

DIGITALES ARCHIV

ZBW – Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
ZBW – Leibniz Information Centre for Economics

Gross, Hans Fritz

Book

Grundfragen des Management : Mensch und Organisation in der Unternehmung

Provided in Cooperation with:

ZBW LIC

Reference: Gross, Hans Fritz (2019). Grundfragen des Management : Mensch und Organisation in der Unternehmung. Reprint 2019. Berlin : Boston : De Gruyter.

<https://doi.org/10.1515/9783110822335>.

<https://www.degruyter.com/isbn/9783110822335>.

doi:10.1515/9783110822335.

This Version is available at:

<http://hdl.handle.net/11159/695785>

Kontakt/Contact

ZBW – Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft/Leibniz Information Centre for Economics

Düsternbrooker Weg 120

24105 Kiel (Germany)

E-Mail: [rights\[at\]zbw.eu](mailto:rights[at]zbw.eu)

<https://www.zbw.eu/>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Dieses Dokument darf zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen. Sofern für das Dokument eine Open-Content-Lizenz verwendet wurde, so gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der Lizenz gewährten Nutzungsrechte. Alle auf diesem Vorblatt angegebenen Informationen einschließlich der Rechteinformationen (z.B. Nennung einer Creative Commons Lizenz) wurden automatisch generiert und müssen durch Nutzer:innen vor einer Nachnutzung sorgfältig überprüft werden. Die Lizenzangaben stammen aus Publikationsmetadaten und können Fehler oder Ungenauigkeiten enthalten.

Terms of use:

This document may be saved and copied for your personal and scholarly purposes. You are not to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public. If the document is made available under a Creative Commons Licence you may exercise further usage rights as specified in the licence. All information provided on this publication cover sheet, including copyright details (e.g. indication of a Creative Commons license), was automatically generated and must be carefully reviewed by users prior to reuse. The license information is derived from publication metadata and may contain errors or inaccuracies.



<https://savearchive.zbw.eu/termsofuse>

ZBW

Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Mitglied der

Leibniz
Leibniz-Gemeinschaft

Grundfragen des Management

Mensch und Organisation in der Unternehmung

von

Dr. Hans Fritz Groß
Direktor an der Wirtschaftsakademie Berlin

Mit 27 Figuren



Sammlung Götschen Band 4008

Walter de Gruyter & Co.
Berlin 1971

©

Copyright 1971 by Walter de Gruyter & Co., vormals G. J. Göschen'sche Verlags-
handlung – J. Guttentag, Verlagsbuchhandlung – Georg Reimer – Karl J. Trübner –
Veit & Comp., Berlin 30. – Alle Rechte, einschl. der Rechte der Herstellung von Photo-
kopien und Mikrofilmen, von der Verlagshandlung vorbehalten.

Satz und Druck: Courier Druckhaus Ingolstadt. – Printed in Germany

ISBN 3 11 001904 3

Vorwort

Unter dem Titel „Mensch und Organisation in der Unternehmung“ fand die Erstveröffentlichung der im folgenden nach einer Überarbeitung vorgetragenen Gedanken bei Lesern und Rezensenten eine freundliche Aufnahme. Offenbar sind die schon seinerzeit vorangestellten Bemerkungen über den Anstoß zu diesem Buch und seine Intentionen als zutreffend empfunden worden und auf Verständnis gestoßen. Darum darf ich mich erneut darauf beziehen:

Die Absicht, eine Arbeit über Betriebsorganisation und die Probleme des Menscheneinsatzes in der Unternehmung zu schreiben und damit die zahlreichen Veröffentlichungen auf diesen Gebieten zu vermehren, bedarf eines besonderen Anlasses.

Dieser scheint mir einmal darin zu liegen, daß die vorhandene und zum Teil vorzügliche Literatur wenig oder gar nicht auf den immer größer werdenden Kreis der Studierenden zugeschnitten ist. An Universitäten und Hochschulen stehen in den ersten Semestern nur wenige Unterlagen zur Verfügung, die einen wissenschaftlich fundierten und trotz gehobener Sprache verständlichen Überblick über die Zusammenhänge gewähren.

Daneben besteht andererseits der Eindruck, daß manchen Autoren die Darstellung der *ganzheitlichen Strukturzusammenhänge* weniger am Herzen liegt als die Systematisierung und Untersuchung der Einzelercheinungen. Hiervon sei ausdrücklich das Werk „Organisation der Unternehmung“ meines hochverehrten Lehrers Professor Dr. Dr. h. c. Dr. h. c. Erich *Kosiol* besonders ausgenommen. Ihm und meinem verstorbenen Lehrer Professor Dr. Oswald *Kroh* bin ich zu großem Dank verpflichtet. Jener hat mich aus der Sicht des Betriebswirts, dieser unter dem Blickwinkel des Psychologen zur notwendigen *G a n z h e i t s*schau organisatorisch-psychologischer Probleme und der mit ihnen verbundenen sozialen Erscheinungen hingeführt.

Die wissenschaftliche Tiefe und Breite meiner Darstellung wird durch die beiden genannten Zwecksetzungen beeinflusst. Es geht

mir weniger darum, Forschungsergebnisse zu veröffentlichen oder an solchen Kritik zu üben. Es ist vielmehr vornehmlich die Absicht vorhanden, auf dem Boden der Wissenschaft das darzustellen, was mir im wesentlichen als gesichert erscheint und einer ganzheitlichen Betrachtung dient, wie sie der angesprochene Leser gewinnen soll. Dabei muß man die Terminologie unter dem Aspekt sehen, daß hier bisher kaum etwas endgültig ist. Anders steht es um die Sachverhalte, und auf diese kommt es mir an.

Aus meiner Auffassung heraus, die dem Menschen auch im organisatorischen Geschehen absolut das Primat gibt, betrachte ich die Personen nicht — was bei anderem Ausgangspunkt durchaus richtig sein mag — als Erfüllungsfaktoren, sondern als diesen *übergeordnete Träger* der Aufgabe. Auch so kommt zum Ausdruck, daß es mein Anliegen ist, nicht allein von der Organisation im engeren Sinne, sondern über den Bezug zwischen Mensch und Organisation in der Unternehmung zu sprechen. Unter diesem Gesichtswinkel ist die Trennung von Aufbau- und Ablauforganisation nicht überall möglich, ja nicht einmal richtig.

Ich habe auch keinen Grund gesehen, etwa den Begriff der „Funktion“ oder der „Organeinheit“ anders zu verwenden, als ich ihn jeweils bereits in meiner Dissertation über „Die gegenseitige Anpassung der Personen und ihrer Funktionen als betriebsorganisatorisch-psychologisches Problem“ (Freie Universität Berlin, 1953) gebrauchte. Auseinandersetzungen darüber gehören nicht in den Rahmen eines Grundrisses für die Studierenden.

Möge das Buch den Lernenden und Interessierten helfen, die komplexen Erscheinungen organisatorischer Gebilde besser zu durchschauen und zu überblicken sowie die damit verbundenen Strukturen und Teilstrukturen in ganzheitlicher Sicht zu erfassen.

Berlin, im Sept. 1970

Hans Fritz Groß

Inhaltsverzeichnis

	Seite
0 Grundlegung	8
00 Zum Begrifflichen	8
01 Zur Betrachtungsweise	11
1 Die Betriebsaufgabe als Ausgangspunkt der Organisation	12
10 Die Zerlegung der Betriebsaufgabe	13
11 Die analytischen Merkmale	14
110 Das Merkmal Verrichtung	14
111 Das Merkmal Objekt	15
112 Das Merkmal Rang	15
113 Das Merkmal Phase	16
114 Das Merkmal Zweckbeziehung	16
115 Kennzeichnung von Einzelaufgaben	17
12 Zweck und Arten der Aufgabenteilung	17
13 Grenzen der Aufgabenteilung	23
14 Die Zusammenfassung von Teilaufgaben	25
2 Der Mensch als Träger der Betriebsaufgaben	27
20 Der Produktionsfaktor Arbeit	30
21 Der Aufgabenträger als Individuum	31
22 Der Aufgabenträger als Glied der Betriebs- gemeinschaft	36
23 Mensch und Aufgabe in der Ganzheitsschau	43
3 Über-, Unter- und Nebenordnung	45
30 Leitungs- und Ausführungsfunktionen	45
31 Leitungssysteme	46
310 Einlinienprinzip	46
311 Funktionsprinzip (Mehrliniensystem)	49
312 Stabssystem	52
32 Horizontale und vertikale Kommunikation	54
33 Die innere Organisation der Leitung	62
330 Direktorale Leitung (Singularinstanzen)	66
331 Kollegiale Leitung (Pluralinstanzen)	68
34 Zentralisation und Dezentralisation	71

	Seite
4 Elementare Organisationsgrundsätze	74
5 Die Bildung der betrieblichen Funktionen	83
50 Analyse und Inhaltsbestimmung der Funktionen . .	84
51 Aufgabennormung und Loslösung von der Einzel- persönlichkeit	92
52 Die laufende Korrektur der Funktionen	93
53 Prozeßstrukturierung	98
6 Die Anpassung des Menschen an betriebliche Funktionen	99
60 Auswahl	100
61 Bildung (Ausbildung)	110
62 Betreuung	114
7 Zusammenschau des organisatorischen Geschehens . .	118
8 Zur Technik der Menschenführung	121
80 Ältere Formen der Menschenführung	121
800 Leibeigenschaft	121
801 Patriarchalische Führung	122
802 Absolute Führung	123
81 Grundlagen eines neuen Stils	123
82 Mittel der Menschenführung	126
820 Delegation von Kompetenz und Verantwortung	127
821 Anweisung und Anleitung	133
822 Kontrolle	139
823 Kontakte (Formen und Mittel der innerbetrieb- lichen Kommunikation)	146
824 Anerkennung und Mißbilligung	155
825 Stäbe als Berater	161
826 Gruppenförderung und Gruppenberück- sichtigung	167
9 Der Führungszusammenhang	172
Literaturhinweis	175
Stichwortverzeichnis	177

Verzeichnis der Figuren

Fig.	Seite
1 Bildung von Funktionen	11
2 Vergrößerung der Verantwortungsbereiche nach oben hin .	26
3 Strukturierende Faktoren im Hinblick auf ein Individuum .	35
4 Organisatorische Organeinheit	44
5 Linienorganisation	48
6 Funktionale (Mehrlinien-)Organisation	51
7 Linienorganisation mit Stäben	53
8 Unbegrenzte direkte Kommunikation	55
9 Unbegrenzte direkte horizontale Kommunikation	56
10 Begrenzte direkte horizontale Kommunikation	57
11 Gemischte begrenzte direkte Kommunikation	58
12 Indirekte Kommunikation	58
13 Verkürzte indirekte Kommunikation	59
14 Faktoren des Einflusses auf die betriebliche Willensbildung	64
15 Unternehmensführung nach den Eigentumsverhältnissen .	65
16 Kompetenzüberschneidung	78
17 Organisatorische Funktionsbeschreibung der 1. Maschinen- näherin	90
18 Maßnahmen bezüglich der veränderungsfähigen Faktoren	97
19 Fließfertigung	98
20 Werkstattfertigung	99
21 Psychologische Auswertung der organisatorischen Funktionsbeschreibung	102
22 Psychologisches Bild der Arbeitsaufgabe für die 1. Maschinennäherin	105
23 Übersicht über die organisatorischen Notwendigkeiten . .	120
24 Schichtung der Entscheidungs- und Ausführungsaufgaben .	128
25 Spezialisteneinsatz bei Führung durch Befehl	165
26 Spezialisteneinsatz bei Delegation von Entscheidungs- aufgaben	165
27 Zentralisierte Stäbe als allgemeine betriebseigene und -fremde Berater bei Delegation von Entscheidungsaufgaben	166

0 Grundlegung

00 Zum Begrifflichen

Die Beschäftigung mit den Fragen der Betriebsorganisation führt zu einer ganzen Anzahl von Begriffen hin, die auch in der Umgangssprache häufig gebraucht werden, für die Organisationslehre jedoch eine spezielle Bedeutung haben. Nicht selten wird außerdem diesem oder jenem Ausdruck bei verschiedenen Autoren ein unterschiedlicher Inhalt zugeordnet. Es ist deshalb notwendig, in einigen Fällen gleich am Anfang zu sagen, welcher Sinngehalt h i e r gelten soll.

Organisation ist m e h r als die raum- und zeitgebundene Zuordnung von Menschen zu anderen Menschen nebst Zuordnung von sachlichen Mitteln zu den Menschen und zueinander zur Erreichung eines bestimmten Zwecks. Die Organisation eines Betriebs ist vielmehr ein g a n z h e i t l i c h e s strukturiertes Gebilde, eine im weiteren Sinne organische Einheit, die mehr ist als die Summe ihrer Einzelteile, die selbst wieder Ganzheiten darstellen.

Zum besseren Verständnis dieses Zusammenhangs möge man sich vorstellen, wie in einem lebenden Organismus, z. B. dem des Menschen, Organe und Glieder jeweils Einzelfunktionen erfüllen und in unterschiedlichem Grade voneinander abhängig sind. Aber niemals stellt die Addition aller einzelnen Funktionen und Abhängigkeiten den einen, ganz besonderen Menschen in seiner Gesamtheit dar.

Bei der Tätigkeit des Organisierens muß man sich also dieser Tatsache bewußt sein, wenn zur Erreichung bestimmter Zwecke ein relativ d a u e r h a f t e r Rahmen abgesteckt wird, innerhalb dessen sich das Betriebsgeschehen abwickelt. *Kosiol*¹ bezeichnet in diesem Sinne „Organisieren“ als die *strukturierende Gestaltung der Unternehmung*. Er fügt später den sehr wesentlichen Begriff der *Integration* hinzu und sagt:²

¹ Kosiol, E.: *Organisation der Unternehmung*, Wiesbaden 1962, S. 20.

² Ebenda, S. 21.

„Zwischen den Teilen organischer Gebilde besteht ein Zusammenhang, der durch die bisher umschriebene Ganzheit noch nicht hinreichend ausgedrückt wird. Die moderne Biologie bezeichnet ihn als Integration und versteht darunter die wechselseitige Abhängigkeit der Glieder und die gegenseitige Durchdringung ihrer Aufgaben. Diese integrative Verflochtenheit, die den organischen Zusammenhang spezifisch kennzeichnet, bedeutet, daß eine verbindende innere Beziehung der Glieder auf das übergeordnete Ganze besteht, so daß die Veränderung eines Gliedes nicht auf dieses beschränkt bleibt, sondern sich auch auf andere Glieder auswirkt.“

Die *Improvisation* unterscheidet sich von der Organisation vor allem dadurch, daß sie auf eine kurze Zeit abgestellt ist und nichts Endgültiges bedeuten muß. Aber auch sie bestimmt für die Dauer ihrer Gültigkeit *s t r u k t u r* gebend das Geschehen und kann nach längerer Bewährung zu einer dauerhaften, also organisatorischen Regelung werden.

Von *Disposition* spricht man dagegen, wenn die *einzelne Regelung eines Sonderfalls ohne strukturierende Kraft* getroffen wird; denn nur wiederkehrende Erscheinungen sind organisierbar oder improvisierbar.

Es leuchtet ein, daß die häufige Wiederkehr von Vorgängen *generelle* Regelungen zuläßt, die stabilisierend wirken. Je mehr *spezielle* (Einzel-)Regelungen dispositiver (also kasueller) Art möglich oder nötig sind, um so größer wird die Elastizität des Systems. Wenn das Verhältnis beider Anordnungsformen für die gesamte Aufgabenerledigung angemessen zu sein scheint, wird in der Literatur (besonders nach E. *Gutenberg*) auch von einem organisatorischen *Gleichgewicht* gesprochen (vgl. dazu aber auch Abschn. 4).

Die *Aufgabe* bezeichnet das gesetzte Ziel. Sie kann auch betrachtet werden, ohne daß die Erreichung dieses Ziels überhaupt in Angriff genommen wird. Erst später könnte man sich darüber Gedanken machen, *w i e* die Lösung erfolgen soll, also welche

Personen, Arbeitsmittel, Zeit- und Raumeinheiten benötigt werden. Die Aufgabe ist somit *das unter möglichst weitgehender Abstraktion vom Lösungsweg, von einem bestimmten Menschen und von den Erfüllungsfaktoren gesehene Ziel*.

Aufgabenträger kann nur der Mensch sein, der als ein denkendes Wesen für die Aufgabenerfüllung allein verantwortlich ist.

Instanzen sind alle Personen oder Personengruppen mit Weisungs- und Entscheidungsbefugnis über andere Aufgabenträger.

Unter *Kompetenz* wird die Zuständigkeit oder das Recht verstanden, alle zur Erfüllung einer bestimmten Aufgabe notwendigen Anordnungen zu treffen oder Handlungen vorzunehmen. Dies kann sich auf Personen (persönliche Kompetenz) oder Sachen (sachliche Kompetenz) erstrecken. Die oberste Instanz als „Unternehmensspitze“ verfügt über eine alles umschließende *Kompetenz-Kompetenz*.

Arbeitsmittel sind alle *Werkzeuge, Geräte, Maschinen und Automaten*, die zur Erreichung des Ziels vom Menschen eingesetzt werden.

Gelegentlich werden die im Betriebe tätigen Personen als direkte Arbeitsträger, hochentwickelte Hilfsmittel (Automaten o. ä.) als indirekte Arbeitsträger bezeichnet.

Diese Begriffe werden im folgenden nicht verwendet.

Die *Erfüllungsfaktoren* bestimmen, wie das Ziel erreicht werden kann, d. h. welche Bedingungen dem Aufgabenträger gegeben werden. Der Begriff umfaßt — auf eine bestimmte Aufgabe bezogen — die *Arbeitsmittel*, alle *Umweltbedingungen* (Lärm, Klima, Licht, Luftverschmutzung, Temperatur, Raum, die menschliche Atmosphäre u. a.) und die *Lösungszeit*.

Funktionen sind lösungsbereite Arbeitsaufgaben, bei denen das Ziel unter Berücksichtigung aller Erfüllungsfaktoren im Hinblick auf den einzusetzenden Menschen gesehen wird. Der Begriff deckt sich praktisch mit dem der *Stelle*, wie er hier verstanden wird. Einige Autoren kennzeichnen dagegen die „Stelle“ als von einem bestimmten Aufgabenträger losgelöste Normalfunktion (s. Abschn. 51), die den Erfüllungsort

nicht einschließt, also vom Arbeitsplatz oder -ort unabhängig ist. Diese weitere Unterscheidung wird hier vernachlässigt.³

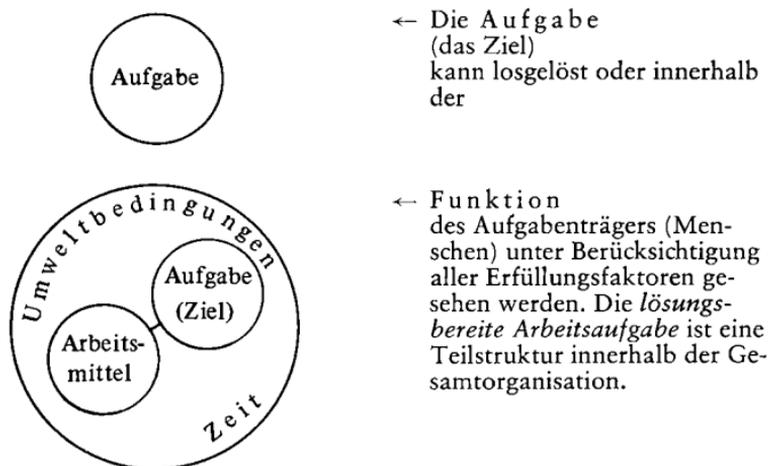


Fig. 1
Bildung von Funktionen

01 Zur Betrachtungsweise

Die begriffliche Klärung sollte bereits zum Ausdruck bringen, daß die Untersuchung und Darstellung organisatorischer Probleme letztlich zu einer *Gesamtschau* führen muß. Überall in der betrieblichen Wirklichkeit begegnen dem Praktiker ganzheitliche Teilstrukturen, also Gebilde aus mehreren schwer isolierbaren Einzel„elementen“, die zueinander in Beziehung stehen und insgesamt mehr sind als eine Anhäufung von Tatbeständen oder Werten. Das entbindet jedoch nicht davon, in einer analytischen Betrachtungsweise die „Elemente“ zu untersuchen. Um bei einem schon benutzten Beispiel zu bleiben: Eine Erkrankung des Herzens im lebenden Organismus kann durch das Organ selbst bedingt sein oder auf einer Vielfalt anderer seelischer,

³ Vgl. auch die Auffassung von Grochla, Erwin: *Automation und Organisation*, Wiesbaden 1966, S. 93 ff.

körperlicher oder äußerer Einflüsse beruhen. In jedem Falle ist auch die Kenntnis von der Anatomie des Menschen unerlässlich für die Diagnose.

So wird deutlich, weshalb die Ansatzpunkte zum Verständnis der Betriebsorganisation einmal in einer Analyse der Aufgaben und Systematisierung der Einzelercheinungen liegen müssen. Andererseits ergibt sich, daß ohne den Schritt zur Ganzheitsbetrachtung keine Einsicht in die *S t r u k t u r* zusammenhänge möglich wird. Analyse, Synthese und strukturorientierte Zusammenschau bestimmen deshalb den Weg dieser Darstellung.

1 Die Betriebsaufgabe als Ausgangspunkt der Organisation

Das gesamte Betriebsgeschehen dient der möglichst wirtschaftlichen Erledigung der Betriebsaufgabe. Jede Tätigkeit in der Unternehmung, die nicht direkt oder indirekt auf dieses Ziel ausgerichtet ist, erschwert die Erreichung des Betriebszwecks. Alle geschaffenen Teilaufgaben verdanken ihre Entstehung der letzten *O b e r a u f g a b e*, mit der sie selbst stehen oder fallen.

