

# Personalarbeit statt Organisationsarbeit?

## Selbstorganisation als Herausforderung für Personalmanagement und Organisationsgestaltung

Michael Reiss

### 1. Komplementarität und Substitutionalität in der Unternehmungsführung

Unternehmungsführung ist arbeitsteilig in mehrere Führungsfunktionen strukturiert. Der Erfolg der Unternehmungsführung steht und fällt mit dem *integrativen Zusammenwirken* ("fit") dieser Führungsressorts bzw. der sie repräsentierenden Führungskräfte. Vom harmonischen Zusammenspiel der Führungsfunktionen geht nämlich ein Einfluß auf die kritischen Erfolgsfaktoren für die Performanz von Unternehmungen aus. Das ist eine zentrale Botschaft des allseits geläufigen 7-S-Schemas von McKinsey (vgl. Abb. 1).

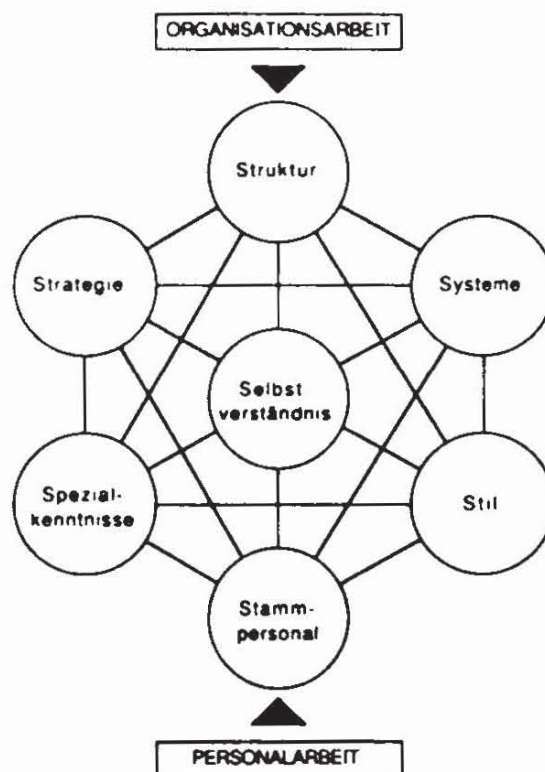


Abb. 1: "Molekül-Modell" der Unternehmungsführung (7-S-Schema)

In einer Zeit, in der unternehmensinterne und -übergreifende Beziehungen ganz im Zeichen von Integration (Bleicher, 1991) und Kooperation (Endress, 1991) stehen, ist auch das Zusammenwirken von Führungsfunktionen und Führungskräften durch die Philosophie des komplementären Miteinanders geprägt. Ein solches Denken in "Sowohl als auch"-Kategorien hat Spuren in zahlreichen Führungskonzepten hinterlassen:

- Von den Mitarbeitern Leistung über Zielvorgaben zu *fordern*, gilt nur dann als legitim, wenn die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter gleichzeitig durch Personalentwicklung und Coaching planvoll *gefördert* wird. Umgekehrt lassen sich die Leistungspotentiale der Mitarbeiter am besten durch herausfordernde Zielvereinbarungen mobilisieren.
- Matrixstrukturen vermeiden die Qual der Wahl zwischen funktionaler und divisionaler Organisationsform, indem sie eine zweigleisige Steuerung des Unternehmungsgeschehens nach beiden Kriterien ermöglichen.
- Bei der Rekrutierung von Führungskräften geht es nicht darum, nur kurzfristig erfolgreiche Sprinter oder nur langfristig erfolgreiche Langstreckler zu gewinnen. Vielmehr benötigen Unternehmen beide Talente, also sowohl die sich auf das Dringliche konzentrierenden *Politiker* als auch die am Wichtigen orientierten *Staatsmänner*.
- Prozeduren der *rationalen* Optimierung und Prozeduren des *realistischen* Durchwurstelns stellen keine unvereinbaren Gegensätze dar (vgl. Kirsch/ Esser/ Gabele, 1979). Im Rahmen einer "geplanten Evolution" oder eines "mixed scanning" ergänzen sie sich vielmehr so symbiotisch wie die linke und die rechte Hälfte eines Gehirns.
- Mechanistische Ordnung und organismisches Chaos bilden keine Widersprüche, sondern harmonisierende Entwicklungsphasen eines *kontrollierten Chaos*' (Quinn, 1985).

Ergänzung prägt grundsätzlich auch das Verhältnis zwischen den beiden hier interessierenden Führungsfunktionen Personalmanagement und Organisationsgestaltung (vgl. Abb. 2, oben).

