



# Organisation



## Organisation

Eine Schlüsselaufgabe jeder Führungskraft ist es, Angelegenheiten zu organisieren und sie in einen Zusammenhang zu stellen.

Organisation bezieht sich darauf,  
wie Mitarbeiter in den Arbeitsprozeß integriert werden

Darüber hinaus gibt es natürlich eine unendliche Anzahl anderer Integrationsfaktoren, wie z.B. Materialien, Maschinen etc.

Einige Arbeitsbeziehungen sind recht einfach und deshalb sind auch nur wenige Organisationsebenen zwischen den Entscheidungsträgern und Ausführenden erforderlich. Andere sind jedoch komplex und manchmal auch schwierig zu handhaben, deshalb beziehen sie auch mehrere Management-Ebenen mit ein. Bei all diesen Strukturen, so simpel oder so schwierig sie auch zu sein scheinen, steht immer das Ziel im Vordergrund - **eine Arbeitsumgebung zu schaffen, die eine effektive Mobilisierung und Kombination von Mitarbeitern und anderen Energien und Talenten ermöglicht**. Wenn es gelingt, diese Kriterien zu erfüllen, ist sichergestellt, daß die Arbeitskraft aller Mitarbeiter einen optimalen Beitrag zum Verwirklichen der Unternehmensziele leistet.

Wissenschaftliche Untersuchungen bezüglich des Managementverhaltens in einer Vielzahl von Unternehmen verdeutlichen immer wieder, daß effektiv arbeitende Führungskräfte ihre Aufmerksamkeit sowohl auf die eigene Aufgabenstellung legen als auch im gleichen Ausmaß die Bedürfnisse der Mitarbeiter miteinbeziehen. Konkret bedeutet dies, daß Mitarbeiter einen „Chef“ brauchen, der sie als Individuen sieht, der darüber hinaus jedoch nicht vergißt, daß ein Unternehmen nur funktionieren kann, wenn Aufgaben nach Leistungsstandards durchgeführt werden.

Ein **Organisationsplan** zeigt die **Formalstruktur** innerhalb einer Organisation an. Trotzdem wird jede Führungskraft an jedem Arbeitstag Detailstrukturen schaffen, um wichtige Anforderungen zu erfüllen. Solche Strukturen kommen dann zustande, wenn man sich als Führungskraft fragt: „Wie soll man vorgehen, um das konkrete Problem zu lösen, welcher Mitarbeiter kann diese Aufgabe am besten übernehmen, wer sollte diesen Mitarbeiter unterstützen?“



---

Nur Führungskräfte mit geringer Effektivität werden diese Frage mit Blick auf den Organisationsplan anders stellen, etwa in dem Sinne: „Wer ist verantwortlich, wer zuständig, was ist vorgeschrieben?“

**Strukturen** werden immer dann geschaffen, wenn **Aufgaben festgelegt** werden, wenn **delegiert** wird und wenn für bestimmte Zeit **Projektgruppen** etabliert werden. Solche Mechanismen resultieren aus Entscheidungen von Führungskräften, die ihre Handlungsweise daraus ausrichten, **Aufgaben angemessen zu lösen**.

Es ist **Können und Einfühlungsvermögen** erforderlich, um Gruppen zusammenzustellen, ihnen eine innere Struktur zu geben, die gemeinsame Arbeitshaltung zu wecken und einen entstehenden Teamgeist zu stabilisieren. Effektive Kleingruppen zahlen sich aus. Kleine Arbeitsgruppen sind das Grundmodell einer effektiven Organisation. Die Ergebnisse von Produktivitätsstudien und Arbeitsstudien über die Arbeitsmoral zeigen deutlich an, daß diese Arbeitseinheiten gestärkt und unterstützt werden müssen, um eine optimale Nutzung von Mitarbeiterressourcen überhaupt erst zu ermöglichen.

Eine solche Effektivität entsteht deswegen, weil in **kleinen Arbeitsgruppen** das Maß an **Vertrauen und Übereinstimmung** am besten gedeiht. Maßnahmen müssen forciert werden, die den **Teamgeist** fördern und sich konkret auf die Aufgabenumsetzung auswirken. Nur ein **hoher Grad von Kommunikation** ermöglicht ein wichtiges „Wir-Gefühl“, das Stolz und Zufriedenheit innerhalb der Arbeitsgruppe und des Unternehmens schafft. Durch vorausschauende Planung kann die Kommunikation und Kooperation innerhalb und zwischen kleinen Arbeitsgruppen geschaffen und unterstützt werden. Solche Netzwerke zwischen Menschen und Arbeitsgruppen schaffen erfolgreiche Unternehmen. Mittel dieser Netzwerke sind:

### **1. Arbeitsgruppen, Teams**

Periodisch und zu festgelegten Zeiten sollten Mitarbeiter ihre Anforderungen definieren und Lösungsmöglichkeiten finden. Das verstärkt das gegenseitige Verständnis für die jeweils unterschiedlichen Verantwortlichkeiten. Der Austausch von Informationen stellt für die Tagesarbeit sicher, daß die verfügbaren Ressourcen auch wirklich genutzt werden.