Somit wird auch die Struktur der Gesamtorganisation weitgehend durch das Unternehmensziel bestimmt. Je komplexer die Oberaufgabe ist, je mehr Personen und Arbeitsmittel zu ihrer Lösung herangezogen werden müssen, desto umfangreicher und diffiziler wird die Organisation, desto schwieriger wird deren Durchschaubarkeit und Überschaubarkeit und die Koordination der Einzelzielsetzungen.⁴

⁴ Diese Vorstellung von der jeweiligen Zielsetzung enthält im Kern auch die Grundlagen eines „Management by Objectives“, bei dem der Erfolg des Aufgabenträgers daran gemessen wird, wie er die gesetzten Ziele erreicht. Vgl. dazu (nicht ohne Vorbehalte) Odiorne, Management by Objectives, deutsch: München 1967, besonders S. 7/8 und 13/14.

10 Die Zerlegung der Betriebsaufgabe

Eine möglichst weitgehende Aufgabenanalyse als Strukturuntersuchung dient der Durchleuchtung des vollzogenen oder beabsichtigten organisatorischen Geschehens. Sie ist somit nicht eigentlich Teil der Organisation einer Unternehmung, sondern eine theoretische Arbeit, die bessere *Voraussetzungen* für die Tätigkeit des Organisierens schaffen soll.

Die Analyse der *A u f g a b e n* bedeutet *n i c h t*, daß die aus ihnen erwachsenden Arbeitsanforderungen an den Menschen untersucht werden. Die Zerlegung der Betriebsaufgabe erfolgt vielmehr durch Bildung von Teil- oder Etappenzielen. Es wird festgestellt, *w e l c h e E i n z e l a u f g a b e n* erledigt werden müssen, damit das Gesamtziel zu erreichen ist. Wie dies später unter Einsatz von Arbeitsmitteln und zu bestimmten Bedingungen durch den Menschen zu erfolgen hat, bleibt noch möglichst außer Betracht.

Die Untersuchung bedient sich also der Methode isolierender Abstraktion, indem sie bewußt viele – später wohl entscheidende – Verteilungsgesichtspunkte weitgehend vernachlässigt. So bringt die vororganisatorische Aufgabenanalyse letztlich eine Bestandsaufnahme aller notwendigen Teilziele.

Zur Herstellung von Automobilen kann unter vielen anderen z. B. die Teilaufgabe „Löcherbohren in 2-mm-Stahlblech“ auftreten. Sie besteht als Ziel grundsätzlich und unabhängig von vorhandenen oder fehlenden Arbeitsmitteln oder einem geeigneten Aufgabenträger. Erst durch die Notwendigkeit, sie tatsächlich erfüllen zu müssen, kommt man zur Bildung einer *Funktion*, bei der nunmehr dieses Teilziel im Hinblick auf den arbeitenden Menschen, seine Hilfsmittel und Umwelt betrachtet werden muß.

Die Unteraufgabe allein läßt demnach noch kein Arbeitssoll erkennen. Aber sie ist alleinige Ursache dafür, daß ein solches entsteht.

Im eigentlichen organisatorischen Raum, wo es um die Schaffung von Funktionen geht, darf und wird der Verteilungsgesichtspunkt nicht mehr ausgeschlossen werden; denn nun sind

alle Maßnahmen auf die Erfüllung der Teilaufgaben abgestellt, selbst wenn der Ablauf des Arbeitsprozesses nicht im Detail geregelt ist. Die Verteilung wirkt insofern jedoch auch auf die reine Aufgabenanalyse zurück, als man die Zerlegung der Oberaufgabe zweckmäßigerweise nicht mehr bis in die letzten Einzelaufgaben des Aufgabenträgers fortsetzt, sondern bei der geschlossenen Aufgabe eines Menschen beendet, der somit auch bei der Analyse im Hintergrunde steht.

11 Die analytischen Merkmale⁵

Es ist notwendig, die Teilaufgaben möglichst *systematisch* zu erfassen. Deshalb empfiehlt es sich, die Analyse nach bestimmten Merkmalen vorzunehmen. Dadurch werden gleichzeitig wertvolle Grundlagen für die Funktionsbildung gewonnen. Folgende fünf Merkmale bieten sich an: Gliederung

- nach Verrichtungen,
- nach Objekten,
- nach dem Rang,
- nach der Phase,
- nach der Zweckbeziehung.

110 Das Merkmal Verrichtung

Letztlich muß für jede Einzelverrichtung einer Person eine Zielsetzung (Aufgabe) vorhanden sein. Man kann jedoch auch, wie erwähnt, die Gesamtaufgabe eines Menschen als untere Grenze der Analyse festlegen und somit allgemeine oder Hauptverrichtungen aufzeigen, die für die Lösung der ganzen Oberaufgabe bestimmend sind.

⁵ Die Darstellung erfolgt hier in Anlehnung an die von E. Kosiol herausgegebenen „Berichte des Betriebswirtschaftlichen Instituts der Freien Universität Berlin“ vom Februar 1952, dessen bereits genanntes Werk und die Dissertation des Verfassers über „Die gegenseitige Anpassung der Personen und ihrer Funktionen als betriebsorganisatorisch-psychologisches Problem“ an der Freien Universität Berlin, 1953.

Die allgemeine Verrichtung, die erforderlich ist, sei „Abschriften fertigen“. Sie kann durchaus später jeweils bei mehreren Personen gleichzeitig auftreten und sagt nicht, welche Arbeitsmittel, Menschen, Zeiten, Bedingungen anderer Art usw. zu berücksichtigen sind. Man abstrahiert also noch weitgehend vom Lösungsweg, also dem Wege der Erledigung. Und doch steht fest: Dies (Abschriften fertigen) muß gemacht werden.

Als Einzelverrichtungen ergeben sich in diesem Zusammenhang u. a.: „Ordnen der Vorlagen“, „Einrichten der Maschine“, „Papierentnahme“ usw. Sie sind naturgemäß zumindest schon vom Arbeitsmittel (Maschine) abhängig.

Aber sogar diese Einzelverrichtungen können noch bis in die letzten *Griffelemente* (Hinlangen, Zugreifen, Aufheben u. a.) zerlegt werden.

Die Aufgaben im Konfektionsbetrieb kann man z. B. nach den Hauptverrichtungen „Zuschneiden“, „Abstecken“, „Heften“, „Nähen“ usw. analysieren.

111 Das Merkmal Objekt

Jede betriebliche Aufgabenstellung richtet sich auf bestimmte Objekte. Es kann sich dabei um gewisse Materialien, Halb- oder Fertigerzeugnisse, Waren oder Personen handeln. So können auch z. B. die Aufgaben im Konfektionsbetrieb auf Futterstoffe, Kleiderstoffe vom Ballen, zugeschnittene Stoffe, halbfertige Kleider usw. ausgerichtet sein und entsprechend gegliedert werden.

112 Das Merkmal Rang

Innerhalb des Gefüges von Einzelaufgaben ergeben sich solche, die mit der *Befugnis zur Entscheidung* über andere Aufgabenträger verbunden sind oder zumindest die Entscheidung über die eigene Aufgabenerfüllung erfordern. Andere verlangen lediglich die *Ausführung*. Es stehen sich somit die

Entscheidungsaufgaben und

Ausführungsaufgaben

gegenüber, wobei die erstgenannten in der Organisationsstruktur dann eine besondere Bedeutung gewinnen, wenn aus ihrem Rang ein Vorgesetztenverhältnis zu anderen Personen erwächst.

Es genügt hier ein einfacher Hinweis: Anweisung zum Zuschneiden, Ausführung des Zuschneidens, Zuschneiden in eigener Verantwortung.

113 *Das Merkmal Phase*

Wie im Abschnitt 10 erwähnt, wirkt die Verteilung oder Erfüllung der Aufgaben insofern auf die Analyse zurück, als den Aufgaben oft bestimmte arbeitsmäßige Zwecksetzungen innewohnen. Dies trifft auch auf die Phasen der Erledigung zu. Jede Aufgabe bedarf der *Planung*, *Realisierung* (eigentliche Durchführung) und *Kontrolle*. Es ist dabei unerheblich, ob etwa alle Phasen später bei einer Person liegen, z. T. zentral bearbeitet werden (Planung oder Kontrolle) bzw. eindeutig sichtbar bleiben. Die Analyse der Oberaufgabe kann somit auch unter dem Gesichtspunkt erfolgen,

Planungsaufgaben,
Realisierungsaufgaben und
Kontrollaufgaben

voneinander zu unterscheiden.

114 *Das Merkmal Zweckbeziehung*

Neben den Aufgaben, die *unmittelbar* auf den Betriebszweck, also die Oberaufgabe, ausgerichtet sind, bestehen andere, die erst sekundär aus der unmittelbaren Aufgabenerfüllung notwendig werden. Solche *mittelbaren* Aufgaben umfassen in allen betrieblichen Bereichen die Verwaltung. Zuschneiden, Nähen, Proben an der Puppe usw. stellen in der Kleiderfabrikation direkte Zweckbeziehungen zur Oberaufgabe her, während die Lohnbuchhaltung, Ablage von Rechnungen u. ä. indirekte Zweckbeziehung haben. Die Gliederung in der Analyse kann deshalb

(direkte) Zweckaufgaben und
(indirekte) Verwaltungsaufgaben

trennen.

115 Kennzeichnung von Einzelaufgaben

Bei der Fixierung von bestimmten Teilaufgaben *für einzelne Personen* kommt den analytischen Merkmalen gleichfalls eine erhebliche Bedeutung zu, indem man hier den Inhalt *einer* Aufgabe durch die gleichzeitige Anwendung *aller* Merkmale sehr genau bestimmen kann und somit die Grundlage für die im Abschnitt 50 behandelte Funktionsbeschreibung erhält. Daraus sei hier nur folgender Einzelfall abgeleitet:

Es ergibt sich in der Kleiderfabrikation die Teilaufgabe einer Person „Prüfen des Zuschnitts“. Sie wird mit der Hilfe der analytischen Merkmale (ohne Berücksichtigung der Lösungswege!) wie folgt genau bestimmt:

Verrichtung:	Nachmessen
Objekt:	zugeschnittener Stoff
Rang:	Entscheidung über Nachschneiden selbst keine Entscheidung über Personen
Phase:	Realisierung und Selbstkontrolle
Zweckbeziehung:	direkt

Bei genügender Tiefe der Aufgabenanalyse bietet sie also sehr genaue Ansatzpunkte für die Aufgabenteilung und -verteilung im Hinblick auf die Aufgabenerfüllung.

12 Zweck und Arten der Aufgabenteilung

Die letzte Ursache für die Teilung der Betriebsaufgabe in Teilergebnissen liegt darin, daß die Unternehmung ihren Zweck *arbeitsteilig* erfüllt. Eine Aufgabe muß demnach geteilt werden, wenn sie von einem einzelnen Menschen nicht allein bewältigt werden kann bzw. nicht im Zuge einer einheitlichen Verrichtung von einer Anzahl von Aufgabenträgern *gleichzeitig* erledigt wird. Dieser Vorgang würde z. B. darin bestehen, daß zwei oder drei Arbeiter gemeinsam einen schweren Gegenstand anheben oder ausladen, weil er für einen von ihnen zu schwer ist. In der Literatur sind dafür die Begriffe

Arbeitszusammenschluß, Kooperation, Arbeitsvereinigung oder auch (bei *Bücher*) *Arbeitshäufung* zu finden. Der Tatbestand weist also nochmals darauf hin, daß vielen Aufgaben bereits bei der analytischen Betrachtung wegen der Art ihrer Erfüllung bestimmte Eigentümlichkeiten zuzuordnen sind. Wenn jedoch vom Zweck der Aufgabenteilung gesprochen wird, kann man sowieso nicht mehr den Blick von der späteren Erledigung und damit Funktionsbildung abwenden, sofern es sich nicht um den Sonderfall der vororganisatorischen Analyse handelt, deren Nutzen mittelbar ist und bereits umrissen wurde.

Deshalb kommt es auch vor, daß der Teilungsvorgang ausschließlich auf eine einzelne Person zugeschnitten wird, und zwar beispielsweise dann, wenn eine leitende Persönlichkeit sich eine Aufgabe „nach Maß“ auswählt.

Bei niedrigem Bildungs- und Leistungsniveau der zur Verfügung stehenden Menschen müssen relativ enge, leicht überschaubare und stark repetitive (sich wiederholende) Teilziele gesetzt werden. Die Teilung dient dann der Anpassung an das Können der Aufgabenträger.

Andererseits zwingen jedoch auch bestimmte, meistens hochentwickelte Arbeitsmittel zur Bildung anderer Aufgaben für den Menschen, weil die diesem ursprünglich vorbehaltenen Teilziele vom Automaten erledigt werden. Damit führt der technologische Entwicklungstrend zur Bildung solcher Aufgaben, die einen zunehmenden Anteil an geistiger Beweglichkeit – also auch Bildung oder Ausbildung – erfordern.

Allen bisher genannten Zwecken einer Aufgabenteilung ist jedoch letztlich der Gedanke überzuordnen, daß die Schaffung der Teilziele entweder erfolgt, um die Oberaufgabe *überhaupt* lösen zu können, oder um eine *wirtschaftlichere* Erledigung zu erreichen. Das ökonomische Prinzip gilt in vollem Umfang auch für den Bereich der Betriebsorganisation. Beide Gesichtspunkte können nur Berücksichtigung finden, wenn man optimale Aufgaben für einzelne Menschen schafft. Wie die Bil-

dung noch kleinerer Einzelziele und ihre Zusammenfassung zur Funktion des Aufgabenträgers zweckmäßig erfolgt, wird im Hauptabschnitt 5 in einem geeigneten Zusammenhang darzustellen sein.

Für die Aufgabengliederung und damit Kennzeichnung bestimmter *Arten* von Aufgaben lassen sich eine ganze Anzahl von mehr oder minder stark ausgeprägten Grundsätzen erkennen. Zunächst sei daran erinnert, daß fünf verschiedene Wege zur Teilung bereits bei der Betrachtung der analytischen Merkmale in Erscheinung traten: Einteilung des Aufgabengesamts nach Verrichtungen, Objekten, Rangstellung, Erledigungsphase und Zweckbeziehung zur betrieblichen Oberaufgabe.

Der letzte Gesichtspunkt knüpft an das *Prinzip von der Ausgliederung der Verwaltungsaufgaben* an. Diese haben die Unternehmung selbst zum Objekt, und zwar entweder die dort tätigen Menschen (Personalverwaltung) oder die in der Unternehmung eingesetzten Güter (Sachverwaltung). Wie stark sich die feststellbaren Gliederungsgesichtspunkte überschneiden können, wird aber schon hier deutlich: Indem man die Verwaltungsaufgaben gesondert behandelt, erfolgt eine Teilung nach der *Art*; die Unterscheidung von Sach- und Personalverwaltung führt abermals zur Objektbetrachtung, die jedoch wiederum auch gleichzeitig andere Arten von Aufgaben aufzeigt. Wenn der Begriff „Arten“ in seiner vollen Bedeutung verstanden wird, so ist jede Teilung von Aufgaben mit einer Ausnahme stets eine Teilung nach der *Art*. Die Ausnahme besteht lediglich in dem wesensverschiedenen Vorgang der Aufgabenteilung nach der *Menge*.

Damit wird schon hier festgestellt, daß auch alle weiteren praktisch verwertbaren Teilungsüberlegungen nur in Ausnahmefällen die Möglichkeit bieten, ein Prinzip allein anzuwenden. Die Fragestellung wird vielmehr in der Regel nur lauten können: Welches Prinzip besitzt im speziellen Einzelfall v o r r a n g i g e Bedeutung?

Relativ klare Aufgabeninhalte schafft z. B. die Mengenteilung bei gleichzeitiger Anwendung der Objekt- und Verrichtungsprinzipien.

Aufgabenobjekt einer Packerin in einer Seifenfabrik sei nur die Seife X, die allein hergestellt wird. Da nur ein einziges Objekt vorhanden ist, wird naturgemäß die Verrichtung zum maßgeblichen Teilungsprinzip, und die Aufgabe der Packerin wird durch Festsetzung der Menge genau bestimmt. Letzteres kann man auch indirekt durch Festlegung der Arbeitszeit erreichen, der ja ein bestimmtes durchschnittliches Mengenumfassen zugrunde liegt.

Bei andersgearteten Aufgaben kann es jedoch sehr schwierig sein, das maßgebliche Teilungsprinzip zu finden. Ob man es mit einem Buchhändler (Objektprinzip) oder einem Buchhändler (Verrichtungsprinzip) zu tun hat, wird letztlich in der Person liegen, die die stärkere Bindung entweder an das Objekt Buch oder an die Handelstätigkeit haben kann. Ein Betrieb, der sich etwa nur mit dem Handel (nicht Herstellung usw.) befaßt, wird organisatorisch seine Aufgaben nach Objekten teilen. Als Beispiel dafür kann man die Vertriebsseite des Warenhauses ansehen.

Im Hinblick auf Objekt und Verrichtung bildet sich zunehmend die *Spezialisierung* heraus. Man versteht in engerem Sinne darunter, daß ein Arbeitsträger sich immer wieder mit der Lösung einer möglichst kleinen Aufgabe befaßt. Mit Bezug auf ganze Betriebe oder deren Abteilungen wird der Ausdruck jedoch auch verwendet, sofern einige Objekte oder Verrichtungen oder gar eines bzw. eine von ihnen die Gesamtaufgabe bestimmen.

Völlig *wesensverschiedene* Objekte führen zu sehr unterschiedlichen Aufgaben. Darum sollten innerhalb des Objektprinzips gesondert berücksichtigt werden: auf *Sachen*, *Geistiges* oder *Personen* gerichtete Aufgaben. Dieser Grundsatz hat sogar übergeordnete Bedeutung, weil er im Hinblick auf die Verteilung der Aufgaben auf Aufgabenträger außerordentlich wichtig ist (besondere Eignungsgesichtspunkte).

Es ist noch zu erwähnen, daß es auch *unteilbare* Einzelaufgaben gibt, die nach ihrer Natur keine weitere Aufgliederung zulassen. Sie stellen jedoch nur dann besondere organisatorische Anforderungen, wenn sie über die Leistungsfähigkeit eines einzelnen Menschen hinausgehen und somit eine sehr spezielle Frage nach dem Wie ihrer Erfüllung aufwerfen.

Wenn man alle Aufgaben daraufhin untersucht, wie sie auf den einzelnen M e n s c h e n zuzuschneiden sind, kommt man zur Unterscheidung von Aufgaben, die genau *passend*, *zu groß* oder *zu klein* für einen Aufgabenträger sind.

Ferner muß noch die Gruppe der *orts- oder gebietsgebundenen Aufgaben* berücksichtigt werden. Sie werden nach Bezirken oder Bereichen geteilt, wie dies z. B. bei Vertreterbezirken, Zustellbereichen, Revieren u. ä. erfolgt.

Analog dazu kann man unter dem Blickwinkel des Zeitablaufs *vorgeschaltete* und *nachgeschaltete* Aufgaben erkennen, die also mit der Frage verbunden sind: Was geschieht zuerst, was geschieht später? Bzw.: Wann geschieht etwas?

In dem Augenblick, in dem der Gesamtaufbau der betrieblichen Organisation ins Auge fallen soll, ist auch die Überlegung nach dem *Rang* der Aufgaben anzustellen. Unter diesem Aspekt erfolgt die gesamte Teilung in *horizontaler* und *vertikaler* Richtung, wodurch einerseits nebengeordnete, andererseits über- und untergeordnete Teilziele entstehen. Dieser Sachverhalt zeichnete sich nicht nur durch das analytische Merkmal „Rang“ schon früher ab, sondern ist auch mit dem Merkmal „Phase“ (Abschn. 113) verbunden, weil z. B. Durchführung (Realisierung) und Aufsicht oder Prüfung (Kontrolle) praktisch oft zur Unter- und Überordnung führen.

Auf Grund der Erläuterungen in Abschnitt 00 könnte nachgetragen werden, daß man im Hinblick auf die *Dauerhaftigkeit* der zu bildenden Aufgaben *organisatorische*, *improvisatorische* und *dispositive* kennt. Da letztere nicht strukturgebend sind, Improvisationen jedoch eine gewisse Tendenz aufweisen,

dauerhaft zu werden, genügt an dieser Stelle die Hervorhebung der ersten beiden Gruppen.

Zusammenfassend und mit dem nochmaligen ausdrücklichen Hinweis, daß die Prinzipien ineinander verzahnt sind, lassen sich mindestens nachstehende Einteilungsmöglichkeiten zusammentragen:

Jede Teilung eines Aufgabenkomplexes kann grundsätzlich
horizontal und *vertikal*
nach *Art* und *Menge*

erfolgen.

Dabei ergeben sich im *einzelnen* Gesichtspunkte *relativer* Bedeutung:

1. Aufgaben, die überwiegend Hand- oder Kopfarbeit erfordern.
2. Objekte der Aufgaben.
3. Verrichtungen, die eine Aufgabe erfordert.
4. Wiederholungsfähigkeit der Aufgabe (Spezialisierungsvoraussetzung).
5. Auf Geistiges, Sachliches oder Personen gerichtete Aufgaben.
6. Mittelbare und unmittelbare Aufgaben im Hinblick auf die Oberaufgabe.
7. Umfang der Aufgaben, gemessen am Leistungspotential eines Menschen.
8. Ausrichtung auf einen bestimmten (überragenden oder leitenden) Aufgabenträger.
9. Planungs-, Durchführungs- oder Kontrollaufgaben (Phasenbetrachtung).
10. Organisatorisch und improvisatorisch zu regelnde Aufgaben.
11. Anforderungen der Aufgaben an die Arbeitsmittel.
12. Nach Gebieten oder Bereichen fixierte Aufgaben.
13. Zeitlich vor- und nachgeschaltete bzw. *zeitlich* anfallende Aufgaben.
14. Bedeutung der Aufgabe für die Erfüllung der Oberaufgabe als Entscheidung oder Ausführung (Rang).

