

Kapitel 1: Grundlagen

1 Einführung

Organisationen sind soziale Systeme. Sie haben daneben aber auch Eigenheiten, die sie von anderen sozialen Systemen unterscheiden. Dazu gehört beispielsweise der Tatbestand, dass Organisationen nicht Selbstzweck sind, sondern zur Erreichung ganz spezifischer Zwecke gegründet werden. Zudem kann nicht jedermann ohne weiteres Mitglied einer Organisation werden, die Aufnahme in eine Organisation unterliegt vielmehr formalen Bestimmungen. Ferner gründen die sozialen Beziehungen in einer Organisation auf sachlichen Festlegungen und sind nicht etwa dem persönlichen Gutdünken anheimgegeben. Ein weiteres wichtiges Merkmal, das Organisationen von anderen sozialen Systemen unterscheidet, ist dass sie eine »Verfassung«, d. h. ein rechtlich und sozial verbindliches Regelwerk haben. All dies ändert aber nichts am Grundcharakter von Organisationen, an der Tatsache, dass sie soziale Systeme sind und deswegen aus nichts anderem bestehen als aus ihren Teilnehmern – und aus deren Beziehungen untereinander. Häufig wird dies vergessen oder verschleiert. So wird beispielsweise in vielen Darstellungen des Personalwesens und der Personalarbeit von Organisationen gesprochen, als handle es sich hierbei um eigenständige Akteure, d. h. um lebendige Wesen mit eigenem Verstand und eigenem Willen. Gemäß dieser Perspektive geht es darum, die »Elemente« der Organisation dazu zu veranlassen, den Zielen dieses vermeintlichen Akteurs zu folgen. Das »betriebliche Personalwesen« ist aus dieser Sicht lediglich eine abgeleitete Größe, ein disponibler Faktor, der letztlich nur dazu dient, den strategischen Absichten »der Organisation« zum Erfolg zu verhelfen. Viele fachspezifischen Publikationen vermitteln den Eindruck, als habe man es beim Personal mit etwas Dinglichem zu tun: So wie ein Betrieb eine Maschinenausstattung hat, so hat er eben auch eine Personalausstattung. Die Verwertungslogik, die hinter diesem Sprachgebrauch steckt, ist unverkennbar. Sie gründet in dem Tatbestand, dass Organisationen Zweckgebilde sind und sich das Interesse an den Mitgliedern einer Organisation daher – einer vorgeblichen Sachlogik folgend – vor allem auf deren Arbeitskraft richtet. Personen werden damit zu Personal.

Es ist ja durchaus ein legitimes, ja notwendiges Anliegen, sich der Frage zu stellen, wie man das Zusammenwirken der Organisationsmitglieder gestalten soll, damit die Organisationszwecke erreicht werden. Aus der Tatsache, dass man mit »Personalangelegenheiten« strategisch und praktisch umgehen muss, folgt allerdings nicht, dass man das »Personal« wie ein Ding betrachtet und es in technokratischer Weise einem oberflächlichen Optimierungskalkül unterwirft. Das verbietet sich nicht nur aus ethisch-mo-

ralischen und sozialpolitischen Gründen, sondern auch deswegen, weil man der komplexen sozialen Wirklichkeit des Personalgeschehens nicht mit simplen Patentrezepten beikommt. Bevor man zu Gestaltungshandlungen schreitet, sollte man sich Klarheit darüber verschaffen, was man mit ihnen bewirkt und was man dafür in Kauf nimmt. Praktiker brauchen nicht nur Werkzeuge, mit deren Hilfe sie in die Lage versetzt werden, die soziale Wirklichkeit zu gestalten, sie brauchen zuallererst ein Verständnis für die Gesetzmäßigkeiten des sozialen Geschehens. Sie sollten also verstehen, was das Handeln der Organisationsteilnehmer bestimmt, in welche sozialen Prozesse es eingebettet ist und in welcher Weise strukturelle und institutionelle Voraussetzungen hierauf Einfluss nehmen. Und man sollte sich als verantwortungsbewusster Mensch auch über die herrschende Gestaltungspraxis selbst Klarheit verschaffen, sich also fragen, warum es diese oder jene Praxis gibt, warum Arbeitsprozesse unterschiedlich gestaltet werden, warum in Organisationen sehr unterschiedlich geführt, belohnt und bestraft wird. Zu untersuchen wäre also, wie es kommt, dass sich manche Praxisformen (zeitweise) durchsetzen, andere dagegen nicht. Auch diese Frage lässt sich nur beantworten, wenn man die Bestimmungsgründe für das Handeln von Menschen und die Eigengesetzlichkeiten des sozialen Geschehens versteht, wenn man durchschaut, welche sozialen Prozesse dafür verantwortlich sind, dass sich bei der Gestaltung der organisationalen Wirklichkeit bestimmte Lösungen aufdrängen, andere dagegen ignoriert, beiseitegeschoben, verwässert oder pervertiert werden. Wenn man zu haltbaren und qualitativ hochwertigen Praxislösungen kommen will, dann muss man verstehen, welche Gesetzmäßigkeiten das organisationale Verhalten bestimmen. Außerdem sollte man von einem gestalterisch tätigen Menschen verlangen, dass er sich darüber Gedanken macht, welche materiellen und immateriellen Kosten mit einer konkreten Praxislösung verbunden sind und welche Neben- und Folgewirkungen mit ihr einhergehen.

