

Vorwort

Wir leben in einer Welt der Organisationen. Organisationen haben große Macht, sie entscheiden darüber, was wir konsumieren, wie wir uns begegnen, mit welchen Fragen wir uns beschäftigen, wie wir denken und wie wir arbeiten. Dazu kommt, dass wir die meiste Zeit des Tages in Organisationen verbringen. Mit einem Wort: Organisationen bestimmen zu einem erheblichen Teil, wie wir leben. Dabei sind Organisationen künstliche Gebilde. Ihre Substanz sind Normen, Verfahren und Regeln. Und es fragt sich natürlich, wie es dazu kommt, dass sich Menschen Organisationen anschließen und sich den dort geltenden Verhaltensvorschriften unterwerfen. Denn im Eigentlichen sind es natürlich nicht Normen, Verfahren und Regeln, sondern Personen, die eine Organisation ausmachen. Sie sind es, die sich in die organisationale Ordnung einfügen, sie schaffen und stützen und jeden Tag neu mit Leben erfüllen. Wie ist das möglich? Was veranlasst Menschen, sich Organisationen anzuschließen und wie gelangen Organisationen zu ihrer Funktionsfähigkeit? Mit diesen Fragen beschäftigt sich das vorliegende Buch.

Um sie zu beantworten muss man sich zuerst Klarheit darüber verschaffen, welche Bedingungen gegeben sein müssen, damit Organisationen lebensfähig sind. Wir unterscheiden drei »funktionale Erfordernisse« des Überlebens von Organisationen, d. h. grundlegende Voraussetzungen ohne die keine Organisation bestehen kann: Kooperation, Leistung und Lernen.

Wie gelingt es Organisationen nun aber, diese Grunderfordernisse zu erbringen? Durch die Ausbildung von »funktionalen Subsystemen«, deren Aufgabe eben darin besteht, Kooperation, Leistung und Lernen zu fördern. Sie sind gewissermaßen der substantielle Unterbau, auf den sich die Funktionserfüllung abstützt. Und sie sind daher auch der Gegenstand dieses Buches. Genauer gesagt: Wir befassen uns im vorliegenden Buch mit drei ganz grundlegend wichtigen Grundfunktionen: Kontrolle, Sozialisation und Integration. Es sind dies Funktionen, die sich sehr stark auf das soziale Miteinander in Organisationen, auf die Einbindung der Mitarbeiter in die Organisation und die Abstimmung ihrer Verhaltensweisen richten. Drei weitere Grundfunktionen (oder funktionale Subsysteme) – das System der Anreize, der Aufgaben und der Selektion – haben wir bereits in dem Buch »Personal. Theorie, Politik und Gestaltung« näher behandelt.

Die Lehre von der Personalwissenschaft ist eine angewandte Wissenschaft. Bei unseren Betrachtungen kommen daher auch beide Seiten einer solchen Wissenschaft zu Wort. Das ist zum einen die im engeren Sinne wissenschaftliche Seite, der es primär darum

geht, die vorfindliche Wirklichkeit zu erklären und zum anderen die eher gestaltungsorientierte Seite, die sich (idealerweise) darauf richtet, die bestehende Wirklichkeit zu verbessern. Was die Gestaltungsaufgabe angeht, ist es uns ein besonderes Anliegen herauszustellen, dass es immer alternative Vorgehensweisen gibt und dass das praktische Handeln nicht irgendwelchen Patentrezepten folgen sollte, sondern auf die Besonderheiten der jeweiligen Situation hin auszurichten ist. Praxisgestaltung ist eine kreative und anspruchsvolle Aufgabe.

Damit richten wir uns an Studierende aber auch Praktiker, die das eigene Personalbezogene Handeln mit Hilfe unseres Analyseansatzes systematisch reflektieren können. Gewissenhafte Praktiker zeichnen sich dadurch aus, dass sie sich Klarheit darüber verschaffen, was ihr Handeln lenkt, welche Überzeugungen (»Wirkungshypothesen«) ihren gestalterischen Bemühungen zugrunde liegen, unter welchen Umständen diese Geltung beanspruchen können und welche Gesichtspunkte bei der Beurteilung praktischer Maßnahmen zu beachten sind.

Das vorliegende Buch liefert angesichts der Komplexität des Gegenstandes mit dem wir es zu tun haben, daher auch keine Sammlung von so genannten »best practices«, die vermeintlich einfach aus dem Regal entnommen und gebrauchsfertig zu übernehmen wären. Es soll vielmehr deutlich machen, dass eigenständiges Nachdenken und reflektiertes Handeln nicht nur bessere Lösungen erbringt, sondern auch intellektuell und motivational befriedigender ist – zumal in einem Bereich, der für unser Leben eine derartig wichtige Rolle spielt: dem Leben und Wirken in Organisationen.