13 Grenzen der Aufgabenteilung

Es hat sich bereits abgezeichnet, daß die Grenzen der Teilung von Aufgaben in deren *Natur* liegen können oder durch die *Zielsetzung* beim Teilungsvorgang bestimmt werden.

Der bereits vollzogene Hinweis, daß Aufgaben *unteilbar* sein können und sich jeder organisatorischen Gliederung damit widersetzen, muß durch die Bemerkung ergänzt werden, daß bestimmte Ziele *n o c h* nicht zu verwirklichen sind, also z. B. erst die Entwicklung der Technik vorangetrieben werden muß. In diesem Falle fällt die *unlösbare* Aufgabe naturgemäß auch bei jeder Teilung aus und überhaupt aus der Betriebsorganisation heraus. Aber auch diese „Natur“ der Aufgaben ist eben nicht endgültig, sondern durch den Fortschritt der Wissenschaft wandelbar.

Wo die Zwecksetzung in der Schaffung von Teilaufgaben einzelner Menschen gesehen wird, können letztlich nicht mehr Einzelaufgaben entstehen, als Menschen vorhanden sind, die sie lösen sollen, also *F u n k t i o n e n* gebildet werden müssen. Die Teilungsgrenzen werden somit durch die Möglichkeiten bestimmt, die der *einzelne* Betrieb für die Funktionsbildung sieht. Sie hängen von den Gegebenheiten auf dem Arbeitsmarkt ab, der für die spezielle Unternehmung in Frage kommt, den *v e r f ü g b a r e n* (nicht etwa den theoretisch denkbaren) Arbeitsmitteln, den räumlichen und anderen Erfüllungsbedingungen. Der Extremfall des Ein-Mann-Betriebs schließt jede effektive Teilung aus, die mit der genannten Zwecksetzung verbunden wäre, nicht jedoch unbedingt eine vororganisatorische Analyse. Allein das *Wie* der Erfüllung, also die Strukturierung der *F u n k t i o n*, verbleibt als organisatorische Aufgabe, als Problem bestmöglicher Rationalisierung.

Die Zahl der zu bildenden Funktionen und somit auch der Teilaufgaben einzelner Personen hängt auch von der *Beschäftigung* des Betriebs ab. Wenn man Menschen, die auf sehr

enge Teilaufgaben spezialisiert sind, wirtschaftlich einsetzen will, muß der Umfang der Produktion bzw. Gesamtarbeit einen Mindestwert erreicht haben. Dieser hängt auch von der volkswirtschaftlichen Lage ab.

Eine Schneiderin, deren Aufträge von ihr allein – z. B. ein Kleid pro Tag – bewältigt werden können, wird erst bei größeren Bestellungen eine Handnäherin und – mit wachsenden Aufträgen – Maschinennäherinnen sowie eine Zuschneiderin, Büglerin usw. mit immer kleiner werdenden Teilaufgaben betrauen. Die mit solcher Teilung ihrer ursprünglich allein geschafften Gesamtaufgabe verbundene größere Wirtschaftlichkeit ist ein von der Beschäftigung abhängiger Nutzeffekt der Spezialisierung.

Das Beispiel zeigt gleichzeitig, wie stark Beschäftigungsschwankungen auf die Teilungsmöglichkeiten zurückwirken.

Selbst lange bestehende und bewährte Organisations-Strukturen können durch den Einsatz neuer *Arbeitsmittel* (Maschinen, Automaten) von Grund auf revisionsbedürftig werden. Ursprünglich notwendige Aufgaben des Menschen fallen fort und werden den sachlichen Hilfsmitteln übertragen. Dadurch ergeben sich völlig veränderte Teilungsgrenzen im Hinblick auf die Aufgabenträger.

Dieser Vorgang hat, wenn er in kurzer Zeit und umwälzend erfolgt, gewaltige volkswirtschaftliche und politische Auswirkungen, wie die Epoche der industriellen Revolution und die moderne Entwicklung zur Automation zeigen.

Wieder wird dadurch deutlich, welcher großer Unterschied zwischen einer rein analytischen und vororganisatorischen Bestandsaufnahme der Einzelziele einerseits und der Teilung von Aufgaben im Hinblick auf deren Erfüllung (Zuteilung oder Verteilung) andererseits vorhanden ist.

Wenn z. B. ein Lastauto bisher von drei Arbeitern in einer bestimmten Zeit mit Sand beladen wurde (Verrichtung: Schaufeln, Menge: je Mann ein Drittel), so bestand die Aufgabe in der Zielsetzung: „Beladen des Lkw mit Sand“. Sie bleibt durch den Einsatz eines Krans unverändert, aber aus den drei Arbeitsaufgaben (Funktionen) der Menschen wird eine neue Funktion des Kranführers. Die Mengenteilung entfällt.

Soll die *spezielle Gesamtaufgabe eines Menschen* analysiert werden, so überschreitet die Aufgabenteilung die bisher gesetzte Grenze und wird dort ihr Ende finden, wo man noch von erkennbaren selbständigen Einzelzielen des *einen* Aufgabenträgers sprechen kann. Sie wird dann Bestandteil der Funktionsanalyse (vgl. Abschn. 50).

14 Die Zusammenfassung von Teilaufgaben

Die Zusammenfassung von Einzelaufgaben kann sowohl in waagerechter Richtung (nebengeordnete Ziele) als auch in senkrechter Richtung (über- und untergeordnete Ziele) erfolgen.

Für den *horizontalen* Vorgang soll hier von *Zusammenlegung* gesprochen werden. Sie bedeutet nichts anderes, als daß organisatorisch praktisch auf gleicher Ebene stehende Teilziele, die von mehreren Menschen erledigt werden sollten oder mußten, einem Aufgabenträger oder einer geringeren Zahl von Personen übertragen werden. Der Sachverhalt trifft u. a. auf das obige Beispiel „Beladen des Lkw mit Sand“ zu. Zusammenlegungen in diesem Sinne können also durch den Einsatz anderer Arbeitsmittel oder die anderweitig verringerte Arbeitsbelastung der Aufgabenträger notwendig erscheinen. *Vorübergehend* wird Zusammenlegung durch den schwankenden Inhalt der Funktionen, Urlaubsvertretungen auf gleicher Ebene usw. in der Praxis immer wieder notwendig. Solche Maßnahmen gehören jedoch weniger in den Bereich der Organisation, weil sie eher Ausdruck von Dispositionen sein werden, sofern nicht eine *dauernde* Regelung der Vertretung vorgesehen wurde.

In *vertikaler* Richtung kann eine Zusammenfassung im Hinblick auf die Erledigung erfolgen (etwa dann, wenn eine übergeordnete Instanz die Erfüllung bestimmter Aufgaben an sich zieht), sie muß im Hinblick auf Verantwortung und Kompetenz (Entscheidungsbefugnis) vorhanden sein. Dieser

Fall ist von ganz wesentlichem organisatorischem Gewicht, weil er nämlich regelmäßig auftritt und die Voraussetzung dafür ist, daß die Erledigung aller Teilaufgaben im Hinblick auf die Oberaufgabe erfolgt.

Da der Träger jeder übergeordneten Aufgabe auch dafür sorgen muß, daß die ihm nachgeordneten Personen ihre Funktionen erfüllen, ergibt sich in Richtung auf die Unternehmensführung eine Vergrößerung der Verantwortungskreise, denen die Kompetenz entspricht, Anweisungen zu erteilen. Somit erfolgt zur obersten Instanz hin die Ausrichtung aller Teilziele für die Lösung der Oberaufgabe.

Figur 2 soll diesen Tatbestand aufhellen:

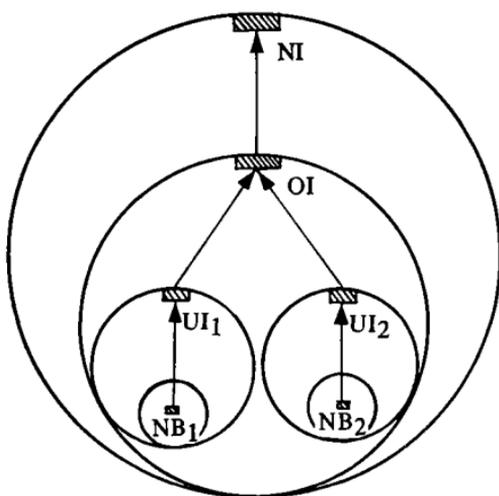


Fig. 2

Vergrößerung der Verantwortungsbereiche nach oben hin

Die beiden Nurbeauftragten NB_1 und NB_2 haben nach ihrem Rang keine Weisungsbefugnis über andere Aufgabenträger und sind für relativ kleine Verantwortungsbereiche zuständig. Die ihnen jeweils vorgesetzten Unterinstanzen UI_1 und UI_2 haben gegenüber den Nurbeauftragten rangmäßige Entschei-

dungsfähigkeiten zur Wahrung übergeordneter (aus der Oberaufgabe fließender) Gesichtspunkte. Alle Aufgabenbereiche der Nurbeauftragten und Unterinstanzen werden jedoch von der Verantwortung und rangmäßigen Weisungsbefugnis der Oberinstanz OI erfaßt, deren Kreis an Verantwortung somit alle nachgeordneten Zielsetzungen umschließt. Die Oberinstanz selbst mit ihrem erweiterten Zuständigkeitsgebiet wird sämtliche Weisungen und Verantwortlichkeiten auf die Wünsche der Nurinstanz NI (oberste Unternehmensleitung) abstellen müssen, die letztlich die Oberaufgabe selbst festlegt und die Gesamtverantwortung trägt.

Somit erfolgt die Zusammenfassung aller Einzellösungen in der obersten Leitung. Sie organisatorisch optimal zu ermöglichen ist eine wichtige Vorbedingung für die Wirtschaftlichkeit der ganzen Unternehmung.

2 Der Mensch als Träger der Betriebsaufgaben

Es hat lange gedauert, bis man sich darüber klarwurde, daß jede Unternehmung neben der wirtschaftlich orientierten Zielsetzung, Güter herzustellen, zu verteilen, Dienstleistungen anzubieten usw., auch die nicht minder bedeutende Aufgabe hat, den arbeitenden Menschen Befriedigung in ihrer Tätigkeit zu gewähren.

Tatsächlich ist es in weitem Maße möglich, durch zweckmäßige Aufgabengliederung, Schaffung immer vollkommenerer Arbeitsmittel, besser angelegte Arbeitsplätze und angemessene Umweltbedingungen einen Betrieb „durchzurationalisieren“, also schlechthin vernünftiger zu gestalten. Und ohne Zweifel wird dadurch die wirtschaftlichere Erfüllung der Gesamtaufgabe erreicht. Es ist aber nur in einem sehr begrenzten Umfang denkbar, den Aufgabenträger selbst solchen ausschließlich rationalen Maßnahmen mit wirklichen Nutzeffekten zu unterwerfen.

Trotzdem ist dieser Versuch unternommen worden, weil die Überschätzung des rein Technischen und Maschinellen besonders am Anfang der Entwicklung zur Massenproduktion die Vernachlässigung des einzelnen Menschen, vor allem der damals relativ zahlreicheren Handarbeiter, förderte. Der verstandesgemäß faßbare Rhythmus der Maschinen sollte entweder den eigenen Rhythmus des Arbeiters ersetzen oder diesen bestimmen, um zur höchsten Leistung zu führen.

Die Grundlagen dieser Entwicklung gehen in erheblichem Maße auf den amerikanischen Ingenieur Frederick Winslow *Taylor* zurück. Allerdings muß man einräumen, daß dieser selbst nicht eine solche Auswirkung auf die menschliche Seite plante, wie sie tatsächlich eingetreten ist. Er glaubte vielmehr, wie er selbst sagte, an die „Entwicklung eines jeden einzelnen zur höchsten Stufe der Verwertung seiner Fähigkeiten, so daß er in der Lage ist, die Arbeit, für die seine Veranlagung ihn befähigt, in der höchsten Vollkommenheit zu leisten . . .“.⁶ Aber die mehr als unzureichende Kenntnis, die man seinerzeit vom wirklichen Wesen des Menschen noch besaß, führte zu einer unglücklichen Entwicklung.

Es hat bitterer Lehren und Erfahrungen bedurft, bis man herausfand, daß eine Bestleistung nur zu erreichen ist, wenn die in der Person des Aufgabenträgers liegenden Leistungsvoraussetzungen den Anforderungen seiner Funktion angemessen sind.

So wie man versuchen muß, ein möglichst genaues Bild von den Einzelzielen (Teilaufgaben) und deren Integration im Gesamtaufbau der Organisation zu erhalten, so unerläßlich ist es, das Wesen des zur verantwortlichen Lösung bestimmten Menschen zu erfassen.

Es ist ja der Mensch, dem schließlich jede wirtschaftliche Tätigkeit zu dienen hat. Ökonomische Zielsetzungen haben immer

⁶ Taylor, F. W.: Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung (*The Principles of Scientific Management*), München und Berlin 1913, S. 7.

nur abgeleiteten Wert. Die im Betrieb arbeitenden Personen folgen nur in begrenztem Umfang rationalen Grundsätzen. Sie sind zwar vernunftbegabte Wesen, unterliegen jedoch vielen irrationalen, also nicht durch den Verstand gesteuerten Trieben oder Antrieben. Das Gefühlsleben läßt sich nicht einfach planen oder reglementieren, und doch ist es ein ganz wesentlicher Teil der Gesamtpersönlichkeit.

Darum darf der Mensch nicht nur als „Produktionsfaktor Arbeit“ gesehen werden. Er unterliegt vielmehr eigenen, naturbedingten Gesetzmäßigkeiten und stellt eine komplexe organische Struktur leiblich-seelischer Art dar, die wir wohl niemals ganz erforschen werden, die jedoch zunehmend besser erkannt wird.

Zumindest darf man fordern: Die Aufgabenträger müssen wenigstens mit der gleichen Sorgfalt eingesetzt und behandelt werden, die auf andere betriebliche Faktoren verwendet wird. Dadurch erreicht man übrigens auch eine tatsächlich wirtschaftliche Einschaltung in den organisatorischen Aufbau oder Ablauf. Jede totale Unterordnung des Menschen unter rationale Organisations- oder Wirtschaftsprinzipien gefährdet seine Würde und hemmt die Entfaltung seiner Schaffens- und Lebenskraft. Die Organisation selbst wird wiederum genauso von den Personen getragen wie alle in ihrem Rahmen bestehenden Aufgaben.

Die praktische Schwierigkeit liegt aber eben in der Tatsache, daß die Menschen nicht bloß Aufgabenträger sind. Im Hinblick auf den im Unternehmen abzuwickelnden wirtschaftlichen Prozeß sind sie tatsächlich *Objekte der Organisation*. In ihrer Gesamtheit bilden sie jedoch *Gemeinschaften* oder Gruppen, für die ganz andere, nämlich soziologische Überlegungen gelten. Als unteilbare Einzelwesen, von denen niemals eines dem anderen völlig gleicht, betrachten wir sie als *Individuen*, die wieder nicht entweder leibliche oder seelische Erscheinungen darstellen, sondern alles zugleich. Diese gegenseitige Abhängigkeit, Bezogenheit aufeinander und

Beeinflußbarkeit stellt eine Interdependenz aller aus dieser oder jener Eigenschaft des Menschen hervorgehenden Kräfte dar. Sie im einzelnen zu bestimmen ist nur sehr begrenzt möglich. Deshalb ist es auch undenkbar, das Wesen Mensch in Teilbereiche oder Elemente zu zerlegen, wie das bei der Betriebsaufgabe noch eher geschehen kann. Aber es ist äußerst wertvoll, den Menschen einmal stärker von dieser oder jener Seite zu sehen, weil jede von ihnen im Betrieb einmal von besonderer Bedeutung sein kann.

20 Der Produktionsfaktor Arbeit

Die rein organisatorische Betrachtung ging allein von der Oberaufgabe des Betriebes aus. Sie bestimmt die Teilziele und Struktur des Organisationsaufbaus. Danach ist die menschliche Arbeitskraft nur ein Faktor, der neben und mit anderen zusammen der Erfüllung der Oberaufgabe dient.

Insoweit untersteht der Mensch den für einen *Produktionsfaktor* geltenden Regeln und Gesetzmäßigkeiten, die vom Prinzip der Wirtschaftlichkeit ausgehen und ausgesprochen rationaler und zweckgerichteter (teleologischer) Natur sind. Aus dieser Sicht allein erscheint ausschließlich der wirtschaftliche Nutzen bedeutsam, den ein bestimmter Betrieb aus dem Einsatz des jeweiligen Aufgabenträgers zieht.

Es zeigt sich jedoch bald, daß gerade dieser wirtschaftliche Nutzen nicht die volle Höhe erreicht, wenn man den Menschen bloß rational nach seiner Arbeitskraft „ökonomisch“ kalkuliert. Somit verliert der Gedanke, einfach den Begriff des Produktionsfaktors auf die Personen anzuwenden, für die praktische Organisation viel an Bedeutung. Man kann damit höchstens noch ein mengenmäßiges und qualitatives Arbeitssoll kennzeichnen, das von Menschen geleistet werden muß oder auch — bei neuem Einsatz von Maschinen — sachlichen Hilfsmitteln zugewiesen wird. Will man vom Menschen eine

möglichst große Leistung, darf man in ihm nicht den bloßen Produktionsfaktor sehen.

21 Der Aufgabenträger als Individuum

Der aus der Volkswirtschaftslehre kommende Begriff des Produktionsfaktors Arbeit reicht also nicht aus, den Menschen in seiner ihm innewohnenden Problematik zu erkennen, die er ja im Betrieb nicht etwa verliert. Der rational und auf „wirtschaftliches“ Handeln ausgerichtete homo oeconomicus ist ein Standardwesen ohne die Merkmale der Einzelpersönlichkeit und nur für die gedankliche Modellbetrachtung von Wert. Diese bedient sich wiederum der Methode einer isolierenden Abstraktion und geht ausschließlich vom Blickwinkel des Ökonomisch-Vernunftgemäßen aus. Darin liegt kein Fehler, aber eine solche Sicht führt nicht zum vollständigen Bild, sondern berücksichtigt nur einen von vielen Aspekten, der im Hinblick auf den Einsatz der Menschen und ihre Führung im Betrieb nicht einmal immer an erster Stelle stehen darf.

In Wirklichkeit sind die Aufgabenträger, obgleich u. a. Objekte der betrieblichen Organisation, doch *Individuen*. Das bedeutet: Jeder einzelne von ihnen ist tatsächlich einmalig und in seiner Erscheinungsform als körperliches und geistig-seelisches Wesen eine unteilbare (in + dividere) Ganzheit.

Das schließt nicht aus, daß bestimmte Individuen Gemeinsamkeiten physischer und psychischer Art besitzen, die Merkmale ihrer Gattung, ihres Geschlechts oder auch einzelner Gruppen sind. Jedes Einzelwesen *in s e s a m t* ist jedoch durch Einzigkeit ausgezeichnet, die man in der Psychologie als seine *Individualität* bezeichnet.⁷

⁷ Besonders G. W. Allport stellt dieses Phänomen der Individualität als ein Hauptmerkmal des menschlichen Wesens heraus und erhebt es zum Kernstück seiner Untersuchungen (Gestalt und Wachstum in der Persönlichkeit, Meisenheim am Glan 1970. Vgl. dort speziell S. 21 und 565).

Körper und Seele sind nur integrierte Teile der Gesamtstruktur, die dem Individuum eigen ist. Leib und Psyche beeinflussen sich dauernd gegenseitig, sind unlösbar verbunden, solange der Mensch existiert.

Darum wirken sich z. B. organische Leiden, die im Körper allein zu liegen scheinen, auf die Gemütslage, das Seelenleben des Einzelmenschen aus. Andererseits können physische Störungen auf seelischen Fehlsteuerungen beruhen. Die Beschleunigung der Herztätigkeit bei Erregungszuständen, Magen- und Darmstörungen aus Angst, Asthma-Anfälle in Krisensituationen, das Versagen der Stimme bei Lampenfieber und andere Erscheinungen dieser Art sind vielen Leuten bekannt und belegen die leib-seelische Wechselwirkung. Die Medizin nimmt sich ihrer in der *Psychosomatik* an, nach der in der Diagnostik und Therapie Körper und Seele niemals völlig voneinander getrennt werden können.

Aber auch bei v o r z u g s w e i s e r Betrachtung von Seele o d e r Körper, ja selbst bei der Messung oder Beobachtung einzelner Verhaltensweisen darf man nicht den ganzheitlichen Zusammenhang vergessen.

Es liegt noch gar nicht so weit zurück, daß man erkannte, welchen außerordentlichen Fehler die Wirtschaftsführer begingen, als sie glaubten, den Arbeiter nur mit dem Blick auf seine wirtschaftlich-produktive Eigenschaft betrachten zu können. Heute weiß man, in welche Schwierigkeiten ein Betrieb gerät, der die innere Harmonie der Schaffenden, d. h. deren individuelles Glück und individuelle menschliche Zufriedenheit als Voraussetzung einer optimalen Leistung, ignoriert.

Die ethische Verpflichtung, die mit jeder wirtschaftlichen Wert-erzeugung oder Tätigkeit verbunden ist, dem Menschen zu dienen, kann also nicht nur auf die Bedarfsdeckung der Konsumenten bezogen werden, sondern muß ebenso hinsichtlich der Betriebsangehörigen gelten.

Aber auch ohne moralische Wertung führen die rein ökonomischen Zwecküberlegungen dazu, die allgemein menschliche Seite der Aufgabenerledigung immer stärker ins Auge zu fassen.

