

Rezension

zu Studienschrift Nr.58 "Die Passung von Personen und Organisation"
von B. Schmid & A. Messmer

von Uwe Kops

Der Titel "die Passung von Personen und Organisation" ist sicher nicht sehr "sexy" und mir fehlte zuerst ein Bild, das mich motiviert hätte den Artikel zu lesen. Dabei bietet die Perspektive der Passung von Menschen auf deren Funktionen in einer Organisation zahlreiche konkrete Ansätze wirksame Maßnahmen zur Organisations- und Unternehmensentwicklung sowie -veränderung umzusetzen. Vielleicht würde ich titeln:

"Die nachhaltig leistungsoptimiert Organisation"

Passung als Konzept Unternehmensstrategie, -kultur und -strukturenganzheitlich zu einer leistungsoptimierten Organisation zusammenzuführen

Im Sinne dieses Titels kann man sagen eine *nachhaltig leistungsoptimierte Organisation* kann erreicht werden, indem man auf Basis der Geschäftsstrategie einen Fokus legt, auf das optimale Zusammenpassen (**Passung**) der drei Komponenten

- I. Kerngeschäft bzw. Kernprozesse,
- II. den daraus folgenden Tätigkeitsfunktionen,
- III. und den Kernkompetenzen der Funktionsverantwortlichen.

Passen alle Funktionen einerseits optimal zu den Kernprozessen und andererseits gleichzeitig optimal zu den Kernkompetenzen der Menschen, hat man die optimale Balance zwischen Ressourceneinsatz und Performance einer Organisation erreicht. Mitarbeiter sind optimal motiviert, da sie das tun was sie am besten können, und das Unternehmen hat optimalen Nutzen, da getan wird, was dem Unternehmen am meisten Mehrwert bringt. Die Organisation ist auf ihre Leistung optimiert. Nachhaltigkeit dieses Zustandes wird erreicht, wenn der Fokus auf Passung kultureller Bestandteil der Organisation wird.

Es geht hier also nicht darum Personen, Funktionen und Kernprozesse z.B. per *Passungsprojekt* einmalig zu definieren und zu besetzen - das würde sehr wahrscheinlich genauso wenig wirksam und nachhaltig etwas verändern, wie viele andere *harte* Konzepte alla Business Prozess Reengineering. Es geht vielmehr aus systemischer Sicht betrachtet um die Implementierung der Perspektive Passung als Selbststeuerungskriterium. Die Steuerungsverantwortlichen im Unternehmen können damit eine Kultur schaffen, die die Selbststeuerung des Systems, also des Unternehmens, hin zu einer immer *leistungsfähigeren Organisation* bewirkt.

Im Detail führen die Autoren in fünf Abschnitten aus,

1. was soll zusammenpassen - Passung als System,
2. was sind die zentralen Herausforderungen im Passungsprozess
3. wie geht man mit Problemen im Passungsprozess um
4. welche (Dialog-)Kultur fördert bzw. fordert das Konzept der Passung
5. wie kann HR oder der Berater optimal den Passungsprozess in der Organisation unterstützen

Dabei werden für den Leser in getrennten Kästen alle Schlüsselbegriffe des Artikels definiert, wie *Kernkompetenzen von Organisationen*, *Funktion*, *Kernprozesse* u.a. Darüber hinaus dient ein leicht nachvollziehbarer Beispielfall, das Verständnis des Textes zu fördern. In separaten Textbausteinen begleitet das Beispiel die inhaltlichen Herleitungen.

Einen weitem aus meiner Sicht besonders interessanten Anreiz, den Artikel zu lesen, möchte ich an dieser Stelle noch hervorheben. Führungskräfte, interne und externe Berater, die sich mit dem Thema beschäftigen, unternehmerisches Denken als Handlungsgrundsatz in ihrer Organisation zu implementieren, finden hier eine Umsetzungsperspektive:

Durch den Passungsprozess soll erreicht werden, dass die Organisation, und im speziellen die Passungsverantwortlichen auf ihren Funktionen, sich stetig im Dialog mit den Fragen auseinandersetzen: passen unsere Kernprozesse zur Strategie, passen unsere Funktionen zu den Kernprozessen, passen die Kernkompetenzen unserer Mitarbeiter zu den Funktionen. Diese Fragen entsprechen Leitlinien unternehmerischen Denkens. Daher erscheint mir das Konzept der Passung als konkrete Möglichkeit, eine Unternehmenskultur zu schaffen, in der die Funktionsträger ihre Tätigkeiten auf Basis unternehmerischer Grundfragen (*=Passungsfragen*) steuern – sprich unternehmerisch handeln.