahmen als vielmehr von der Verwirklichung technischer Notwendigkeiten und arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse ab.

Zu c)

Die Zuordnung von Menschen zu Menschen scheint mir das Hauptfeld, auf dem organisatorische Betätigung im Unternehmen wirksam wird. Deswegen ist auch die Betonung des Themas auf "menschenorientierte Organisation" durchaus richtig, weil sie den effektiven Verhältnissen in einem jeden Unternehmen Rechnung trägt.

In vielen Unternehmungen wird heute noch ein dynamisches, modernes Management durch konventionelle Organisationsformen behindert, die den Menschen im Unternehmensgefüge unterbewerten. Man sollte daher die "menschenorientierte Organisation" zum Hauptfaktor zeitgemässer Mitarbeiterführung machen mit der Zielsetzung, die individuellen Interessen des einzelnen Mitarbeiters voll in die Belange seines Unternehmens zu integrieren.

Auf dieser Basis ergeben sich zum Stichwort "organisation" einige Thesen, über die sich nachzudenken sicher lohnen würde. Selbstverständlich, dass Verallgemeinerungen nicht zulässig sind, denn jedes Unternehmen muss sich seine passende Organisation selbst schneiden!

10 Thesen:

1. Wenn - wie definiert - Organisation planvolle und zielgerichtete Zuordnung von Menschen und Sachen im Unternehmen ist, wenn schon Organisationspläne - dann Ausrichtung an Zielsetzung! - bedarf es der Ausarbeitung von Organisationsplänen, die an der Zielsetzung des Unternehmens ausgerichtet sind. D.h. bei jeder Änderung der Zielsetzungen, praktisch also jedes Jahr bei der Vorplanung von Bilanz und Gewinn, muss der Organisationsplan überprüft werden, ob er sich mit den neuen Zielsetzungen noch optimal vereinbaren lässt. Es darf auf keinen Fall zugelassen werden, dass sich ein sogenannter "perfekter Organisationsplan" in Richtung auf eine Verkrustung der innerbetrieblichen Abläufe, d.h. auf Bürokratisierung, auswirkt.

Einer der besten praktischen Ansatzpunkte für die jährliche Überprüfung des Organisationsplanes ist die Überprüfung des Stellenplanes und der Personalentwicklung. Dabei sollte oberste Maxime sein, dass keinerlei hierarchische Struktur, wie immer sie auch traditionell gewachsen sein mag, ein Anrecht auf Uebernahme in den nächsten Stellen- oder Organisationsplan besitzt. Bei der jährlichen Anpassung des Stellenplanes an die vergangene Entwicklung des Unternehmens und seine zukünftigen Zielsetzungen muss die gesamte Organisationsstruktur mit zur Diskussion stehen. Es darf keine Reservate geben!

2. Vorbedingung für einen guten Organisationsplan ist die klare Definition der Unternehmensziele für den kommenden Zeitabschnitt.

Solche Unternehmensziele können in verschiedener Weise präzisiert werden. Insbesondere werden dabei angesprochen:

- Wachstum oder Existenzerhaltung des Unternehmens
- Kapitalumschlag
- Umsatzgestaltung
- Kostengestaltung
- Gewinnziele
- Plan-Bilanz

Für eine eindeutige Definition der Unternehmensziele auf allen diesen Sektoren ist es erforderlich, dass alle diese Teilpläne in Zahlen ausgedrückt oder mit anderen Worten: "budgetiert" werden. Dabei sollte die Budgetierung bei der kleinsten vorhandenen organisatorischen Einheit des Unternehmens beginnen, z.B. bei der einzelnen Kostenstelle, wenn diese selbständig abgerechnet und in eigener Verantwortung geführt wird. Alle Teilpläne, bzw. Teilbudgets münden letztlich in die Plan-Bilanz, bzw. Plan-G+V, die also das Budget der Geschäftsleitung für den kommenden Zeitabschnitt darstellen. Wichtig ist, dass dieses Gesamtbudget sich aus den Teilbudgets bei gegenläufiger Ausnutzung des Organisationsplanes, also von unten nach oben, zwangsläufig ergibt. Budgets wären Makulatur, wenn sie nicht regelmässig kontrolliert würden! Zwangsläufige Folge der Budgetkontrolle