Als Individuum setzt sich der einzelne Aufgabenträger mit seiner Funktion, den Kollegen, Vorgesetzten und Untergebenen sowie mit allen anderen Vorgängen um seinen Arbeitsplatz ständig auseinander. Er kann die von ihm geforderte Leistung längere Zeit schaffen, auch wenn diese Auseinandersetzung so verläuft, daß er sich bei seiner Tätigkeit unbefriedigt oder sogar unglücklich fühlt. Er ist damit nicht immer für die ihm übertragene Aufgabe ungeeignet, aber er wird schwerlich mit ihr verwachsen. Es fehlt ihm — oft gegen jede logische Überlegung — die innere (gefühlsmäßige) Bindung. Als Produktionsfaktor gibt es an ihm noch nichts auszusetzen, als Individuum leidet er bereits. Diese Tatsache wird früher oder später seine Arbeitsleistung mindern.

Nicht selten führt jedoch die Unzufriedenheit des einen Menschen zu *Friktionen* (Reibungen, Spannungen), die andere Aufgabenträger und deren Leistungen negativ verändern.

Aus der Individualität der Mitarbeiter ist noch eine weitere Folgerung zu ziehen: Nicht nur die mit der Berufstätigkeit des Arbeitnehmers verbundenen Faktoren haben direkten oder indirekten Einfluß auf den wirtschaftlich beurteilbaren Leistungserfolg. Man muß vielmehr zumindest (!) folgende Momente als strukturierend, also den Gesamtaufbau und die Gesamterscheinung eines Menschen bestimmende Einflüsse, ansehen:

1. *Genetische Faktoren*. Darunter sollen die durch Vererbung dem Individuum mitgegebenen Eigentümlichkeiten verstanden werden.
2. *Erziehungs-Faktoren*. Durch sie wird die Gesamtheit aller äußeren seelisch-geistig wirksamen Einflüsse zu erfassen sein, die also nicht erbbedingt sind, aber die Persönlichkeit formen.⁸ Es kann sich im einzelnen um folgende handeln:
 - a) *Funktionale Einflüsse*. Sie erwachsen *ohne* gewollte und gezielte Einflußnahme auf einen bestimmten Menschen

⁸ Vgl. hierzu auch Schulz, W.: Unterricht — Analyse und Planung, Reihe B, 1/2, 3. Aufl., Hannover 1968, S. 17 f.

aus der Umwelt heraus. Der Umgang, das Familienleben, das Betriebsklima an der Arbeitsstelle und praktisch unzählige andere Dinge formen die einzelnen Individuen auch dann, wenn dies nicht beabsichtigt ist.

- b) *Intentionale Einflüsse*. In erster Linie umfassen diese alle Bildungs- oder Ausbildungsbemühungen, die bewußt auf den einzelnen Menschen gerichtet werden. Sie sind im Normalfall an ethischen Normen orientiert und sollen das Individuum unter Berücksichtigung bestimmter Maßstäbe formen. Sprachlich ergibt sich eine Erziehung (Bildung, Ausbildung, Gewöhnung) z u r Ehrlichkeit, z u r Sauberkeit, z u r Tapferkeit, z u m Fleiß usw.

Oft kann die intentionale Erziehung scheitern, weil Person des Erziehers, Lehrmethode, Umwelt oder andere ungewollte, also funktionale Einflüsse stärker sind. Man kennt den Fall des Schülers, der statt nach den Bemühungen seines Lehrers zur mathematischen Denkweise zu gelangen, für immer mit Schrecken allen mathematischen Gehalten ausweicht.

3. *Spontane Faktoren*. Es handelt sich um Leistungen, Einsichten und Erkenntnisse, die aus dem Individuum selbst kommen, seinen eigenen Antrieben zu verdanken sind. Spontaneität ist somit die Selbsttätigkeit in der Formung des Menschen.

4. *Kondition* im umfassenden Sinne.

Wiederum sind alle diese Faktoren miteinander verwoben (Figur 3), und es ist schwer, bei einem Individuum zu bestimmen, welchen Anteil sie im einzelnen an seinem Erscheinungsbild, seinem Wesen besitzen. Aber die Kenntnis, daß sie Einfluß haben, bedeutet bereits viel. Welches Gewicht ihnen innerhalb der Betriebswelt u. U. zukommt, wird noch deutlich zu machen sein (vgl. Hauptabschnitt 6).

Schon jetzt läßt sich ableiten, daß die oft geforderte scharfe Trennung von privater und beruflicher Sphäre nur sehr bedingt möglich ist. Beide Bereiche können sich außerordentlich stark aufeinander auswirken. Und es ist nun einmal so, daß ein Aufgabenträger als Mensch gut oder schlecht aufgelegt sein kann.

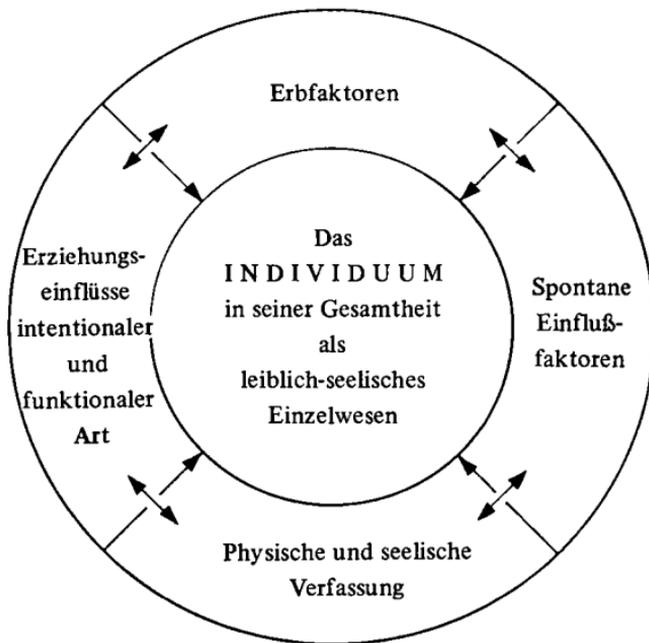


Fig. 3

Strukturierende Faktoren im Hinblick auf ein Individuum

Es ist ihm nicht möglich, eine Arbeitsleistung wie eine Maschine und nach Bedarf in stets gleicher Güte und Menge zu erstellen. Er unterliegt einem eigenen, ganz persönlichen Lebens- und Arbeitsrhythmus. Wird er gezwungen, diesen einem ihm wesenfremden Rhythmus (Maschinengeschwindigkeit, Fertigungstakt usw.) ständig unterzuordnen, so wird seine innere Harmonie gestört. Deshalb gibt es eben nicht einfach für alle Verrichtungen oder Prozesse einen rationalen Erledigungsweg für j e d e n. Die rein rationale Erfüllungsform kann sogar ausgesprochen arbeitshindernd wirken, wenn sie einem Individuum „gegen den Strich“ geht.

Damit zeichnen sich Grenzen für die „Rationalisierung“ der menschlichen Leistung bereits ab. Sie sind auch Grenzen der *Psychotechnik*. Dieser Zweig der Psychologie sieht den Men-

schen stärker als Arbeiter, wogegen die *Betriebspsychologie* im Arbeiter mehr den Menschen erblickt.

Bei dieser wird dem „Versager“ nicht ohne weiteres Unfähigkeit vorgeworfen werden können, während jene sich mehr darauf beschränken dürfte, den Versager zu ermitteln und aus dem Produktions- oder Arbeitsprozeß auszuschalten. Je angespannter die Lage auf dem Arbeitsmarkt wird, um so mehr erscheint es auch wirtschaftlich notwendig, davon auszugehen, daß die ganze Arbeit des Betriebs von Einzelmenschen getragen wird. Daraus folgert dann aber, wie wichtig es ist, möglichst vielen Wirkungen nachzuspüren, die auf die Aufgabenträger ausgeübt werden, und zu ergründen, welche positiven oder negativen Ergebnisse sie für die Leistungsfähigkeit des Individuums zeitigen.

Damit trägt man lediglich der gesicherten Erkenntnis Rechnung, daß es nur dem ganzen Menschen möglich ist, sich in dem Gefühl, glückhafte Befriedigung zu finden, fast selbstlos einer Aufgabe hinzugeben.

22 Der Aufgabenträger als Glied der Betriebsgemeinschaft

Eine Betrachtung des arbeitenden Menschen im Betrieb würde unvollständig sein und an etwas Wesentlichem vorbeigehen, wenn sie sich nicht auch der *soziologischen Denkweise* bediente. Sie setzt den Menschen selbst, seine Tätigkeiten und Verhaltensformen zu der menschlichen Gesellschaft ins Verhältnis, beobachtet die Gesetzmäßigkeiten in der Gruppenbildung und in den Beziehungen innerhalb der Gruppen, der Gruppen zueinander und auch des Menschen schlechthin zu anderen Persönlichkeiten, sofern sie „verfestigt“ sind, also eine gewisse Dauerhaftigkeit oder Regelmäßigkeit erkennen lassen.

„Eine Gruppe besteht aus Personen, deren Verhalten direkten Einfluß auf das Verhalten der anderen Mitglieder hat. Die Gruppe ist demnach ein dynamisches System von Kräften. Um-

stellungen in irgendeinem Teil der Gruppe bewirken Umstellungen in der Gruppe als Ganzem.“⁹

*Dahrendorf*¹⁰ erläutert den Begriff der „Rolle“, die jeder in seiner Gruppe spielt, wie folgt: „Indem und insoweit wir Mitglieder einer Gesellschaft bzw. irgendeines ihrer Teile sind, spielen wir gewisse uns vorgegebene Rollen. Wir verhalten uns weder bloß gemäß den Impulsen unserer je individuellen Persönlichkeit noch in prinzipiell gesetzlosen, zufälligen Weisen; vielmehr wird die Gesellschaft uns dadurch wirklich, daß sie uns – wie der Dichter und Regisseur dem Schauspieler – gewisse Positionen in einem Ganzen zuordnet und die diesen Positionen zugehörigen Verhaltensweisen diktiert.“

Allerdings, wie diese Rolle ausgefüllt wird, läßt doch wieder viel persönlichen Spielraum zu, so daß *Hofstätter* von einer „rollengemäßen Individualität“ spricht.¹¹

Mit der Zugehörigkeit zu einem Betrieb übernimmt der Aufgabenträger also nicht nur eine bestimmte, durch Arbeit zu erfüllende Funktion, sondern tritt auch einer Erlebens- und Erziehungsgemeinschaft bei, deren Glied er selbst wird. Somit bildet er eine Teilstruktur innerhalb des größeren Sozialgebildes, das insgesamt bei der Erreichung des Betriebszwecks entsteht.

Die Gemeinsamkeit des Arbeitserlebnisses mit anderen Menschen und das Zusammenleben und -wirken während einer langen Zeitspanne führen häufig zu zwischenmenschlichen Bindungen, die weit über den Rahmen eines gesellschaftlichen Zweckverbandes hinausgehen und echte Gemeinschaften formen. Deren Bildung wird dadurch erleichtert und gefördert, daß unter den Aufgabenträgern mit sehr verwandten Funktionen gleiche oder zumindest ähnliche Bildungsgrundlagen das gegenseitige Verstehen besser ermöglichen.

⁹ Rogers, C.: *Client Centered Therapy*, Cambridge (Mass.) 1951, S. 324.

¹⁰ Dahrendorf, R.: *Sozialstruktur des Betriebes*, Wiesbaden 1959, S. 7.

¹¹ Hofstätter, *Einführung in die Sozialpsychologie*, Stuttgart 1963, S. 179.

Man kann die sozialen Bindungen allgemein nach folgenden Gesichtspunkten gliedern:

1. Bindungen aus der *formellen Organisation*. Sie entstehen durch Teilung der Oberaufgabe und deren arbeitsteilige Erledigung, sind also betriebsorganisatorisch bedingt. Sie zeichnen auch soziologisch die *Grundstruktur* ab.

In diesem Zusammenhang ist häufig die Unterscheidung von

a) funktionaler Organisation und

b) skalarer Organisation

in der Literatur zu finden.¹²

„Es ist dabei als wichtig festzustellen, daß die funktionale Organisation grundsätzlich keine Über- und Unterordnung, keine hierarchische Anordnung kennt.“¹³ Sie stellt also das Bestehen der verschiedensten Aufgaben oder Funktionen in einer Unternehmung fest, die lediglich nebeneinander in der Abfolge ihrer Erledigung oder in ihrer technischen Abhängigkeit gesehen werden. Solche Gesichtspunkte kann man durchaus auch bei der Analyse nach dem Verrichtungs- oder Objektprinzip finden: Welche Tätigkeiten sind erforderlich, an welchen Objekten wird gearbeitet usw. Der Zusammenhang muß auch dabei nicht verlorengehen.

„Die skalare Organisation des Industriebetriebes erscheint im Organisationsplan als kontinuierliche Stufenleiter von unten nach oben, also vom Hilfsarbeiter bis zum Generaldirektor.“¹⁴ Allerdings schließt sie in der Praxis auch stets die Nebenordnung all derer ein, die auf gleicher Stufe stehen (vgl. besonders Abschn. 31). Sie wird betriebswirtschaftlich als *Aufbauorganisation* bezeichnet.

2. Bindungen in *informellen Gruppen*. Es handelt sich hier um weder organisatorisch noch improvisatorisch oder dispositiv gebildete Gruppierungen, sondern um mehr *spontane*, aus

¹² Dahrendorf, R.: Industrie- und Betriebssoziologie, Sammlung Göschen, Band 103, Berlin 1956.

¹³ Ebenda, S. 76.

¹⁴ Dahrendorf, R.: Industrie- und Betriebssoziologie, S. 78.

der Situation entstehende, doch nicht allein von der Aufgabenerfüllung bestimmbare kleinere Zusammenschlüsse. Wie gesagt, ihnen wohnt nicht selten ein besonderes Gemeinschaftsgefühl inne.

3. Bindungen nach der *sozioökonomischen Schichtung*. Infolge der vertikalen Organisationsstruktur (vgl. auch Abschnitt 14 und 30) mit ihrer rangmäßigen Über- und Unterordnung von Teilaufgaben ergibt sich eine eigene *Betriebshierarchie*, die die Stellung des einzelnen Aufgabenträgers in der Höhe festlegt, nach oben zu also Kompetenz und Verantwortung größer werden läßt. Die Aufstiegsmöglichkeiten der im Betrieb tätigen Menschen sind durch diese Hierarchie vorgezeichnet. Aus ihr heraus bilden sich auch Gruppen von Menschen, die in der *sozialen Wertung* durch sich selbst oder andere einen festen Rang erhalten. Da sie nicht bloß nebeneinanderstehen, sondern vor allem vertikal orientiert sind, ist die Bezeichnung *Schichtung* deutlicher. Neben der organisatorischen Ranghöhe spielt bei der Bildung solcher Schichten die *Einkommenshöhe* eine Rolle. Aber sie muß nicht unbedingt genau der Hierarchie entsprechen, ebenso wenig wie das *Ansehen* oder *Sozialprestige*, das einzelne Aufgabenträger oder Angehörige bestimmter Berufe besitzen. Daraus ergibt sich das *Statussystem* in der Unternehmung.

Somit sind zumindest die formellen Bindungen aus der Organisation, die Zugehörigkeit zu informellen Gruppen und die Zugehörigkeit zu einer sozioökonomischen Schicht bzw. das Statussystem zu berücksichtigen, wenn man die Menschen im Betrieb zu einer größeren soziologisch verstehbaren Betriebsgemeinschaft verbinden (integrieren) will. Andererseits bilden diese drei Sichtweisen Ansatzpunkte, um Konfliktsituationen zu erkennen, zu vermeiden oder zu beheben.

Die soziologischen Aspekte sind, wie wir sehen konnten, nicht von den organisatorischen oder psychologischen zu trennen. Auch der Organisator, der Betriebswirt, muß deshalb wenig-

stens in einem gewissen Umfang um solche Bezüge wissen. Wenn der einzelne Mensch seine betriebliche Funktion sieht, denkt er eben nicht nur an die für ihn daraus erwachsende Arbeit, sondern auch – vielleicht zuerst! – an die Menschen, mit denen er es zu tun hat, an das soziale Prestige, das ihm damit zufällt, an seine Aufstiegsmöglichkeiten usw. Ohne solche Einstellung wäre die Sachwelt des Betriebs nicht lebendig. Sie erst erzeugt die Vorstellung von „seinem“ oder „meinem“ oder „unserem“ Betrieb. In diesem Betrieb wieder ist man – oft unabhängig von dem organisatorischen Aufbau – „seiner“ Gruppe besonders verbunden.

Die zu einem großen Teil funktionalen Erziehungseinflüsse, die in der Arbeitswelt auf den einzelnen ausgeübt werden, ergeben sich in beachtlichem Maße auch aus der Bildung informeller Gruppen; und somit können aus der Untersuchung der Gruppenstrukturen dieser Art Rückschlüsse von organisatorischem Gewicht gezogen werden. Es scheint übrigens, daß solche Gruppenbildungen und damit verbundenen funktionalen Erziehungsfaktoren einen besonders starken Einfluß auf jugendliche Individuen haben. Deshalb muß die Möglichkeit berücksichtigt werden, Gruppenbildungen für junge Menschen im Betrieb zu steuern. Ansätze bieten sich in Sportgemeinschaften, Schachgruppen, innerbetrieblichen Bildungseinrichtungen u. a.

Es ist überhaupt ein grundsätzliches organisatorisches und sozialpolitisches Problem, möglichst jeden Betriebsangehörigen – soweit realisierbar – in die Umgebung solcher Menschen zu stellen, die seiner eigenen Wesensart ungefähr gemäß sind. Damit wird über die betriebliche Organisation und die daraus erwachsenden formellen Bindungen auch ein gewisser Einfluß auf die Zusammenschlüsse informeller Art ausgeübt; denn der gemeinsame Arbeitsplatz, die Zugehörigkeit zur gleichen Tätigkeitsgruppe (Dreher, Buchhalter, Büropersonal, Stenotypistin usw.) oder zur gleichen Gehaltsgruppe rufen die Gruppenbildung fördernde Einflüsse hervor. Um die so bedeutsamen

informellen Gruppen in das gesamte Sozialgefüge sinnvoll zu integrieren, ist es notwendig, möglichst günstige innere Einstellungen der Gruppen zueinander zu schaffen. Die Erfahrung lehrt, daß das um so leichter gelingt, je besser der Kontakt zu anderen Gruppen hergestellt wurde und je mehr die eine Gruppe von der anderen weiß.

Man muß der Vervollständigung und ihrer Bedeutung wegen noch erwähnen, daß neben der schon genannten, durch die Aufgabenteilung bedingten Hierarchie des Betriebs eine *institutionalisierte Nebenhierarchie* (nach Schelsky) besteht, die die Arbeitnehmervertretung im Betrieb, also etwa Betriebsratsmitglieder, Arbeitsdirektoren usw., umfaßt. Diese Hierarchie ist aus der Sozialgesetzgebung heraus eine eigene, wohlfundierte Institution geworden mit eigener Gewalt, eigenen Verfahren und besonderer Form der Bindung. Sie stellt spezielle organisatorische Probleme, hat erheblichen Einfluß auf die Bildung von Gruppen und reicht in ihrer Bedeutung durch die Verbindung mit gewerkschaftlichen Interessen weit über den Rahmen des Einzelbetriebes hinaus.

Im einzelnen hat der *Betriebsrat* weniger das Entscheidungsrecht als vielmehr die Möglichkeit, Mitsprache zu üben oder seine Zustimmung zu bestimmten Maßnahmen der Leitung zu verweigern, was praktisch die Beeinflussung der Entscheidung bedeutet, weil die Unternehmensführung eben mit der Arbeitnehmervertretung von vornherein rechnen muß.

Wenn in einzelnen Gesellschaften Aufsichtsräte bestehen, besonders in Unternehmen der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie oder in Bergbaugesellschaften, werden die *Betriebsangehörigen im Aufsichtsrat* einen indirekten Einfluß auf die Geschäftsführung auszuüben vermögen, auch wenn dieser nicht unmittelbar aus den gesetzlichen Bestimmungen ersichtlich wird.

Mit der Einrichtung des *Arbeitsdirektors* in den Bereichen Bergbau und Eisen- und Stahlerzeugung haben die Arbeitnehmer direkten Anteil an der Geschäftsführung, weil „ihr Mann“ Mit-

glied des Vorstandes ist, die Interessen der Betriebsangehörigen dort vertritt und an dem Zustandekommen der Führungsentscheidungen mitwirkt.

Dadurch wird zwar insgesamt keinesfalls der Charakter des *Zwangsverbandes*, den der Betrieb in soziologischer Sicht besitzt, aufgehoben, aber die Quellen ursprünglicher Autorität zur Entscheidung werden doch gebremst bzw. in andere Wege geleitet oder beeinflußt. Dies wirkt sich auf die gesamte Hierarchie und auch den Führungsstil aus. Dabei soll aber keinesfalls verkannt werden, daß die Rolle, die Betriebsrat, Arbeitnehmervertreter in den Aufsichtsräten und Arbeitsdirektoren zu spielen vermögen, in der Wirklichkeit des einzelnen und ganz bestimmten Betriebs unterschiedlich ist. Aber wie sie auch sei, man muß sie in Rechnung stellen.

Es ist übrigens die Ansicht vieler führender Soziologen, daß aus dem Bestehen des betrieblichen Zwangsverbandes der Begriff der „Partnerschaft“ in der Wirtschaft nur mit Einschränkungen anerkannt werden darf. Es scheint nicht möglich zu sein, die *Konflikte* ganz zu verhindern, die auf einer echten Interessenskollision beruhen. Unterschiedliche Interessen der Über- und Untergeordneten innerhalb der Hierarchie und der verschiedenen Gruppen bleiben unvermeidlich. Darum kann man das Ziel kaum in der Verhinderung von Konflikten sehen, vielmehr wird es darauf ankommen, sie zu „kanalisieren“, also in Wege zu leiten, die schwere Krisenzustände vermeiden helfen. Das wird durch Verhandlungen der Tarifpartner, Schlichtungskommissionen und andere Gremien oder Institutionen versucht.