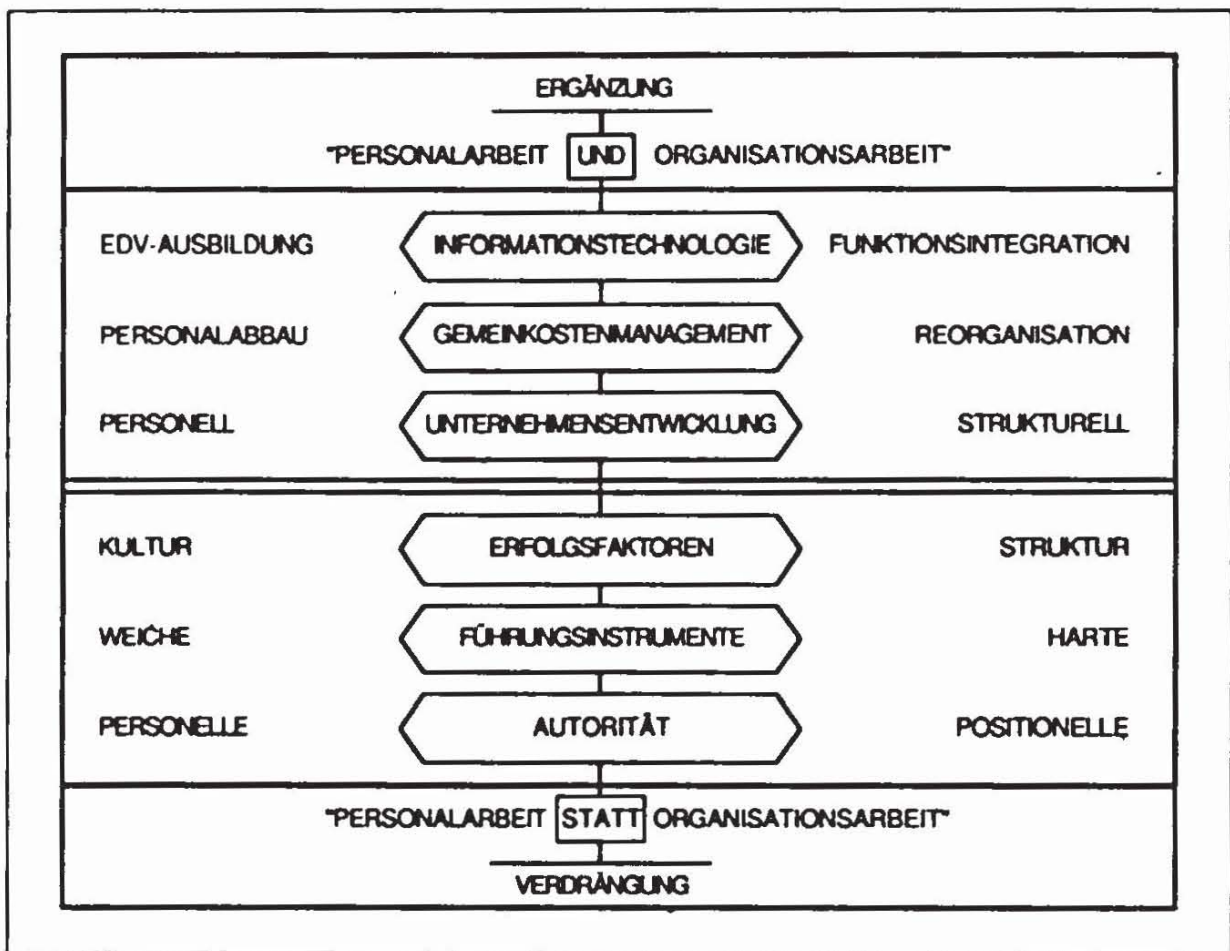


Abb. 2: Ergänzungs- und Verdrängungsverband zwischen Organisations- und Personalarbeit

- So besteht beispielsweise Einigkeit darüber, daß die Ratio-Potentiale der Informationstechnologien in Büro und Fabrik nur dann voll ausgeschöpft werden können, wenn sowohl Personalarbeit als auch Organisationsarbeit technologiegerecht ausgestattet werden. Auf der einen Seite bedarf es eines intensiven Trainings von EDV-Wissen. Auf der anderen Seite sind Umstrukturierungen auf Stellenebene durchzuführen. So bietet es sich etwa an, bei computergestützter Sachbearbeitung herkömmliche Sachbearbeitungs-, Unterstützungs- und auch Entscheidungsfunktionen durch eine sog. Funktionsintegration zu bündeln.
- Zum Gelingen eines Gemeinkostenmanagements muß die Personalplanung ein Personalumsetzungs- bzw. -freisetzungskonzept beisteuern. Die Organisationsarbeit hat für die Beschleunigung des Informationsflusses, die Vermeidung von Doppelarbeit oder die Umwandlung von administrativen Dienstleistungsbereichen (etwa: Bildungswesen) in Profit-Center zu sorgen.

*Unternehmensentwicklung* als Kursänderung von "Traditionsorientierung" auf "Innovationsorientierung", von "big is beautiful" auf "small is beautiful" usw. setzt in aller Regel voraus, daß Hand in Hand mit strukturellen Änderungen in Form einer verstärkten Autonomisierung und Autarkisierung der Organisationseinheiten auch personenbezogene Modifikationen in den Einstellungen und Qualifikationen erfolgen.

Vereinzelt wurde das allzu eingängige Modell des Schulterchlusses der Führungsfunktionen konfrontiert mit Vorstellungen, die das optimale Zusammenspiel eher im Sinne einer *Verdrängung* interpretieren. Aus der Familienchronik der Unternehmensführung kann man erfahren, daß derartige Verdrängungsprozesse zwischen jeweils zwei Führungsfunktionen in beiden Richtungen stattgefunden haben. In historischer Betrachtung zeichnen sich hier teilweise zyklische Sequenzen von "Reformation" und anschließender "Gegenreformation" ab, bei denen sich jeweils die Richtung der Verdrängung umkehrt.

- Während der Taylorismus auf der Philosophie beruht(e), daß *Organisation* und *System* den Menschen als "kritischen" Erfolgsfaktor ablösen, stehen *Menschen* als "heroes" bzw. als Kulturträger im Mittelpunkt des Kulturansatzes (vgl. etwa Heinen, 1987; Simon, 1990).
- Insbesondere das Verhältnis von *harten* Führungsinstrumenten (Programme, Richtlinien, Kennzahlen usw. zur Gestaltung von Strategie, Systemen und Struktur als den drei harten "S" in Abb. 1) und *weichen* Führungsinstrumenten (Qualifizierung, Motivierung, Überzeugung usw. zur Gestaltung der restlichen weichen "S" in Abb. 1) erwies sich als Spannungsfeld zwischen Komplementarität bzw. Substitutionalität. Im Zusammenhang mit der Suche nach den kritischen Erfolgsfaktoren setzte sich der "Weiche verdrängen harte Führungsinstrumente"-Standpunkt durch (vgl. Abb. 2, unten). Begründet wurde diese These mit dem Verweis auf die beeindruckenden Spitzenleistungen japanischer Firmen, bei denen weiche Erfolgsfaktoren dominieren. Im Zusammenhang mit anspruchsvollen Integrationskonzepten wie etwa Synergie-Management, Computer Integrated Manufacturing, Computer Integrated Business, Synchronisierung im Rahmen der Just-In-Time-Logistik, Parallelisierung im Rahmen eines Simultaneous Engineering u.ä. wurde die "Hard verdrängt Soft"-Position aufgewertet. Harte Führungsinstrumente wie Informations- und Steuerungssysteme sowie Organisation erfuhren dadurch eine Art Rehabilitation.

Von diesen "Megatrends" der Verdrängung sind die Personalarbeit und die Organisationsarbeit unmittelbar betroffen, wie aus der Abb. 1 hervorgeht. Die Verdrängungsbeziehungen lassen sich anhand folgender Beispiele (vgl. Abb. 2, unten) illustrieren:

- Unter den kritischen Erfolgsfaktoren verdrängt die *Kultur* die *Struktur*. Kulturslogans ersetzen Kennzahlen als Steuerungsinstrumente. Da man mit Unternehmenskultur die gemeinsamen Werthaltungen und Denkweisen bezeichnet, die in den Köpfen und Herzen aller Mitarbeiter und nicht (nur) in den Organisationshandbüchern bzw. Führungsgrundsätzen vorhanden sind, hat nach gängiger Meinung der personenfokussiert agierende Personalmanager eher das Zeug zum Kulturpolitiker als der Organisator (vgl. hierzu Staerke, 1985; Wollnik, 1988).
- Um auf das Unternehmungsgeschehen Einfluß nehmen zu können, sind Expertenmacht, Identifikationsmacht, soziale Kompetenz usw. wichtiger als die Amtsautorität gemäß Stellenbeschreibung und Organigramm. *Personelle* Kompetenzen ersetzen *positionelle* Kompetenzen.

Das Plädoyer "*Personalarbeit statt Organisationsarbeit*" stützt sich primär auf Nutzenüberlegungen. Man hält die Personalarbeit für effektiver. Parallel zur Personalarbeit auch noch intensiv in straffe und ausgefeilte organisatorische Regelungswerke zu investieren, erweist sich als kontraproduktiv und gefährlich: Wird hier nach dem Grundsatz "Doppelt genäht, hält besser!" verfahren, behindert dies in aller Regel die Wirksamkeit der personalpolitischen Maßnahmen, statt diese zu verstärken. Erst in zweiter Linie wird der Verdrängungsverbund mit Kostenüberlegungen begründet. Dreh- und Angelpunkt der Argumentation ist weniger die Verschwendung von knappen Führungskapazitäten durch parallele Investition in Personal- und in Organisationsarbeit. Verwiesen wird hier vielmehr darauf, daß eine personalpolitisch betriebene Kulturförderung eine beträchtliche Kostendämpfung bei den Koordinations- bzw. Transaktionskosten ermöglicht. Daß Kulturarbeit allerdings auch nicht zum Nulltarif realisiert werden kann, bleibt weitgehend unberücksichtigt.