Mit all diesen Fragen beschäftigt sich das vorliegende Buch. Wir behandeln ausgewählte personalwirtschaftliche Gestaltungsansätze, betrachten die Gestaltungsparameter, die diesen Ansätzen ihre je spezielle Gestalt geben und diskutieren die Wirkungen, die von alternativen Gestaltungshandlungen ausgehen können. Außerdem behandeln wir ausgewählte Theorieansätze, die Auskunft über Verhaltensmechanismen geben und die dabei helfen, zu tieferen Einsichten über das personalwirtschaftliche Geschehen zu gelangen. Zunächst gehen wir aber auf einige grundlegende Überlegungen ein. Wir folgen dabei dem Grundkonzept, das in dem Buch »Personal. Theorie, Politik, Gestaltung« (Martin 2001) ausführlicher beschrieben ist. Das vorliegende Buch versteht sich als Fortführung der dort behandelten Fragen.

2 Funktionen, Aufgaben, Ziele

Bei der Betrachtung des betrieblichen Personalgeschehens bedienen wir uns einer funktionalistischen Argumentation. Wir beschäftigen uns mit den grundlegenden Anforderungen (den »Grundfunktionen«), denen Organisationen gerecht werden müssen und mit den wichtigsten Funktionen des Personalwesens (dessen »Funktionsfeldern«). Im Kern geht es dabei um die für das Bestehen und das Gedeihen jeder Organisation

essentiellen Vorgänge und Voraussetzungen. Von Funktionen zu sprechen hat allerdings leicht etwas Beliebiges. Die Funktion einer Armbanduhr besteht darin, die Zeit anzuzeigen, sie kann aber auch darin bestehen, Geschmack zu beweisen; ein Automobil braucht eine Lichtmaschine um die elektrischen Geräte mit Strom zu versorgen und um die Batterie aufzuladen; der Magen dient der Verdauung und zeigt Hungergefühle an; die Anweisung eines Vorgesetzten kann eine bessere Aufgabenerledigung voranbringen, sie kann aber auch seine Macht demonstrieren; ein Buch zu lesen kann der Entspannung dienen, der Information oder der Belehrung. Man muss also bei der Betrachtung von Funktionen immer die Frage stellen, *wofür* das Objekt, das Verhalten, der Prozess (oder was immer der Funktionsträger sonst ist), eine Funktion sein soll. Häufig unterbleibt der explizite Hinweis auf den Funktionszweck, was unproblematisch ist, wenn der Problemkontext bekannt ist. Nicht selten führt der Verzicht auf die genaue Spezifikation der Funktion aber auch zu Missverständnissen und Ungenauigkeiten.

Funktionen sind etwas anderes als Aufgaben. Aufgaben sind verbindliche, d. h. auf autorisierten Entscheidungen beruhende Regelungen, die für bestimmte Personen, Stellen oder Instanzen gelten. Sie machen eine Aussage darüber, welche Tätigkeiten von wem (und häufig auch: wie) zu erbringen sind. Aufgaben werden also ganz bewusst konzipiert, es werden hierfür Verantwortlichkeiten festgelegt, deren Erfüllung eingefordert wird. Funktionen gewinnen ihre Bedeutung dagegen nicht durch Entscheidungen und Anordnungen. Sie sind einfach »unumgänglich«, d. h. man kann sie nicht abschaffen, denn sie gewinnen ihre Kraft nicht durch einen Willen, sondern durch die Natur und ihre Gesetzmäßigkeiten – im Falle von sozialen Funktionen also durch Gesetzmäßigkeiten, die das Funktionieren von sozialen Systemen betreffen.