Der Organisator und für die Menschenführung Verantwortliche sollte diese Überlegungen berücksichtigen und nach Möglichkeit ausgleichend wirken, keinesfalls aber davon ausgehen, daß in „seinem“ Betrieb der Gedanke der Partnerschaft längst verwirklicht sei. Um die Dynamik des sozialen Geschehens zu verstehen, kann man auch nicht umhin, die Entwicklung der menschlichen Gesellschaft über einen längeren Zeitraum – viel-

leicht 1000 Jahre — bis in die Gegenwart zu verfolgen. Dabei stellt sich heraus, daß wir zur Zeit in einer *Epoche des Wandels* leben, in der alte Formen an Bedeutung verlieren und neue Arten des Zusammenlebens und der Gemeinschaftsbildung im Entstehen sind. Die Erscheinung der *Großfamilie*, in der mehrere Generationen — zumindest Großeltern, Eltern und Kinder — eng verbunden und aufeinander angewiesen waren, ist durch die Kleinfamilie mit einer außerdem beschränkten Kinderzahl abgelöst worden. Die Einheit des Lebens- und Wirkungskreises, wie sie beim Handwerk des Mittelalters noch zu finden war, indem Werkstatt und Familie in einem Haus untergebracht wurden, das auch die Gesellen aufnahm, ging verloren. „Mit den Manufakturen und den schon im Verlag vorkommenden Zentralwerkstätten (und noch mehr mit dem modernen Fabrikbetrieb — der Verf.) vollzieht sich die soziologisch entscheidende Trennung von Haushalt und Betrieb. Dieser Riß in der Lebensform führt dazu, daß sich von nun an jene Polarität von Haushalt und Betrieb herausbildet, die für das Dasein der meisten modernen Menschen charakteristisch ist.“¹⁵

23 Mensch und Aufgabe in der Ganzheitsschau

Es sollte aufgezeigt werden, daß die Lösung *praktischer*, in den Betrieben bestehender oder neu auftauchender Organisationsprobleme, die immer mit Fragen der Menschenführung oder des Menscheneinsatzes verbunden sind, nur möglich ist, wenn wenigstens eine Vorstellung von den *analytischen Wissenschaften* besteht, die dabei eine Rolle spielen: Organisationslehre, (Betriebs-)Psychologie und (Betriebs-)Soziologie. Der organisatorische Kern, die Aufgabe, führt zur Funktionsbildung, wenn sachliche Hilfsmittel und Umweltbedingungen zu ihr in Beziehung gesetzt werden *und* wenn dies im Hinblick

¹⁵ Bülow, F.: Volkswirtschaftslehre, Berlin und Frankfurt a. M. 1957, S. 26.

auf den Menschen, der für die Lösung Kompetenz und Verantwortung erhält, geschieht. Diese vielschichtigen Beziehungen gilt es zu harmonisieren, also so zu gestalten, daß sie sich ohne mehr als unvermeidliche Reibungen oder Spannungen in sich selbst und zu anderen Funktionsgebilden organisch in das Ganze der Betriebswelt einfügen lassen. Das wird nur gelingen, wenn wenigstens die bisher dargestellte dreifache Sicht Beachtung findet: der organisatorische, psychologische und soziologische Aspekt. So kann man dem Idealbild wenigstens näher kommen, Aufgabe, sachliche Hilfsmittel und Mensch in der eigentümlichen Arbeitswelt zu einer *Organeinheit* zusammenwachsen zu lassen, die eine im Rahmen des Ganzen bestehende Teilstruktur darstellt:

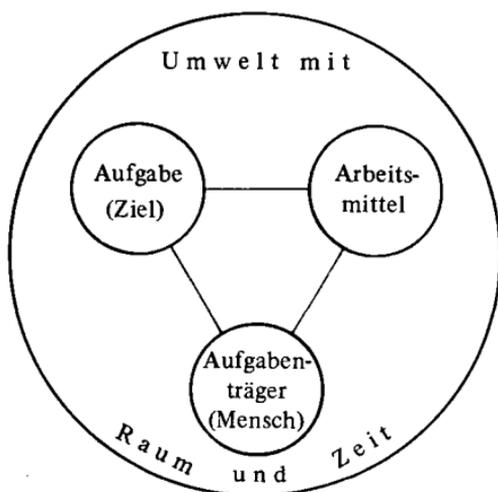


Fig. 4
Organisatorische Organeinheit

Sie ist anderen solchen Gebilden in der organisatorischen bzw. dualistischen Hierarchie über- oder untergeordnet, steht neben gleich- oder andersartigen Organeinheiten, wird von all diesen beeinflußt und wirkt selbst auf andere zurück wie das aus Einzelteilen gebildete Organ im größeren Organismus.

3 Über-, Unter- und Nebenordnung

30 Leitungs- und Ausführungsfunktionen

Der soziologische Tatbestand, daß die Unternehmung einen *Zwangsverband* darstellt, ergibt sich aus der organisatorischen Notwendigkeit, zur Erfüllung der Oberaufgabe eine größere Zahl von Personen einer (in der Regel kleinen) Anzahl von Menschen zu unterstellen. Damit entsteht ein Herrschaftsverhältnis. Im Extremfall nach oben hin findet man Persönlichkeiten, die *nur* herrschen, also selbst keine Anweisungen mehr empfangen. Das Extrem nach unten zu ist dadurch gekennzeichnet, daß einzelne Menschen *nur* noch ausführen, also keine Anweisungen an andere erteilen dürfen. Jene werden hier als *Nurinstanzen*, diese als *Nurbeauftragte* bezeichnet. Zwischen den Nurinstanzen und Nurbeauftragten stehen jedoch — je nach Größe der Unternehmung — viele oder einige Personen, die von oben Befehle erhalten und nach unten Anweisungen erteilen dürfen. Diese Instanzen zeichnen in ihrer vertikalen Über- und Unterordnung die *Befehlswege* vor, auf denen sich der Wille der obersten Leitung bis zu den letzten Aufgabenträgern durchsetzen soll, die aber auch dazu dienen, Informationen von unten bis zur zuständigen Instanz nach oben gelangen zu lassen.

Alle Aufgabenträger, die nicht an der höchsten Spitze stehen, also nicht Nur-Instanz sind, erhalten ihre Befugnisse durch *Delegation*. Das bedeutet, daß den nachgeordneten Personen Befugnisse *übertragen* werden, die letztlich aus der alles umschließenden Kompetenz der obersten Leitung erwachsen. Es ist der übergeordneten Instanz grundsätzlich möglich, solche Befugnisse wieder abzubauen und auf sich selbst oder andere Aufgabenträger zu delegieren. Abgesehen von den organisatorischen Prinzipien, die nachstehend umrissen werden, spielen bei der tatsächlichen Handhabung im Betrieb die Fragen der praktischen Menschenführung eine wichtige Rolle; denn *wie* auf

den verschiedenen Wegen befohlen, delegiert und — insgesamt gesehen — geführt wird, ist nicht allein eine Sache des Organisationschemas (vgl. Hauptabschn. 8).

Grundsätzlich ergeben sich zwei organisatorische Möglichkeiten, Kompetenz über andere Menschen auszuüben: Entweder wird jede nachgeordnete Person nur einer Instanz oder gleichzeitig mehreren Instanzen unterstellt. Bildlich gesehen, kann somit bloß eine Befehlslinie zu jeder Person laufen oder ein mehr oder weniger starkes Bündel von Befehlslinien. Daß es zur Bildung von Instanzen überhaupt kommen kann, liegt in der organisatorischen Teilungsmöglichkeit, *Entscheidung und Ausführung* bei den Aufgaben auf unterschiedliche Personen zu übertragen. Wie im Abschnitt 112 dargelegt wurde, bilden sich somit Funktionen von unterschiedlichem Rang, da der Ausführende an die Entscheidung eines anderen Menschen gebunden und somit bei seiner Arbeit von diesem abhängig wird. Durch das Recht zu entscheiden ergibt sich ein *Leistungsanspruch*. Dieser erstreckt sich auf Personen, Sachen und Verfahrensweisen und wird durch die *Anordnung* (Anweisung) an andere Menschen zum Ausdruck gebracht. Der Leitende verfügt über die Arbeitsleistung von Personen, also deren Handlungen, den Einsatz von Sachmitteln und die Art und Weise, wie etwas insgesamt zu geschehen hat, im Rahmen seiner Leitungskompetenz, d. h. im Rahmen der ihm verliehenen formalen Macht. Für den organisatorischen Aufbau ist es dabei zunächst unerheblich, welche Arten von Entscheidungen getroffen werden (neue und schöpferische oder routinemäßige usw.).

31 Leitungssysteme

310 Einlinienprinzip

Die von dem Franzosen *Fayol* geforderte *Einheit der Auftragserteilung* führt organisatorisch zum sogenannten *Linienprin-*

zip, das Kosiol treffender Einliniensystem nennt.¹⁶ Für den Untergebenen gewährleistet diese Organisationsform die Einheit des Auftrags empfangs, schließt also aus, daß der Unterstellte von mehr als einer Person Anweisungen erhält.

Fig. 5 zeigt das Organisationsbild eines Betriebs, der nach dem Einlinienprinzip geführt wird. Jede nachgeordnete Stelle oder Person ist nur einer Instanz unterstellt. Jede Anweisung der obersten Leitung muß den vorgezeichneten Befehlslinien folgen, so daß z. B. eine Anordnung der Nur-Instanz an den Nur-Beauftragten 23 über den Abteilungsleiter I und die diesem allein unterstellte Instanz 2 laufen muß. 23 empfängt also von keiner anderen Stelle als der Nr. 2 Befehle. Die Einheit der Auftragserteilung und des Auftragsempfangs ist gewährleistet.

Die Darstellung verdeutlicht außerdem, daß der Begriff „Instanz“ nicht unbedingt auch den „Rang“ einer Persönlichkeit in der Betriebshierarchie festlegt. 1, 3 und 4 sind keine Instanzen, da sie nicht mit Kompetenzen über Personen ausgestattet wurden. Trotzdem sind sie den Instanzen 2 und 5 gleichgestellt, also in deren Ebene eingeordnet. Somit richtet sich die Ranghöhe weniger nach der Tiefe und Breite weiterer Nachordnungen.

Prestige, Einkommen und Bedeutung der zu erfüllenden Aufgabe werden vielmehr eher daraus zu ersehen sein, wie viele Instanzen der betreffenden Persönlichkeit übergeordnet sind. Somit wertet die Bezeichnung „Nur-Beauftragter“ nicht etwa die Bedeutung der Aufgabe oder Person. Es ist vielmehr zu beachten, daß auch Persönlichkeiten ohne Anweisungsrecht gegenüber anderen Menschen auf verschiedenen organisatorischen Ebenen stehen können (vgl. z. B. Nr. 1 mit Nr. 20).

Andere Überlegungen gelten aber für die Entstehung der Herrschaftsverhältnisse. Ausschließlich die oberste Leitung, die Abteilungsleiter und die Instanzen 2 und 5 üben eine effektive Herrschaft aus. Trotzdem werden aber aus ihrer Einordnung in

¹⁶ Kosiol, E.: A. a. O., S. 111.

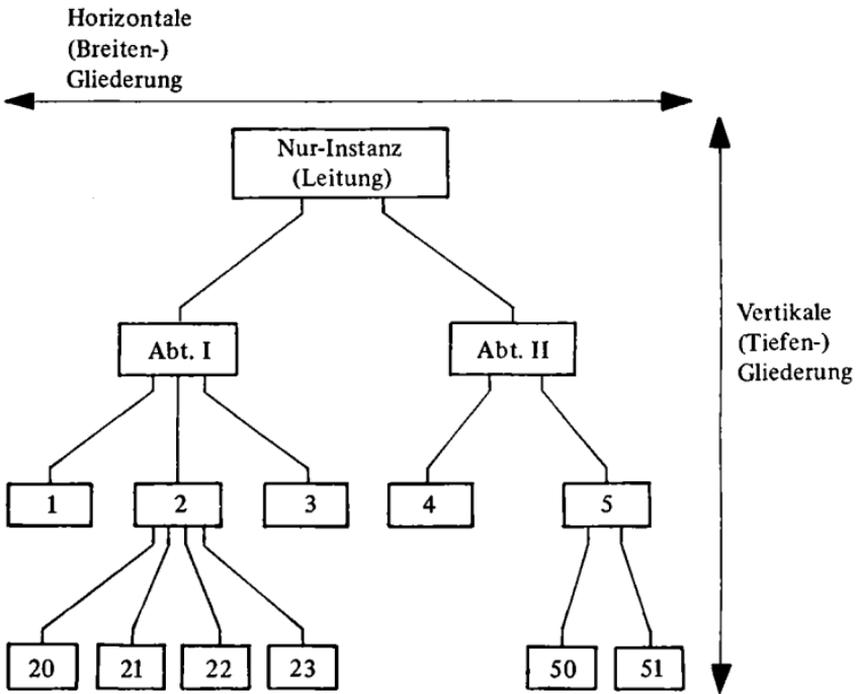


Fig. 5
Linienorganisation

die Betriebshierarchie die Nur-Beauftragten der vorletzten Ebene eine andere Einstellung zu den Herrschenden gewinnen als die der untersten Ebene. Nr. 1, 3 und 4 können auch gefühlsmäßig anders zur Betriebsleitung stehen. Dies ist nicht zuletzt eine Folge des engeren Kontakts zum jeweiligen Abteilungsleiter oder zur Nur-Instanz selbst. Für die unterste Ebene wird die Herrschaft mittelbarer, nämlich durch die Instanzen 2 und 5 ausgeübt. Die persönlichen Verbindungen zu den Abteilungsleitern treten in den Hintergrund.

Daraus ist zu folgern, daß mit zunehmender *Tiefengliederung* der Kontakt zur obersten Leitung schwächer wird. Eine größere *Breite der Gliederung* bedeutet mehr Aufgabenträger auf glei-

cher Ebene, was zu abnehmender gegenseitiger Kenntnis der verschiedenen gleichrangigen Persönlichkeiten führen kann.

Je umfangreicher horizontale und vertikale Gliederung werden, um so mehr treten gewisse *Vorteile des Einliniensystems* hervor: klare Kompetenzen über Personen, das Wissen des Nachgeordneten, wer ihm eigentlich etwas zu sagen hat und wer nicht, damit: Eindeutigkeit der Entscheidungsmöglichkeiten, schnelle Anweisung, keine Zweifel über die Verantwortlichkeit, umgehende Rückfrage beim Zuständigen.

Die *Nachteile* des Einliniensystems dürfen jedoch nicht verkannt werden: Der eine Vorgesetzte, den jeder Aufgabenträger nur besitzt, ist für alle Fach- oder Sachgebiete zuständig. Damit werden an den einzelnen Menschen, der Anordnungen für andere treffen darf, hohe Anforderungen hinsichtlich seines Wissens und Urteilsvermögens gestellt. Es ist sehr selten, daß eine Persönlichkeit auf vielen Gebieten Hervorragendes leistet; darum wird im Einliniensystem diese oder jene Instanz gar zu leicht fachlich überfordert, wenn sie über unterschiedliche Bereiche entscheiden muß.

Diesem Nachteil kann man nur in einem gewissen Umfange durch größere Organisationsbreite auf instanzialer Ebene begegnen, nämlich allein dann, wenn die nachgeordneten Aufgabenträger selbst enge fachliche Spezialgebiete zu erledigen haben. Nach der Übersicht bei Fig. 5 könnten z. B. Nr. 22 und 23 nicht mehr der Nr. 2, sondern einer neuen Instanz unterstellt werden, sofern das fachlich erforderlich ist. Wenn 1 und 3 voll ausgelastet sind, würde sich durch eine zusätzliche Kraft auf der untersten Instanzebene diese verbreitern, aber das Einlinienprinzip bliebe erhalten.

311 Funktionsprinzip (*Mehrliniensystem*)

Um den zuletzt genannten Nachteil des Linienprinzips, die fachliche Überforderung, zu vermeiden, kann die Unterstellung „funktional“, d. h. nach Verrichtungen oder Fachbereichen er-

folgen. Es kommt dadurch zu einem Mehrliniensystem, bei dem die jeweils nachgeordnete Stelle von mehreren Instanzen Anweisungen erhält.

Die funktionale Organisation geht auf die Darstellung des amerikanischen Ingenieurs Frederick W. Taylor zurück, der zu Beginn des 20. Jahrhunderts vorschlug, die Aufgaben der Meister (foremen) „funktional“ festzulegen. Es ergaben sich insgesamt acht spezialisierte Meistertypen:

1. Vier Werkstattmeister für die Ausführung der Arbeiten:
 - a) Vorrichtungsmeister,
 - b) Geschwindigkeitsmeister,
 - c) Prüfmeister,
 - d) Instandhaltungsmeister.
2. Vier Meister im Arbeitsbüro:
 - a) Arbeitsverteiler,
 - b) Unterweisungsmeister,
 - c) Zeit- und Kostenmeister,
 - d) Aufsichtsmeister.

Nach der Darstellung bei Fig. 6 würde etwa der Abt. I jeder nachgeordnete Aufgabenträger personell unterstehen, während fachlich für ihn (kaufmännisch oder technisch) der Leiter der Abt. II zuständig wäre.

Es wird deutlich, daß naturgemäß nur dann nach dem Mehrliniensystem organisiert werden kann, wenn mehr als ein Vorgesetzter vorhanden ist. Von der Nur-Instanz aus bleibt also grundsätzlich das Einlinienprinzip erhalten. Die Aufgabenträger 1 bis 5 jedoch haben jeweils z w e i Vorgesetzte.

Das Verfahren, einen Mitarbeiter jeweils zwei verschiedenen Instanzen zu unterstellen, ist häufig bei Behörden zu finden, die den *Disziplinarvorgesetzten* (persönliche Unterstellung) und den *Fachvorgesetzten* (sachliche Unterstellung) mit Kompetenzen über Personen ausstatten.

Es liegt auf der Hand, daß mit zunehmender Zahl der Vorgesetzten dem Vorteil der fachlichen Spezialisierung auch erheb-

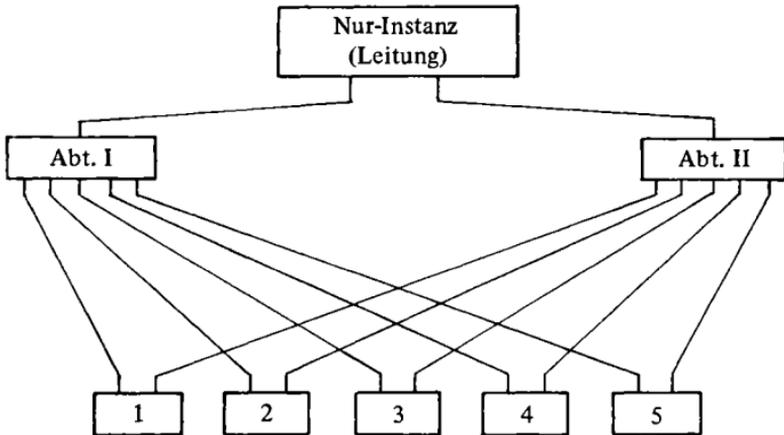


Fig. 6
Funktionale (Mehrlinien-)Organisation

liche *Nachteile* gegenüberstehen: Ein nur schwer zu lösendes Problem ist es, die oft eng verbundenen Fachgebiete so voneinander abzugrenzen, daß keine *Kompetenzüberschneidungen* auftreten. Die Analyse und genaue Feststellung der Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten der Vorgesetzten ist dringend notwendig, um einander widersprechende Anweisungen der übergeordneten Instanzen zu vermeiden. Andernfalls kommt der Untergebene entweder in eine hilflose Lage, die dazu führt, daß gar nichts geschieht, oder er – und nicht seine Chefs! – bestimmt schließlich, was zweckmäßig erscheint. Die Vorgesetzten selbst entwickeln aus solchen Situationen heraus nicht selten persönliche Unstimmigkeiten, die das Betriebsklima vergiften können. Den funktionalen Unterstellungen muß deshalb eine exakte Funktionsanalyse für die beteiligten Aufgabenträger vorausgehen, die die Zuständigkeiten deutlich erkennen läßt. Aber auch dann ist die Gefahr nicht ganz zu bannen, daß bei dispositiven (einmaligen und kurzfristigen) oder auch improvisatorischen Regelungen Reibungen, Gegensätze oder Kompe-

tenzstreitigkeiten auftreten. Da jedoch, wo die Abgrenzungen eindeutig vorgenommen werden können, bewährt sich das Mehrlinienprinzip.

312 Stabssystem

Aus dem Gedanken heraus, funktionale und Linienorganisation so zu kombinieren, daß möglichst die Vorteile beider Systeme hervorgehoben werden, bietet sich das *Stab-Linien-„System“* an. Hierbei werden den Instanzen vorzugsweise innerhalb der Ein-Linien-Organisation *fachkundige Berater*, also Spezialisten, beigegeben, die selbst keine Kompetenz über Personen besitzen. Grundsätzlich ist ein solches Verfahren auf jeder instanziellen Ebene möglich. Die Stäbe sind jedoch in der Regel häufiger bei der obersten Leitung oder ihr direkt unterstellten Stellen zu finden.

Der Begriff des „Stabes“ kommt aus dem Bereich des Militärs und wird auf schwedische Traditionen und die seinerzeit umwälzende neue Führungsmethode der Armee des Königreichs Preußen zurückgeführt. Inzwischen ist er bei allen Streitkräften bekanntgeworden. Der Generalstab ist ein eminent wichtiges Organ der militärischen Führung aller bedeutenden Staaten. Es wäre übrigens nicht richtig, das System aus dem Amerikanischen (line-and-staff organization) abzuleiten.

Im Grunde genommen entsteht durch den Einbau von Stäben kein neues System des organisatorischen Aufbaus, weil die Stäbe den Charakter von Hilfsorganen oder Assistenzstellen der mit ihnen ausgestatteten Instanzen besitzen. Wie später (vgl. Hauptabschnitt 8) zu zeigen ist, bieten sie jedoch ganz andere Möglichkeiten, den Führungsaufgaben der Leitung gerecht zu werden.

