

Das Kongruenzprinzip der Organisation

Dr. Michael Reiß, Freiburg

1. Inhalt

Regelungen mit generellem, also prinzipiellem Geltungsanspruch haben aufgrund ihrer Einfachheit, Transparenz und Wirtschaftlichkeit häufig Eingang in wissenschaftliche und praktische Organisations- und Führungsmodelle, wie etwa Taylorismus, Bürokratie-Ansatz, *Harzburger Modell* usw. gefunden. Innerhalb derartiger **Organisationsprinzipien** kommt dem Kongruenzprinzip als Regelung zur Bildung organisatorischer Einheiten besondere Bedeutung zu. Nach dem Kongruenzprinzip soll die organisatorische Ausrüstung von Einheiten bei einer Erst- oder Reorganisation so beschaffen sein, daß eine Übereinstimmung zwischen Rechten bzw. Kompetenzen (**Handlungsmöglichkeiten**) und Pflichten (**Handlungsaufforderungen**) besteht. Dies gilt sowohl für mikro-organisatorische Einheiten (Stellen) als auch für makro-organisatorische Einheiten,

von Abteilungen, Centern bis hin zur gesamten Institution (etwa: Unternehmungen, Schulen, Kartellamt, Bundesbank).

Uneinheitlich wird in der Literatur die Ausrüstung von Stellen beschrieben. So findet man häufig die Forderung nach Deckungsgleichheit von „Aufgabe“, „Kompetenz“ und „Verantwortung“, mitunter angereichert durch andere Ausrüstungsaspekte, beispielsweise Informationen, materielle Einsatzgüter usw. Aus organisatorischer Sicht erscheint eine Beschränkung auf zwei Kategorien, nämlich **Pflichten** und **Rechte** angebracht, da Organisation einerseits lediglich die abstrakte Ausrüstung von Handlungsträgern regelt, Verantwortung bzw. Verantwortlichkeit andererseits häufig entweder als akzessorisches Phänomen von Pflichten (Aufgaben) oder von Rechten (Kompetenzen) interpretiert wird.

Zu den Rechten einer organisatorischen Einheit zählen etwa Anweisungs-, Planungs-, Entscheidungs-, Mitsprache- und Verfügungskompetenzen. Zentrale Pflichten sind die Aufgabe im Sinne einer Zielerreichungspflicht, die Verantwortung im Sinne einer Pflicht zur Berichterstattung und zur Akzeptanz erfolgsabhängiger Sanktionierung sowie Treuepflicht, Informationspflichten usw., wobei von einer Konsistenz dieser Rollenverpflichtungen ausgegangen wird.

Im organisatorischen Bereich wird das Kongruenzprinzip ergänzt durch weitere Übereinstimmungsgrundsätze, beispielsweise hinsichtlich der Stimmigkeit zwischen Umwelt und Organisation, der Statuskongruenz, dem Fit von Stellenanforderungen und Fähigkeiten usw.; außerorganisatorisch ist der Kongruenzgedanke z.B. in den Ideen der „Erwerbsfähigkeit“ und „Verhältnismäßigkeit der Mittel“ enthalten.

2. Kongruenzprinzip und Handlungsmodell

Das Kongruenzprinzip ist eine **partielle** Wiedergabe eines Handlungsmodells für organisatorische Einheiten. Derartige Handlungsmodelle lassen sich in einer Prozeß-Perspektive oder in einer Träger-Perspektive darstellen: Das Stellenverhalten in **Prozeß-Perspektive** wird beschrieben durch Angabe von Handlungsabfolgen sowie ihrer jeweiligen Zielwirkungen. In **Träger-Perspektive** wird das Stellenverhalten unter Rückgriff auf die dauerhafte Ausrüstung des Trägers (Stelleninhabers) mit handlungsbezogenen Gütern erklärt. Soll das erwünschte Stellenverhalten beschrieben werden, trifft man häufig auf Budgetdarstellungen. Derartige **Budgets** erfassen

- die Ausrüstung der Stelle mit materiellen und immateriellen Realgütern in Form einer Gegenüberstellung von Input- und Outputgütern,
- die wertmäßig, also in Geldgrößen erfaßte Ausrüstung anhand bewerteter Input- und Outputgrößen bzw.
- die Ausrüstung mit abgeleiteten Gütern im Sinne von Rechten und Pflichten hinsichtlich der ursprünglichen Real- und Nominalgüter.