Funktionen sind auch nicht etwa Ziele. Ziele sind Ausdruck des Anspruchs bestimmte wünschenswerte Zustände herbeizuführen. Es handelt sich bei Zielen um »Entscheidungsprämissen«, die man seinem Handeln zugrunde legt. Zwei Beispiele sollen die Unterschiede zwischen Funktionen, Zielen und Aufgaben veranschaulichen. Betriebswirten ist unmittelbar einsichtig, dass ein Unternehmen dafür sorgen muss, dass es über ausreichend Liquidität verfügt. Wer kein Geld hat, kann keine Waren beschaffen, keine Zinslasten bedienen, seine Mitarbeiter nicht bezahlen. Die Sicherstellung der Liquidität ist eine Grundfunktion bzw. genauer, ein funktionales Erfordernis des Überlebens, wird es nicht eingelöst, wird das Unternehmen nicht fortbestehen können. Nun gibt es keine spezielle Aufgabe »Liquiditätssicherung«. Liquidität entsteht aus der Geschäftstätigkeit, aus den richtigen Preisentscheidungen, dem sparsamen Umgang mit Ressourcen, der investiven Kapitalbindung, klugen Finanzanlagen, kooperativen Geschäftsbeziehungen, der Reputation und vielen weiteren Größen. Das heißt nun wiederum nicht, dass es keine Stellen oder spezielle Teilaufgaben geben kann, die sich mit Liquiditätsproblemen beschäftigen. Ein Beispiel ist die Finanzplanung, die in jedem Unternehmen einen Platz haben sollte. Nur wird dadurch, dass in einem Unternehmen eine Finanzplanung durchgeführt wird, natürlich noch nicht dessen Liquidität gewährleistet, sie leistet hierzu nur einen Beitrag. Und in diesem Sinne sind auch Ziele zu verstehen. Man kann z. B. das Ziel verfolgen, eine möglichst hohe Rendite der Finanzanlagen zu erreichen, was normalerweise bedeutet, dass man sein Geld langfristig anlegen muss. Man kann aber auch hohe Finanzierungsreserven anstreben, was allenfalls kurzfristige Geldanlagen

gestattet. Ähnlich kann man auf der Beschaffungsseite das Ziel ausgeben, möglichst alle Skonti auszunützen, die sich normalerweise mit kurzen Zahlungsfristen verknüpfen, man kann aber auch längere Zahlungsfristen präferieren usw. Ein Beispiel für ein funktionales Grunderfordernis aus dem Personalbereich ist die »Personalbereitstellung«: Gelingt es nicht, geeignete Mitarbeiter zu gewinnen und zu halten, wird sich das nicht nur irgendwie nachteilig auf das Unternehmen auswirken, es wird vielmehr gezwungen sein, seinen Betrieb einzustellen. Die Funktion der Personalbereitstellung lässt sich ebenfalls keinem einzelnen Aufgabenträger zuordnen, ihre Erfüllung hängt vielmehr von vielen Teilaspekten ab, so unter anderem von den Arbeitsmarktgegebenheiten, der Attraktivität der Vergütung, den Arbeitsbedingungen, dem Führungsverhalten usw. Dessen ungeachtet, gibt es Teilaufgaben, die einen Beitrag zur »Personalbereitstellung« leisten: In der Personalabteilung beschäftigen sich Personen z. B. mit der Gestaltung des Außenauftritts, andere beraten die Vorgesetzten bei der Personalauswahl, die Geschäftsführung macht sich Gedanken über die Ausgestaltung der Gehaltsgruppen, die Lohnhöhe usw.

Die personalwirtschaftlichen Zielsetzungen sind innerhalb und zwischen den Unternehmen oft alles andere als einheitlich. So findet man beispielsweise bezüglich der Lohngestaltung in vielen Unternehmen eine übertarifliche Bezahlung. Anderswo hält man sich strikt an Tarifvorgaben und in etlichen Unternehmen ignoriert man das Tarifgefüge völlig. Ähnlich heterogen sind die Ziele und die damit verbundenen Vorstellungen in der Regel auch bei den anderen personalwirtschaftlichen Aufgabenfeldern, also beispielsweise bei der Personalgewinnung und -auswahl, der Personalförderung, der Arbeitsvertragsgestaltung, der Personalführung und der Sozialpolitik. Eine weitere Komplikation ergibt sich aus dem Tatbestand, dass nicht nur Ziele und Funktionen auseinanderfallen, sondern dass es neben »tatsächlichen« auch noch »vorgebliche« Ziele gibt. Manchmal begründet sich der Unterschied in taktischem Verhalten, manchmal irrt man sich aber auch über die eigenen Motive und Ziele. Beispiele hierfür dürfte jeder aus dem Alltag kennen. Wenn man einen Kollegen fragt, warum er sich damit hervortun muss, seine vielen Erfolge und Erfolgsrezepte so ausführlich zu schildern, dann wird er wahrscheinlich antworten, dass er uns einfach informieren will, was wir ihm aber oft nicht glauben. Wir vermuten eher, dass sein eigentliches Ziel darin besteht, uns zu beeindrucken und von uns bewundert zu werden, was sich unser Kollege aber schwerlich eingestehen will. Möglicherweise geht es in seinem Verhalten aber gar nicht um solche Ziele, sondern um eine tiefer liegende psychische Funktion, etwa um die, mit seinem Renommiergehabe den eigenen Minderwertigkeitskomplex zu beschwichtigen und damit seiner psychischen Stabilität aufzuhelfen. Beispiele für den Unterschied zwischen tatsächlichen und vorgeblichen Zielen auf Unternehmensebene findet man häufig in der Beschäftigungspolitik. Unternehmen bauen oft »Randbelegschaften« auf, die weniger attraktive Beschäftigungsverhältnisse genießen als die »Stammebelegschaften«. Begründet wird dies normalerweise mit dem Wunsch, flexibel auf Beschäftigungsschwankungen reagieren zu können, tatsächlich geht es aber oft einfach um Kosteneinsparungen. Doch die eigentlich interessante systemstabilisierende Funktion beruht nicht so sehr auf den mit den entsprechenden Maßnahmen anvisierten Wirkungen, sondern darauf, dass die Segmentierung der Belegschaft gewissermaßen »nebenbei« die Identifikationsbereitschaft der Kernbelegschaft stärkt.

