

9

Anmerkungen zum Berufsbild des Organisators

Im ersten Kapitel wurde deutlich, dass Organisation im Sinne von Organisieren von jeher eine **Führungsfunktion** ist, die gleichbedeutend neben den anderen Führungsaufgaben steht. Insofern gehören die Planung und die Gestaltung der Aufbau- und Ablaufstrukturen eines Unternehmens grundsätzlich in den Verantwortungsbereich der obersten Leitungsebene.

In kleinen und mittelgroßen Unternehmen wird die Geschäftsleitung diese Aufgabe auch tatsächlich meist selbst übernehmen. Eine für Organisationsfragen hauptamtlich zuständige Stelle oder sogar Abteilung findet sich hier nur ausnahmsweise. Anders ist dies in Großunternehmen, in denen es regelmäßig Abteilungen oder Bereiche gibt, die sich als »Betriebsorganisation«, »Unternehmensentwicklung« oder Ähnliches mit organisatorischen Problemstellungen und deren Beziehungen zur strategischen Ausrichtung des Unternehmens, den IT-Systemen und dem Bereich Human Resources beschäftigen. Das ist letztendlich eine Folge der mit der Unternehmensgröße und -komplexität zunehmenden Arbeitsteilung und der Delegation von Führungsfunktionen auf die nachgeordneten Organisationseinheiten.

Die Wurzeln des Organisatorenberufs liegen im ausklingenden 19. Jahrhundert, als das Größenwachstum von vielen Unternehmen im Zuge der Hochindustrialisierung bis dahin nicht gekannte Ausmaße erreichte. Zudem erforderten vor allem die immer komplexer werdenden Produktionsprozesse eine fachkundige Organisation und Koordination der Abläufe durch Spezialisten. Mit dem steigenden Organisationsbedarf wuchs auch das Bedürfnis der organisatorisch Tätigen nach einem intensiven Erfahrungs- und Gedankenaustausch. So erschien 1898/99 der erste Jahrgang der Zeitschrift »Organisation – Mitteilungen für Industrie, Handel und Behörden«. Anfang 1922 kam es in Berlin zur Gründung eines Verbandes der Organisatoren, aus dem 1926 die *Gesellschaft für Organisation (GföO)* mit ihrer Zeitschrift für Organisation (ZföO; seit 1982: Zeitschrift Führung + Organisation [zfo]) hervorging (vgl. Bleicher, K. 1978 S. 429 ff., Thom, N. 1988 S. 6).

Ein regelrechtes **Berufsbild des Organisators** entwickelte sich aber erst mit der zunehmenden Spezialisierung und Professionalisierung der Organisationsfunktion in den 1960er- und 1970er-Jahren. Getragen von Institutionen wie der damaligen *Akademie für Organisation (AföO)* in Gießen oder dem *Verband für Arbeitsstudien (REFA e. V.)* in Darmstadt entstanden mehrstufige Ausbildungsgänge zum Organisator, die für eine Übernahme von anspruchsvollen Organisationsaufgaben qualifizierten. An den Universitäten und Hochschulen wurden zunehmend Veranstaltungen zur Organisationslehre angeboten und entsprechende Lehrstühle eingerichtet, die sich heute praxisnah in Forschung und Lehre mit den aktuellen Organisationsthemen auseinandersetzen (vgl. Krüger, W. 1993 S. 24, Lindelaub, H. 1992 Sp. 1879 f., Vahs, D. 1995 S. 384).