Im folgenden soll die Gültigkeit der These "*Personalarbeit statt Organisationsarbeit*" geprüft werden. Stimmt es, daß Personalarbeit die Organisationsarbeit arbeitslos macht? Angesichts der kontroversen und subtilen Verbindungen zwischen Komplementarität einerseits und Substitutionalität andererseits reicht hier ein bloßer Plausibilitätstest nicht aus. Den diskreten Charme der Plausibilität dürfen nämlich Komplementaritätsthese und Substitutionalitätsthese gleichermaßen für sich beanspruchen. Um der Komplexität der Materie gerecht zu werden, muß der Zusammenhang im Rahmen eines geeigneten Analysemodells untersucht werden.

## 2. Der Verdrängungsverbund zwischen Organisations- und Personalarbeit

Das Modell ist nach dem Vorbild der mikroökonomischen Substitutionsanalysen konstruiert (vgl. Abb. 3). Allerdings wurde der direkte Substitutionsverbund zwischen Personalarbeit und Organisationsarbeit in einen mehrstufigen Wirkungszusammenhang aufgelöst. In jedem der vier Quadranten wird eine Stufe dieser Wirkungskette abgebildet.

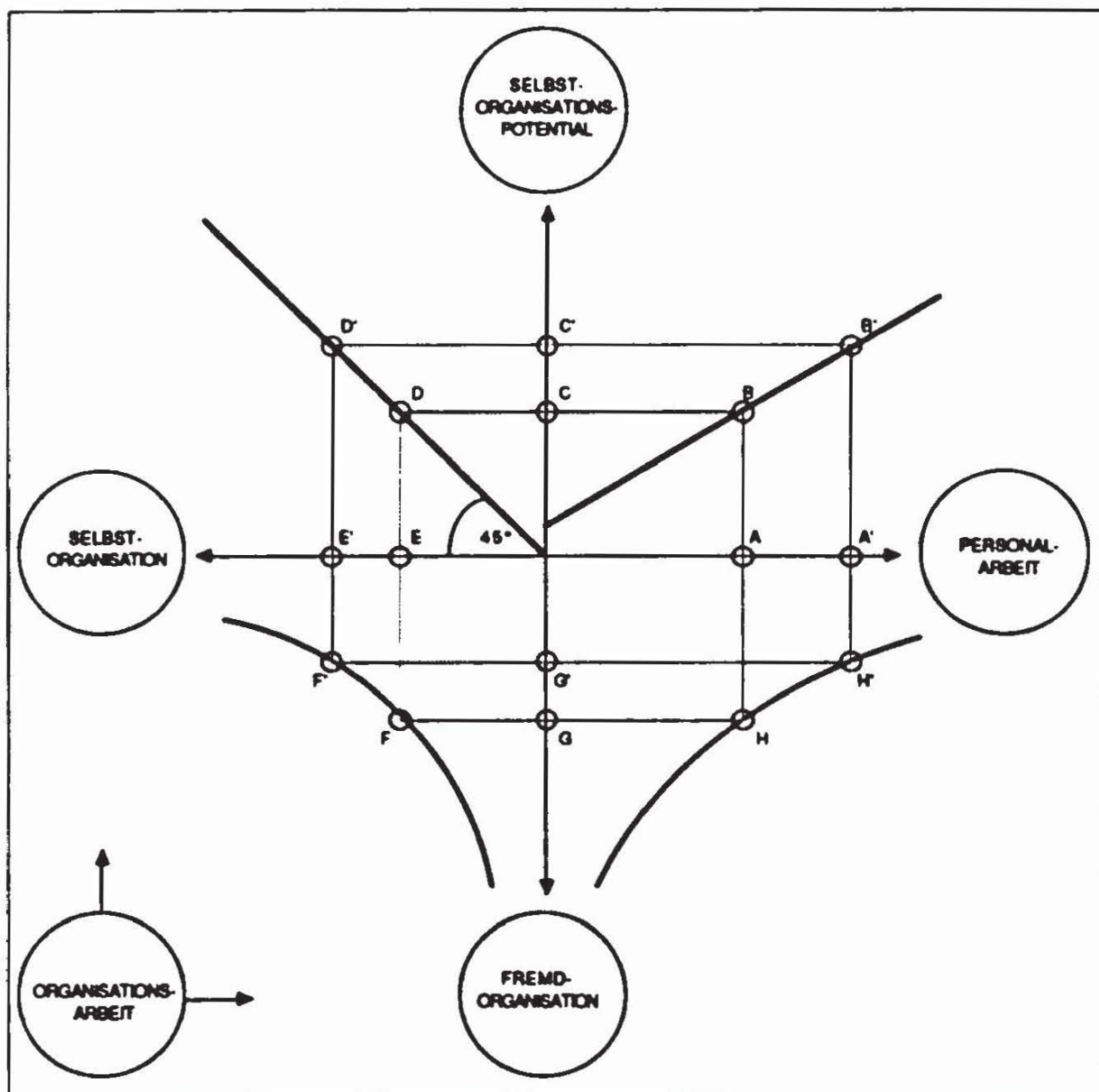


Abb. 3: Verdrängungsverbund zwischen Organisations- und Personalarbeit

Der erste Quadrant gibt gewissermaßen eine *Produktionsfunktion* der Personalarbeit wieder: Der von den (zentral bzw. dezentral angesiedelten) Personalmanagern eingebrachte Input schlägt sich outputseitig in einer bestimmten Qualifikation des Personals nieder. Mit Blick auf die Organisationsgestaltung interessiert insbesondere ein Qualifikationsaspekt, den man gemeinhin als *"Selbstorganisationspotential"* (auch: "Selbststeuerung", -"management" bzw. -"gestaltung") bezeichnet. Angesprochen ist damit - vereinfacht ausgedrückt - die personelle Kompetenz von Mitarbeitern, Aufgaben in eigener Regie lösen zu können. Aus der Sicht der Fremdorganisation handelt es sich um den Bereich der nicht auf der Basis von Amtsautorität und Legitimationsmacht gestalteten und in diesem Sinne "informalen" Organisation (vgl. Rosenkranz, 1973, S. 23 ff.; Grün, 1980; Endress, 1991, S. 78 ff.). Das Selbstorganisationspotential setzt sich aus zwei Komponenten zusammen: aus dem Potential zur Selbstanpassung, d.h. den individuellen Kompetenzen zu flexibler, eigenständiger Aufgabenbewältigung sowie aus dem Potential zur Selbstabstimmung (Selbstkoordination), sprich der sozialen Kompetenz, den Fähigkeiten zur Kommunikation, Konflikt-handhabung und zur Kooperation in der Gruppe. Aus dem Verlauf der Produktionsfunktion (Ordinatenabschnitt) geht hervor, daß die Mitarbeiter ein gewisses Basispotential zur Selbstorganisation als Ergebnis von außerbetrieblichen Sozialisationsprozessen sozusagen schon "mitbringen".