Diese drei Budget-Versionen der Träger-Perspektive sind nur dann kombinierbar, wenn eine Doppelerfassung der Ausrüstung einer Stelle vermieden wird. Offensichtlich liegt dem Kongruenzprinzip die Wiedergabe eines organisatorischen Handlungsmodells im Sinne einer Ausrüstung mit handlungsbezogenen Rechten und Pflichten zugrunde. Der Handlungsbezug macht deutlich, daß unter „Dekungsgleichheit“ zwischen Rechten und Pflichten keinesfalls eine „Gleichwertigkeit“, sondern eine realistische **Verhältnismäßigkeit** der Ausrüstung mit Handlungsaufforderungen einerseits und Handlungsmöglichkeiten andererseits gemeint ist, welche dem **Ursache-Wirkungs-Zusammenhang** entspricht: Die Kompetenzen, also die organisatorisch geregelten Machtmittel, sollen so bemessen sein, daß eine Realisierbarkeit der Pflichten im Sinne einer Aufgabenerfüllung (Träger-Perspektive) bzw. Zielerreichung (Prozeß-Perspektive) gewährleistet ist.

3. Methodologische Kritik: Prinzip versus Technologie

Die methodologische Kritik wendet sich gegen den Prinzipiencharakter von Organisationsprinzipien. Hier wird zum einen kritisiert, daß es den meisten Organisationsprinzipien – wie auch dem Kongruenzprinzip – an Operationalität, empirischer Fundiertheit und Eindeutigkeit des Modalcharakters (Beschreibung, Wertung, Empfehlung usw.) mangelt. Von größerer Bedeutung ist im vorliegenden Zusammenhang der Einwand, daß Organisations-„Prinzipien“ als **technologische Modelle**, also Verknüpfungen von Zielen, Bedingungen und Instrumenten in Wenn-Dann-Form konzipiert sein sollten, da ihr kategorischer Geltungsanspruch nicht gerechtfertigt ist. Im folgenden wird anhand von Beispielen erläutert, daß das Kongruenzdenken nur dann praktische Bedeutung erhalten kann, wenn es ziel- und bedingungsseitig („situativ“) relativiert wird.

Die zielabhängige Geltung des Kongruenzprinzips wird offensichtlich, wenn man das herkömmliche Ziel der Stellenbildung, nämlich die Erfüllung von Routine-Aufgaben mit gegebenen Instrumenten, durch ein **innovatorisches** Stellenziel ersetzt. Zur Aufdeckung neuer Handlungsmöglichkeiten eignen sich nämlich inkongruente Stellenbeschreibungen in folgender Hinsicht: Von einer objektiven bzw. subjektiv empfundenen Unterausstattung und damit Überforderung der Stelle kann man die Auslösung eines produktiven intrapersonellen Konflikts beim Stelleninhaber erwarten, der im Sinne eines Entdeckungsverfahrens zur Einführung neuer zielerreichungsgerechter Maßnahmen führt. Auch zur Anbahnung einer reorganisatorischen Machtverschiebung erscheint die bewußte Schaffung von Inkongruenzen geeignet.

Nicht nur erwünschte Wirkungen (Ziele), auch deskriptive Sachverhalte (Bedingungen) können dazu führen, daß in bestimmten Situationen Stellen nicht kongruent, sondern bewußt inkongruent ausgerüstet werden. Gibt man beispielsweise die übliche Prämisse vollkommenen Wissens über die Wirkungsweisen von Aktionsparametern auf und betrachtet die **Stellenbildung unter Unsicherheit**, lassen sich Argumente für eine Überausrüstung, d.h. Unterforderung finden: Subjektive Unsicherheiten über die Effizienz von Instrumenten, beim Organisator sowie beim fraglichen Stelleninhaber, sprechen für die Schaffung organisatorischer Sicherheitsreserven („slack“). Unter- und Überausrüstung dokumentieren das ziel- bzw. bedingungsadäquate Abgehen vom Kongruenzprinzip.