Ursprünge
des Organisators

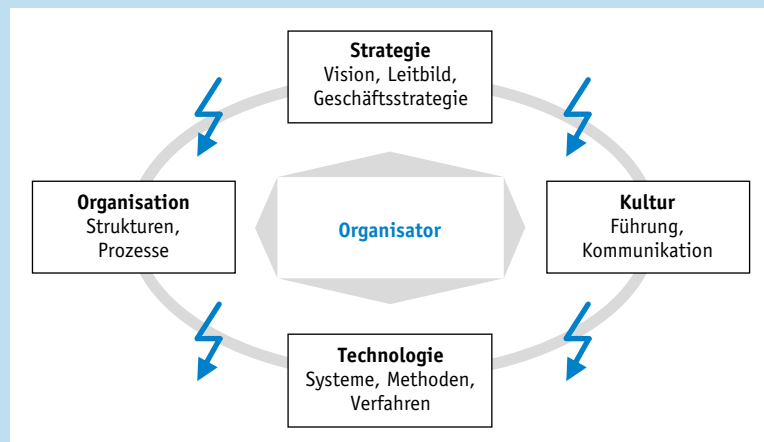
Entstehung
eines Berufsbildes

Innerhalb der Organisationsfunktion fand in der Folgezeit eine weiter gehende **Spezialisierung** auf bestimmte Teilbereiche statt, die häufig aus den Berührungspunkten mit anderen Aufgabengebieten resultierte. Neben den »klassischen« **Organisator**, der sich mit Fragen der Stellenbildung, der Strukturgestaltung und der formalen Regelung von organisatorischen Sachverhalten befasst, traten weitere Aufgabenspezialisten. Der Einzug der Datenverarbeitung in die Unternehmen führte beispielsweise dazu, dass Informatik- und Organisationsaufgaben häufig in einem Bereich »EDV und Organisation« zusammengefasst wurden. Es entstand der **DV-Organisator**, dessen Aufgabenschwerpunkt die Gestaltung von Informations- und Kommunikationssystemen ist. Fragen der Büroorganisation, wie die Anordnung und die ergonomische Einrichtung von Arbeitsplätzen, ließen den **Büro-Organisator** entstehen. Die verstärkte Hinwendung zur Ressource Personal und die Schnittstellen zu organisatorischen Fragen, vor allem im Bereich des Veränderungsmanagements, führten zum Typ des **Organisationsentwicklers**, der sich als Prozessbegleiter und Coach auch um die verhaltensorientierte Seite der Organisation kümmert.

Krüger bemerkt zu Recht, dass in den 1970er- und 1980er-Jahren eine Verlagerung der Organisationsarbeit von der Linie in den Stab festzustellen war, wobei sich in den letzten Jahren eine Veränderung der Aufgabenschwerpunkte abzeichnet (vgl. Krüger, W. 1993 S. 24 f.). Während der Organisator als, überspitzt formuliert, »Kästchenmaler« mehr und mehr an Bedeutung verliert, gewinnt seine Rolle als **Katalysator** und **Prozessmoderator** zunehmend an Gewicht. Er wird zum Vordenker für die Entwicklung von innovativen Strukturkonzepten, die eine Verbindung zwischen der Unternehmensstrategie, der Kultur, der Organisation und der eingesetzten Technologie schaffen und zu einer optimalen Erreichung der Unternehmensziele beitragen. Das erfordert vom Organisator ein generalistisches Fach- und Managementwissen, um die konkreten Probleme der Linienverantwortlichen verstehen und zu ihrer Lösung beitragen zu können. Ohne die Fähigkeit, die von den Veränderungen betroffenen Berei-

Abb. 9-1

Der Organisator als Schnittstellenmanager



che aktiv in die organisatorischen Überlegungen einzubinden und mit ihnen gemeinsam nach akzeptablen Lösungen zu suchen, kann heute kein Organisator mehr erfolgreich sein. Diese Funktion als **Schnittstellenmanager** setzt neben einer umfassenden fachlichen und methodischen Kompetenz auch ein hohes Maß an Kommunikationsfähigkeit und sozialer Verantwortung voraus, um Konflikte entschärfen oder vermeiden zu können (vgl. Abbildung 9-1 und *Probst, G. J. B.* 1986 S. 395 ff.).

Eine ähnliche Sichtweise vertreten zum Beispiel auch *Hill, Fehlbaum* und *Ulrich*, die unabhängig von der konkreten Rollendefinition die **Aufgaben des Organisators** so beschreiben (*Hill, W./Fehlbaum, R./Ulrich, P.* 1998 S. 505 f.):

- ▶ »Er hilft dem System, seinen eigenen Zustand und die Ursachen seiner Organisationsprobleme mit zweckmäßigen Methoden zu diagnostizieren;
- ▶ er leistet methodische Hilfe bei der Erarbeitung und Beurteilung von Lösungsalternativen;
- ▶ er wirkt darauf hin, dass die involvierten Leitungsorgane eindeutige Entscheide in Bezug auf ein zu realisierendes Organisationskonzept treffen;
- ▶ er hilft bei der schrittweisen Detailausarbeitung und Implementierung dieses Konzepts;
- ▶ er hilft dem System zu lernen, zukünftige Organisationsprobleme selbst aufzugreifen und zu lösen;
- ▶ er nimmt zuhause der Systemleitung eine nachträgliche Erfolgsbeurteilung vor und hilft, verbliebene Schwierigkeiten zu bereinigen;
- ▶ im Ganzen ist er für die Erarbeitung eines Vorgehenskonzeptes, für methodische Fragen, für die Registrierung, Verarbeitung und Zusammenfassung der Arbeitsergebnisse und für den Projektfortschritt (Zeitplan) verantwortlich«.