Der zweite Quadrant veranschaulicht die *Nutzungs- bzw. Umsetzungsfunktion* des Selbstorganisationspotentials. Durch die Winkelhalbierende wird angedeutet, daß das vorhandene Selbstorganisationspotential in vollem Umfang auch in selbstorganisatorische Regelungen bzw. Aktivitäten umgesetzt werden kann. Es existieren keinerlei Restriktionen, die ein Ausschöpfen des Potentials behindern würden. Außerdem gilt, daß Selbstorganisation nie "freihändig", also ohne den erforderlichen Kompetenzunterbau praktiziert wird.

Aus dem dritten Quadranten geht hervor, daß "informale" Selbstorganisation und "formale" Fremdorganisation in einem *Substitutionsverhältnis* zueinander stehen. Verstärkte Selbstorganisation wird mit einer Zurücknahme der Fremdorganisationsaktivitäten beantwortet. Umgekehrt macht verstärkte Fremdorganisation - je nach Substitutionselastizität - einen Anteil der Selbstorganisation überflüssig. Mit Blick auf Gruppenorganisation innerhalb der Projektarbeit würde dies etwa bedeuten, daß formale Richtlinien für die Zusammenarbeit in der Projektgruppe (Auswahl und Kompetenzumfang des Gruppenleiters, Abstimmungsprinzipien, Protokollierung usw.) die informal gewachsenen Regeln vollständig ersetzen würden.

Der vierte Quadrant informiert lediglich über das rein logisch resultierende Verhältnis von Personalarbeit und (Fremd-) Organisationsarbeit. Es zeigt sich, daß intensive Perso-

Personalarbeit mit einer eher schwach ausgeprägten Fremdorganisation einhergeht und umgekehrt.

Folgt man der Verbindungslinie zwischen den Punkten A bis H bzw. A' bis H', kann man der Abbildung die relevante Botschaft entnehmen: Falsch ist die Annahme, daß sich Personalarbeit und Organisationsarbeit (Selbstorganisation + Fremdorganisation, vgl. Abb. 3) substitutional zueinander verhalten. Intensivere Personalarbeit berechtigt nicht zu einem Verzicht auf Organisation. Die beiden Führungsfunktionen stehen vielmehr in einem *komplementären Ergänzungsverhältnis* zueinander. Richtig ist hingegen, daß eine Substitution von Fremdorganisationsarbeit durch Personalarbeit vonstatten gehen kann nach der Formel "Personalarbeit statt Fremdorganisation".

So mancher wird in diesem Ergebnis trotz allem eine Bestätigung der Ausgangsthese "Personalarbeit statt Organisationsarbeit" sehen und die Tatsache, daß die Organisationsarbeit jetzt von den betroffenen Mitarbeitern nach dem Prinzip "Jeder Mitarbeiter ein Organisator!" geleistet wird, eher als nebensächliches Detail betrachten. Eine derartig vereinfachende Sichtweise verleitet zu falschen Schlußfolgerungen, weil sie die dem Substitutionsmodell zugrundeliegenden Prämissen völlig vernachlässigt. Die perfekte Funktionsweise des Zusammenhangs gemäß Abb. 3 ist nämlich keinesfalls automatisch garantiert. Die Gültigkeit der Argumentation ist vielmehr äußerst *anfällig gegenüber Veränderungen in den Grundannahmen*. Dies erzwingt eine kritische Beschäftigung mit den Prämissen des Modells (vgl. Abb. 4).

- Zunächst darf die in Abb. 3 unterstellte Produktivität der Personalarbeit nicht als Selbstverständlichkeit eingestuft werden. Die Effektivität und Effizienz personalpolitischer Maßnahmen kann möglicherweise bescheidener ausfallen als erwartet (vgl. 1. Quadrant in Abb. 4). Dann ist mit dem Folgerisiko der *Überforderung des Personals* zu rechnen: Läßt man Mitarbeiter beispielsweise in teilautonomen, selbststeuernden Gruppen (vgl. etwa Payne/ Cooper, 1981) arbeiten, ohne zuvor durch personalpolitische Maßnahmen das hierzu erforderliche Selbstorganisationspotential in Form von Team- und Konfliktfähigkeit geschaffen zu haben, muß man mit einer wirtschaftlich und sozial unbefriedigenden Gruppenarbeit rechnen.
- Barrieren bei der Umsetzung des Potentials in selbstorganisatorisches Verhalten haben zur Folge, daß die vorhandenen Potentiale nicht genutzt werden (2. Quadrant). Zu einer solchen *Ressourcenverschwendung* kommt es beispielsweise, wenn keine positiven Anreize für die Entfaltung von Eigeninitiative existieren, eine negative Verstärkung von selbstorganisatorischem Verhalten befürchtet wird oder wenn