ist die Kostenverantwortung in jeder Organisationseinheit des Unternehmens. Daraus ergibt sich, dass sich bei jeder organisatorischen Einheit im Betrieb Kompetenz und Verantwortung decken müssen. Jeder, der Kosten (oder Umsätze, oder Erträge) verantworten soll, muss auch die Kompetenz, d.h. die Macht und Möglichkeit besitzen, sie zu beeinflussen.

Durch diese Feststellung wird gleichzeitig der Delegationsrahmen in modern organisierten Unternehmungen abgesteckt. Aus all dem ergibt sich, dass in der modernen Betriebsführung Organisation, Delegation, Kompetenz und Verantwortung Begriffe sind, die sich fugenlos entsprechen müssen. Überall, wo dieses Grundprinzip nicht durchgehalten wird, kommt es mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit zu Reibungen.

3. Dabei darf nicht vergessen werden, dass die Geschäftsleitungen selbst in Unternehmungen in denen Handlungsbefugnis und Sachverwaltung im Rahmen moderner Unternehmensplanung weitgehend delegiert sind, zwei Dinge niemals aus der Hand geben dürfen: Die Zieldefinition und die Zielkontrolle. Auch wenn bei der Zieldefinition, wie vorhin beschrieben, weitgehend demokratische Grundsätze, d.h. Ermittlungen von unten nach oben, verwirklicht werden. Eines kann allerdings niemals demokratisch definiert werden: Die sog. Unternehmens-Philosophie, d.h. die Fixierung der massgebenden Werte, die der gesamten Unternehmenspolitik zugrunde liegen sollten. Hierzu gehört z.B. die Entscheidung der Frage, ob das Unternehmen sich aggressiv im Markt verhalten oder nur den erworbenen Marktanteil verteidigen soll, oder wieviel Prozent Kapitalrendite erwirtschaftet werden und/oder ob entscheidende Produktionsverlagerungen vorgenommen werden sollen, usw.

Wenn diese Fixpunkte von der Geschäftsleitung gesetzt sind, sollten allerdings alle daraus sich ergebenden Folgerungen, bezogen auf die kleinste Organisationseinheit, von dem zuständigen Mitarbeiter in eigener Verantwortung zunächst im geistigen Prozess erarbeitet, dann mit allen anderen Organisationseinheiten abgestimmt und danach in sachlichen Prozess realisiert werden. Einige Firmen haben hierfür das MbO-Führungssystem eingeführt, d.h. management by objectives oder Führung durch Zielvereinbarung. Sicherlich gibt es noch viele andere, wirksame Führungssysteme, nur scheint das MbO-System deswegen auch in Bezug auf moderne Organisationsformen besonders nützlich zu sein, weil es Organisationsprozess, Zielsetzungsprozess, Realisierungsprozess und Kontrollprozess zwangsläufig gleichschaltet.

4. Das MbO-System ist hier bewusst nicht als Führung durch Zielsetzung übersetzt, sondern als Führung durch Zielvereinbarung. Dadurch soll zum Ausdruck kommen, dass in einer modernen Organisation nicht ein Kommando gelten darf, sondern die Ausrichtung der unterschiedlichen Interessenlagen von Mitarbeitern und Unternehmen nur durch Motivation, d.h. gemeinschaftlich akzeptierte Überzeugung von der Richtigkeit der Zielsetzung erfolgen kann. Motivation ist insofern ein demokratischer Prozess, weil jedem Beteiligten die Möglichkeiten gegeben werden muss, seine Auffassung von einer richtigen Zielsetzung bei dem Zielvereinbarungsprozess nicht nur ins Spiel zu bringen, sondern - mit sachlichen Argumenten - auch durchzusetzen. Die gemäss normalen Organisationsplänen gegebene Über- bzw. Unterordnung sollte daher zumindest für diesen Zielvereinbarungsprozess ausser Kraft gesetzt werden. Das funktioniert natürlich nur, wenn die beteiligten Führungskräfte und Mitarbeiter genügend qualifiziert, insbesondere auch über alle bei der Zielsetzung mitspielenden Gesichtspunkte genügend informiert sind...