Allerdings darf nicht übersehen werden, dass der Organisator trotz – oder gerade wegen – seiner Bemühungen um effizientere und effektivere Strukturen und Abläufe nicht immer ein positives Image besitzt. *Angermeyer* weist darauf hin, dass er eher für das Nichtfunktionieren einer Struktur als für ihre hohe Funktionalität verantwortlich gemacht wird (vgl. *Angermeyer, H.C.* 1995 S. 377 ff.). *Thom/Brölingen* haben in einer empirischen Untersuchung bereits Anfang der 1980er-Jahre festgestellt, dass in den Organisatoren mitunter »Wegrationalisierer« gesehen werden, deren vordringliches Ziel die Kostensenkung sei (vgl. *Thom, N./Brölingen, B.* 1982 S. 90).

Nicht nur deshalb, sondern auch wegen der vermehrten Rückübertragung von Organisationskompetenzen an die Linienmanager werden zentrale Organisationsabteilungen derzeit in vielen Unternehmen abgebaut oder in andere Bereiche integriert, wie beispielsweise in die IT-Einheit. Dadurch geht die zentrale, schnittstellenübergreifende Organisationskompetenz verloren. Sie kann von externen Beratern nur teilweise ersetzt werden. Gerade die Wahrnehmung von strategischen Organisationsaufgaben leidet in der betrieblichen Praxis darunter. Organisieren wird von einer ganzheitlich ausgerichteten und langfristig orientierten Tätigkeit zu einer Angelegenheit des »Durchwurstelns« auf der Suche nach kurzfristig wirksamen punktuellen Problemlösungen. Die damit verbundenen Schwierigkeiten haben bisher nur wenige Unternehmen erkannt, und sie verhalten sich dementsprechend antizyklisch (vgl. *Angermeyer, H. C.* 1995 S. 378 f., *Vetter, W.* 1995 S. 389).

Aktuelle
Herausforderungen

Moderne Organisationsarbeit

Um die Überlebens- und Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen zu sichern, müssen neue Formen der Zusammenarbeit zwischen der zentralen Stabs- oder Querschnittsfunktion Organisation und dem dezentralen Linienmanagement entstehen. Es muss gewissermaßen eine »neue Balance zwischen zentraler und dezentraler Organisationskompetenz gefunden werden ...« (Frese, E. [Hrsg.] 2000 S. 2). Organisation ist angesichts des Kaizen-Gedankens noch wesentlich mehr als bisher zu einer ständigen Aufgabe für die Führungskräfte **aller** Ebenen und Bereiche im Sinne von Selbstorganisation geworden. Der Organisator übernimmt dabei aber als Ansprechpartner und Inhouse-Berater eine wichtige Rolle für seine Auftraggeber und unterstützt sie mit seinem Spezialwissen und seiner Schnittstellenkompetenz bei der Suche nach Verbesserungspotenzialen. Aber nicht nur die Wissensvermittlung, sondern auch die Koordination der Aktivitäten der unternehmensweit tätigen »Linien-Organisatoren« gehört zu den wichtigen Zukunftsaufgaben des Organisors. So leistet er einen wesentlichen Beitrag zur Vermeidung von Doppelarbeiten, nicht integrierbaren Strukturlösungen und Suboptimierungen und erschließt sich damit neue Chancen für die moderne Organisationsarbeit (vgl. Gaitanides, M. 1995 S. 382).

Zukünftiges Berufsbild

Wie sieht das Berufsbild des zukünftigen Organisors aus?

Diese Frage ist nicht generell zu beantworten. Entscheidend sind die Aufgaben und die Rolle des Organisors in der Unternehmenspraxis. Die betriebliche Praxis ist ihrerseits aber ständigen Veränderungen unterworfen, und daran wird sich auch zukünftig nichts ändern – im Gegenteil. In der Folge unterliegt auch das Berufsbild des Organisors einem ständigen Wandel. Um es mit Thom kurz zu fassen: »**Den** Organisor gibt es nicht« (Thom, N. 1988 S. 7).

