

der Marktverhältnisse kurzfristig mit flexiblen Anpassungsprozessen reagiert werden kann. Erfolgreich sind vielmehr die Unternehmen, die relevante äußere Entwicklungstendenzen bereits so früh antizipieren, dass die erforderlichen internen Strukturen bereits vorhanden sind, wenn der Einfluss von außen vollständig wirksam wird. Und genau hier setzt moderne Organisationsarbeit an: frühzeitiges „Aufspüren“ von Trends, die strukturelle Veränderungen im Unternehmen erfordern und Initiiieren und Begleiten dieser Veränderungen. Das heißt, dass die Arbeit der Organisationsabteilung zunehmend in einer organisatorisch motivierten Marktforschung und der strukturellen Umsetzung der als bedeutsam identifizierten Marktforschungsergebnisse bestehen muss. Unter dieser Voraussetzung wird ein interessanter Aspekt offensichtlich: Die moderne Organisationsarbeit rückt in ihrer inhaltlichen Ausrichtung mehr und mehr an die Unternehmensentwicklung heran und sollte organisatorisch auch dort angesiedelt sein; ein Schritt, den die *envia* bereits vollzogen hat.

*Dr. Lars Freygang / Dipl.-Kfm. Sven Schulze**



Organisationsarbeit in Ostdeutschland

1. Zur strategischen Rolle der Organisation

Im Jahre 1996 wurde von Lang und Wagner festgestellt, dass verschiedene Studien zur Funktion und zur Rolle der Organisationsfunktion in der Unternehmung darin übereinstimmen, dass die strategische Bedeutung von Organisationsaufgaben zunimmt und die Geschäftsleitung sich den Fragen der Neu- und Reorganisation immer wieder zuwendet, bzw. entsprechende Aufträge erteilt, um den Anschluß an einschlägige Entwicklungen nicht zu verpassen.

Die Wechselwirkung zwischen Organisation und Strategie wird immer deutlicher, wobei insbesondere die Ausrichtung nach den Kernkompetenzen eines Unternehmens im Vordergrund steht und damit im Zusammenhang stehende Holdingstrukturen, welche den Aufkauf und die Trennung von Unternehmens-

*Dr. Freygang, Lars, geb. 1968, Dipl.-Kfm., Teamleiter Organisation, *envia* Energie Sachsen Brandenburg AG, Arbeitsschwerpunkte: Organisationsentwicklung; E-commerce

Schulze, Sven, geb. 1971, Dipl.-Kfm., Abteilungsleiter Unternehmensentwicklung, *envia* Energie Sachsen Brandenburg AG, Arbeitsschwerpunkte: Strategie- und Unternehmensentwicklung, Mergers & Acquisitions

¹⁾ Weitere Informationen zu *envia* finden Sie unter www.envia.de

teilen erleichtern sollen. Profit- und Service Center sind Stichworte, die in diesem Zusammenhang häufig genannt werden. Gleichzeitig nimmt der Trend zur Prozeßorganisation zu, auch wenn der Begriff nicht immer konsequent verstanden wird. Bedeutet er doch letztlich, daß traditionelle Aufbaustrukturen weniger im Vordergrund stehen. Angesichts einer zunehmend erforderlich werdenden Ausrichtung auf die Kundenbedürfnisse müssen nämlich die damit im Zusammenhang stehenden direkten und indirekten Wertschöpfungsprozesse optimiert werden. Deshalb kann nicht mehr alleine die Hierarchie nach Rängen einseitig die Karriere bestimmen; auch die erfolgreiche Teilnahme an Projekten wird zum Gradmesser des Erfolgs.

Organisation ist jedoch nicht nur auf die gesamte Unternehmung innerhalb seiner traditionellen Grenzen bezogen. Einerseits geht sie im Rahmen von Netzwerken und strategischen Allianzen darüber hinaus. Beispiele aus der Fahrzeugproduktion oder aus der Luftverkehrswirtschaft, aber auch insbesondere aus der Informationstechnologie zeigen, dass die „grenzenlose Unternehmung“ schon Realität geworden ist. Hier wir die Mitarbeit in grenzüberschreitenden Projekten immer wichtiger, wo es nicht nur darum geht, gemeinsame technische und betriebswirtschaftliche Standards einzuhalten, sondern auch gemeinsame Werte und Normen zu finden, ohne die bestehenden Unterschiede in der Unternehmenskultur einebnen zu können.