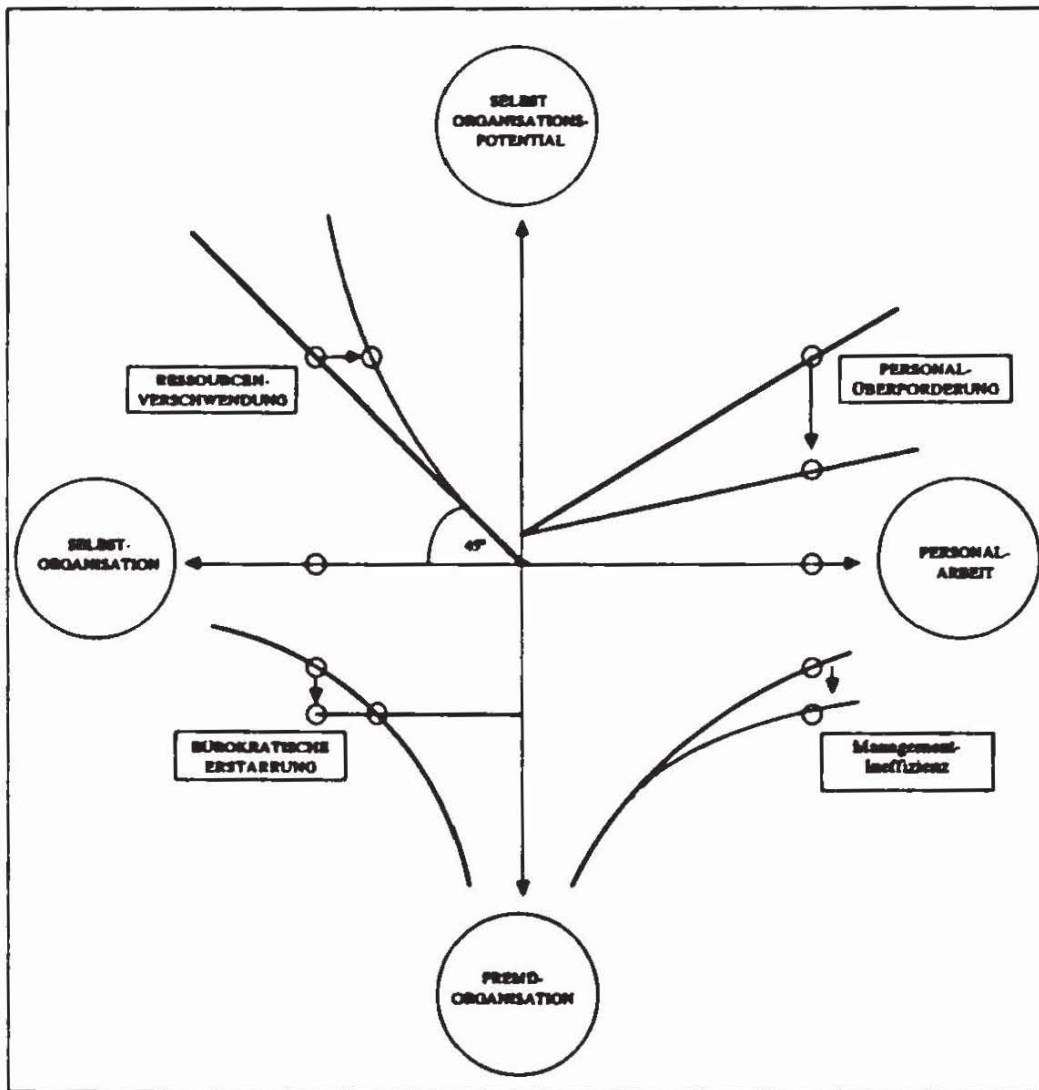


Abb. 4: Sensitivität des Verdrängungsverbands zwischen Organisations- und Personalarbeit

unsichere Erwartungen die Gratifikation von selbständigen Verhaltensweisen zu einem Lotteriespiel machen.

Eine *bürokratische Erstarrung* (3. Quadrant) kann dafür sorgen, daß trotz verbesserter Selbstorganisationskompetenz das Niveau der praktizierten fremdorganisatorischen Regelung nicht heruntergefahren wird. Es kommt dann zur *Überlagerung* einer formalen und einer informalen Organisationsstruktur in Form einer "dualen" Organisation. Tatsächlich treffen in aller Regel mehr als zwei Organisationskonzepte aufeinander. Wir wissen nämlich, daß formale Organisationsstrukturen häufig bereits dual nach dem Überlagerungsprinzip konstruiert sind (Stahle, 1990, S. 705 ff.). Sie setzen sich aus einer Linienorganisation und einer Projektorganisation oder aus einer primärorganisatorischen Ressortstruktur und einer sekundärorganisatorischen Koordinationsgremien-Struktur zusammen. Außerdem gibt es nicht

"die" Selbstorganisation. Tatsächlich existieren parallel mehrere informale Strukturen. Sie verdanken ihre jeweilige Existenz einer freundschaftsbasierten, berufsständischen, nationalen, parteilichen usw. Zusammengehörigkeit.

Eine Überlagerung von formalen und informalen Organisationsstrukturen ist nun keinesfalls in jedem Fall problematisch (vgl. Grün, 1980). Die beiden Strukturen können harmonieren, wie etwa in der familienähnlichen Betriebsgemeinschaft japanischer Unternehmen, wo formale Arbeitsbeziehungen und informale Freundschaftbeziehungen zusammenfallen. Oft ergänzen sich beide symbiotisch: Eine Aufgabenerfüllung auf dem kleinen Dienstweg ist oft effizienter als auf dem offiziellen Dienstweg. Das Zusammenspiel kann auch durchaus als produktive Dialektik genutzt werden, sofern gewährleistet ist, daß man konstruktiv zu einer Synthese gelangt. Von strengen überschneidungsfreien Substitutionsverhältnissen zwischen Fremd- und Selbstorganisation auszugehen, wäre also naiv, sie zu fordern, in vielen Fällen ineffizient.

Aber: Das Risiko der pathologischen *Überkomplizierung* infolge pluraler Organisation (Türk, 1980, Sp. 1858) sollte nicht unterschätzt werden. Doppelte Organisationsformen sind nicht nur kognitiv überfordernd, weil schlecht durchschaubar. Die ihnen eigene doppelte Moral wird von so manchem Mitarbeiter nicht verkraftet. Dann kann das konstruktive in ein konterkarierendes Verhältnis umschlagen. Unternehmungen werden möglicherweise gelähmt, wenn die Kommunikationswege (z.B. das Berichtswesen) sich nicht nach dem offiziellen Organigramm, sondern nach dem informalen Soziogramm richten. Dann stellt die informale Organisation nicht den Unterbau, sondern den Untergrund der formalen Organisation dar. Man erkennt: Wichtiger als die Überschneidungsfreiheit zwischen den sich überlagernden Organisationsstrukturen ist deren Kompatibilität.

Fazit: Eine kritische Überprüfung der Prämissen des Substitutionsmodells hat ergeben, daß sich das erwünschte Zusammenspiel zwischen Personalarbeit und (Fremd-) Organisationsarbeit keineswegs von selbst einstellt. Nur wenn die richtige Personalarbeit, die richtige Organisationsarbeit und darüber hinaus eine optimal integrierte Personal- und Organisationsarbeit betrieben wird, ist der erforderliche "Fit" zwischen den beiden Führungsfunktionen realisierbar. Dabei liefert das Substitutionsmodell glücklicherweise konkrete Hilfestellungen zur Beantwortung der Gretchenfrage, worin "richtige" bzw. "integrierte" Personal- und Organisationsarbeit eigentlich besteht. Als ausschlaggebend hat sich erwiesen, wie Organisationsgestaltung und Personalmanagement auf das Selbstorganisationspotential einwirken, d.h. wie die Förderung, die Erhaltung und die Nutzung dieses Potentials vonstatten geht. Folglich ist zu untersuchen, wie das personalpolitische und organisatorische *Handling des Selbstorganisationspotentials* beschaffen ist.

### **3. Personalpolitische Handhabung des Selbstorganisationspotentials**

Wie kann Personalarbeit zur Erhaltung, Förderung und Nutzung des Selbstorganisationspotentials beitragen? Zunächst muß in diesem Zusammenhang darauf verwiesen werden, daß Personalmanagement keinesfalls automatisch das Selbstorganisationspotential stärkt. Vielmehr ist auch das Gegenteil möglich: Eine auf Bevormundung angelegte Personalarbeit kann leicht das vorhandene Selbstorganisationspotential verringern und anstelle der erwünschten Eigeninitiative so etwas wie eine "gelernte Hilflosigkeit" bewirken (negative Steigung der "Produktionsfunktion" in Abb. 3).

Eine exemplarische Illustration von Ansatzpunkten für eine personalpolitische Förderung des Selbstorganisationspotentials gibt die Abb. 5. Hierbei wird nach den beiden Potential-Komponenten (Anpassungs- und Abstimmungskompetenz) sowie nach den Gestaltungsdomänen der Personalgestaltung und der Arbeitsgestaltung unterschieden.

*Selbstanpassung* fördern, heißt aus der Sicht der Vorgesetzten, sich bei der Wahl des mitarbeitergerechten Führungsstils auf das Selbstorganisationspotential des einzelnen Mitarbeiters einstellen. Nur durch eine derartige Individualisierung lassen sich demotivierende Über- bzw. Unterforderungen vermeiden. Der persönlichen Anpassungsfähigkeit muß sowohl bei der Rekrutierung als auch bei der Personalentwicklung ein hoher Stellenwert zuteil werden. Diesem Ziel dienen entsprechende Beobachtungskriterien in Assessment-Centern (Initiative, Kreativität, Unternehmungsgeist u.ä.) sowie das Training on-the-job durch Übernahme von Sonderaufgaben sowie durch Projekt- und Assistenz-tätigkeit. Flankierend können off-the-job-Kurse zum Selbstmanagement (Zeitmanagement usw.) durchgeführt werden. Bei der Arbeitsgestaltung ist auf Autonomie zu achten. Das Spektrum reicht hier von der Zeitautonomie bis hin zu autonomieförderlichen Anreizsystemen, innerhalb derer das Leistungsergebnis des einzelnen honoriert wird, so daß er selbst über Intensität und Vorgehensweise bei der Aufgabenerfüllung bestimmen kann.