Fig. 7 soll zeigen: Die Stäbe sind einer Instanz direkt unterstellt, *ohne selbst Anweisungsbefugnis* zu besitzen. Als Rechtsabteilung, Werbeberatung usw. nehmen sie Fachleute auf, de-

ren Kenntnisse und Ratschläge für die betreffende Instanz notwendig sind. Damit wird die mit Kompetenz über Personen ausgestattete Stelle von fachlichen Fragen entlastet und kann Vorarbeiten oder Einzelaufgaben durchführen lassen, die Grundlagen richtiger Führungsentscheidungen zu sein vermögen. In allen größeren Betrieben sind die Stabsstellen unentbehrlich geworden. Kleinere Firmen bedienen sich der „*Stäbe außerhalb des Hauses*“, indem sie Agenturen, Anwälte, Werbebüros usw. hinzuziehen.

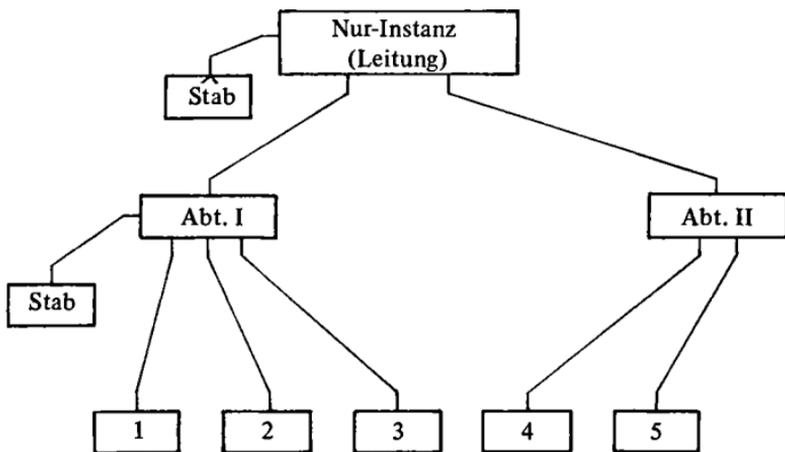


Fig. 7

Linienorganisation mit Stäben

Man muß wissen, daß die Gedanken, die in den Stabsstellen entwickelt werden, niemals *unmittelbar* zu Anweisungen an andere Aufgabenträger führen. Sie sind von sich aus keine Befehle, sondern können dies nur durch den Willen der Instanz werden, der sie unterstehen und die sich „in der Linie“ befindet. Wenn gelegentlich Mitglieder eines Stabs den Willen ihrer Leitungsstelle nach „unten“ vermitteln, so stellen sie in dieser Funktion nur Boten dar. Wo sie Anordnungen überwachen

oder ihre Durchführung kontrollieren, erhalten sie gelegentlich echte instanzielle Funktionen, die jedoch nicht dem Stabscharakter entsprechen, sondern durch besondere Delegation oder Vertretungsrechte begründet werden und meistens nur für einen Einzelfall oder eine Sondermaßnahme gelten. Letztlich kommt dadurch bloß zum Ausdruck, daß jede Instanz im Rahmen ihrer Kompetenzen die Zuständigkeiten und Aufgabenbereiche aller nachgeordneten Personen ändern und dabei aus einer Stabsstelle auch eine Instanz machen kann.

Darüber hinaus gibt es natürlich keinen Grund, Stabsstellen nicht in sich (wie im Stab der obersten Leitung bei Fig. 7 angedeutet) zu gliedern und innerhalb des Stabs Instanzen und Nur-Beauftragte zu schaffen. Voraussetzung ist lediglich, daß eine Stabsstelle aus mehreren Personen besteht und einer eigenen Leitung bedarf. In diesem Sinne allein gibt es „Stabsinstanzen“.

32 Horizontale und vertikale Kommunikation

Dem Gedanken der *Leitung* ist grundsätzlich der Begriff des *Befehls* oder der Anordnung bzw. der Anweisung zuzuordnen. Unter den *Kommunikationswegen oder -linien* innerhalb eines Betriebes versteht man — in Anlehnung an das lateinische Verb *communicare* (teilnehmen, mitteilen, Verbindung haben mit) — jedoch auch solche Bahnen oder Kanäle, auf denen verschiedene Stellen des Betriebes sich gegenseitig Informationen aller Art zukommen lassen, die nicht nur den Charakter von Befehlen haben. Aus diesem Grunde stimmen die Informationswege nicht unbedingt mit den Befehlswegen überein, die jedoch stets das Grundgerippe für alle Kontakte darstellen.

Im Extremfall ist — völlig unabhängig vom Leitungssystem — die *unbegrenzte direkte Kommunikation*¹⁷ denkbar, bei der je-

¹⁷ In der Literatur auch als extrem „offenes Informationssystem“ bezeichnet.

der mit jedem informatorisch in Verbindung treten kann, wie es praktisch zwischen den Personen auch gelegentlich geschehen mag. Neben den Befehlswegen (—) laufen dann die Kommunikationslinien (---) wie folgt:

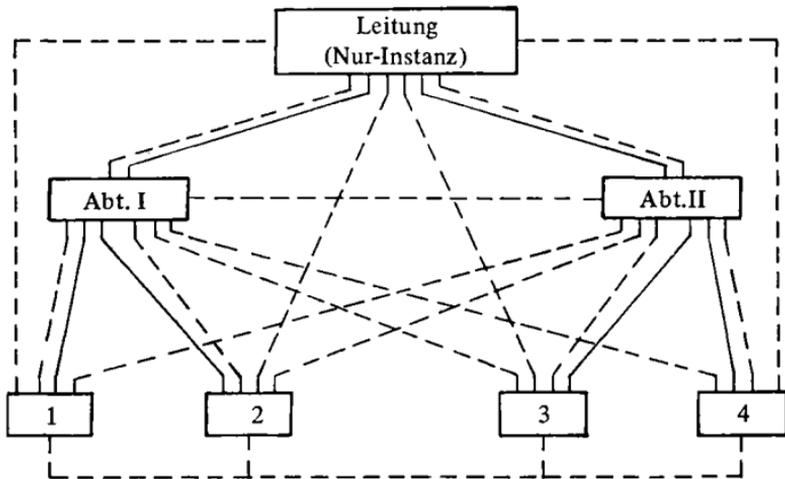


Fig. 8
Unbegrenzte direkte Kommunikation

Diese Form würde den Instanzenaufbau der Leitung für Informationen gar nicht beachten und leicht dazu führen, daß der Vorgesetzte bei Nachrichten übergangen wird, die seinen Bereich angehen und für seine Entscheidungen unbedingt notwendig sind. Es könnte ein Informationschaos entstehen. Aus diesem Grunde wird von unten nach oben der Befehlsweg in aller Regel auch der Informationsweg sein müssen. Ausnahmen werden dort bestehen, wo ein Untergebener sich über seinen unmittelbaren Vorgesetzten beschweren will. Deshalb wird auch von einem Beschwerdeweg gesprochen, der grundsätzlich die nächste übergeordnete Instanz, gegen die sich die Beanstandung richtet, überspringt, also den normalen *Dienstweg* nicht mehr einhält, was sonst in aller Regel zu geschehen hat.

Ebenso hat das betriebliche *Vorschlagswesen* besondere Kommunikationswege entwickelt, die nicht dem Verlauf der Befehlslinien folgen müssen. Dies hat sich als notwendig erwiesen, weil der eine oder andere direkte Vorgesetzte dazu neigen konnte, mehr oder weniger berechtigt an den Verbesserungsvorschlägen der ihm Nachgeordneten zu partizipieren oder gar die Anregungen „abzubiegen“. Häufig gehen deshalb solche Empfehlungen unmittelbar an eine nur der obersten Leitung unterstellte zentrale Stelle.

In einigen Fällen mag die im Abschnitt 22 erwähnte Nebenhierarchie jedoch informell auch in gewissem Umfange der unbegrenzten direkten Kommunikation nahekommen. Die Menschen als Mitglieder informeller Gruppen halten sich eben nicht an die formelle Kommunikationsstruktur.

Praktisch kommen innerhalb der Haupthierarchie nur gebundene Informationssysteme vor. Vernünftig ist es meistens, daß sich die Aufgabenträger der gleichen Ebene direkt von den Vorgängen unterrichten, die ihre Arbeit und Kompetenzbereiche angehen. Dadurch ergibt sich das Bild der *unbegrenzten direkten horizontalen Kommunikation* oder auch Querinformation:

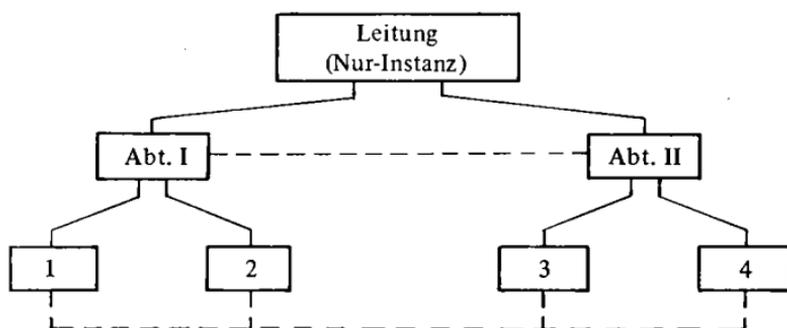


Fig. 9

Unbegrenzte direkte horizontale Kommunikation

Wenn man Querverbindungen der Informationswege nicht überall zuläßt, sondern z. B. nur innerhalb der Abteilung

wünscht und bzw. oder sie sonst auf gewisse Instanzen beschränkt, kann von einer *begrenzten direkten horizontalen Kommunikation* gesprochen werden, wie sie in Fig. 10 beispielhaft so dargestellt wird, daß die Nurbeauftragten nur innerhalb der Abteilung I bzw. Abteilung II direkte Verbindung aufnehmen. Auf der Instanzenebene der Abteilungsleiter bleibt die Nachrichtenverbindung erhalten: Informationen des Auf-

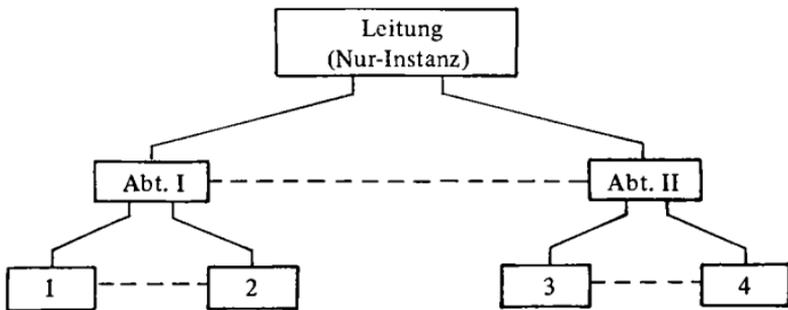


Fig. 10
Begrenzte direkte horizontale Kommunikation

gabenträgers Nr. 1 an seinen Kollegen Nr. 3 oder 4 müssen in jedem Fall über die Abteilungsleiter laufen.

In einigen Fällen ist es aber auch angezeigt, daß sich die Aufgabenträger auf unterschiedlichen Ebenen direkt solche Informationen liefern, die für die Erfüllung der jeweiligen Aufgaben von Bedeutung sind und bei denen die Mitwirkung oder Unterrichtung eines Vorgesetzten eventuell nicht als notwendig erscheint. Man kann ein solches System als *gemischte begrenzte direkte Kommunikation* bezeichnen.

Neben der üblichen horizontalen Kommunikation – also zwischen den Aufgabenträgern auf gleicher Ebene und bei den Nur-Beauftragten fast immer innerhalb der gleichen Abteilung – teilen nach Fig. 11 die Aufgabenträger 2 bzw. 3 auch dem Leiter der anderen Abteilung bestimmte Vorgänge mit. Man könnte auch von *diagonaler Information* sprechen.

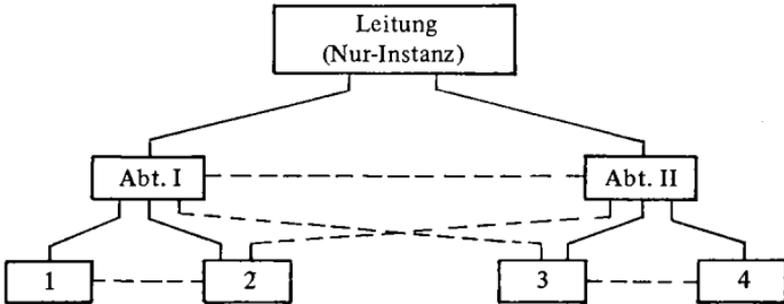


Fig. 11
Gemischte begrenzte direkte Kommunikation

Nach Fig. 12 dagegen sind, wie bereits erwähnt, die Befehlswege zu den nachgeordneten Aufgabenträgern von unten nach oben die einzigen Kommunikationswege. Informationen des Aufgabenträgers 1 an den Aufgabenträger 3 müssen über den Abteilungsleiter I, die Leitung und den Abteilungsleiter II befördert werden. Es handelt sich hierbei um eine *indirekte Kommunikation*. Der Informationsweg folgt dem Liniensystem und ist nur zur Veranschaulichung des Beispiels besonders eingezeichnet.

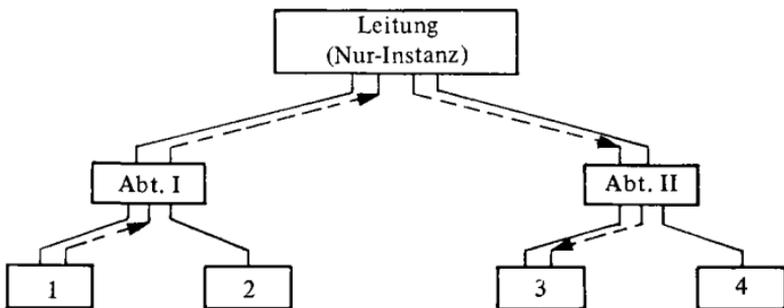


Fig. 12
Indirekte Kommunikation

Wenn man die Abweichung vom Instanzenzuge nur auf die höheren Ebenen beschränken will, so verbietet man den unter-

ren Ebenen die direkte Information an ihre Kollegen, erlaubt es jedoch z. B. den Abteilungsleitern, direkte Verbindung aufzunehmen. Man kann hier von einer *verkürzten indirekten Kommunikation* reden. Das Beispiel nach Fig. 13 zeigt, daß von den Aufgabenträgern 1, 2, 3 und 4 nach oben die Befehlswege als einzige Informationslinien bestehen, während auf Instanzenebene horizontale Kommunikationslinien auftreten. Davon ausgehend, wäre es auch hier richtig, von begrenzter direkter horizontaler Kommunikation zu sprechen.

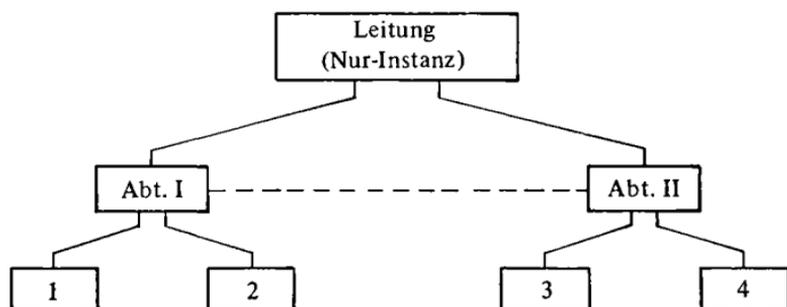


Fig. 13
Verkürzte indirekte Kommunikation

Es sei jedoch noch einmal darauf verwiesen, daß die Bezeichnung der verschiedenen Möglichkeiten von geringerer Bedeutung ist. In der Praxis des organisatorischen Geschehens muß man aber wissen, was gemeint und welche Form anzuwenden ist.

Ganz offenbar macht die indirekte Kommunikation die Informationswege länger, oft zu lang, und führt zu einer gewissen Schwerfälligkeit des Informationssystems. Wenn man davon ausgeht, daß die ausreichende und korrekte Unterrichtung der einzelnen Aufgabenträger unabdingbare Voraussetzung richtiger Aufgabenerfüllung ist, so wird es auf möglichst kurze Informationswege ankommen. Andererseits geht es nicht, übergeordnete Instanzen gar nicht oder nach den Angehörigen anderer Abteilungen usw. zu benachrichtigen. Als Ausweg bie-

tet sich an, Vorgesetzte *und* direkt Befasste möglichst gleichzeitig (durch Kopien der Schreiben, telefonische Durchsage usw.) zu unterrichten. Der sogenannte „Umlauf“ bringt Verzögerungen und ein Nacheinander mit sich, während Vervielfältigungen schnell angefertigt werden können und die Interessenten nahezu gleichzeitig erreichen.

Dem Recht auf Information entspricht immer die Pflicht zur Information. Es muß also benachrichtigt werden. Das Wie und auf welchen Wegen es zu geschehen hat, ist eine Leitungsentscheidung des einzelnen Betriebes, der feststellen muß, welche der hier aufgezeigten Alternativen für ihn am zweckmäßigsten ist und auf wen sie sich erstrecken soll.

Aber auch hinsichtlich der Kommunikationswege spielt der Rang der einzelnen Aufgaben eine für die Praxis ganz entscheidende Rolle. Je näher eine Instanz zur obersten Leitung rückt, um so offener werden ihre Informationsmöglichkeiten in horizontaler und vertikaler Richtung, weil mit der Bedeutung der zu treffenden Entscheidungen die Notwendigkeit immer umfassenderer Information wächst. Die bei Fig. 10 und 11 schematisch dargestellten Möglichkeiten geben solche Gegebenheiten wieder. Hinzuzufügen bleibt jedoch, daß den *Stabsstellen* häufig die Aufgabe zufällt, nicht nur die Instanz zu informieren, der sie jeweils angegliedert wurden, sondern nach einer feststehenden Anweisung alle interessierten Stellen des Betriebes zu unterrichten. Darin kann bei einzelnen Stabsstellen sogar deren Hauptaufgabe bestehen: *Unterrichtung der Stellen x, y, z* (über Absatzbedingungen, Beschaffungsmöglichkeiten, Arbeitsmarktlage usw.), womit diese Stäbe den Charakter von internen Nachrichtenagenturen erhalten. Es ergibt sich eine Art *zentraler Information*.

Es sollte auch nicht vergessen werden, daß bedeutsame Informationen von Zeit zu Zeit immer auch außerhalb des vorgeschriebenen Kommunikationsweges an die interessierten und mit den Sachfragen befaßten Mitarbeiter herangetragen werden können. Dafür bieten sich *Besprechung* oder *Ausschußarbeit*

an, bei denen der sonst gültige und dauerhafte Mitteilungsweg zumindest vorübergehend, und zwar auf bestimmte Persönlichkeiten bezogen, eine notwendige Ergänzung findet. Durch diese Möglichkeiten lassen sich sowohl die Informationen selbst als auch ihre Verbreitung sehr genau für jeden Einzelfall steuern (vgl. dazu auch Abschn. 823).

Der Informationsweg allein, wie er aus den Abbildungen 9 bis 13 ersichtlich wird, besagt aber noch nicht, daß der richtige *Fluß der Informationen* dauerhaft geregelt ist. Dazu müssen vielmehr *Informationsrichtung* und *Informationszeit* sowie *Informationsinhalt* und *Informationsform* festgelegt werden.

Es gilt ferner, eine taugliche Sprache (Zeichen, Symbole) zu finden, mit der alle Betroffenen vertraut gemacht werden, um semantische Störungen (Fehldeutungen der Signale) auszuschließen.

Zur Veranschaulichung sei auf die schematische Darstellung bei Figur 11 zurückgegriffen:

Informations-
richtung: Nr. 1 kann Nr. 2 informieren müssen →
Nr. 2 kann Nr. 1 informieren müssen ←
Nr. 1 und 2 können sich gegenseitig
informieren müssen ↔

Informationszeit: Die Informationen können dauernd unverzüglich oder zu bestimmten Zeiten (Informationstermine) in die festgelegte Richtung laufen.

Informations-
inhalt: Es muß gesagt werden, *worüber* z. B. Nr. 1 die Nr. 2 (Richtung) am 10. jeden Monats (Termin) unterrichten soll (Zahl und Wert der eingegangenen Bestellungen o. ä.).

Informationsform: Nr. 1 muß wissen, *wie* sie der Nr. 2 Nachricht geben soll (persönlich, mündlich, fernmündlich, schriftlich auf Formular, schriftlich formlos usw.).

Da in der Praxis mannigfaltige Informationen in unterschiedlicher Richtung laufen, ist es gut, für jede einzelne Stelle einen

Katalog der Informationsinhalte aufzustellen und darin jeweils den Empfänger, Termin und die Informationsform anzugeben. In vielen Fällen zwingt der Arbeitsablauf jedoch schon von sich aus ein Schema auf, nämlich dann, wenn der eine Aufgabenträger Zuarbeiter des anderen ist und somit automatisch durch den Fortgang der Arbeit ständig oder stoßartig Information geliefert wird.

Allein die Einzeichnung der Kommunikationswege in das Bild des organisatorischen Aufbaus bringt demnach nicht mehr zum Ausdruck, als daß eben *irgendwelche* Nachrichtenverbindungen zwischen ganz bestimmten Aufgabenträgern oder Stellen bestehen.

33 Die innere Organisation der Leitung

Nach Kosiol¹⁸ erfüllt jede Instanz folgende drei *Grundfunktionen*:

1. die *Entscheidungsfunktion*, die das Recht und die Pflicht umfaßt, in den Grenzen der Leitungszuständigkeit Entscheidungen zu treffen;
2. die *Anordnungsfunktion*, nach der die Instanz aus ihrer Autorität heraus die Entscheidungsinhalte anderen Personen übermittelt;
3. die *Initiativfunktion*, aus der die Instanz nicht nur das Recht, sondern auch die ausdrückliche Pflicht hat, von sich aus, also *selbständig* tätig zu werden, um dauernd die richtige Erfüllung richtungweisend zu bewirken.