5. Wenn man alle Überlegungen zu Organisationsfragen der Unternehmung auf das Wesentliche komprimiert, so scheint eines ganz deutlich geworden zu sein:

Organisation funktioniert nur, wenn sie in Übereinstimmung mit den Menschen im Unternehmen steht.

Deswegen sollte, besonders in kleineren bis mittleren Unternehmungen, die Anpassung der Organisation an die Menschen wichtiger sein als umgekehrt die Anpassung von Menschen an die Organisation. Das gilt besonders für Unternehmen, die in verschiedenen Ländern tätig sind und in denen sich die Mitarbeiter durch Herkunft, Bildung, Mentalität, usw. unterscheiden.

6. Des weiteren scheint Flexibilität der Organisationsformen wichtiger als starres Festhalten an ein-

mal eingeführten Systemen. Erforderlich ist schnelle und ausreichende Anpassung an sich ändernde Umweltverhältnisse. Hierfür ist der Einbau von gewissen Ermessensspielräumen für die kurzfristige Anpassung oder Abwandlung von Organisationssystemen nötig. Fehlentwicklungen dürfen, auch von beteiligten Mitarbeitern, niemals damit entschuldigt werden können, dass Organisationspläne oder Organisationsanweisungen keinen Spielraum für notwendige, kurzfristig zu treffende eigene Entscheidungen liessen. Aus diesem Grunde scheinen mir z.B. Stellenbeschreibungen, die allzu starr jedes Detail regeln wollen, besonders für das Management, gelegentlich hinderlich. Sie verführen zu leicht dazu, sich hinter ihnen zu verstecken und die Verantwortung an denjenigen, der die Stellenbeschreibung verfasst hat, zurückzudelegieren. Für leitende Angestellte und Kadermitglieder sollte es grundsätzlich und ganz entschieden keine solche Stellenbeschreibungen geben!

7. Bei der Definition von Organisationsplänen spielen nicht nur innerbetriebliche Gesichtspunkte eine Rolle. Ebenso wichtig ist die Beachtung von ausser- oder überbetrieblichen Faktoren, deren Bedeutung manchmal unterschätzt wird. Ich denke dabei z.B. an die Beachtung und Ausnutzung von Vorschriften des Steuerrechts, des Arbeitsrechts, der Interessen von Gemeinden, Ländern, usw. Auch für die organisatorisch wichtige Frage, ob und wieviele Mitarbeiter als leitende Angestellte nominiert und mit entsprechenden Aufgaben betraut werden können, haben Gesetz und Rechtsprechung Vorschriften entwickelt, die sicherlich mit den Erkenntnissen moderner Organisationstheorien absolut nicht in Übereinstimmung stehen. Trotzdem müssen in unseren Organisationsplänen solche, teilweise recht antiquierte Vorschriften beachtet werden, weil es sonst praktisch kaum durchsetzbar ist, ein funktionierendes Leitungsteam auszuweisen.