Die Funktionsbetrachtung hat durchaus Schwächen. Die Aussagen, die sie liefert, haben einen begrenzten Informationsgehalt. Die inhaltlichen Aussagen erschöpfen sich oft in Behauptungen wie der, dass jedes soziale System über Anreizmechanismen verfügt, die die Mitglieder des Systems dazu veranlassen, Beiträge zu erbringen, die den Bestand des sozialen Systems gewährleisten. Welche Anreizmechanismen (Kontrollmechanismen, Integrationsmechanismen usw.) dazu geeignet sind, die Funktionstüchtigkeit des sozialen Systems sicherzustellen, bleibt dabei offen. Auch lassen sich Funktionen manchmal nur schwer lokalisieren, weil sie nicht immer von einem und nur einem exakt zu beschreibenden Funktionsträger (Aggregat, Organ, Rolleninhaber, Wirkungszusammenhang) ausgefüllt werden. Ein Beispiel ist der Interessenausgleich, der erfolgen muss, wenn es um die Zuteilung von Arbeitszeit geht, wenn also z. B. Schicht-, Nacht- und Wochenenddienste zu leisten sind. Beteiligt an diesem Interessenausgleich sind Planverfahren, Gehaltszulagen, Abreden zwischen den Mitarbeitern und die Moderationsleistung des Vorgesetzten. Eine weitere Unbestimmtheit ergibt sich daraus, dass der Ausfall eines Funktionsmechanismus nicht selten durch das Wirksamwerden eines anderen Funktionsmechanismus – durch ein sogenanntes funktionales Äquivalent – kompensiert werden kann. Ein Beispiel sind die sogenannten Führungssubstitute, die an die Stelle persönlicher Einflussnahme treten können. Ein Beispiel hierfür sind Leistungskennzahlen, an denen sich die Bezahlung orientiert und die damit dafür sorgen, dass sich die Mitarbeiter bemühen, ein hohes Leistungsniveau zu erreichen. Ein anderes Beispiel ist das Fließband, das die Koordination der Arbeitsschritte übernimmt. Und schließlich kommt es darauf an, unter welchem Blickwinkel man ein Objekt analysiert, je nachdem kommt man nämlich zu anderen »Funktionszusammenhängen«. Wenn man den Menschen beispielsweise als biologisches System betrachtet, hebt man gänzlich andere Aspekte heraus, als wenn man den Menschen als psychologisches System betrachtet. Wenn man in einem Unternehmen lediglich ein System von Produktionsfunktionen sieht, kommt man bezüglich der Personalfunktion zu anderen Einsichten als wenn man unter einem Unternehmen ein soziales System versteht usw.

Trotz dieser und weiterer Schwächen (Martin 2001, 2012) ist die Funktionsbetrachtung hilfreich. Sie lenkt den Blick auf Tatbestände, die »nicht hintergebar« sind, deren Missachtung also die Gefährdung eines sozialen Systems zur Folge hat. Außerdem verlangt sie ein transparentes Nachdenken über grundlegende Wirkungszusammenhänge. Zwar kann der funktionalistische Ansatz das Funktionieren sozialer Systeme nicht wirklich erklären, er bietet aber einen wohl begründeten Denkraum, in den sich inhaltliche Erklärungsansätze gut einbetten lassen und er gibt uns damit ein wirksames Mittel an die Hand, um das Geschehen in sozialen Systemen gedanklich zu durchdringen und systematisch zu ordnen.

