

- Organisationsdesign - die ständige Aufgabe

Menschenunterstützende große Organisationen, Herausforderung der Zukunft

Organisationen müssen Menschen dienen. Dies ist in industriellen Strukturen eine Frage der Einstellung. In Informations-, Wissens-, Dienstleistungs- und Innovations- Märkten ist es eine Überlebensfrage.

- **Organisation und Zweck**
- **Organisation und Nebenwirkungen**
- **Menschenorientierung**
- **Regeln und Veränderungsdynamik**
- **Aufgaben**

Organisation und Zweck

Im Zusammenleben und -arbeiten von Menschen entwickeln sich Organisationen. Ab gewissen Größenordnungen werden Organisationen strukturiert.

Große Organisationen sind beispielsweise Staaten, Verbände, große Vereine, Konzerne und größere Firmen.

Zur Bewältigung spezieller Aufgaben werden Organisationen gezielt geschaffen.

Von Menschen geschaffene Organisationen haben den Zweck, die ihnen zugrundeliegenden Aufgaben zu bewältigen. Beispiele solcher Aufgaben sind:

- Technische Entwicklungen voranzutreiben.
- Infrastruktur herzustellen und zur Verfügung zu stellen.
- Breite Bevölkerungsschichten zu bilden.
- Politische Machtansprüche zu unterstützen.
- Menschen zu speziellen Verhaltensweisen zu bewegen.

Organisationen, welche diesen Zwecken dienen, sind beispielsweise:

- Forschungsinstitute, Wissenschaftseinrichtungen,
- Betreiber von Verkehrsnetzen wie beispielsweise Postdiensten, Eisenbahn- und Straßennetzen, Kommunikationsnetzen,
- Schulsysteme,
- Armeen,
- Religionsgemeinschaften.

Organisation und Nebenwirkungen

Neben dem Erreichen ihres Zieles treten oftmals Nebenwirkungen auf.

Große Organisationen, die einmal zur Erfüllung großer Aufgaben geschaffen wurden, sind zyklisch auf ihrer Effizienz, Weiterentwicklung und Alternativen zu prüfen. Teilziele sind auf Gesamtzielkonformität zu prüfen. Teiltätigkeiten sind stets auf ihre Effizienz zu analysieren.

Geschieht dies nicht, droht die Gefahr von Uneffizienz, überverwalteter Unflexibilität und Machtanhäufung.

Organisationen neigen zur Selbstsicherung und streben in Folge gerne Monopolstellungen an. Dies trifft auch auf spezialisierte Dienstleistungssegmente innerhalb von Organisationen zu.

Auch treten oftmals neben der Erreichung des gewünschten Zweckes Nebenwirkungen auf. Ein besonderes Thema sind in diesem Zusammenhang Religionen. Diese stehen hier als Synonym für Organisationen, welche Glaubensgrundsätze belegen und verbreiten.

Religionen können Menschen oft gewünschten Halt und Orientierung bieten.

Religionen können Menschen einerseits effizient auf spezielle Handlungsweisen ausrichten, sie halten Menschen andererseits auf speziellen Sichtweisen fest. Manipulations- und Missbrauchsmöglichkeiten sind hier hoch. Der Immunmechanismus von Menschen gegen Manipulation aus eigenem religiösen Umfeld ist oft geschwächt.

Insgesamt ein sensibles und mächtiges Thema.

Menschenorientierung

Menschen, die mit einer Organisation zu tun haben, können in verschiedenen Gruppierungen gesehen werden. Es sind:

- Eigentümer / Initiatoren / Unternehmer,
- Mitarbeiter, d.h. Menschen die in einer und für eine Organisation tätig sind und Leistung erbringen,
- Kunden, für welche die Organisation tätig ist.

Um die Interessen der Eigentümer / Initiatoren / Unternehmer sowie der Kunden zu erfüllen, müssen Mitarbeiter Leistung erbringen.

Kunden können in freien Märkten oft zwischen verschiedenen Lieferanten

wählen. Ist die Wahl getroffen, so existieren, insbesondere, wenn es sich um anspruchsvolle Dienstleistungen handelt, oftmals Abhängigkeiten. Solche anspruchsvollen Dienstleistungen sind Vertrauensgut.

In vielen modernen Märkten finden häufig Änderungen, u.a. aufgrund von Neuerungen statt. Organisationen müssen hier in besonderem Maße Komplexität managen.

Tätigkeiten von Mitarbeitern lassen sich in solchen dynamischen Märkten im vornherein und auf Dauer kaum beschreiben. Die Leistungsfähigkeit von Mitarbeitern, auch in Zusammenhang mit Verantwortungsbewusstsein gegenüber Kunden, ist hier in hohem Maße gefordert.

Um Leistungen zu erbringen, müssen Mitarbeiter wissen, können und wollen.

Zur Schaffung des erforderlichen Wissens und Könnens sind leistungsfähige Ausbildungskonzepte erforderlich. Es sind ab einer allgemeinen, durch jeden gut erreichbaren Grundausbildungsstufe Ausbildungssequenzen verschiedenster Art zu schaffen. Die verschiedenen Weiterbildungssequenzen sind von Menschen ein Leben lang mit Spaß und Freude immer wieder gerne zu besuchen.