Andererseits beginnt sich die Organisationsarbeit auch zu dezentralisieren und sich bis zur Selbstorganisation „zusammenzuziehen“. Dies hängt nicht zuletzt mit einer stärkeren „Orientierung auf Teamarbeit, Selbstorganisation und Personalentwicklung (sowie mit) der stärkeren Orientierung auf Teamarbeit, Selbstorganisation und Personalentwicklung, Verschiebungen und Verlagerungen im Steuerungsmechanismus von Unternehmen zu interaktioneller und kultureller Steuerung“ zusammen (Lang/Wagner 1996).

Organisation und Organisationsarbeit ist insofern immer vielfältiger geworden. Sie bezieht sich natürlich immer wieder auf Strukturen (Aufbau) und Prozesse (Ablauf), dies sowohl in informationstechnologischer als auch in sachlogischer und soziokultureller Hinsicht. Die strategische Bedeutung ist evident. Aber: den Organisator gibt es offensichtlich nicht mehr. Stattdessen hat sich die Organisationsaufgabe von der Fachabteilung in starkem Maße wegverlagert, wenn diese nicht sogar ganz aufgelöst worden ist. So wird sie auch von der Unternehmensleitung und von externen Beratern sowie von den Führungskräften selbst übernommen.

Dabei stellt sich die Frage von 1996 nach wie vor auch heute: welche Rolle spielt die Organisationsarbeit in Ostdeutschland? Was ist übriggeblieben von der starken Bedeutung der Organisationsarbeit in den Industriekombinaten und –betrieben der DDR?

2. Organisationsarbeit in der DDR – Theorie und Praxis

Tragsdorf hat in mehreren Veröffentlichungen anschaulich dargestellt, dass die Organisationsarbeit in den Betrieben der DDR eine wichtige Rolle spielte. Dabei verweist er sowohl auf übergeordnete und zentrale Einflüsse, nicht zuletzt durch Publikationen aus der Sowjetunion, sondern auch auf Initiativen in den Industriebetrieben. Dabei wird immer wieder auf die in der Sowjetunion entwickelte Konzeption der „Wissenschaftlichen Arbeitsorganisation“ (WAO) hingewiesen, die zugleich auch als ein Planungsinstrument anzusehen war. Die Umwälzungen, die mit der Einführung der elektronischen Datenverarbeitung verbunden waren, spielten natürlich auch eine wichtige Rolle. So ist trotz verschiedener Versuche, einen ideologisch geprägten Überbau zu schaffen wie z.B. die „marxistisch-leninistische Organisationswissenschaft“, nicht zu erkennen, dass es hinsichtlich bestimmter Umfeldeinflüsse auch gewisse Parallelen gab. Dies gilt – trotz der natürlich nicht zu verkennenden Unterschiede im Wirtschafts- und Gesellschaftssystem, nicht nur für den Einfluß der nach und nach sich entwickelnden Informations- und Kommunikationstechnologien, sondern auch für Ansatzpunkte zur Auftragsleitung und zur Projektorganisation.

Allerdings verweist Tragsdorf, der als Kenner der Materie hier einschlägig ausgewiesen ist, auf Wellenbewegungen zwischen Zentralisation und Dezentralisation und auch auf die unterschiedliche Beliebtheit der Organisationsarbeit an sich – erscheint sie allzu häufig doch als spröde und abstrakt, bzw. als langweilig, wenn nicht als Mittel zum Zweck. Ob beliebt oder unbeliebt – Organisation ist eben auch ein Machtinstrument, sofern sie richtig plaziert ist. Dies kann sowohl bei den Führungskräften selbst sein, aber auch an der Unternehmensspitze, wo die Bedeutung von Strukturen und Prozessen als strategischer Erfolgsfaktor sehr wohl erkannt worden ist.

Die Frage ist nur, was aus der einstmals durchaus bedeutenden und auch gut ausgebildeten Organisationsfunktion der DDR inzwischen in Ostdeutschland geworden ist.

3. Organisationsarbeit in Ostdeutschland 1996 – 2001

Lang und Wagner stellten fest, dass mit der Umstrukturierung in Ostdeutschland der Bestand an unternehmensinternen Organisationsspezialisten auf 10 % des ursprünglichen Bestandes zurückgegangen ist. Dies ist schon insofern nicht verwunderlich, weil sowieso ein starker Umstrukturierungsprozeß stattgefunden hat, bei dem ein großer Teil der Arbeitsplätze abgebaut worden ist. Hinzu kommt die Tatsache, dass viele Hauptverwaltungen nun in Westdeutschland stehen. Viele Organisationsspezialisten mußten deshalb umschulen oder umziehen. Oder sie

arbeiteten als Berater weiter. Auch manche ehemaligen Rechenzentren konnten sich verselbständigen.