3 Grundfunktionen

Eines der Anliegen der Funktionalbetrachtung besteht – wie beschrieben – in der Identifikation von Grundfunktionen, deren Gewährleistung überlebensnotwendig ist. Aus der Alltagserfahrung ist jedem bekannt, dass der Zusammenhalt und damit die

Weiterexistenz von sozialen Gruppierungen vielfach gefährdet ist. In sozialen Systemen ist die Einhaltung bestimmter Funktionsvoraussetzungen also nicht immer und von selbst gewährleistet. Je ausdifferenzierter soziale Systeme sind, desto mehr muss erstaunen, dass überhaupt »Ordnung existiert«, die Systeme also nicht auseinanderbrechen oder zerfallen. Je komplexer Systeme sind, desto stärker müssen die Bindungskräfte sein, die sie zusammenhalten. Dabei ist zu beachten, dass es hierbei nicht nur um die Teilnahmebereitschaft der einzelnen Organisationsmitglieder, sondern auch um die Subsysteme der Organisation und um deren Zusammenhalt und Zusammenwirken geht. Es wurden nun in der Forschung verschiedentlich Versuche unternommen, allgemeine Systemprobleme zu finden, deren Nichtbewältigung zu einer Auflösung der Organisation führt. Ein sehr allgemeines Schema wurde von Talcott Parsons entwickelt (Parsons 1951). Gedacht war dieses Schema als Hilfsmittel zur Analyse von Gesellschaften, es kann aber leicht auf Organisationen übertragen werden (Katz/Kahn 1978, Quinn/Rohrbaugh 1983). Demnach lässt sich organisationales Geschehen als Versuch verstehen, mit vier Grundproblemen zurechtzukommen: der Abstimmung mit der Umwelt (Anpassung), der Einlösung des Organisationszwecks (Zielerreichung), der Abstimmung der Subsysteme innerhalb der Organisation (Integration) und der Kulturerhaltung. In unserer eigenen Betrachtung vereinfachen wir dieses Schema, zumal die vierte Funktion bei Parsons (die Kulturerhaltung) eine eigentümliche Stellung innehat, die nicht so recht zu den anderen Grundfunktionen passt (Esser 1992). Wir unterscheiden drei Grundfunktionen: Kooperation, Leistung und Lernen. Diese Grundfunktionen, oder genauer: diese *funktionalen Erfordernisse des Überlebens*, ergeben sich bereits aus dem Begriff der Organisation. Organisationen sind zweckorientierte, auf Dauer angelegte, soziale Systeme. Die Kooperationsfunktion ergibt sich also aus dem Tatbestand, dass Organisationen *soziale* Gebilde sind, die notwendigerweise auf Kooperation angewiesen sind. Wenn sich Menschen nicht zusammenschließen, dann gibt es auch keine Organisationen. Um den Bestand von Organisationen zu sichern, muss daher gewährleistet werden, dass die Organisationsteilnehmer zusammenarbeiten wollen und dass sie die Organisation nicht ohne weiteres wieder verlassen. Organisationen sind aber nicht nur kooperative, sie sind auch *zweckorientierte* Gebilde. Sie werden gebildet und am Leben erhalten, weil es Personen gibt, die erwarten, durch ihre Teilnahme an der Organisation ihre je eigenen Ziele erreichen zu können. Werden diese Ziele nicht erreicht, dann wird sich die Organisation auflösen. Die Ziele werden durch Leistungsbeiträge der Organisationsteilnehmer verwirklicht. Entsprechend müssen Organisationen dafür sorgen, dass diese Leistungen auch erbracht werden. Die dritte Funktion betrifft die Veränderung von Organisationen. Organisationen sind keine statischen Gebilde. Wären sie starr und unbeweglich und vor allem unveränderlich, dann würden sie sehr schnell wieder verschwinden. In einer bewegten Umwelt muss sich auch eine Organisation bewegen oder anders ausgedrückt: sie muss lernen.

Die Funktionsbetrachtung richtet sich nicht nur auf das Gesamtsystem, sie steht auch vor der Frage, welche Funktionen den Subsystemen zukommen. Bezüglich dieser Subsysteme muss man zwischen »natürlichen« und »funktionalen« Systemen unter-

scheiden. Wenn Subsysteme konkret benennbare Klassen von Personen sind (z. B. die Personalabteilung, die aus der Gesamtheit ihrer Mitglieder besteht), dann spricht man von *natürlichen* Subsystemen. Sind die Subsysteme aber Klassen von Aktivitäten (also z. B. die Personalarbeit), dann spricht man von *funktionalen* Subsystemen. Diese Unterscheidung macht deutlich, dass sich die Personalarbeit nicht auf die Tätigkeiten etwa der Personalabteilung beschränken lässt, Personalarbeit geschieht selbst dann, wenn es überhaupt keine Personalabteilung gibt, sie wird dann »nebenbei« von verschiedenen Stellen (z. B. den Vorgesetzten) ausgeführt. Personalarbeit ist also in gewisser Weise unvermeidlich: Personalarbeit findet in jeder Organisation statt, ob man dies nun will oder nicht, denn Personen werden eingestellt, entlassen, bezahlt, geführt usw., gleichgültig ob es für diese Tätigkeiten spezialisierte Stellen gibt oder nicht.

