



Dr. Heidemarie Krüger

Steinbach & Partner, Personalberatung, Kassel

**Aber wir brauchen,
um komplexe Probleme
lösen zu können,
auch komplexes Wissen,
das formell und informell
zusammengetragen
werden muss und kann.**

Organisation ist fast alles!

„Europäische Unternehmen sind deutlich effektiver als amerikanische“ lautet die Überschrift eines Verlages zu einer Studie aus 24 Branchen und 100 Ländern, die die Organisationsstrukturen als wirtschaftlichen Erfolgsfaktor untersuchte. Danach weisen weltweit nur 31 % der befragten Firmen eine „gesunde“ Struktur auf. Kriterien dabei sind u.a., schnell auf Marktveränderungen zu reagieren, rasch Entscheidungen zu treffen und diese auch umzusetzen. Die Mitarbeiter wissen, genau, wofür sie zuständig sind, Informationsflüsse sind klar vordefiniert, Mitarbeiter werden in Entscheidungen einbezogen und Strategien schnell um-

um so den Rahmen für die Optimierung zu schaffen. Die „wissenschaftliche Arbeitsteilung“ (Taylorismus) hat die mechanische Arbeit während der Industrialisierung in kleinste Handgriffe zerlegt, die heute teilweise schon durch Roboter erfüllt werden. Arbeit und Leistung erfordern heute einen anderen Rahmen für die Optimierung. Wir sprechen von „Wissensmanagement“, von Leistungsmanagement. Komplexes Wissen, funktionsübergreifendes Denken in Unternehmen, Abteilung überschreitende Zusammen- oder Projektarbeit sind wieder gefragt. In Stellen ausgedrückt heißt dies „Projektmanager/in“, Projektingenieur/in, Pro-

FOCUS '06

gesetzt wie auch Entscheidungen nicht rückwirkend in Frage gestellt werden. In gesunden Organisationen gibt es keine starren Strukturen und kein hierarchisches Denken. Eine höhere Profitabilität ist die Folge. Deutschland ist mit 57 % „ungesunden“ Strukturen das Schlusslicht innerhalb Europas. Die Schweiz hat die besten Organisationsstrukturen, und China hat einen hohen Anteil gut organisierter Unternehmen.

Organisationen sind immer schon ein beliebtes Instrument gewesen, wenn es darum ging und geht, die betriebliche Leistung zu steigern. „Reengineering“ hieß vor einigen Jahren das Zauberwort: von der Zentralisation zur Dezentralisation und zurück, von der Hierarchie zur flachen Hierarchie und zurück, von der Differenzierung zur Projektgruppe und zurück, von funktionalen zur regionalen Proficentern... ob Matrix-Organisation oder virtuelle Organisation. Alle Formen und Strukturen haben Vor- und Nachteile erbracht. Da wird die Flexibilität gesteigert, aber die Menschen können an einem Verlust an Wissen, Kontakten oder Kontrollmöglichkeiten, an Einfluss oder Gestaltung leiden. Oft hat sich auch gezeigt, dass die Mitarbeiter nach Reorganisationen diese zugunsten ihrer eigenen informellen Netzwerke ignoriert haben. Dass immer wieder „um“strukturiert wird, zeigt, dass echte Vorteile durch Reorganisation schwer zu erreichen sind oder, wenn sie eintreten, nicht lange von Bestand sind - sonst würde man ja nicht wieder neu strukturieren. Wozu dienen dann z.B. Hierarchien? Ursprünglich entstanden Organisationen aus dem Bedürfnis nach Ordnung, danach Komplexität zu reduzieren, Funktionen und Kompetenzen zu klären, Ressourcen zuzuweisen und u.a. Kommunikation und Information zu kanalisieren,

duktmanager/in, Kundenmanager/in... Hierarchie spielt heute für das Ergebnis der Arbeit keine wesentliche Rolle im täglichen Arbeitsablauf mehr - und viele der früheren Begründungen für deren überragende Bedeutung überzeugen nicht mehr. Eine hierarchische Organisation galt weithin als Voraussetzung für effiziente Abläufe (und natürlich für Macht und Kontrolle) und für eine Karriere im Sinne einer „Leiter“. Spätestens seit es die „flachen Hierarchien“ gibt, sind derartige „Aufstiege“ nicht mehr möglich. Karrieremachen heißt seit dem, eine größere (breitere) Verantwortung in qualitativer Hinsicht - eventuellen sogar auf gleicher hierarchischer Ebene - zu erlangen. Der breite Einsatz von Technologien und die sich ändernden Geschäftsumfelder, lokal und global, und die notwendige Nähe zu Markt und Kunden aber machen es möglich und verlangen es auch, Entscheidungen nicht mehr von oben nach unten, sondern in der Zusammenarbeit, im Team zwischen den Abteilungen innerhalb und außerhalb der Unternehmen zu treffen. Spezialisierung im beruflichen Wissen ist in Deutschland schon immer ein Vorteil gewesen und tut dabei uneingeschränkt Not. Das zeichnet uns aus. Aber wir brauchen, um komplexe Probleme lösen zu können, auch komplexes Wissen, das formell und informell zusammengetragen werden muss und kann. Ein solches „Wissensmanagement“ braucht keine Hierarchien, keinen festen Standort in der Organisation. Es braucht Menschen, die die soziale Kompetenz besitzen, das notwendige Fachwissen und die erforderliche Kommunikation in jeder Situation bereitzustellen.

Organisation ist eben nur fast alles. Es kommt auf die Menschen an. ■