In den übriggebliebenen Betrieben („industrielle Kerne“) oder den neu hinzugekommenen Unternehmen (z.B. Sparkassen, Energieversorgungsunternehmen, Neue Medien, Dienstleistungsunternehmen und nicht zuletzt: die öffentliche Verwaltung.) wurde die Organisationsabteilung entweder dem Rechnungswesen unterstellt (Organisation und Datenverarbeitung) oder, etwas seltener, z.B. dem Personal- und Sozialwesen Personal- und Führungsorganisation oder als allgemeine Organisation.

Wenn auch in einigen Fällen 1996 ein Trend zur stärkeren Generalisierung der Organisationsarbeit festgestellt wurde, so ist überwiegend doch eine stärkere Spezialisierung entweder auf die Informations- und Kommunikationstechnologie oder auf die Personal- und Führungsorganisation festzustellen. Es ist auch nicht zu erkennen, dass die Organisationsmuster aus Westdeutschland gerade bei den neu gegründeten größeren Unternehmen eine dominierende Rolle gespielt haben.

Unabhängig von den zum Teil gegenläufigen Trends bezüglich der Spezialisierung und der Generalisierung der Organisationsarbeit stellten Lang und Wagner fest, dass ein eindeutiger Trend zur stärkeren Prozeßorientierung besteht, und auch die strategische Bedeutung der Organisation eindeutig erkannt wird.

Noch nicht so ausgeprägt war die Nutzung von Formen der Teamorganisation, wobei dies wohl weniger für die Zusammenarbeit in Organisationsprojekten gilt, denn hierfür bestand auch schon früher eine gewisse sachliche Notwendigkeit, als für Fragen der Team- und Organisationsentwicklung. Dabei sollte man jedoch fairerweise zugestehen, dass auch in Westdeutschland zwischen dem mehr technokratisch ausgerichteten Aufgaben- und EDV-Organisator einerseits und dem auf Verhaltensänderungen spezialisierten Organisationsentwickler Welten vorliegen, und es nur äußerst selten gelingt, hier eine ausgewogene Integration vorzunehmen.

Haben sich diese Trends fortgesetzt?

4. Aktuelle Trends der Organisationsarbeit

Im Nachtrag zu der Erhebung von 1996, die seinerzeit mit Leitfaden-Interviews und standardisierten Fragebögen durchgeführt wurde, wurden immer wieder Interviews und Expertengespräche in ostdeutschen Unternehmen mit Mitgliedern der Unternehmensleitungen und mit Organisationsexperten geführt, um zu ergründen, ob sich die gezeigten Trends fortgesetzt haben. Grundsätzlich kann dies bejaht werden. Die letzte Fragerunde fand im letzten Jahr bei fünf Brandenburger und Ostberliner Unternehmen statt. Dabei kann gewisslich von

Repräsentativität keine Rede sein. Die Ergebnisse können aber dennoch typische Trends aufzeigen.

Um die Bedeutung der Organisationsfunktion in sachlicher Hinsicht etwas stärker zu verankern, wurden Mitglieder der Unternehmensleitung danach befragt, welche drei Funktionen nach ihrer Ansicht den größten Beitrag zur Gesamteffizienz des Unternehmens leisten. Dabei wurde überwiegend der Vertriebsbereich genannt, gefolgt vom Finanz- und Rechnungswesen und von der Personalfunktion. Der Bereich Betrieb/Produktion wurde nur von dem befragten Energieversorgungsunternehmen an herausragender Stelle genannt. Dies ist insofern nicht verwunderlich, weil Dienstleistungsunternehmen in der Befragung dominierten. Entsprechend der strategischen Positionierung des Unternehmens wird dann aber auch deutlich, worauf sich die Organisationsarbeit vornehmlich zu konzentrieren hat: Vertriebssteuerung und –abrechnung, Cash Management und Controlling sowie Personal und Führung. Vor diesem Hintergrund werden sowohl die Aufbau- und die Ablauf-, als auch die Personal- und Führungsorganisation als sehr wichtig eingeschätzt.