Informationen, welche in zunehmenden Maße vorhanden sind, sind nicht mit Wissen und Können zu verwechseln. Sie sind allenfalls Rohstoffe von Wissen. Zudem können sie Menschen „in Formation“ bringen, also etwas, was eigentlich eher das Gegenteil von Wissen ist.

Das Wollen von Menschen hängt von deren Einstellung ab. Mitarbeiter, die überwiegend fremdmotiviert sind oder sich in Abhängigkeit sehen, werden i.A. keine zukunftsweisenden brillanten

Leistungen erzeugen. Mitarbeiter müssen von ihrer Arbeit überzeugt sein.

Organisationen können Mitarbeiter durchaus in ihrer Leistungsbereitschaft unterstützen. Es sind individuell geeignete Rahmenbedingungen für die jeweilige Arbeit zu schaffen. Dabei die Interessen von Mitarbeitern zu berücksichtigen.

Mitarbeitern sind stets potentiell vernünftige Perspektiven und Alternativen zu ihrer aktuellen Tätigkeit zu bieten. Ihre jederzeitige freie Entscheidung für ihre jeweilige Tätigkeit ist wichtig. Nachhaltig von Bedeutung ist auch ein fairer und sozialer Umgang mit Menschen, deren Leistung und / oder Persönlichkeit nicht in das jeweils aktuell geforderte Raster passt.

Vertrauen von Mitarbeitern in ihre Organisation ist ein wertvolles Gut und muss gepflegt werden.

Mitarbeiter sollten sich emotional in ihrer Organisation wohl fühlen können. Die Schaffung und Pflege von Identität ist dem förderlich. Diskrete Pflege von Kultur und Tradition, sofern sie für die Zukunft geeignet erscheint, ist hilfreich.

Gute Führung berücksichtigt diese Aspekte.

Organisationen müssen Menschen dienen, nicht umgekehrt. Menschen müssen in Organisationen mit Begeisterung Leistung für Menschen erzeugen können.

Organisationen sind kein Selbstzweck.

Regeln und Veränderungsdynamik

Gründe zur Schaffung von Regeln sind Beherrschbarkeit und Funktionalität von Organisationen. Es ist zudem der

Wunsch nach Transparenz und Gerechtigkeit.

Regeln sind so zu treffen, dass Organisationen stark und leistungsfähig ihre Aufgabe erfüllen können.

In sich dynamisch, schnell verändernden Märkten müssen Regeln ständig angepasst werden. Dieser Prozess ist kaum beherrschbar. Es werden ständig neue Regeln hinzugeschaffen. Das folgende Regeldickicht ist kaum mehr durchdringbar. Aktivitäten werden gelähmt.

Regeln benötigen Verwaltungen. Verwaltungen werden infolge von Regelungen geschaffen. Verwaltungen verzehren Ressourcen und blockieren Aktivitäten.

Ein großer Teil der Bildungsaktivitäten von Menschen betrifft das Erlernen von Regeln. Selbst die besten und fleißigsten Studenten werden bei immer weiter und schneller wachsender Regelflut Unwissende. Die Vielzahl von Regeln, die sich zudem häufig ändern oder nicht mehr zutreffen, sind kaum überschaubar.

Eine Lösung kann eine verstärkte Einführung von Regelmechanismen anstatt konkreter Regeln sein.

Zwei bekannte Regelmechanismen sind der Wettbewerb und die Demokratie.

Organisationen, die mit Regelmechanismen organisiert sind, sind über Steuergrößen beeinflussbar. Auch hier ist es notwendig, geeignete Messwerte zu erfassen und damit Rückschlüsse über den Zustand einer Organisation zu ziehen. Mit Hilfe geeigneter Steuergrößen können Organisationen zur Modifikation ihres Verhaltens in die gewünschte Richtung veranlasst werden.

Mit geeigneten Regelmechanismen richten sich Organisationen selbst auf ihre jeweilige Aufgabe ein. Sie werden mit Steuergrößen auf ihr jeweiliges Ziel fokussiert. Innerhalb oder außerhalb der Organisation auftretende Veränderungen, auch rascher Natur, können so in einer Organisation selbst ausgeregelt werden.

Aufgaben

Sofern die oben genannten Überlegungen zutreffen, sind Regeln soweit wie möglich zu begrenzen und abzuschaffen. Statt dessen sind verstärkt Regelmechanismen zur Selbstausrichtung von Organisationen einzuführen.

Eine interessante Innovation in diesem Sinne ist sicherlich das Finden weiterer Regelmechanismen. Inspirationen hierzu können möglicherweise aus vergleichbaren Situationen der Natur und der Geschichte entnommen werden.

SCWT unterstützt Organisationen bei Fragen des Organisationsdesigns. Analysen, sowie die Einführung von Verbesserungen und Verfeinerungen können fachkundig unterstützt, begleitet und vorangetrieben werden.