Das **Anforderungs-** und **Tätigkeitsprofil** des Organisors wird je nach Unternehmen (Branchenzugehörigkeit, Betriebsgröße, Technisierungs- und Internationalisierungsgrad, Führungskultur usw.) und hierarchischer Einordnung (Sachbearbeiter oder Vorstandsmitglied) weiterhin sehr unterschiedlich aussehen. In dem einen Fall kann sich die Organisationsarbeit auch zukünftig auf Routineaufgaben beschränken, wie das Erstellen von Organisationsplänen und die Auswahl einer geeigneten Hard- und Software für die Funktionsbereiche. In dem anderen Fall wird es zu den vorrangigen Aufgaben des Organisors gehören, gemeinsam mit den Fachabteilungen innovative Organisations- und Führungskonzepte zu entwickeln und einzuführen. Im Großen und Ganzen wird sich das Berufsbild des Organisors langfristig jedoch deutlich ändern: Der Organisor wird von einem »rationalistischen, formenbedachten Regelungstechniker von Systemen« zu einem »Systemspezialisten für ein integratives Management« werden (vgl. Bleicher, K. 1991 S. 918 f.). Damit wird er eigentlich zu einem **Generalisten** mit einem umfassenden Fach- und Methodenwissen und zum Manager von organisatorischen Gestaltungs- und Lernprozessen. In der Tat eine interessante und herausfordernde Perspektive!

Die folgenden Ausführungen lehnen sich an ein Papier an, das die Weiterbildungskommission der *Gesellschaft für Organisation* Anfang der 1990er-Jahre erarbeitet hat (vgl. *GfÖO-Weiterbildungskommission* [Hrsg.] 1993) und das sich derzeit nach Auskunft der *GfÖO* in Überarbeitung befindet. Das von der Kommission entwickelte idealtypische **Anforderungsprofil des Organisors** (vgl. Abbildung 9-2) und eine aktuelle **Funktionsbeschreibung für Organisatoren** der *Deutscher Sparkassenverlag GmbH*

geben einen abschließenden Einblick in das heutige Aufgaben- und Kompetenzspektrum eines Organisors.

Abb. 9-2

Anforderungsprofil des Organisors

Anforderungsprofil des Organisors (Idealtypus)					
					weniger wichtig – sehr wichtig
					1 2 3 4 5
Problemlösungsfähigkeiten					
Der Organisor soll ▶ ganzheitlich denken ▶ konzeptionell denken ▶ analytisch denken ▶ kreativ sein ▶ initiativ sein ▶ zielorientiert sein ▶ die Übersicht behalten ▶ Durchhaltevermögen besitzen ▶ wirtschaftlich handeln					
Interaktionsfähigkeiten					
Der Organisor soll ▶ überzeugen können ▶ Interessen ausgleichen können ▶ kooperationsfähig sein ▶ zuhören können ▶ sich sprachlich ausdrücken können ▶ angemessene Umgangsformen haben					
Führungsfähigkeiten					
Der Organisor soll ▶ Verantwortung übernehmen können ▶ Menschen führen können ▶ Entscheidungsvermögen besitzen					
Persönlicher Arbeitsstil					
Der Organisor soll ▶ effizient arbeiten können ▶ selbstständig arbeiten können ▶ belastungsfähig sein ▶ eine rasche Auffassungsgabe besitzen ▶ lernfähig sein					

Anforderungsprofile sind in allen veröffentlichten Berufsbildern enthalten. Sie tragen sämtlich einen idealtypischen Charakter, d. h. sind nur im Ausnahmefall in einer Person vereint auffindbar. Werden Anforderungsprofile dazu genutzt, um geeignete Personen für konkrete Situationen, Beziehungen und Rollen zu finden, ist das Anforderungsprofil eine geeignete Methode. Je anspruchsvoller, ganzheitlicher die Verantwortung, desto mehr Elemente im Profil müssen erfüllt sein.

Die Abhängigkeit von der konkreten Situation hat die *GfÜO-Weiterbildungskommission* veranlasst, das idealtypische Anforderungsprofil eines Organisors zwar vorzustellen, jedoch **keine Gewichtung** der einzelnen Attribute vorzunehmen.

Quelle: *GfÜO-Weiterbildungskommission* (Hrsg.) 1993 S. 16 f.

Wirtschaftspraxis

Funktionsbeschreibung »Organisator« der Deutscher Sparkassenverlag GmbH

Organisationseinheit (OE): Betriebsorganisation
Organisationskürzelzeichen (KOE): PSB
Funktionsbezeichnung: Organisator(in)

A. Ziele

1. Wettbewerbsfähigkeit des *DSV* durch Prozessoptimierung, Projektmanagement, Organisationsoptimierung und Ideenmanagement steigern.
2. Prozessmanagement als Führungsprinzip verankern.
3. Methodenkompetenz aus den o.g. Themenfeldern für eine konsequente Organisationsentwicklung festigen.
4. Professioneller Partner der Führungskräfte im *DSV* sein.