Es zeigte sich sehr deutlich, dass neben den Organisationsspezialisten eine ganze Reihe von Abteilungen bzw. Stellen auch organisatorische Aufgaben wahrnehmen. Dies gilt z.B. für die Geschäftsleitung, die Führungskräfte des jeweiligen Bereiches, aber auch externe Berater und externe spezialisierte Berater wie z.B. Fachverbände und nicht zuletzt Arbeits- und Abstimmungskreise, also insbesondere Projektgruppen. Dabei haben alle Unternehmen angegeben, dass sie oft Projektgruppen einsetzen. So wird geschätzt, dass bis zu 40 % der Gesamtarbeitszeit der Organisationsmitarbeiter in Projektarbeitszeit verwendet wird. Dabei wird aber auch zu bedenken gegeben, dass es nicht möglich ist, eine beliebig große Zahl von Projekten neben der Regelorganisation zu etablieren, um auch noch Grundaufgaben wahrnehmen zu können. Hinzu kommt auch noch die kritische Einschätzung, dass der große Umfang an Projektarbeit nicht ausschließt, dass hier noch qualitative Verbesserungen möglich sind.

Das Ausmaß an Stellen, die ausschließlich oder überwiegend im Unternehmen organisatorisch tätig sind, schwankt zwischen 0,25 und 0,33 %, wobei wohl zu berücksichtigen ist, dass starke Outsourcingprozesse stattgefunden haben und intensive Kooperationen mit externen Organisationsspezialisten stattfinden.

Die Bedeutung der Organisationsaufgabe in dem eingangs beschriebenen Zusammenhang kann insofern als ziemlich hoch eingeschätzt werden, weil alle Chefs dieser Abteilungen durchweg direkt dem Vorstand unterstellt sind. Dies schließt nicht aus, dass die Organisationsabteilungen zum Teil auch kritisch beurteilt werden, z.B. wegen festgestellter Unzuverlässigkeiten, oder weil die strategisch zweifellos vorhandene Bedeutung faktisch nicht konsequent ausgefüllt wird. Dies schließt nicht aus, und das muß ja auch kein Gegensatz sein, daß auch der Personalbereich häufig als ebenbürtig eingeschätzt wird.

Die zunehmende Bedeutung der Geschäftsprozesse wurde weitgehend bestätigt, aber auch die zunehmende Bedeutung der sozialen Organisation. Dies zeigt sich nicht zuletzt am Anforderungsprofil des „modernen“ Organisators. So wird neben dem professionellen Fachwissen eben auch die Teamfähigkeit, Ideenreichtum und Konfliktlösungsfähigkeit als besonders wichtig angesehen.

Somit ergeben sich insgesamt folgende beobachtbare Trends für die Organisationsarbeit:

- der Konflikt zwischen der Organisationsabteilung und den organisatorischen Tätigkeiten des Vorgesetzten wird als Bestandteil der täglichen Arbeit angesehen, mit denen sich vor allem die Führungskräfte auseinandersetzen müssen,
- die Anzahl der Organisationsspezialisten ist rückläufig, die Rolle des Organisators wird insofern verstärkt als Generalistenrolle wahrgenommen, indem er in seiner Spezialisierung als EDV- oder Prozessorganisator im Unternehmen hochrangig eingesetzt ist.

Insofern sehen sich auch die Führungskräfte selbst als Generalisten mit Spezialgebiet.

- Deshalb wird „zuviel“ Organisation nicht akzeptiert, weil der Spielraum für dispositive Entscheidungen erhalten bleiben soll.
- Die Personal- und die Organisationsentwicklung werden mehr aufeinander bezogen.
- flache, kostengünstige Hierarchien nehmen an Bedeutung zu.
- externe Berater werden möglichst nur bei großen Projekten einbezogen.
- der Professionalisierungsgrad von Projekten ist sehr unterschiedlich. Probleme beziehen sich z.B. auf den Einfluß des Vorstandes bzw. der Geschäftsleitung und auf die Partizipationsmöglichkeiten innerhalb der Projektgruppen.
- der Mensch wird verstärkt als Humanressource angesehen. Dabei wird die Mitarbeitermotivation angesichts einer Vielzahl von Umstrukturierungen und Entlassungen immer mehr zu einem wichtigen Faktor.
- Auch die Auslagerung der Organisation und Datenverarbeitung selbst ist immer wieder ein Thema

Fazit: Der Angleichungsprozeß hat sich fortgesetzt. Die gilt jedenfalls für die größeren Unternehmen. Anders ist es bei den Kleinbetrieben, die es in Ostdeutschland relativ häufig gibt. Hier wird die Bedeutung der Organisation eher unterschätzt. Womit wir jedoch bei einem neuen Thema wären.

Dieter Wagner, Universität Potsdam