8. In der Wissenschaft ist lange die Frage diskutiert worden, ob die Sparten-Organisation oder die funktionale Organisation für ein wirtschaftlich arbeitendes Unternehmen günstiger sei. Sparten-Organisation bedeutet dabei, dass sich die Organisation an Produktgruppen, sog. profit centers, orientiert, d.h. dass die Verantwortlichkeit in der Leitung sich auf das Produkt, bezogen auf alle betrieblichen Bereiche von der Produktion bis zum Verkauf und Geld-Einzug, erstreckt. Bei der funktionalen Organisation wird normalerweise zwischen Technik, Verkauf und Verwaltung differenziert. Hierzu ist zu bemerken, dass es sicherlich keine Patentrezepte für alle Fälle gibt. Die Organisation z.B. einer Handelskette muss zwangsläufig anders sein als die eines Montan-Unternehmens. Entscheidend für die Gestaltung der Organisation sollte der Erkenntniswert sein, besonders über die Gewinnsituation und die Gewinnentstehung, den die jeweilige Organisationsform automatisch abwirft.

Für mittlere Unternehmen scheint die funktionale Gliederung vorteilhafter, evtl. mit eingebauten Bestandteilen der Sparten-Organisation. Entscheidend hierfür ist, wie weit das Prinzip der Arbeitsteilung im jeweiligen Unternehmen durchgesetzt ist. Je weiter die Arbeitsteilung vorangetrieben ist, desto mehr Stabsaufgaben. z.B. Marketing, Controlling, Finanzierung, Datenverarbeitung und Informatik aus der funktionalen Organisation herausgelöst und in eigene profit centers umgewandelt werden. Je mehr dies geschieht, umso mehr muss die Unternehmungsspitze allerdings auch wieder integrieren, d.h. die Einheitlichkeit des Unternehmens bzw. der Unternehmensgruppe überwachen und sicherstellen. Als Gegengewicht gegen höhere Effizienz, die sich aus weitergetriebener Arbeitsteilung immer ergibt, darf bei der Organisation also die verstärkt notwendig werdende Integration nicht vergessen werden.

9. Ein weiterer, häufig angesprochener Punkt bei Organisationsproblemen ist die Frage der Zentralisierung oder der Dezentralisierung.

Auf einen ganz einfachen Nenner gebracht:

Das Tun eines Unternehmens - also Produzieren und Verkaufen - kann man dezentralisieren, dagegen muss die "Top-Entscheidungsfindung" zentralisiert erfolgen. Beispielsweise sollte man immer dort produzieren, wo es vom Arbeitskraft-Potential nur möglich und am wirtschaftlichsten ist. Verkaufen wird man ebenfalls dezentralisiert immer dort müssen, wo sich der Markt für das jeweilige Produkt eröffnet. Demgemäss sollten Planung, Kontrolle und alle Grundsatzentscheidungen, z.B. über Investitionen, Gewinnverwendung usw. immer zentral erfolgen. Bei dieser zentralen Entscheidung in den Grundsatzfragen muss allerdings darauf hingewiesen werden, dass es sich dabei heute nicht mehr um sog. "einsame Entschlüsse" eines patriarchalischen Kapitalgebers handeln kann,

sondern dass unsere freie, aber immer mehr sozialverpflichtete Marktwirtschaft dabei die Mitwirkung aller im Unternehmen tätigen Kräfte voraussetzt.

Aus diesem Grunde wäre beispielsweise im Unternehmen ein oberstes Entscheidungszentrum zu schaffen und auch organisatorisch zu institutionalisieren, das zu je einem Dritten von Management, von Ressort- oder Abteilungsleitern (als den Vertretern der Mitarbeiter) besetzt wird. In diesem Entscheidungszentrum sollten die Zielsetzungen des Managements entsprechend beeinflusst werden. Es soll an dieser Stelle explizit darauf hinweisen werden, dass dieses System zu ganz erheblichem Vorteil, nicht nur bei der Zusammenarbeit der verschiedenen Gruppen, sondern insbesondere auch bei der Motivation aller Beteiligten führen dürfte. Natürlich ist Voraussetzung für das Funktionieren eines solchen Systems, dass alle Beteiligten immer den gleichen Informationsstand besitzen. Das kann durch entsprechenden Einbau eines Informatik-Systems in die Organisation problemlos sichergestellt werden. Ein gut funktionierendes Informatik-System kann als Haupt-Voraussetzung für einen ordnungsgemässen Ablauf eines jeden Organisationssystems gesehen werden. Deswegen sollte jeder Mitarbeiter verpflichtet werden, alle Informationen nicht nur automatisch an seinen Vorgesetzten weiterzugeben, sondern auch regelmässig alle seine Kollegen auf seiner eigenen Organisationsebene zu informieren. Das kann beispielsweise in sog. Projekt-Teams erfolgen, die auch ausserhalb der hergebrachten Linien-Organisation eingesetzt werden können.