Grundlagen der Entscheidung und Eigeninitiative sind u. a. die möglichst vollständigen Informationen, die durch die Kommunikationslinien und den Informationskatalog ermöglicht werden sollen. Aber auch spontane Eingebungen sind wichtig. Die Anordnungen folgen den ebenfalls besprochenen Befehlswegen. Bevor es zu einer Initiative und zu Anordnungen kommt, müs-

¹⁸ Kosiol, E.: A. a. O., S. 114 f.

sen jedoch erst Entscheidungen getroffen werden. Diese können Ausdruck der Routine oder schöpferischen Neugestaltung sein. Immer werden sie im Betrieb zur möglichst guten (optimalen) Erfüllung einer Aufgabe, zur Erreichung eines Ziels gefaßt. Sie drücken für den Nachgeordneten den Willen der Leitung aus.

Der Prozeß der betrieblichen Willens- und Entscheidungsbildung hängt u. a. jedoch von den Faktoren ab, die kurz mit den Begriffen *Eigentum*, *Führungsauftrag* (Geschäftsführungsbefugnisse) und *Mitbestimmung* (Recht der Betriebsangehörigen insgesamt) gekennzeichnet werden können. Sie sind Gegebenheiten, auf denen im modernen Betrieb das Entscheidungsrecht beruht bzw. von denen sein Umfang abhängt.

Eigentum und Geschäftsführungsbefugnisse beeinflussen wesentlich die organisatorische Haupthierarchie, und sie sind auf die besondere Finanzkraft einzelner oder mehrerer Personen bzw. auf die fachliche und persönliche Qualifikation zur Leitung zurückzuführen.

In die von der Spitze der Haupthierarchie ausgehende Entscheidungsbefugnis wirkt jedoch die durch das Mitbestimmungsrecht usw. entstandene Willensbildung aller Betriebsangehörigen (Nebenhierarchie) hinein, die somit die ursprüngliche Macht der Leitung einschränkt. Dabei hofft man, den nur schwer zu verwirklichenden Gedanken der Partnerschaft zu fördern.

Das Mitwirkungsrecht der Arbeitnehmer bringt den Wandel der letzten Zeit zum Ausdruck, den Sozialstruktur und – in Erkenntnis dessen – Sozialgesetzgebung erfahren haben.

Fig. 14 soll diese Zusammenhänge noch einmal verdeutlichen. Je nachdem, ob Eigentum oder Geschäftsführung bei der gleichen Person (bzw. Personengruppe) oder mehr oder weniger in verschiedenen Händen liegen, wird die Unternehmensführung, „das Management“, von den Eigentumsverhältnissen mitbestimmt.

Allgemein ist festzustellen, daß Macht und damit Entscheidungsfreiheit der obersten Leitung wachsen, je stärker Eigen-

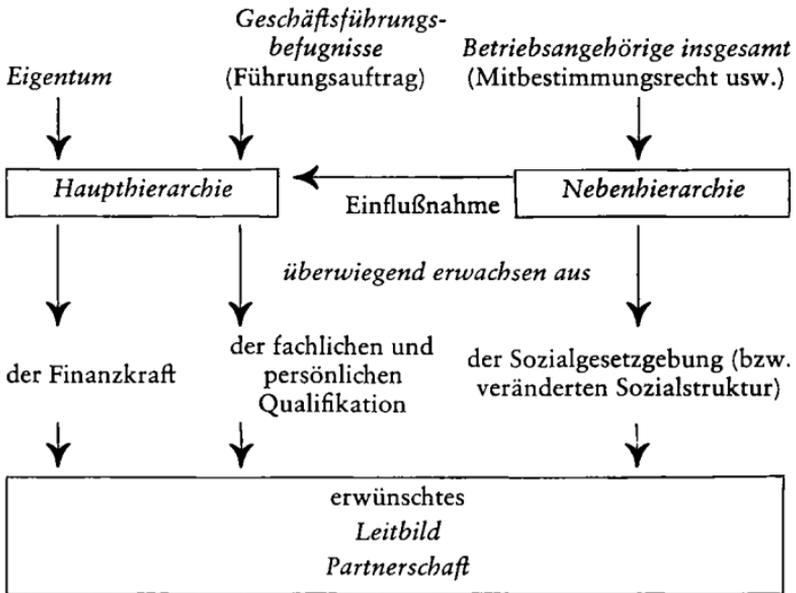


Fig. 14

Faktoren des Einflusses auf die betriebliche Willensbildung

tum und Geschäftsführungsbefugnis sich auf eine Person konzentrieren und je geringer die Bedeutung der Nebenhierarchie wird. Dies trifft als Extremfall auf sehr kleine Unternehmungen ohne praktische Wirkung des Mitbestimmungsrechts zu, die mit eigenem Kapital unter der Führung eines Mannes arbeiten. Welche Typen sich unter diesen Gesichtspunkten abzeichnen und wie sie in der Praxis bei den verschiedenen Rechtsformen auftreten, zeigt die Zusammenstellung bei Fig. 15.

Das Zustandekommen und die Möglichkeiten der Willensbildung bei jeder Leitungsstelle hängen jedoch außerdem davon ab, ob die *Instanz aus nur einer Person* besteht (*Singularinstanz*) oder ob *eine Anzahl von Menschen (Pluralinstanz)* die Geschäftsführung so ausübt, daß sie Dritten gegenüber als Einheit auftritt.

Fig. 15 Unternehmensführung nach den Eigentumsverhältnissen¹⁹

Typ	A	B	C
Bezeichnung	Eigentümer-Unternehmung	Geschäftsführer-Unternehmung	Einlage-Unternehmung
Merkmale	Eigentum am Betrieb und Geschäftsführung liegen bei ein und derselben Person	Eigentum am Betrieb und Geschäftsführung liegen bei verschiedenen Personen	Zwei Eigentümergruppen: eine vereinigt Anteile und Geschäftsführung, die andere besitzt lediglich Anteile
Beispiele	<i>Einzelfirmen</i> 1-Mann-AG, bei der alle Anteile einem Menschen gehören, der auch Geschäftsführer (Vorstand) ist 1-Mann-GmbH, bei der alle Anteile einem Menschen gehören, der auch Geschäftsführer ist	GmbH, bei der der Geschäftsführer keine oder geringe Anteile an der Unternehmung besitzt AG, bei der der Vorstand keine oder geringe Anteile an der Unternehmung besitzt	KG und KGaA AG, wenn Vorstand eine dominierende Einlage besitzt GmbH, wenn Geschäftsführer dominierenden Anteil besitzt Stille Gesellschaft, falls Stiller Gesellschafter nicht nur Kreditgeber ist

¹⁹ In Anlehnung an Gutenberg, E.: Unternehmensführung, Wiesbaden 1962.

Dies berührt nicht die schon aufgeworfene Frage, wieviel Macht die oberste Geschäftsführung besitzt bzw. in welchem Maße diese Macht eingeschränkt wurde, sondern wirft das Problem auf, auf welche Art und Weise Entscheidungen innerhalb der gegebenen Kompetenz bei Singular- oder Pluralinstanzen gefaßt werden können.

Wenn nur e i n e Person führt, hängt die Willensbildung allein von deren Fähigkeiten, Möglichkeiten und Wollen ab. Sie tritt stets von Natur aus als eine einheitliche Entscheidung hervor.

Aber der Schnelligkeit und Beweglichkeit, mit der Entschlüsse gefaßt und über die Anordnung wirksam werden können, steht der Nachteil entgegen, daß sie von den Fähigkeiten e i n e s Menschen abhängen, also F e h lentscheidungen eher denkbar sind. Dies läßt sich jedoch durch den Einsatz von beratenden Stabsstellen mildern. Kontrolle, Abwägungen von Für und Wider und Gründlichkeit werden jedoch zunehmen, wenn eine Pluralinstanz vorhanden ist. Sie wirft aber das Problem auf, w i e es zu einer e i n h e i t l i c h e n Willensbildung kommt, die als solche nach außen in Erscheinung tritt.

330 *Direktorale Leitung (Singularinstanzen)*

Sofern der Begriff der Singularinstanz auf die oberste Leitung zutrifft, kann von einem *Direktorialprinzip* gesprochen werden.

Diese Auffassung vertritt *Kosiol*²⁰, während *Gutenberg*²¹ davon ausgeht, daß ein Direktorialsystem nur auf Pluralinstanzen bezogen werden kann. Ohne die unterschiedlichen Ansichten kritisch zu würdigen, erscheint es hier zweckmäßig, der Meinung *Kosiol*s zu folgen. Wichtig ist allein der Sachverhalt: Singular- und Pluralinstanzen können auf allen Leitungsebenen bestehen. Wo sie als Spitze der Unternehmung auftreten, werden sie nachstehend als direktoriale oder kollegiale Leitung bezeichnet.

²⁰ Kosiol, E.: A. a. O., S. 117.

²¹ Gutenberg, E.: A. a. O., S. 45.

Die eben schon geschilderten Vor- und Nachteile erhalten bei der Nur-Instanz ein ganz besonderes Gewicht, weil diese Entscheidungen von größter Tragweite zu fällen hat, die das Schicksal der gesamten Unternehmung bestimmen. Das ist auch ein Grund dafür, daß gerade die oberste Instanz des Rates und der sachkundigen Assistenz von Stabsstellen besonders bedarf. Die Gefahr der „einsamen Entscheidungen“ wird vergrößert, wenn der eine Mann an der Spitze es nicht versteht, seine Mitarbeiter auf höherer oder gehobener Ebene zu verantwortlichem Mitdenken zu erziehen. Wo sie nur gehorchen müssen, werden auch schlechte Anordnungen bis zur untersten Ebene ohne Filter oder offene Kritik durchdringen, viel Schaden anrichten und das Ansehen der Leitung beeinträchtigen. Wenn wenigstens die engeren Mitarbeiter freimütig ihre Ansicht vertreten dürfen, Achtung empfangen und sachkundig raten, lassen sich die Nachteile direktorialer Führung und ihre Gefahren besser vermeiden. Besonders für den, der allein leitet, sind also die Grundsätze guter Menschenführung von ganz hervorragender Bedeutung. Er sollte immer daran denken, daß andere nicht deshalb schon dümmer als er selbst sein müssen, weil sie auf der Instanzenleiter (noch) eine Stufe tiefer stehen. Die — leider nicht zu häufige — charakterliche Qualität, einen Irrtum zu bekennen, ist gerade bei ihm so wichtig, weil ihn nicht Gleichrangige mit Selbstverständlichkeit darauf hinweisen. Es ist nicht wahr, daß jemand an Autorität verliert, weil er seinem Untergebenen gegenüber bekennen muß, im Unrecht zu sein. Eine solche Haltung ist vielmehr Ausdruck echter Persönlichkeit.

Direktorale Leitung liegt beim Typ A (Fig 15) der Unternehmung stets vor. Da jedoch die Leitung bei anderen Typen ebenfalls aus nur einer Person bestehen kann, erfolgt sie z. B. bei der Kommanditgesellschaft mit einem Komplementär, der Gesellschaft mit beschränkter Haftung mit einem Geschäftsführer oder der Aktiengesellschaft mit einem Vorstandsmitglied gleichermaßen nach dem Direktorialprinzip, gleichgültig, wie die Eigentumsverhältnisse aussehen.

331 Kollegiale Leitung (*Pluralinstanzen*)

Wenn eine Mehrzahl von Personen insgesamt für alle Führungsbereiche der Unternehmung zuständig ist, spricht man von *Gesamtkollegialität*. Die Mitglieder einer solchen Pluralinstanz befassen sich mit sämtlichen bedeutsamen Fragen der Betriebsführung.

Unter dem Gesichtspunkt der Spezialisierung kann das Leitungskollegium durch Aufteilung der Kompetenz in Teilkollegien gegliedert werden, die jeweils für einen bestimmten Aufgabenbereich, also ein Ressort, zuständig sind. So könnte z. B. ein Gremium für den kaufmännischen und ein anderes für den technischen Bereich entstehen. Da aber die Entscheidungen dieser obersten Kollegien nicht voneinander isoliert werden dürfen, muß die Arbeit von einem Vorstand oder Vorsitzter koordiniert werden. Dieses System wird als *Ressortkollegialität* bezeichnet.

Die vorstehende Unterscheidung folgt dem Gesichtspunkt der *Kompetenz*. Unabhängig davon entstehen nach der *Art der Willensbildung* im jeweiligen Kollegium folgende drei Typen:

1. *Primatkollegialität*. Sie kommt dem direktorialen System am nächsten und ist dadurch gekennzeichnet, daß an der Spitze der an sich gleichberechtigten Mitglieder ein Vorsitzender steht, dessen Autorität es ihm ermöglicht, seinen Willen im gegebenen Falle auch gegen seine Kollegen durchzusetzen. Es ist tatsächlich fraglich, ob unter solchen Umständen noch eine echte Pluralinstanz besteht. Dies ist aber für den Regelfall zu bejahen, wenn der Vorsitzter lediglich als *Primus inter pares* (der Erste unter den Gleichen) fungiert und die Beschlüsse praktisch nach kollegialen Gesichtspunkten zustande kommen.

Ob wirklich kollegial oder direktorial geführt wird, hängt in erster Linie von der Persönlichkeit des Vorsitzenden ab. Des- sen Stellung kann außerdem durch vorgegebene Richtlinien (Vertrag, Satzung) gestärkt oder geschwächt werden.

2. *Abstimmungskollegialität*. Sie folgt dem reinen Mehrheitsprinzip. Dabei ist nicht entscheidend, ob eine einfache oder qualifizierte Mehrheit (z. B. Zweidrittel-Mehrheit) zustande kommen muß. Wichtiger erscheint es, daß alle Mitglieder effektiv gleichberechtigt sind und somit ihre Stimmen keine unterschiedliche Wertung erfahren. Gar nicht selten bildet sich auch unter solchen Bedingungen ein *Primus inter pares* heraus, dessen persönliches Prestige (durch Leistung, Erscheinung oder Beziehungen begründet) ihm ein Übergewicht verleiht.

Daraus läßt sich erkennen, wie leicht die Grenzen zwischen Primat- und Abstimmungskollegialität zerfließen können.

3. *Kassationskollegialität*. Ihr liegt das Prinzip der *Einstimmigkeit* der Beschlüsse zugrunde. Jedes einzelne Mitglied kann durch seinen Einspruch die Wirksamkeit einer Entscheidung verhindern. Dieses Vetorecht gibt Einzelpersonlichkeiten die Möglichkeit, die Funktionsfähigkeit der obersten Instanz zu lähmen.

Während bei der Primatkollegialität die Gewähr besteht, daß es überhaupt zu Entscheidungen kommt, kann dies unter dem System der Abstimmungskollegialität zweifelhaft sein (Stimmengleichheit), bei Kassationskollegialität sogar besonders schwierig werden. Andererseits besteht bei der Primatkollegialität die Gefahr, daß sich der Vorsitz über berechtigte Einwände seiner Kollegen hinwegsetzt und unglückliche Entscheidungen trifft. Solche sind aber auch in einem nach Mehrheitsbeschlüssen arbeitenden Kollegium — wenn auch weniger offensichtlich — denkbar, falls nur schwache Majoritäten zu erreichen sind. Immerhin ist bei der Abstimmungskollegialität das Abwägen der verschiedenen Gesichtspunkte besser gewährleistet. Die größten Anforderungen an die Kompromißbereitschaft und Objektivität der Mitglieder stellt das Kassationskollegium. Es wird mit zunehmender Zahl der Mitglieder immer mehr Gefahr laufen, durch Einzelinteressen gehemmt zu werden. Andererseits zwingt es bei bedeutenden Entschlüssen den Initiator, diese zu durch-

denken und überzeugend vorzutragen. Er muß dabei die Interessen aller würdigen.

Abschließend sei nochmals betont, daß für alle Arten der Leitungskollegialität nach außen hin gilt, daß sie eine oberste Instanz kennzeichnen, unabhängig davon, wie sie intern ihre Entscheidungen gebildet hat.

Das *Ressortprinzip* tritt nicht nur in der Form der Ressortkollegialität auf. Die Mitglieder von Gesamtkollegien der obersten Leitung sind nicht selten einzeln und gleichzeitig für einen bestimmten Aufgabenbereich zuständig. Es entsteht in ihrer Person eine Vereinigung von Kompetenzen der Nur-Instanz und einer dieser direkt nachgeordneten Instanz der höheren Ebene. Das Ressortprinzip kann bei derartiger *Personalunion* so weit ausgebaut sein, daß sich die Pluralinstanz praktisch nur mit den Fragen befaßt, die die g a n z e Unternehmung betreffen. Für ihr Ressort bleiben die einzelnen Mitglieder des Kollegiums selbst z. B. als technischer Direktor, kaufmännischer Direktor oder Personalchef voll zuständig und verantwortlich. Sobald aber ihre Entscheidungen nicht allein ihren Aufgabenbereich angehen, können sie erst über die Zustimmung der kollegialen Leitung und damit als d e r e n Beschluß wirksam werden. Der Vorteil solcher Vereinigung von Kompetenzen liegt darin, daß die Mitglieder der Leitungsinstanz aus ihrem Bereich her sachkundige Fachleute sind. Andererseits sind sie als solche oft bestrebt, nur von ihrer Warte zu urteilen, also z. B. als Techniker den kaufmännischen Überlegungen zu geringes Gewicht zuzumessen.

Schließlich muß noch erwähnt werden, daß eine Vermischung der vorgetragenen Organisationsformen der obersten Leitung nach Art der Beschlüsse nicht schwer ist. So ist es möglich, bei genau festgelegten Entscheidungen durch Vollmacht oder Satzung dem Vorsitz einer Kollegiums oder nur einem Mitglied praktisch für d i e s e n Fall die Stellung des Primus inter pares in einem Primatkollegium zu geben. Außergewöhnliche Beschlüsse können effektiv nach den Prinzipien der Kassations-

kollegialität (einstimmig!) zu fassen sein, obwohl in der Regel Abstimmungskollegialität (Mehrheitsprinzip) besteht.

Demnach kann zukünftig hier die Einschränkung gelten, daß von den einzelnen Arten der Pluralinstanzen angenommen wird, daß sie *g r u n d s ä t z l i c h* und überwiegend nach den Merkmalen der Primat-, Abstimmungs- oder Kassationskollegialität arbeiten.

Die Betrachtung und Würdigung von direktorialer und kollektionaler Leitung einer Unternehmung gibt zunächst über individualistische und kollektivistische Entscheidungsformen Auskunft. Zu ergänzen bleibt, daß *Pluralinstanzen* auf Grund der ihnen übertragenen Befugnisse grundsätzlich den Charakter von *Entscheidungskollegien* besitzen.

Daneben ist es aber natürlich möglich, Gremien als reine *Beratungskollegien* (Pluralstäbe) oder bloße *Informationskollegien* zu schaffen, die lediglich ganz bestimmte Daten an einen Kreis von Betroffenen vermitteln.

34 Zentralisation und Dezentralisation

Die Begriffe Zentralisation und Dezentralisation bedingen einander. Man kann sie ungefähr durch die Ausdrücke „Zusammenfassung“ und „Streuung“ erläutern, benötigt aber zur Klarstellung ein Beispiel. Dieses soll wegen seiner allgemeinen Bekanntheit dem Staatsaufbau entnommen sein.

Die Macht (bzw. gesetzgeberische Kompetenz) kann in einem Staat bei *e i n e r* Zentralregierung (einem Staatsparlament) liegen, von der alle Gewalt ausgeht. Am stärksten wird dieser Sachverhalt bei den Diktaturen verwirklicht, die von Natur aus zur zentralistischen Struktur neigen.

Es kann jedoch auch der Gedanke vorherrschen, die gesamte Macht (bzw. gesetzgeberische Kompetenz) auf *m e h r e r e* Regierungen (Parlamente) zu verteilen, sie also zu „streuen“ oder zu dezentralisieren. Diese föderalistische Staatsform ist z. B. in der Bundesrepublik Deutschland und den USA zu finden.

Letztlich handelt es sich dabei lediglich um die unterschiedliche Verteilung von staatlichen Aufgaben und der damit verbundenen Kompetenz, auf die wieder mehr oder weniger die schon im Abschn. 12 entwickelten Gliederungsgesichtspunkte zutreffen. So kann man etwa einige Arten von Aufgaben (Bildungswesen) dezentralistisch auf die Länder verteilen, während andere (Außenpolitik) zentralisiert werden.

Damit ist deutlich geworden, daß

- a) Zentralisation und Dezentralisation die Teilungsgesichtspunkte im Hinblick auf die Verteilung der Aufgaben ergänzen,
- b) organisatorisch Zentralisation (bzw. Dezentralisation) sich auf die verschiedensten Gliederungsgesichtspunkte beziehen kann.

Dafür seien hier nur einige Hinweise gegeben:

Wenn ein Betrieb eine organisatorische Zentralisation vornehmen will, so kann er diese u. a. verwirklichen, indem er die gleichartigen Produktionsmittel zusammenfaßt (räumliche Zentralisation der Maschinen). Er folgt damit dem Verrichtungsprinzip, weil die Verrichtungen durch die Arbeitsvorgänge an und mit den Maschinen ebenfalls konzentriert werden. Damit wird aber auch die *Aufgabensynthese* oder Funktionsbildung prinzipiell vom Grad und der Richtung der Zentralisation bestimmt. Durch diese wird also festgelegt, welche Teilaufgaben im Hinblick auf den Betriebszweck zusammengefaßt werden sollten, um eine optimale Erledigung aller Aufgaben und deren Ausrichtung auf die Oberaufgabe zu erreichen. Erfolgt z. B. die Zentralisation nach dem Objektprinzip, so wird sich ein großer Teil der organisatorischen Regelungen danach richten, daß etwa die Herstellung von Kühlschränken zusammengefaßt an einem Ort (in einer Abteilung) erfolgt, während Staubsauger in einem anderen Bereich erzeugt werden. Ebenso können Verwaltungsaufgaben von einer Zentralstelle oder vielen Einzelstellen (dezentral) erfüllt werden. Der gesamte Aufbau der Abteilungen, Stellen und Funktionen wird durch die grundlegenden

Überlegungen über Umfang und Grad der Zentralisation (Dezentralisation) bestimmt. Sie müssen also zeitlich vor den Funktionsanalysen oder zumindest vor der endgültigen Inhaltsbestimmung der verschiedenen Teilaufgaben liegen.