Die Förderung der *Selbstabstimmung* beginnt bei den Interaktionsmustern zwischen Vorgesetzten und unterstellten Mitarbeitern, etwa bei der Vereinbarung (statt Vorgabe) von Zielen im Rahmen des Management by Objectives, bei Kritik- und Fördergesprä-

PERSONAL-ARBEIT SELBST-ORGANISATIONS- POTENTIAL	PERSONALFÜHRUNG				ARBEITSGESTALTUNG	
	STEUERUNG mit	REKRUTIERUNG nach	ENTWICKLUNG Über	BEDINGUNGEN für	ANREIZE auf	
SELBST-ANPASSUNGS- POTENTIAL	Mitarbeiter-orientierter Führungsstil	Anpassungsfähigkeit und Entwicklungsvorstellungen	Sonderaufgaben, Projektarbeit und Assistenzfähigkeit	Individuelle Zeitaufonomie	Bemessungsgrundlage: Einzelleistung	
SELBST-ABSTIMMUNGS- POTENTIAL	Zielvereinbarung	Kooperations- und Konfliktfähigkeit	Kulturvermittlung, Rotationssysteme und Gruppenarbeit	Abprachegebundene Arbeitszeiten	Bemessungsgrundlage: Gruppenleistung	

Abb. 5: Personalarbeit zur Förderung des Selbstorganisationspotentials (Beispiele)

chen usw.. Kooperationsfähigkeit muß desweiteren als Orientierungskriterium in die Rekrutierungs- und Entwicklungsprogramme Eingang finden. Die entsprechenden Übungen (Rollenspiele usw.) werden mit Blick auf Kontaktfähigkeit, Einfühlungsvermögen und Konflikt-handhabung (etwa Umgang mit Kritik oder das Bemühen um Konsensfindung) ausgewertet. Im Rahmen der Personaleinführungsprogramme wird mit der Vermittlung der Firmenkultur (Akkulturation, Sozialisation usw.) begonnen und damit eine wichtige Grundlage für die Selbstkoordination geschaffen. Das zentrale Lernfeld für Selbstabstimmung ist die Gruppenarbeit, bevorzugt die permanenten "autonomen" Gruppen (vgl. Hackman, 1987, S. 334), aber auch "near-the-job"-Gruppenarbeit innerhalb der Lernstatt oder des Qualitätszirkels sowie gegebenenfalls auch off-the-job im Rahmen eines gruppenspezifischen Trainings. Die Förderung von sozialen Kompetenzen erfolgt z.B. durch Absprache von Arbeitszeiten in zeitautonomen Gruppen zur Sicherung einer Mindest-Gruppenbesetzung bzw. im Rahmen der Entlohnung auf der Basis von Gruppenleistung. Als Bemessungsgrundlagen kommen hierfür die Leistungsergebnisse von Teams, Abteilungen oder Sparten in Betracht. Auch der Übergang von Umsatz- bzw. Kostengrößen auf Deckungsbeiträge wirkt kooperationsförderlich.

#### **4. Organisatorische Handhabung des Selbstorganisationspotentials**

Wie kann (Fremd-)Organisationsarbeit die Entwicklung der selbstorganisatorischen Kompetenzen fördern? In diesem Zusammenhang sei betont, daß sich der Beitrag der Organisatoren nicht in einer *passiven Zurückhaltung* erschöpft, wie dies durch das Substitutionsmodell (vgl. Abb. 3, 3. Quadrant) möglicherweise suggeriert wird. Vom Organisator wird auch eine aktive Einflußnahme (Einflußrichtung in der Abb. 3 gewissermaßen "im Uhrzeigersinn") erwartet. Organisatoren müssen in erster Linie dafür sorgen, daß die von ihnen geschaffenen Arbeitsstrukturen zu Lernfeldern für Selbstanpassung und Selbstabstimmung werden.

*Selbstanpassung:* Nach herrschender Meinung sind Handlungsspielräume die notwendige Bedingung für das Training organisatorischer Kompetenz "on-the-job". Die gängigen Spielraummodelle operieren mit einer Dimension des Tätigkeitsspielraums und einer Dimension des Entscheidungsspielraums (vgl. u.a. Osterloh, 1985; Sydow, 1985). Während der Tätigkeitsspielraum den Grad der Autarkie bzw. der Entkopplung einer Stelle zum Ausdruck bringt, erfaßt der Entscheidungsspielraum den Autonomiegrad (Freiheitsgrade). Für die erforderliche Autonomie kann der Organisator auf zwei Wegen sorgen (vgl. Abb. 6): Einerseits werden durch Übertragung von Kompetenzen (Verselbständigung, vgl. auch Reiß, 1981, S. 281 f.) explizite, d.h. in den Stellenbe-

schreibungen spezifizierte Spielräume geschaffen. Andererseits entstehen implizite Interpretationsspielräume durch einen dosierten Regelungsverzicht, etwa beim Übergang von der verhaltens- auf die ergebnisorientierte Regelung.