Doch davon ganz unabhängig stellt sich auf jeden Fall die Frage, welche Funktionen die »Personalarbeit« einer Organisation erfüllen muss. Ähnlich wie bezüglich der funktionalen Erfordernisse des Überlebens einer Organisation (Leistung, Kooperation, Lernen) setzt man auch bei dieser Frage am besten an den Aktivitäten an, die »unvermeidlich« sind, also schlechterdings in jeder Organisation auftreten – d. h. an Aktivitäten, ohne die eine Organisation keinen Bestand hätte. Die Aufgabe der Personalplanung beispielsweise kann man ernst nehmen oder auch nicht. Ähnliches gilt z. B. für das Personalcontrolling, die Betriebsklimaförderung und die Personalführung. Dies ist anders bei den sechs von uns unterschiedenen personalwirtschaftlichen Grundfunktionen (► **Tab. 1.1**). Diese Grundfunktionen liegen, ebenso wie die allgemeinen Funktionsanforderungen sozialer Systeme, gewissermaßen in der Natur von Organisationen begründet.

Zwischen beiden Funktionsgruppen gibt es eine gewisse Entsprechung. Jeweils einem der in Tabelle 1.1 angeführten personalbezogenen Funktionspaare ist eine der drei allgemeinen Funktionsanforderungen sozialer Systeme zugeordnet. Allerdings ist diese Zuordnung nicht strikt zu verstehen, es handelt sich hier nur um Affinitäten, denn prinzipiell trägt jede der personalbezogenen Grundfunktionen zu allen allgemeinen Funktionsanforderungen bei. In jedem Funktionspaar zeigt sich im Übrigen die Doppelnatur von Organisationen. Organisationen konstituieren sich aus nichts anderem als aus ihren Teilnehmern. Gleichzeitig sind Organisationen aber auch eigenständige Gebilde, die unabhängig davon funktionieren, welche Teilnehmer ganz konkret der Organisation angehören. Organisationen sind also einerseits darauf angewiesen, Teilnehmer zu gewinnen, an sich zu binden und zu der gewünschten Beitragsleistung zu motivieren. Andererseits kommt es auf die einzelnen Teilnehmer nicht so sehr an, jedenfalls insoweit als sie sich ersetzen und so beeinflussen lassen, dass sie, unabhängig von ihren jeweiligen Eigenheiten, dazu beitragen, die mit der Existenz der Organisation verknüpften Ziele zu erreichen. Unsere drei Funktionspaare sind Ausdruck der in dieser Doppelnatur liegenden Widersprüchlichkeit. Die »Pull-Faktoren« Anreize, Integration, Selektion zielen primär darauf, die Organisation für ihre Teilnehmer attraktiv zu machen, die »Push-Faktoren« Kontrolle, Sozialisation, Aufgabengestaltung bringen dagegen vor allem den überindividuellen Charakter der Organisation und dessen »Ansprüche« zur Geltung. Besonders deutlich zeigt sich dieser Gegensatz im ersten

Tab. 1.1: Grundfunktionen der Personalarbeit

<p><i>Leistung</i> Organisations sind Zweck- und Ordnungssysteme</p>	<p><u>Anreizgestaltung</u> Unter Anreizgestaltung versteht man sämtliche (geplanten und ungeplanten) Prozesse, die Organisationsteilnehmer mit Motivationen, Gründen und Verhaltensabsichten versorgen.</p> <p><u>Kontrolle</u> Unter Kontrolle versteht man sämtliche (geplanten und ungeplanten) Prozesse, die geeignet sind, organisatorische Abläufe und das Verhalten der Organisationsteilnehmer zu kanalisieren.</p>
<p><i>Kooperation</i> Organisationen sind soziale Beziehungssysteme</p>	<p><u>Sozialisation</u> Unter Sozialisation versteht man sämtliche (geplanten und ungeplanten) Prozesse, die dazu beitragen, die soziale Ordnung zu konstituieren und in den Wert- und Überzeugungssystemen sowie den Verhaltensprogrammen der Organisationsteilnehmer zu verankern.</p> <p><u>Integration</u> Unter Integration versteht man sämtliche (geplanten und ungeplanten) Prozesse, die dazu beitragen, die soziale Ordnung zu erhalten und die Organisationsteilnehmer dazu zu veranlassen, im Sinne der sozialen Ordnung zu handeln.</p>
<p><i>Lernen</i> Organisationen konstituieren sich durch ihre Teilnehmer und ihre Aufgaben</p>	<p><u>Selektion</u> Unter Selektion versteht man sämtliche (geplanten und ungeplanten) Prozesse und Maßnahmen, die zur Einbeziehung von Akteuren und zur Etablierung von Institutionen, Strukturen und Gestaltungsoptionen beitragen.</p> <p><u>Aufgabengestaltung</u> Unter Aufgabengestaltung versteht man sämtliche (geplanten und ungeplanten) Prozesse, die zur Etablierung von Zielen, Vorhaben, Tätigkeitszuschnitten, Handlungsprogrammen und Abläufen in einer Organisation beitragen.</p>