10. Zusätzlich soll hier noch auf ein weiteres, unerlässliches Prinzip für ein erfolgreiches Organisationssystem hingewiesen werden. Bekanntlich setzt sich ja in unserer marktwirtschaftlichen Ordnung nur dasjenige Unternehmen durch, das im Wettbewerb am Markt bestehen kann. Dieser Druck auf alle im Unternehmen Tätigen, der sich zwangsläufig aus dem Wettbewerb ergibt und den der Markt in jedes Unternehmen hinaus ausübt, ist doch wohl der hauptsächlichste Motor für jeden Fortschritt. Ihn weiterzuleiten, bis zum letzten Mitarbeiter, der durch eigene Entscheidungen noch an der Gestaltung des Unternehmensergebnisses mitwirken kann, zählt denn auch tatsächlich zu einer der wichtigsten Funktionen moderner Organisationstechnik.

Die Organisation soll also keinesfalls diesen Einfluss des Marktes abschirmen oder nur bei den obersten Entscheidungsebenen wirksam werden lassen, sondern sie soll so angelegt sein, dass seine heilsamen Wirkungen sich bis in die letzte Verästelung des Unternehmens auswirken können. Deswegen muss durch die Organisation sichergestellt werden, dass die Gesichtspunkte des Wettbewerbs auch im Unternehmen wirksam bleiben. Man kann das am besten erreichen, wenn man innerhalb eines Unternehmens so viel wie möglich quasi selbständige profit centers zulässt. Unter profit centers versteht sich dabei sozusagen selbständige Unternehmensteile (Z.B. Einkauf/Technik/Verkauf/usw.), aus denen sich "Gewinnquellen" und "Gewinnverantwortung" klar ergeben. Das kann man nicht nur mit einer inländischen Vertriebsorganisation machen, sondern man kann auch Stabsfunktionen, wie Planung, Controlling, Datenverarbeitung und Marketing in eine selbständig rechnende Kundenfirma geben, die ihre eigenen Leistungen an die Unternehmung und ihre Kunden "verkaufen" muss und nur dann wirtschaftlichen Erfolg haben kann und wird, wenn die übrigen Zielgruppen-Endabnehmer bereit sind, die für die gesamten Leistungen geforderten Preise zu zahlen. Auf diese Weise werden unternehmens- oder gruppengemeinsame Vorgänge einem Wettbewerb ausgesetzt, wie er am offenen Markt auch tatsächlich realistisch herrscht. Damit wird der leistungsfördernde Effekt des Wettbewerbs zur Optimierung der eigenen Leistungen weitestgehend nutzbar gemacht.

Betrachtet man alle hier aufgeführten Gesichtspunkte, die für die optimale Organisation eines mittleren Unternehmens eine Rolle spielen, so können sie in ihrer Gesamtheit durchaus vielleicht als etwas kompliziert und aufwendig erscheinen. Möglicherweise ist das der Grund dafür, dass in vielen kleineren und mittleren Unternehmen nicht bewusst genug organisiert wird. Bleibt abschliessend festzuhalten, dass nur gut organisierte Unternehmen längerfristig am Markt bestehen können...