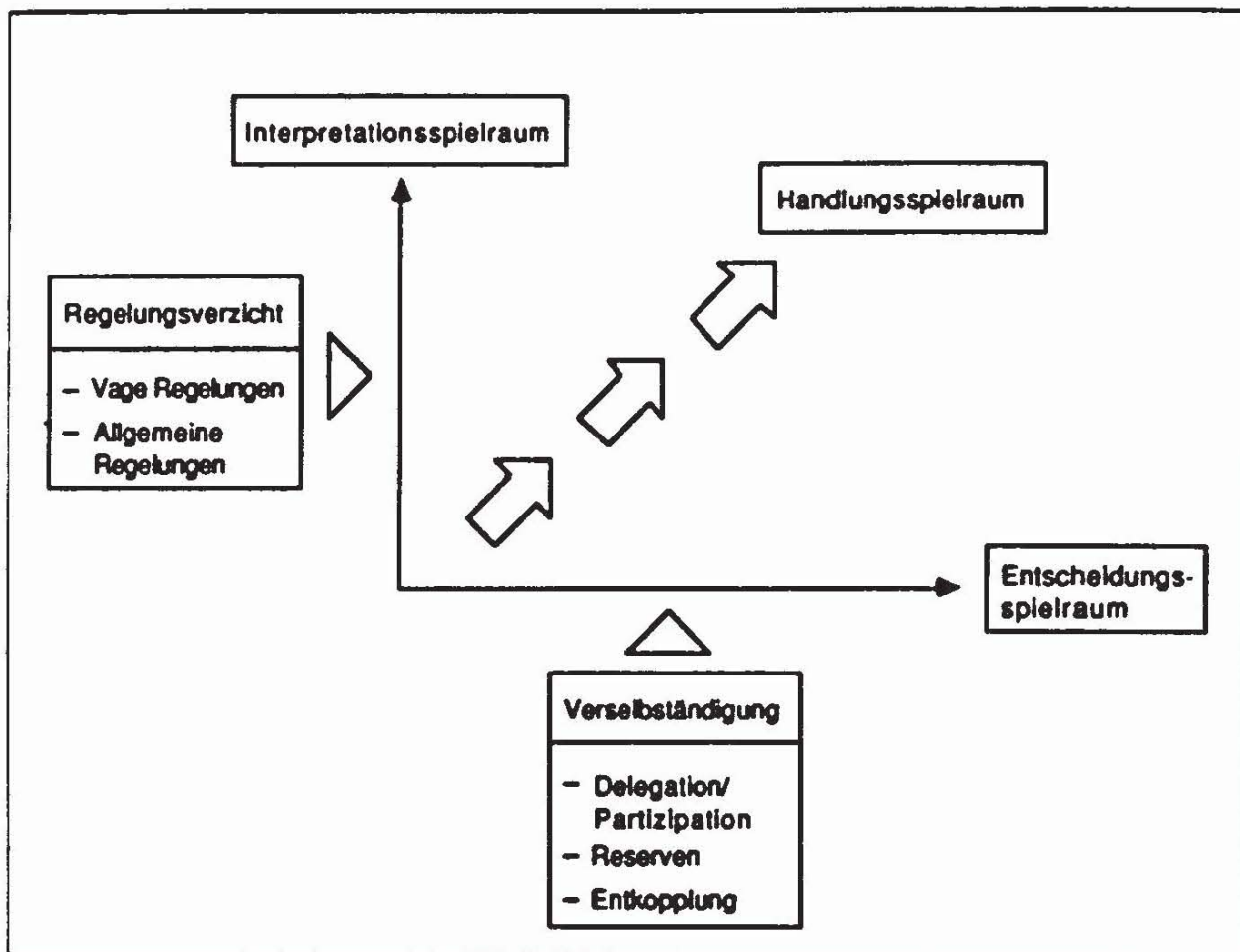


Abb. 6: Organisationsarbeit zur Förderung des Selbstorganisationspotentials (Beispiele)

*Selbstabstimmung*: Hierarchische Koordinationsstrukturen unterbinden Selbstabstimmung und sind somit selbstorganisationsfeindlich. Organisatoren müssen folglich horizontale bzw. laterale Kommunikationskanäle zwischen Organisationseinheiten und innerhalb von Teams installieren. Diese sollten Interaktionsspielräume (vgl. Müller-Böling, 1979; Oechsler, 1988, S. 139) eröffnen, etwa in Form eines Management By Walking Around.

## 5. Integrierte Handhabung des Selbstorganisationspotentials

Die skizzierten Vorstellungen über Ansatzpunkte einer selbstorganisationsförderlichen Personalarbeit und Organisationsarbeit sind zwar sehr aufschlußreich. Derartige Konzepte einer *getrennten* Einflußnahme von Personalmanagement und von Organisationsgestaltung auf das Selbstorganisationspotential reichen aber nicht aus, um das hier zur Diskussion stehende Zusammenspiel zwischen den beiden Führungsfunktionen abzuklären. Hierzu bedarf es eines Modells der *integrierten* Handhabung des Selbstorganisationspotentials. Ein solches Modell muß zunächst das *Ziel* und dann die *Wege* einer konzentrierten Handhabung festlegen.

Bereits die Bestimmung des *Integrationsziels* bringt den Modellkonstrukteur in Verlegenheit. Als Ziel- bzw. Orientierungsgröße für die Zusammenarbeit von Personal- und Organisationsarbeit käme ein anzustrebendes Selbstorganisationspotential bzw. - in relationaler Betrachtung - eine "optimale" Kombination von Fremd- und Selbstorganisation in Betracht. In der graphischen Repräsentation der Abb. 3 geht es also um einen Punkt im dritten Quadranten, der - etwa nach dem Vorbild der Minimalkostenkombination - den optimalen Selbst- bzw. Fremdorganisationsgrad fixiert. Die Lage dieser optimalen Kombination läßt sich mangels operationalisierbarer Bewertungsgrößen sowie fehlender Überschneidungsfreiheit zwischen Fremd- und Selbstorganisation jedoch nicht bestimmen. Vielmehr muß man sich mit sehr groben Wegweisern begnügen, die nur die Richtung angeben, wo dieser Punkt liegen könnte. So ist es beispielsweise plausibel, die Existenz von Untergrenzen und Obergrenzen einer fremdorganisatorischen Einflußnahme zu unterstellen. Gleichermaßen gilt, daß der Grad der Selbstorganisation mit dem Grad der Unternehmungs- und Kontextkomplexität steigt, da bei hoher Komplexität das verteilte, private Wissen primär selbstorganisatorisch genutzt werden muß.

Ebenfalls große Schwierigkeiten bereitet die Herausarbeitung optimaler Wege, sprich *Maßnahmenkombinationen* einer integrierten Personal- und Organisationsarbeit. Zwar läßt sich überzeugend begründen, daß Personalarbeit und Organisationsarbeit bei fast

allen Führungsproblemen Hand in Hand arbeiten müssen. So wird beispielsweise im Zusammenhang mit der Installation von *Matrixstrukturen* zurecht darauf verwiesen, daß das Personalmanagement für die erforderlichen personellen Voraussetzungen (Kommunikations- und Konfliktfähigkeit, generalistische Qualifikation usw.) sorgen muß, ohne die dieses attraktive, aber fragile Organisationskonzept zum Scheitern verurteilt ist (vgl. Peiffer, 1984, S. 95 ff.; Lawrence/ Kolodny/ Davis, 1988, S. 136 ff.). Es existiert aber kein brauchbares Modell für eine simultane Organisations- und Personalplanung. Angesichts der Tatsache, daß die Wirkungsweise isolierter Personal- und Organisationsaktivitäten (vgl. Abschnitte 3. und 4.) selbst nur tendenzseitig, keinesfalls aber quantitativ genau angegeben werden kann (vgl. auch Abb. 4), können Probleme bei der Ermittlung optimaler Maßnahmenpakete nicht verwundern.

Eine integrierte Handhabung des Selbstorganisationspotentials - das haben die voranstehenden Überlegungen ergeben - kann sich nicht im Sinne einer konzertierten rationalen Intervention von Organisatoren und Personalmanagern zur *Optimierung* des Selbstorganisationspotentials vollziehen. Als weniger elegante, dafür aber realistischere Vorgehensweise kommt eine Handhabung in Betracht, für die sich die Bezeichnung "*Kultivieren*" anbietet. Führungskräfte interpretieren ihre Rolle nicht als "Macher", sondern als "Gärtner" (vgl. Neuberger/ Kompa, 1987, S. 254). Diese Spielart von Handhabung des Selbstorganisationspotentials folgt bestimmten Prinzipien der Kultivierung. Sie beinhalten Leitideen, an die sich sowohl Personalmanager als auch Organisatoren halten:

- Ein *Perfektionieren* der Selbstorganisationskompetenz läßt sich dadurch bewerkstelligen, daß im Sinne einer Hilfe zur Selbsthilfe Serviceleistungen angeboten werden, um Kompetenzdefizite zu beheben. Diesem Zweck dienen Schulungen sowie der Einsatz von Moderatoren.
- *Legalisieren* läuft darauf hinaus, gewachsene Strukturen in formalisierte Strukturen zu überführen. Bewährte Rollenverteilungen oder eingespielte Abläufe aus der informalen Organisation werden dann im offiziellen Regelwerk festgeschrieben.
- *Harmonisieren* von Fremd- und Selbstorganisation kann darin bestehen, informale Führerfiguren (z.B. Experten) und formale Führerfiguren (Vorgesetzte) nicht gegeneinander arbeiten zu lassen, sondern sie in Gespannen kooperativ zu koppeln.
- *Kanalisieren* besteht in dem Bemühen, das Chancenpotential selbstorganisatorischer Kräfte zum Wohle der Unternehmung zu nutzen. Rivalitäten zwischen Abteilungen (etwa zentrale und dezentrale F&E-Abteilungen) werden in diesem Sinne



nicht unterdrückt, sondern als produktive Konflikte zur Effizienzsteigerung eingesetzt.