### **2. Abteilungsleiterbesprechungen**

Vorgesetzte mit ähnlichen Aufgabengebieten stimmen ihre Planungen aufeinander ab, koordinieren Aufgabenstellungen und analysieren gemeinsam die optimale Nutzung verfügbarer Ressourcen.



### **3. Abteilungsübergreifende Besprechungen**

Einzelne jeweils aufeinander zuarbeitende Abteilungen legen in Besprechungen den optimalen Arbeitsfluß fest.

### **4. Adhoc- und Projektgruppen**

Es werden Gruppen zusammengestellt, die sich aus Vertretern unterschiedlicher Fachrichtungen und Knowhow-Bereiche zusammensetzen, um gemeinsam innerhalb kurzer Zeit speziell anfallende Aufgaben und Probleme zu lösen. Es gehört zu den besonders herausragenden Anforderungen und auch Verantwortlichkeiten von Führungskräften, derartige Teams zu strukturieren und auch zu einem erfolgreichen Ergebnis zu bringen. Die Anforderung, derartige Systeme zu definieren, wird immer größer angesichts der permanent komplexer werdenden Arbeitswelt.

### **Strukturen und Systeme des Unternehmens nachvollziehen können**

Es ist unabdingbar, das gesamte System des Unternehmens verstehen zu können und es auch nachzuvollziehen, wenn man als effektive Führungskraft auf die Wirkung kleiner Arbeitsgruppen setzt. Das Unternehmen kann nur dann gut funktionieren, wenn es eine Wechselwirkung zwischen dem operativen System (Schienen und Strukturen innerhalb des Unternehmens) und dem menschlichen System (Wünsche, Bedürfnisse und Motive der Menschen) gibt.

Das Management-System erfordert in hohem Maße mechanische und rationale Vorgehensweisen. Zunehmend hat sich jedoch die Erkenntnis durchgesetzt, daß das Organisationsklima, die menschlichen Anforderungen und der psychologische Faktor sehr zur eigentlichen Funktionstätigkeit beitragen. Eine Führungskraft, die auf dem Stand der Erkenntnisse stehen will, weiß, daß sie diese Faktoren im Rahmen des Management-Systems besonders betrachten und beherrschen muß. Nur auf diese Art und Weise ist es möglich, daß der unternehmensbezogene Wandel und die Anstrengungen für unternehmensinterne Erneuerungen effektiv sein werden.



---

## Übernommene Aufgaben effizient ausgestalten

Zur Hauptverantwortung von Führungskräften gehört es, daß Aufgaben durch andere Personen erledigt werden. Solange Angelegenheiten nicht gut durchgeführt werden, kann ein Unternehmen auch nicht erfolgreich sein. Die nachfolgenden Empfehlungen zeigen an, wie Aufgaben übernommen und ausgeführt werden sollen.

1. Analyse der Qualifikation und der Potentiale von Mitarbeitern bevor Aufgaben übertragen werden.
2. Einschätzung der Bereitschaft und der Einstellung von Mitarbeitern bezüglich der zu übertragenden Aufgabenstellung. Menschen werden dann ihre Aufgabe besonders angehen, wenn sie daran interessiert sind und auch bereit sind, die Aufgabe zu lösen.
3. Sicherstellung, daß Aufgaben klar und spezifiziert sind.
4. Zuweisung von Aufgaben an die Mitarbeiter, für die es eine besondere Herausforderung darstellt und die es ihnen erlaubt, vorhandene Fähigkeiten frei zur Entfaltung kommen zu lassen.
5. Förderung der Mitarbeiterbeteiligung bei Entscheidungsfindungen bezüglich der Aufgabenstellung, insbesondere bezüglich der Umsetzung von Entscheidungen.
6. Begründung der Bedeutung von Aufgaben, damit Mitarbeiter ihre eigene Ausführungshandlung auch als bedeutend sehen.
7. Sicherstellung eines Feedback über die erreichten Ergebnisse. Wenn Mitarbeiter Leistungsstandards erreichen, muß man es ihnen auch mitteilen.
8. Vermeidung unnötiger Doppelarbeit. Es verursacht hohe Kosten, wenn Aufgaben von einer Person ausgeführt werden und von der nächsten noch einmal im Detail nachvollzogen werden. Darüber hinaus demoralisiert es auch denjenigen, der eigentlich mit der Aufgabenerfüllung betraut war.

## Zahlen sich Reorganisationsmaßnahmen aus?

Bei einer neu vergebenen Managementposition fragte der neu berufene Abteilungsleiter seinen Vorgänger, ob er einen guten Ratschlag für die zu übernehmende Aufgabe habe. Der Vorgänger sagte dem jungen, aufstrebenden Manager „Machen Sie sich keine Sorgen, wenn etwas schief läuft, entnehmen Sie dem Schreibtisch einen der drei Briefumschläge und öffnen Sie ihn. Dort werden Sie einen Ratschlag finden.“

Ein halbes Jahr später sah sich der junge Abteilungsleiter gezwungen, den ersten Umschlag zu öffnen. Auf dem innenliegenden Zettel war zu lesen, „Erstellen Sie eine Studie!“ Der Abteilungsleiter beauftragte einen Unternehmensberater, eine solche Studie zu erstellen. Die Konsequenz war, daß jeder in der Abteilung sich mit den möglichen Ergebnissen der Studie beschäftigte. Die tatsächlichen Probleme beschäftigten die Mitarbeiter weniger und sie fühlten sich von diesen auch weniger betroffen.