B. Hauptaufgaben

1. Interne Organisationsberatung, d. h. Klären, Erarbeiten, Durchführen und Überwachen von Analyse, Gestaltungs- und Umsetzungsmaßnahmen in den folgenden Feldern:
 - ▶ Optimieren, Standardisieren und Dokumentieren von Geschäftsprozessen, Arbeits- und Aufbauorganisation.
 - ▶ Unterstützen bei der prozessorientierten Auswahl und Einführung von Informationssystemen.
 - ▶ Fördern der Prozessverantwortung und kontinuierlicher Verbesserungsprozesse durch Begleiten der Veränderungsprozesse, Durchführen von Prozessaudits, Trainingsmaßnahmen und themenspezifisches Coaching.
 - ▶ Aufgaben gemäß *DSV*-Projektmanagement-Rollen für verantwortete Projekte.
2. Mitwirken bei Aufbau, Pflege und Umsetzung von Standards:
 - ▶ Erarbeiten und Anwenden adäquater Methoden und Werkzeuge für die Themenfelder Prozess-, Ideen-, Qualitäts- sowie Projektmanagement.
 - ▶ Erarbeiten von (Organisations-)Lösungen, mit denen sich bei einer unternehmensweiten Betrachtung Prozesse und IT-Systeme vereinheitlichen und Skaleneffekte erschließen lassen.
 - ▶ Unterstützen einer zweckorientierten Weiterentwicklung der Führungs-/Organisationswerkzeuge (Organigramme, Funktions-/Prozessbeschreibungen, verbindliche Regelungen usw.).
 - ▶ Durchführen der Beratungs- und Projektaufgaben unter Berücksichtigung gesetzlicher und tariflicher Bestimmungen. Information des Betriebsrates in Abstimmung mit PSR/Auftraggeber entsprechend den geltenden Bestimmungen.
3. Koordinations- und Kooperationsaufgaben:
 - ▶ Einbinden und Koordinieren interner und externer Dienstleister/Berater.

- ▶ Fachliches Führen zugeordneter MitarbeiterInnen im Rahmen der Projektaufgaben.
- ▶ Herstellen und Pflegen von Kontakten mit externen Partnern zum Erfahrungsaustausch, zur frühzeitigen Erkennung/Umsetzung fachspezifischer Trends in Praxis und Wissenschaft sowie zur Zusammenarbeit (Unternehmen, Unternehmensberatungen, Forschungseinrichtungen usw.).
- ▶ Aufgaben gemäß *DSV*-Rolle Prozessverantwortung für die zugewiesenen Prozesse.

4. Allgemeine Aufgaben:

- ▶ Aktives und zeitnahes Informieren (Arbeitsergebnisse, Ereignisse, Arbeitsfortschritt, Berichte usw.) an Vorgesetzte und Beteiligte sowie aktives Beschaffen von Informationen, die für die Erfüllung der eigenen Aufgaben benötigt werden.
- ▶ Mitwirken an übergreifenden Themenstellungen und Projekten, bedarfsweises Koordinieren weiterer thematisch zuständiger Funktionen (*DSV*-intern/*DSV*-extern).
- ▶ Durchführen von Sonderaufgaben nach Maßgabe von Vorgesetzten, Projektleitern oder Prozessverantwortlichen, an deren Projekten/Prozessen der Funktionsinhaber mitwirkt.

C. Kompetenzen

- ▶ Grundsätzlich sind an den Funktionsinhaber sämtliche Vollmachten delegiert, die in Übereinstimmung von Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung zur Erfüllung der Funktion notwendig sind.
- ▶ Für den Funktionsinhaber gelten alle Rechte und Pflichten, die in den jeweils gültigen Richtlinien, Verfahrensanweisungen, Prozessdokumentationen oder vergleichbaren Dokumenten (Papier/Intranet) der *DSV*-Gruppe hinterlegt sind.

D. Vertretung

Vertretungsregelungen werden jeweils themen- oder projektbezogen gemäß den jeweiligen Anforderungen (Vertretungsnotwendigkeit, Service-Level, Know-how) vereinbart.

E. Leitungsfunktion

keine

F. Eingruppierung

Tarifgruppe 7–8

Die Eingruppierung erfolgt entsprechend der tatsächlich ausgeübten Tätigkeiten. Dabei wird die verfügbare Qualifikation und Berufserfahrung berücksichtigt.

Quelle: Bereich Betriebsorganisation der *Deutscher Sparkassenverlag GmbH*, April 2007