*Kontrollieren* der Selbstorganisation wird zur Bekämpfung von Risikoaspekten erforderlich. Hierzu kommt beispielsweise das Umsetzungs- bzw. Versetzungsinstrumentarium zum Einsatz, mit dessen Hilfe sich eine überstarke Cliquenbildung unterbinden läßt.

Nicht nur Personalmanager, sondern auch Organisatoren sollten sich als Kulturpolitiker in Sachen "Kultivierung der Selbstorganisation" verhalten. Der Bezugsrahmen für Kultivierung ist die jeweils vorhandene Unternehmungskultur. Diese enthält Hinweise zum Stellenwert der Selbstorganisation innerhalb der Unternehmung - beispielsweise nach einem Subsidiaritätsprinzip "Selbstorganisation soweit wie möglich, Fremdorganisation soweit wie nötig" - sowie zum Verhältnis von Fremd- und Selbstorganisation, etwa zum adäquaten Grad der Kompatibilität. Welches Gewicht der Selbstorganisation beigemessen wird, läßt sich beispielsweise aus den kulturellen Grundeinstellungen zum Lernen (etwa: "kaizen" als Kultur des permanenten, inkrementalen Lernens on-the-job) oder zum Unternehmungsgeist (Entre- und Intrapreneuring u.ä.) ablesen. Die zentrale Herausforderung einer derart kulturbasierten Unternehmungsführung besteht in der Ausgestaltung des Ergänzungsverbunds zwischen Organisations- und Personalarbeit bei der Kultivierung des Selbstorganisationspotentials. Mit Verdrängungsphänomenen nach dem Muster "Personalarbeit statt Organisationsarbeit" kann man sich erst dann auseinandersetzen, wenn man ein funktionstüchtiges Konzept eines solchen Ergänzungsverbunds erarbeitet hat.

## **Literatur**

*Bleicher, K.*: Das Konzept Integriertes Management, Frankfurt-New York 1991

*Endress, R.*: Strategie und Taktik der Kooperation, 2. Aufl., Berlin 1991

*Grün, O.*: Entbürokratisierung als Gestaltungsziel des Organisierens, in: Frese, E./Schmitz, P./Szyperski, N. (Hrsg.): Organisation, Planung, Informationssysteme, Stuttgart 1981, S. 22-36

*Grün, O.*: Informale Organisation, in: Grochla, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 2. Aufl., Stuttgart 1980, Sp. 881-889

*Hackman, J.R.*: The Design of Work Teams, in: Lorsch, J.W. (Hrsg): Handbook of Organizational Behavior, Englewood Cliffs 1987, S. 315-342

- Heinen, E. (Hrsg.): Unternehmenskultur - Perspektiven für Wissenschaft und Praxis, Wiesbaden 1987*
- Jung, R.H.: Mikroorganisation, Bern-Stuttgart 1985*
- Jung, R.H.: Selbstorganisationsleistungen zur Gestaltung der betrieblichen Mikroorganisation, in: ZfO (1987) 5, S. 313-319*
- Kirsch, W./ Esser, W.M./ Gabele, E.: Das Management des geplanten Wandels von Organisationen, Stuttgart 1979*
- Knyphausen, D. von: Unternehmungen als evolutionsfähige Systeme. Überlegungen zu einem evolutionären Konzept für die Organisationstheorie, München 1988*
- Knyphausen, D. von: Selbstorganisation und Führung, in: Die Unternehmung (1989) 1, S. 47-63*
- Lawrence, P.R. /Kolodny, H.F. /Davis, S.M.: Die personale Seite der Matrix, in: Reber, G./ Strehl, F. (Hrsg.): Matrix-Organisation, Stuttgart 1988, S. 127-150*
- Müller-Böling, D.: Handlungsspielraum und Arbeitszufriedenheit von Organisationsmitgliedern, in: ZfO 48 (1979) 6, S. 303-308*
- Neuberger, O./ Kompa, A.W.: Wir die Firma. Der Kult um die Unternehmenskultur, Weinheim-Basel 1987*
- Oechsler, W.: Personal und Arbeit, 3. Aufl., München-Wien 1988*
- Osterloh, M.: Zum Begriff des Handlungsspielraumes in der Organisations- und Führungstheorie, in: ZfbF 37 (1985) 4, S. 291-310*
- Payne, R./ Cooper, C.L. (Hrsg.): Groups at Work, Chichester 1981*
- Pfeiffer, F.: Personelle Probleme der Matrixorganisation, in: Domsch, M./ Jochum, E. (Hrsg.): Personal-Management in der industriellen Forschung und Entwicklung, Köln u.a. 1984, S. 88-99*
- Probst, G.J.B.: Der Organisator im selbstorganisierenden System, in: ZFO (1986) 6, S. 395-399*
- Probst, G.J.B.: Selbstorganisation, Stuttgart 1987*
- Quinn, J.B.: Innovationsmanagement: Das kontrollierte Chaos, in: Harvard Manager (1985) 4, S. 24-32*
- Reiß, M.: Humanisierung in der Führungsforschung: Personalisierung, Autonomisierung, Subjektivierung und Individualisierung, in: ZfO 50 (1981), S. 276-287*
- Ringlstetter, M.: Auf dem Weg zu einem evolutionären Management, München 1988*
- Rosenkranz, H.: Soziale Betriebsorganisation, München 1973*
- Simon, H. (Hrsg.): Herausforderung Unternehmenskultur, Stuttgart 1990*
- Staehele, W.H.: Management, 5. Aufl., München 1990*
- Staerkle, R.: Wechselwirkungen zwischen Organisationskultur und Organisationsstruktur, in: Probst, G./ Siegwart, H. (Hrsg.): Integriertes Management, Bern-Stuttgart 1985, S. 529-553*

- Sydow, J.:* Organisationsspielraum und Büroautomation, Berlin/New York 1985
- Türk, K.:* Pathologie der Organisation, in: Grochla, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 2. Aufl., Stuttgart 1980, Sp. 1855-1864
- Ulrich, H., Probst, G.J.B. (Hrsg.):* Selforganization and Management of Social Systems, Berlin u.a. 1984
- Wollnik, M.:* Das Verhältnis von Organisationsstruktur und Organisationskultur, in: Dülfer, E. (Hrsg.): Organisationskultur: Phänomen, Philosophie, Technologie, Stuttgart 1988, S. 49-76