Funktionspaar. Warum sollte jemand bereit sein, seine Arbeitskraft zur Verfügung zu stellen? Weil er hierfür eine Gegenleistung erhält. Dies ist jedenfalls die klassische ökonomische Sicht der Dinge, die ganz zentral auf Anreizstrukturen abstellt. Betrachtet werden dabei primär monetäre Anreize. Daneben finden aber auch geldwerte Leistungen (Karrierechancen, Dienstwagen usw.) und immaterielle Anreize wie Status und interessante Arbeitsaufgaben Beachtung. Die anreizbezogene Betrachtung basiert auf der »freundlichen« und »freiheitsorientierten« Denkhaltung des mündigen und gleichberechtigten Wirtschaftsbürgers. Sie wird der Realität des Arbeitshandelns in Organisationen aber nur bedingt gerecht. Insbesondere in der Soziologie wird daher auch die »dunkle Seite« von Organisationen herausgestellt. Organisationen werden verschiedentlich sogar als »eiserne Käfige« beschrieben, in denen Organisations-»In-sassen« mit mehr oder weniger subtilen Mitteln zur Arbeit angehalten und abgerichtet

werden. Wie immer man dies im Einzelfall bewerten mag, es ist zweifellos richtig, dass allein mit der Gewährung von Anreizen die Leistungserbringung nur schwerlich gesichert werden kann. Anreize werden z. B. dann ihren Zweck verfehlen, wenn die Arbeitnehmer die angebotenen »Entgelte« zwar »kassieren« können, die versprochene eigene Gegenleistung allerdings nicht unbedingt erbringen oder vorzeigen müssen. Um das mögliche eigensüchtige Verhalten zu verhindern, gibt es in Organisationen zahlreiche Mechanismen zur Kontrolle der Leistung. Der tiefere Grund für die Notwendigkeit der Kontrollfunktion in Organisationen liegt aber nicht so sehr im Interesse, das Leistungsverhalten der einzelnen Mitarbeiter zu überwachen, sondern in dem besonderen Vertragsverhältnis zwischen der Organisation und ihren Mitgliedern. Anders als beim Markttausch beruht ein Beschäftigungsverhältnis auf einem weitgehend unspezifizierten (unvollständigen) Vertrag, weil die exakte Bestimmung der gewünschten Arbeitsleistung nach Art, Güte und Zeit meist nicht möglich oder aber sehr kostenintensiv ist. Wäre dies anders, dann könnten Arbeitsleistungen auch über den Markt jeweils neu erworben werden. In diesem Fall genügte auch eine reine Anreizpolitik, weil man sich dann ja die gebrauchsfertigen Arbeitsergebnisse einfach einkaufen könnte. Tatsächlich erfordert die Erstellung der meisten marktfähigen Güter aber die ständig neu zu erbringende Koordination unterschiedlichster Handlungen, die nicht über Marktprozesse geleistet werden kann. Daher wird der Koordinationsmechanismus »Markt« durch den Koordinationsmechanismus »Hierarchie« ersetzt. Hiermit entfällt die Notwendigkeit, die zu erbringenden Arbeitsleistungen nicht immer wieder neu auszuhandeln, die Koordination in Organisationen erfolgt stattdessen durch Anordnung und Inanspruchnahme der versprochenen Arbeitsbereitschaft und die Sicherstellung, dass die Anweisungen auch befolgt werden. Hierarchie impliziert also notwendigerweise Kontrolle.

Damit kommen wir zum zweiten Funktionspaar, der Komplementarität von Integration und Sozialisation. Die Funktion Integration richtet sich allgemein auf die Beziehung zwischen den Subsystemen und das Verhältnis der Subsysteme zum Gesamtsystem. Dabei geht es zum einen sehr umfassend um das Institutionengefüge einer Organisation und die Frage, in welchem Maße es geeignet ist, den vielfältigen und vielschichtigen Verhaltensprozessen in einer Organisation eine tragfähige Ordnung zu geben. In einem engeren Sinne geht es um das Verhältnis der Organisationsmitglieder zu ihrer Organisation. So stellt sich beispielsweise die Frage, ob die sogenannten »Mitarbeiter« oder Arbeitnehmer als eine spezifische Gruppe von Organisationsteilnehmern gleichberechtigte »Träger« der Organisation oder nur »gekaufte« und »disponible« Arbeitskräfte sind. Von der Natur dieser Beziehung hängt es zum Beispiel ab, welche Wirkungen von den angebotenen Anreizen und den implementierten Kontrollmaßnahmen ausgehen. Wenn die Arbeitnehmer in die Organisation integriert sind (z. B. weil sie an Entscheidungen beteiligt werden und sich daher mit ihrer Organisation identifizieren), dann brauchen sie nicht durch ausgeklügelte Anreizsysteme zu höheren Leistungen angestachelt oder durch strenge Kontrollen zu besonderen Anstrengungen gezwungen zu werden. Auch bezüglich der Sozialisation empfiehlt es sich zwischen einem engeren und einem weiteren Sozialisationsverständnis zu unterscheiden. Bei der Sozialisation im engeren Sinne geht es um das Hineinwachsen in eine Organisation.

