

# Organisation und Reorganisation

Gerhard Schewe



**Prof. Dr. Gerhard Schewe**

ist Schriftleiter der zfo

Das vorliegende Heft widmet sich mit seinem Schwerpunkt dem Thema »**Organisation**«. Dass Fragen der Organisation nicht nur ein weites Themenspektrum abdecken, sondern darüber hinaus auch auf eine lange Tradition zurückblicken können, zeigt nicht zuletzt ein Blick in das Editorial des Heftes 1 der Zeitschrift »Organisation – Mitteilungen für Industrie, Handel und Behörden« – dem Vorläufer der zfo – in welchem der damalige Herausgeber *C. Julius Gladitz* bereits 1898 feststellt: »Bei großen in der Blüte stehenden Betrieben, welche eine große Zahl von Angestellten und Mitarbeitern aller Art erfordern, ist das Geheimnis des Erfolges – die Organisation.« Nun ist Organisation sicherlich nicht der alleinige Schlüssel zum Unternehmenserfolg, aber nichtsdestoweniger ein zentrales Element erfolgreicher Unternehmensführung.

Die Organisation dient in ihrer strukturellen Dimension nicht nur der Umsetzung Erfolg versprechender Unternehmensstrategien, sie ist in ihrer pro-

zessualen Dimension auch dafür verantwortlich, dass eine effiziente Erstellung der Unternehmensleistung überhaupt möglich wird. Dabei steht nicht nur die Frage nach der »richtigen« Organisation im Mittelpunkt des Interesses, es gilt vielmehr immer wieder zu prüfen, ob die gewählten Strukturen und Prozesse noch angebracht erscheinen. Insbesondere Änderungen im Unternehmenskontext haben meist umfangreiche Reorganisationsprozesse zur Folge.

Der Zwang zur Reorganisation von Strukturen sowie zur Restrukturierung von Prozessen tritt immer dort auf, wo von Organisation die Rede ist. Dies zeigt jedoch auch, dass es die effiziente und erfolgreiche Organisation offensichtlich nicht gibt. Erfolgreich ist eine Organisation nur dann, wenn sie die Fähigkeit zum Wandel nicht verliert. Aber nicht nur sich wandelnde Unternehmensumwelten spielen hier eine Rolle. Auch die eingeschränkte Rationalität organisatorischer Entscheidungen mag hierfür eine Erklärung sein.

Allerdings wird vielfach übersehen, dass das handelnde Management als »Gestalter« unternehmerischer Entscheidungen abhängig ist von existenten organisatorischen Strukturen und Prozessen. Vorhandene Strukturen und Prozesse beeinflussen unternehmerische Entscheidungen, indem sie die Versorgung mit strategischen Informationen steuern. Eine Organisation verfügt somit nur über diejenigen Informationen, die sie mit ihren Strukturen und Prozessen erkennt und verarbeiten kann. Insofern werden auch Reorganisationsentscheidungen nie frei von Friktionen sein, da sie auf Basis »gefilterter« Informationen getroffen werden. Insofern muss sich ein erfolgreiches Ma-

nagement dieses Umstandes bewusst sein, will es eine erfolgreiche Restrukturierung betreiben.

Trotz dieser sehr differenzierten Sicht der Dinge unternimmt nicht nur die Beratungspraxis, sondern auch die wissenschaftliche Forschung immer wieder Anstrengungen, zentrale Erfolgsfaktoren der Reorganisation zu identifizieren. Derartige Erfolgsfaktoren sollen dem handelnden Management helfen, den Königsweg zum Erfolg zu finden. Allerdings existieren in der Zwischenzeit derart viele vermeintliche Erfolgsfaktoren, sodass man sich fragen muss, ob diese ihrem Anspruch überhaupt noch gerecht werden, zumal eine theoretische Fundierung meist fehlt. In seiner Glosse »Wie Erfolgsfaktoren Ihnen Erfolg bringen« nimmt sich *Kieser* dieser Problematik auf eine sehr unterhaltsame Weise an. *Probst* und *Schmitt* zeigen anhand von Fallbeispielen, dass Unternehmen anscheinend unterschiedlichen Restrukturierungstypen zuzuordnen sind. Einen Fall aus der Praxis stellen *Gessler* und *Thyssen* in ihrem Beitrag zur Entwicklung und Gestaltung einer projektorientierten Organisation dar. Schließlich präsentiert *Zeiss* die Ergebnisse einer metaanalytischen Studie, die sich den Einsatzbedingungen der Management-Holding zuwendet.

Neben diesen am Heftschwerpunkt »Organisation« orientierten Beiträgen, greift die zfo in gewohnter Weise auch weitere Fragen aus dem Bereich der Unternehmensführung auf, für die ich Ihnen ebenfalls eine interessante Lektüre wünsche.