Drei Monate später häuften sich die Schwierigkeiten, deshalb öffnete der junge Abteilungsleiter den nächsten Umschlag. Der Ratschlag lautete „Reorganisieren Sie!“ Die damit erforderlichen Umschichtungen von Verantwortlichen dauerten eine erhebliche Zeit an, so daß Mitarbeiter ihre Probleme über diese Zeitperiode hin vergaßen. Nach einiger Zeit aber traten gerade diese Probleme massiv wieder auf, so daß sich der Abteilungsleiter gezwungen sah, den letzten Umschlag zu öffnen. Darauf war zu lesen „Machen Sie drei Ratschläge, schreiben Sie sie auf einzelne Zettel und stecken Sie sie jeweils in einen Briefumschlag!“

Die Lehre, die man daraus ziehen kann, ist, daß Reorganisationsmaßnahmen keine Wunder bewirken. Schon der römische Satiriker Gallius Petronius formulierte das 65 v. Chr. „Wir versuchen jede auftretende Situation durch Reorganisation zu lösen. Dies ist sicherlich eine wundervolle Methode, weil sie für Illusionen sorgt, aber anstatt Fortschritt zu erreichen, bringen wir Konfusion, Ineffizienz und Demoralisierung hervor.“ Es wird nicht besser, dadurch, daß man Strukturen verändert, wenn man gleichzeitig nicht bereit ist, den Menschen zu helfen, ihre Verhaltensweisen zu verändern. Wenn etwas verbessert werden soll, dann müssen sich Menschen verändern. Und Menschen werden dadurch verändert, daß man ihnen hilft, neue Fertigkeiten zu erlernen. Besonders förderlich ist es, die Individualität von Mitarbeitern zu stärken und Arbeitsgruppen zu bilden. Hier sind greifbare Ergebnisse besonders schnell möglich.

Erfahrungen haben gezeigt, daß Reorganisationen nur dann angegangen werden sollen, wenn sie wirklich notwendig sind und wenn sowohl Verständnis als auch Unterstützung für das Mitarbeiterverhalten zuerst gegeben ist.



---

## Grundsätze für effektive Strukturveränderungen

Für effektive Strukturmaßnahmen in Unternehmen werden drei besonders herausragende Kriterien definiert:

### 1. **Konsistenz**

Jede Struktur sollte Stabilität über eine größere Zeitperiode hinweg haben. Wenn man jede erkennbare Innovation umsetzen will, macht das noch lange keine effektive Organisation und gestaltet auch kein erfolgreiches Unternehmen.

### 2. **Kohäsion**

Zwischen den einzelnen Elementen einer Organisation und damit den Organisationseinheiten im Unternehmen müssen logische und nachvollziehbar strukturierte Beziehungen bestehen. Unternehmen sind wie ein lebendiges System und sie funktionieren nur dann effektiv, wenn alle Elemente miteinander harmonisieren.

### 3. **Einklang**

Hierzu gehört, daß die Struktur auf die Umgebung abgestimmt ist und paßt. Jede Organisationsmaßnahme und unternehmensbezogene Änderung hat ihre eigene Wirkung. Es sollten immer diejenigen Maßnahmen gewählt werden, die es ermöglichen, daß die Struktur in eine Harmonie mit allen Faktoren und damit in innerem Einklang stehen.

---

## Zusammenfassung

Der Zweck von Organisationsmaßnahmen ist es, auf effektive Art und Weise Mitarbeiter zu mobilisieren und die unterschiedlichen Talente und Energiepotentiale zu koordinieren. Wenn Führungskräfte effektiv sein wollen, müssen sie sich darum bemühen, daß Aufgaben erfüllt werden, jedoch müssen sie im gleichen Maße sensibel sein bezüglich der Bedürfnisse und Anforderungen der Menschen. Erst gute Kommunikation, Mitarbeiterbeziehung und Delegationstechniken leisten dies genau in dem gleichen Maße, wie angemessene Arbeitstrukturen geschaffen werden.

Arbeitsgruppen sind der Schlüssel in jeder Unternehmung. Erst auf dieser Stufe der Organisationsbeziehung entsteht Vertrauen und Verbindlichkeit. Auf Dauer angelegte oder zeitbezogene Substrukturen innerhalb des Unternehmens spielen eine enorme Rolle bezüglich der Produktivität und der Lebendigkeit eines Unternehmens.

Für erfolgreiche Führungskräfte ist es lebensnotwendig, die grundsätzlichen Strukturen und Systeme des Unternehmens zu verstehen. Solche Führungskräfte sehen „das Ganze“ und wissen, daß zum Management-System nicht nur Fertigkeiten sondern auch die Sensibilität für personale Beziehungen gehören.