4. Inhaltliche Kritik: Partielle Kongruenz versus totale Äquivalenz

Die eingeschränkte Geltung des Kongruenzprinzips resultiert auch aus der Tatsache, daß das Kongruenzprinzip nur eine partielle und damit **unvollständige** Wiedergabe eines Handlungsmodells organisatorischer Einheiten darstellt. Im Kongruenzprinzip wird eine partielle Kongruenz

von Rechten und Pflichten unter Vernachlässigung anderer Bereiche in den Vordergrund gestellt und damit fälschlicherweise als totale Äquivalenz ausgegeben. Im folgenden werden diese ausgeklammerten Erklärungsgrößen für das Verhalten organisatorischer Einheiten skizziert.

- Im Kongruenzprinzip wird zwar die Ausrüstung einer Stelle mit Pflichten und Rechten, nicht aber die personelle Ausrüstung der Stelle im Sinne der **Leistungsfähigkeit** des Stelleninhabers erfaßt, obwohl diese ein zusätzliches Mittel zur Erfüllung der Stellenaufgabe darstellt. Vielmehr geht man hier von einem optimalen Einsatz des organisatorischen Instruments der Stellenbesetzung aus, welche eine perfekte Übereinstimmung von Stellenanforderungen und Tragerfähigkeiten gewährleistet. Ist jedoch durch die Stellenbesetzung kein optimaler Fit erreicht worden, ergibt sich hieraus gegebenenfalls eine Begründung für eine inkongruente Stellenbildung: Fehlende personelle Qualifikation wird dann beispielsweise mit einem Überschuß an organisatorischer Ausrüstung kompensiert; andererseits läßt sich ein Defizit an organisatorisch vermittelter Amtsautorität durch funktionale Autorität, also personliche Qualifikation, ausgleichen, ein Vorgehen, welches für die Tätigkeit von Staben kennzeichnend ist.
- Nicht nur die Leistungsfähigkeit, auch die personelle Ausrüstung im Sinne der **Leistungsbereitschaft** findet keine befriedigende Berücksichtigung bei der Formulierung des Kongruenzprinzips. Vielmehr wird hier implizit angenommen, daß sich mit Hilfe von Anreizen eine ausreichende Leistungsbereitschaft herbeiführen läßt. Wird diese „Äquivalenz“ von Anreizen und Leistungsbereitschaft nicht angestrebt, kann das auch zu einem Abweichen vom Kongruenzprinzip führen; man denke etwa bei Produkt-Managern an den Einsatz zusätzlicher Anreize als Ausgleich für fehlende Kompetenzen.
- Ebenso unberücksichtigt bleibt der Einfluß der **Tätigkeit anderer Stellen** auf die Erfüllung der Stellenaufgabe. Eine derartige Vernachlässigung ist nur unter der Annahme gerechtfertigt, daß eine klare Abgrenzung zwischen den Stellen und damit eine eindeutige **Zurechenbarkeit** von Ergebnissen zu den Stellenaktivitäten vorliegt. Sind nun aber Stellen nach außen hin nicht in diesem Sinne „kongruent“ konzipiert, könnte man zur Kompensation von Kompetenzüberschneidungen eine nach innen gerichtete Überausrüstung und damit ein Abweichen vom internen Kongruenzprinzip ins Auge fassen. Diese Abstimmung der Stellenbildung und der Gestaltung von Stellenbeziehungen ist insbesondere dann erforderlich, wenn die Überschneidung von Kompetenzen als Strategie eines produktiven **Konflikt-Managements** bewußt zur Schaffung von interpersonellen Wettbewerbsbeziehungen eingesetzt wird.
- Alle bisher behandelten Bereiche des Handlungsmodells zeichneten sich dadurch aus, daß sie über Führungsinstrumente (Anreizsystem) bzw. andere organisatorische Instrumente (Stellenbesetzung und Koordination) grundsätzlich einflußbar sind. Dies gilt jedoch nicht für alle

Einflußgrößen eines erfolgreichen organisatorischen Verhaltens. Geht man etwa davon aus, daß **unbeeinflussbare informelle Gruppennormen** den Erfolg der organisatorischen Einheit in positiver oder negativer Form beeinflussen, ist auch hier an eine kompensatorische Unter- bzw. Überausrüstung zu denken.