Jeder Neuling wird mit ihm zunächst fremden und der Organisation eigentümlichen Erwartungen und Werthaltungen konfrontiert, mit Normen und Rollenbeziehungen, auf die er sich einstellen muss. Die Regeln des sozialen Lebens müssen erst erlernt werden, die Teilnehmer von Organisationen müssen Verhaltensweisen entwickeln, die sie zu akzeptierten Organisationsteilnehmern machen. Die Sozialisationsproblematik betrifft aber nicht nur die »neuen«, sondern grundsätzlich alle Teilnehmer an der Organisation, und es handelt sich dabei auch nicht um einen vorübergehenden Prozess, der nach einer gelungenen Einführung neuer Mitarbeiter zum Stillstand käme. Sozialisation hat eine wesentlich größere Bedeutung, letztlich geht es bei ihr nämlich ganz fundamental um die Konstruktion der sozialen Wirklichkeit, um die Bestimmung des sozialen Miteinanders, um die Herstellung von Sinn und Verständnis für das gemeinsame Tun, um die Legitimität der Institutionen und Regeln. Und diese Prozesse stellen sich auch für langjährige Mitarbeiter immer wieder neu.

Unser letztes Funktionspaar richtet sich unmittelbar auf die konstitutiven Merkmale einer Organisation, die Menschen und ihre Aufgaben. Die Aufgaben, die Aufgabenteilung, die technische Ausstattung, die Hilfsmittel und Verfahrensregeln zur Erledigung der Aufgaben bilden die sachliche Substanz von Organisationen. Die Menschen in einer Organisation sind dagegen aktive Elemente, sie sind gewissermaßen die Bewegter der Materie. Entsprechende Bedeutung kommt der »Ausstattung« der Organisation mit Menschen und Sachen zu. »Human- und Sachkapital« definieren Rahmenbedingungen, die der Wirksamkeit von Anreizen, Kontroll-, Sozialisations- und Integrationsmaßnahmen Grenzen setzen. Die Selektionsfunktion kann daher in ihrer Bedeutung kaum überschätzt werden, denn sie bestimmt darüber, wer in die Geschicke der Organisation einzugreifen in der Lage ist. Eine nicht minder große Bedeutung kommt der Gestaltung der Aufgaben zu. In ihr materialisiert sich gewissermaßen die Intelligenz der Organisation. Es mag überraschen, dass wir die Funktionen Selektion und Aufgabengestaltung der Funktionsanforderung des Lernens zuordnen. Schließlich lassen sich die mit diesen beiden Funktionen verknüpften Strukturen und Aktivitäten nicht so ohne weiteres ändern und zurücknehmen, was ganz offensichtlich die Anpassungsfähigkeit, die zum Lernen gehört, beschränkt. Selektion und Aufgabengestaltung sind in der Tat nur bedingt geeignete Mittel, um kurzfristige Anpassungsleistungen der Organisation zu erbringen. Umso gewichtiger sind sie jedoch in ihren langfristigen Wirkungen und in ihrer Nachhaltigkeit. Sie determinieren damit die Fähigkeit von Organisationen, sich selbst zu transformieren. Wenn beispielsweise in einer Organisation nur hochspezialisierte Mitarbeiter beschäftigt werden (z. B. an einer Hochschule nur Teilchenforscher, Veterinärmediziner und postmodern schreibende Soziologen), dann wird die Anpassungsfähigkeit dieser Organisation (in unserem Universitätsbeispiel z. B. bei rückläufigen Studentenzahlen) erheblich eingeschränkt. Ähnliches gilt für die Aufgabengestaltung. Um bei unserem wissenschaftlichen Beispiel zu bleiben: Was lässt sich mit einem Teilchenbeschleuniger anfangen außer eben Teilchen zu beschleunigen? Selektion und Aufgabengestaltung sind gerade auch wegen ihres nur schwer revidierbaren Charakters wesentliche Bestimmungsgrößen für die Anpassungsfähigkeit, die Innovationskraft und das Lernpotential der Organisation.