Die voranstehenden Ausführungen haben offengelegt, daß sich eine kongruente Stellenbildung nicht in der Kongruenz der organisatorischen Ausrüstung mit Rechten und Pflichten erschöpft, sondern daß auch weitere Bereiche in eine Äquivalenzbetrachtung einzubeziehen sind. Dabei wurde deutlich, daß die Einhaltung partieller Kongruenzen, also etwa die Übereinstimmung von Stellenanforderungen und Fähigkeiten des Stelleninhabers, die Kongruenz von Rechten und Pflichten usw. nicht grundsätzlich als rational anzusehen ist, da hiermit die Möglichkeit der **Kompensation** partieller Inkongruenzen im Hinblick auf eine totale Äquivalenz eingeschränkt wird. Ergänzend hierzu gilt es nun aufzuzeigen, daß die Einhaltung partieller Kongruenzen nicht nur unerwünscht, sondern grundsätzlich nicht realisierbar ist. Dieser Sachverhalt ergibt sich nicht aus den Kompensationsmöglichkeiten, sondern aus den bestehenden Interdependenzen zwischen den Einflußgrößen des Stellenverhaltens. Derartige Abhängigkeiten treten wirkungsseitig etwa in Form von Verbundeffekten (z.B. Synergieeffekten) der Tätigkeit mehrerer Stellen bzw. des Einsatzes verschiedener Führungs- und Organisationsinstrumente auf. Darüber hinaus ist die Zuordnung der einzelnen Instrumente zu den aufgezeigten Bereichen von Einflußgrößen nicht eindeutig durchführbar: Man denke hier insbesondere an den Anreizcharakter organisatorischer Regelungen, d.h. an Motivationswirkungen aus attraktiven Stelleninhalten, an Aufgaben als Herausforderungen, Kompetenzen als Machtanreize und dgl. mehr.

5. Zusammenfassende Beurteilung

Anhand des Kongruenzprinzips konnten in anschaulicher Form die Vor- und Nachteile betriebswirtschaftlicher Gestaltungshilfen mit Prinzipiencharakter aufgezeigt werden. Prinzipielle Regelungen besitzen zwar aufgrund ihres beanspruchten weiten Geltungsbereichs die Vorzüge **einfacher** und **eindeutiger** Problemlösungshilfen; tatsächlich ist ihr Anwendungsbereich jedoch eingeschränkt und damit eine Überführung des kategorischen in einen technologischen Empfehlungscharakter unumgänglich. Hierdurch wird der Anwendungsbereich dieser Hilfestellungen für die organisatorische Praxis ziel- und bedingungsseitig relativiert. Die **technologische Formulierung** ermöglicht darüber hinaus die **Integration** partieller Instrumente in ein gesamtes Instrumentarium unter Berücksichtigung der Interdependenzen zwischen organisatorischen Instrumenten und Führungsinstrumenten. In bezug auf die Stellenbildung führen derartige Interdependenzen dazu, daß partielle Kongruenzen – wie etwa die Kongruenz von Rechten und Pflichten – zum Ausnahmefall werden: Ihre Realisation ist häu-

fig deshalb nicht sinnvoll, weil Kompensationsmöglichkeiten ausgeschlossen werden, zum anderen ist ihre Realisation oft nicht möglich. Ziel der Stellenbildung ist deshalb nicht die Schaffung partieller Kongruenzen, sondern einer totalen Äquivalenz, ein Ansatz, der beispielsweise in interaktions- bzw. austauschtheoretischen Führungsmodellen enthalten ist.

Literatur

- Bleicher, K.*, Kompetenz, in: *Grochla, E.* (Hrsg.), *Handwörterbuch der Organisation*, 2. Auflage, Stuttgart 1980, Sp. 1056–1064.
Hill, W., Fehlbaum, R., Ulrich, P., *Organisationslehre* 1, 2. Auflage, Bern, Stuttgart 1976, S. 124 ff.
Picot, A., Organisationsprinzipien, in: *WiSt* 8 (1979), S. 480–485.
Wild, J., *Product Management*, München 1972, S. 64 ff.