Mit solchen Betrachtungen verbindet sich eine weitere wesentliche Erkenntnis: Die Zentralisation nach einem der Merkmale für die Aufgabenteilung oder -verteilung verursacht immer gleichgerichtete (zu weiterer Zentralisation führende) oder entgegengerichtete (zur Dezentralisation nach anderen Gesichtspunkten führende) Wirkungen.

Gleichgerichtete Zentralisationserscheinungen durch Zusammenfassung der gleichartigen Verrichtungen sind: damit verbundene Konzentration der ähnlichen Arbeitsmittel (Maschinen usw.), der Arbeitskräfte, die die Verrichtung durchführen, usw.

Entgegengerichtete Zentralisationserscheinungen. Sie treten z. B. bei der Zusammenfassung nach Verrichtungen dadurch auf, daß im Hinblick auf die Erzeugnisse (Objekte) dezentralisiert werden muß. Die Zusammenfassung gleichartiger Maschinen in Werkstätten macht es notwendig, die zu bearbeitenden oder herzustellenden Erzeugnisse jeweils heranzutransportieren.

Wenn z. B. ein Automobilhersteller Personenwagen an einem Ort, Lastwagen an einem anderen produziert (Zentralisation nach dem Objektprinzip), so kann er nicht auch Lackieren, Montage usw. (Verrichtungsprinzip) gleichzeitig für beide Erzeugnisse zentralisieren, also räumlich konzentrieren.

Die Möglichkeiten zur Zentralisierung sind also — besonders im Herstellbereich — auch von den räumlichen Gegebenheiten (Platz, Transportwege usw.) abhängig. Außerdem ist zu erkennen, daß die Spezialisierung mit der Zentralisierung eng verbunden ist. Denn durch die Zusammenfassung gleicher Verrichtungen oder Objekte erfolgt eine Spezialisierung der Teilbetriebe oder Abteilungen auf bestimmte Arbeitsvorgänge oder Güter.

Kosiol²² faßt nach ihren entscheidenden Merkmalen folgende Gruppen von Zentralisationsformen zusammen:

²² Kosiol, E.: A. a. O., S. 82.

Persönliche Zentralisation:

Zusammenfassung verschiedener Aufgaben im Hinblick auf die Fähigkeit des Aufgabenträgers.

Sachliche Zentralisation,

worunter Verrichtungs- und Objektzentralisation fallen.

Formale Zentralisation

durch die Zusammenfassung von Entscheidungs- oder Planungs- oder Kontrollaufgaben.

Mittelzentralisation:

räumliche Zusammenfassung von Maschinen und anderen Arbeitsmitteln.

Raum- und Zeitzentralisation:

unterschiedliche Aufgaben werden z. B. an bestimmten Orten zentral erledigt oder festen Zeitabschnitten zugeordnet.

Hierbei muß – wie schon bei den Teilungsgesichtspunkten für die Aufgaben – berücksichtigt werden, daß immer wieder Überschneidungen eintreten, so daß man praktisch nur feststellen kann, welcher Gedanke *ü b e r g e o r d n e t e* Bedeutung hat. Für die Entscheidung, worauf man bei der Zentralisierung das Schwergewicht legen sollte, sind reine Zweckmäßigkeitsüberlegungen des ganz bestimmten Falls und in einer betriebsindividuellen Situation maßgebend. Festzuhalten bleibt: Zunehmende Zentralisation nach einem der Gesichtspunkte wirkt oft entgegengesetzt, also dezentralisierend, nach anderen Gesichtspunkten.

4 Elementare Organisationsgrundsätze

Es ist auf vielfältige Weise immer wieder versucht worden, für die praktische Handhabung des organisatorischen Geschehens Prinzipien oder Rezepte zu entwickeln. Der Versuch, zu solchen

allgemeingültigen Leitlinien zu gelangen, klang schon mit der *Ausgliederung der Verwaltungsaufgaben* (vgl. Abschn. 12) oder dem Grundsatz der *Einheit der Auftragserteilung* (vgl. Abschn. 310) an.

Der Wert sogen. Organisationsprinzipien wird von der Praxis und in der Literatur unterschiedlich beurteilt. Aber einige dieser Richtsätze haben sich zweifellos als hilfreich erwiesen. Allerdings muß bedacht werden, daß sie manchmal schwer miteinander in Einklang zu bringen sind. Dann ist es notwendig, diesen oder jenen von ihnen als im *Spezialfall* vorrangig zu betrachten. Außerdem erfordert schon die Tatsache, daß die Grundsätze zum Teil wiederum untereinander verzahnt sind, für die Praxis jeweils Schwerpunkte zu bilden und alle in Frage kommenden Prinzipien in ihrer *Gesamtbedeutung* zu erfassen.

Es klingt fast banal, die *Zweckmäßigkeit* jeder organisatorischen Maßnahme im Hinblick auf die Erfüllung der Oberaufgabe oder Teilaufgaben zu fordern. Aber der Gedanke hat ausgesprochen *übergeordneten* Charakter und wird insofern auch zum Kriterium für die Bedeutung aller übrigen möglichen Prinzipien. Von diesen verliert sogar jedes in dem Maße an Rang, wie es gegen den Zweckmäßigkeitsgesichtspunkt verstößt.

Organisationswissenschaftlich anzuerkennen ist auch das Prinzip der *Kongruenz von Verantwortung und Kompetenz*. Es trägt der einfachen Tatsache Rechnung, daß ein Aufgabenträger nur für das Geschehen verantwortlich gemacht werden darf, dessen Ablauf er selbst zu steuern vermag. Mit anderen Worten: Die Kompetenz einer Persönlichkeit, also ihre Zuständigkeit, die zur Erfüllung einer Aufgabe erforderlichen Anordnungen zu treffen oder Handlungen vorzunehmen, legt auch ihren Verantwortungsbereich eindeutig fest.

Dieser Erkenntnis muß unbedingt bei der Bildung von Funktionen, bei der Funktionsbeschreibung und bei der Aufgabenteilung Rechnung getragen werden. Man darf den Grundsatz auch nicht bei improvisatorischen oder dispositiven Maßnahmen einfach vernachlässigen oder bei irgendwelchen Korrektu-

ren der Funktionen übersehen. Die Frage nach der Verantwortlichkeit läßt sich also nur beantworten, nachdem man die Kompetenzen klarge stellt hat.

Nach der hier vertretenen Auffassung kann man – auch unter Berücksichtigung der kompliziertesten Automaten oder Elektronengehirne – nur dann von Aufgaben t r ä g e r n sprechen, wenn es sich um Personen handelt, weil nur solche sachliche oder persönliche Kompetenz besitzen und damit Verantwortung „tragen“. Hierin liegt ein prinzipieller Unterschied zu den Arbeitsmitteln jeder Form. Wo die Aufgabenerfüllung ganz wesentlich von hochentwickelten Arbeitsmitteln abhängt, wird die Verantwortlichkeit für die Lösung durch die sachliche Zuständigkeit für die Maschinen höchstens indirekter. Insgesamt bringen also solche Arbeitsmittel eine weiter aufgeteilte Kompetenz (und Verantwortung) hinsichtlich Anschaffung, Einsatz, Wartung und Bedienung der Maschinen mit sich, die insgesamt erst die Zuständigkeit für die Aufgabenerledigung ergeben.

Der hier betrachtete Grundsatz ist aber auch ein ganz entscheidender Gesichtspunkt für die Menschen f ü h r u n g im Betriebe. Es kommt darauf an, jedem Mitarbeiter klarzumachen, daß ihm mit der Übertragung von Aufgaben Verantwortung zufällt, daß ihm dadurch die Pflicht auferlegt wird, von seinen Kompetenzen den besten Gebrauch zu machen. Wie im Abschnitt 14 (vgl. besonders Fig. 2) deutlich wurde, werden Verantwortung und Kompetenz in der Betriebshierarchie nach oben hin immer umfassender. Zugleich wird es zunehmend schwieriger, Menschen zu finden, die eine wachsende Verantwortung zu tragen vermögen und nicht versuchen, ihre Kompetenzen gar nicht zu nutzen und dadurch an ihre Vorgesetzten wieder abzugeben. Mit der P f l i c h t zur Wahrung der Kompetenz entsteht der Zwang, Macht auszuüben und dies zu verantworten. Andererseits entlastet jeder Übergeordnete die ihm unterstellten Aufgabenträger von der Verantwortung, sobald er deren Kompetenzen wieder an sich zieht oder auch nur gestattet, daß sie von den Unterbenen nicht selbständig wahrgenommen werden. Der Wunsch,

möglichst viel Kompetenz zu besitzen, ist ein an sich gesundes Streben nach Macht, Einfluß und Selbstbestätigung. Der Wille und die uneingeschränkte Bereitschaft, im selben Umfange Verantwortung zu tragen, bestimmt die Führerqualität und somit ganz wesentlich die charakterliche Eignung für leitende Stellungen.

Zur Zeit besteht offensichtlich in manchen Bereichen die Tendenz, das kooperative Führungselement dadurch auf eine angeblich höhere Stufe zu heben, daß man von der Mitwirkung einzelner Individuen auf eine kollektive Gruppenentscheidung übergeht. Damit ist die große Gefahr verbunden, zu „anonymer Verantwortung“ zu kommen. Jedes Mitglied des Entscheidungs- oder Ausführungskollektivs kann den „Schwarzen Peter“ der Gesamtheit oder einzelnen Mitgliedern des Kollektivs zuschieben. Das Kollektiv wird also leicht dazu benutzt werden, eine nicht zulässige Flucht vor der Verantwortung in die Gruppe zu betreiben, zu der besonders charakterlich schwache Personen neigen werden.

Wenn aber die Kompetenz — wie nicht zu bezweifeln ist — die Verantwortlichkeit bestimmt, so ist die Frage der genauen Abgrenzung von Zuständigkeitsbereichen einzelner Personen ein Kernproblem der (richtigen) Organisation. Obwohl die gestellte Forderung einfach zu begreifen ist, bereitet ihre Durchführung praktische Schwierigkeiten, die ohne genaue Aufgabenanalyse und Inhaltsbestimmung der Funktionen nicht zu beheben sind; denn aus der Vielzahl der Einzelaufgaben einer Persönlichkeit ergibt sich erst, welche Kompetenzen zu ihrer Erledigung notwendig und deshalb auf den Funktionsträger zu delegieren sind. Kompetenzüberschneidungen führen zu Mehrfachverantwortlichkeiten. Verschiedene Personen sind — durch schlechte Organisation — ohne saubere funktionale Trennung gleichzeitig für eine Sache zuständig oder glauben, dafür kompetent zu sein. Einer schiebt dem anderen auf diese Weise Verantwortung (in der Regel für die Fehler) zu. Die Aufgabenerfüllung leidet, es kommt zu persönlichen Differenzen und einem schlechten Be-

triebsklima mit allen negativen Auswirkungen. Hier liegen echte Möglichkeiten, durch organisatorische Maßnahmen psychische oder soziale Hemmnisse zu beheben oder zu vermeiden.

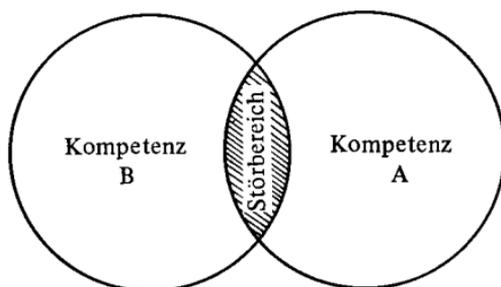


Fig. 16
Kompetenzüberschneidung

Im Zusammenhang mit der Bestrebung, zu einer Art organisatorischen Gleichgewichts zu gelangen (vgl. Abschn. 00), ist es möglich, von einem Prinzip des *adäquaten Organisationsumfangs* zu sprechen. Dabei handelt es sich um das ausgewogene Verhältnis zwischen generellen und fallweisen Regelungen.

Es ist kaum möglich, dieses richtige Maß des Organisierens allgemeingültig aufzuzeigen. Die Regelungen müssen im Einzelfall auf die Oberaufgabe und die besondere Situation des Unternehmens zugeschnitten sein. Immerhin läßt sich feststellen, daß der Anteil des improvisatorischen und dispositiven Spielraums mit zunehmender Instanzhöhe wächst. Aufgaben, die auf Geistiges und Personen gerichtet sind, lassen weniger Detailregelungen zu als solche, deren Objekte Sachen sind. Es erfordert viel Erfahrung und Fingerspitzengefühl, die organisatorischen Festlegungen bei einem neuen Unternehmen richtig zu bemessen. Wichtig ist es aber, von Anfang an und ständig die Symptome zu beobachten, die bei den Abweichungen vom Optimum auftreten:

Auf Überorganisation deuten u. a. hin:

Starre Regelungen, die die Mitarbeiter hindern, eine erwünschte eigene Initiative zu entfalten.

Ablagen und Akten, die kaum je benötigt werden, aber womöglich doppelt (z. B. in verschiedenen Abteilungen) zu ordnen und zu verwahren sind.

Das stillschweigende Übergehen organisatorischer Vorschriften, die sich als hemmend für die Erfüllung bestimmter Aufgaben erwiesen haben.

Offensichtliche Schwerfälligkeit bei Befolgung der organisatorischen Regelungen.

Schwierigkeiten, das Wesentliche aus der Fülle von Detailfestlegungen zu erkennen.

Aufwendungen für ständige Organisationsaufgaben und -mittel, die in keinem angemessenen Verhältnis zur Betriebsgröße oder zum Ertrag stehen. Zu diesen Überlegungen gehört auch, daß nicht zu viele Leute organisieren.

Unterorganisation wird z. B. in folgenden Fällen angedeutet:

Gleichartige Aufgaben werden dauernd *a n d e r s* erledigt. Zuständigkeitsfragen sind immer wieder zu klären.

Die kompetenten Persönlichkeiten sind nicht informiert (die linke Hand weiß nicht, was die rechte tut).

Eingänge und andere Schriftsätze verschwinden im Geschäftsverkehr.

Das Terminwesen funktioniert nicht.

Stoßbelastungen und Ruheperioden an einzelnen Stellen treten ohne (etwa ablauf- oder saisonbedingte) Notwendigkeit auf.

Der Überbelastung einzelner Aufgabenträger steht die zu geringe Beschäftigung anderer Personen gegenüber.

Bevor die organisatorischen Regelungen geändert werden, sollte man jedoch stets prüfen, ob sie den Aufgabenträgern überhaupt bekannt waren. Denn auch die beste Organisation versagt, wenn die Mitarbeiter gar nicht wissen, *w i e* sie verfahren sollten.

Man sollte nämlich nicht übersehen, daß die organisatorischen Maßnahmen zur strukturierenden Gestaltung der Unternehmung führen sollen, also auf eine gewisse Dauer stets abgestellt sein müssen. Insofern kann von dem Grundsatz der *Beständigkeit* ausgegangen werden.

Es ist bereits verzeichnet worden, daß die sogenannte formelle Organisation des Betriebs (funktional und skalar — vgl. Abschnitt 22) in engem Zusammenhang mit den sozialen Bindungen gesehen werden muß.

Der Betrieb in seiner Gesamtheit kann nur wirkungsvoll arbeiten, wenn ein integrativ verflochtenes Gebilde, eine ganzheitliche Struktur entsteht. Häufige strukturwirksame Änderungen würden den Prozeß der Integration aufhalten oder verhindern und den Individuen immer wieder neue Rollen oder Aufgaben zuweisen bzw. sie zwingen, sich selbst dauernd umzustellen. Der Betrieb käme nicht zur Ruhe.

Es ist also notwendig, eine *beständige organisatorische Grundstruktur* zu schaffen und die notwendige Anpassungsfähigkeit der Organisation vor allem dadurch zu gewährleisten, daß strukturelle Veränderungen möglichst behutsam aus einem improvisatorischen Übergangsstadium erwachsen. Darüber hinaus muß ein gewisser Spielraum für die — organisatorisch doch nicht zu erfassenden — dispositiven Maßnahmen verbleiben.

Mit dieser Überlegung ist noch einmal die Forderung verbunden, jede Überorganisation zu vermeiden.

Wo jedoch die bestehende Organisation *erheblich* geändert werden muß (Produktionsumstellungen, Übernahme völlig neuer Aufgaben usw.) sollten die Aufgabenträger sorgfältig auf diesen Prozeß vorbereitet werden, damit sie leichter erneut in die veränderte Struktur integriert werden können.

Es kommt bei allen organisatorischen, dispositiven und improvisatorischen Maßnahmen darauf an, daß ihre Einhaltung oder Durchsetzung im Betriebsgeschehen auch gewährleistet werden

kann. Daraus läßt sich der Grundsatz, die *Durchsetzbarkeit* aller Regelungen sei zu sichern, ableiten.

Manchmal werden gerade die einmaligen Vorgänge zu eng und ohne genaue Kenntnis ihrer Auswirkungen gesehen. Dadurch treten nach der (Fehl-)Entscheidung und den daraus fließenden Anordnungen erst bei dem Versuch der Verwirklichung erhebliche oder sogar unüberwindliche Schwierigkeiten auf. Diese führen die Befehle ad absurdum und schaden dem Ansehen der Leitung, die als unfähig oder wenigstens als zu impulsiv oder als schlecht informiert erscheint. Jede solche Anweisung, die wieder zurückgenommen werden muß, ist also schädlich; und es wäre oft *k e i n e* Anordnung besser als eine falsche.

Wesentliche Ursachen, die zu unrealisierbaren Entscheidungen führen, sind:

1. Falsche oder unzureichende Informationen:

Die Grundlagen jeder Führungsentscheidung liegen in der möglichst genauen Kenntnis der für den Entschluß wesentlichen Sachverhalte. Sie stellen insgesamt den „*Datenkranz*“ dar, nach dem sich die betroffene Instanz richten muß. Falsche Daten führen zu falschen Entscheidungen. Wenn z. B. die Zeit für die Herstellung eines bestimmten Stücks falsch ermittelt oder eingeschätzt wird, werden die Produktionspläne oder -anweisungen sich als unzutreffend erweisen. Zu kurz berechnete Termine führen zu höheren Kosten, Schwierigkeiten in der Erfüllung der Lieferverbindlichkeiten usw. Die Auswirkungen sind um so ungünstiger, je schwerer die Korrektur der Anweisung ist. Aber *jede* Korrektur verursacht zusätzliche Kosten *u n d* interne oder auch nach außen wirksame Prestigeverluste der verantwortlichen Instanzen. Somit hängt das Zustandekommen durchsetzungsfähiger Entscheidungen von der Genauigkeit der Informationen ab, kurz: vom Informationsgrad.

2. Mangelnde Autorität:

Auch die sachlich richtigen Entscheidungen führen nicht automatisch zur Realisierung. Es hängt diese vielmehr ganz we-

sentlich davon ab, ob die anweisungsberechtigte Instanz genügend *M a c h t* besitzt, ihren Willen durchzusetzen. Die Anordnungsbefugnis wirkt sich ungenügend aus, wenn die Zuständigkeiten verwischt wurden (Kompetenzüberschneidungen) oder die „Rückendeckung“ der höheren Vorgesetzten fehlt. Dadurch werden die Anordnungen nicht für voll genommen. Die Maßnahmen sind nicht durchzusetzen. Aber manchmal fehlt den leitenden Mitarbeitern auch einfach menschlich die Fähigkeit, ihre Macht zu gebrauchen. Somit hängt die Durchsetzungsfähigkeit organisatorischer oder vorübergehender Regelungen auch von der *Eignung* der Vorgesetzten ab, *l e i t e n d* tätig zu werden. Diese Eignung muß keinesfalls schon mit guter fachlicher Qualifikation vorliegen.

3. Fehlbeurteilung der Unterebenen:

Sachlich richtige Entscheidungen und durchaus klare Anweisungen bleiben selbst bei starker Autorität der Leitung ohne das erhoffte Ergebnis, wenn die Leistungsmöglichkeiten der Ausführenden zu hoch bewertet wurden. Sie können eben nicht schaffen, was eindeutig von ihnen verlangt wird. Auch hier treten wieder Eignungsgesichtspunkte — für die nachgeordnete Ebene — in den Vordergrund.

4. Fehleinschätzung zukünftiger Entwicklungen:

Oft sind Anweisungen und Regelungen auf einen bestimmten Beschäftigungsgrad, auf bestimmte Arbeitsmittel, auf gewisse Personen usw. bezogen worden und haben unter diesen Voraussetzungen zu dauerhaften und guten Ergebnissen geführt. Sie können sich bei stärkerem Arbeitsanfall, beim Einsatz anderer Maschinen oder anderer Aufgabenträger als nicht mehr durchführbar erweisen. Es ist leider gar zu häufig, daß dann eine organisatorische Maßnahme gültig bleibt, nur weil die lange bestehende Regelung sich seit vielen Jahren bewährt hat. Es kommt deshalb darauf an, die Durchsetzungsfähigkeit langfristiger Entscheidungen bei sich ändernden Bedingungen

zu prüfen und die voraussichtlichen Entwicklungen zu überschauen bzw. genügend Spielraum für improvisatorische oder dispositive Vorkehrungen zu belassen.

Bei all dem darf nicht aus dem Blickfeld geraten: Die organisatorischen Regelungen werden von Menschen getragen. Und gerade in dieser Darstellung wird immer wieder der Versuch unternommen, diese Tatsache besonders hervorzuheben und in ihrer Bedeutung zu würdigen. Die rational vorzüglich angelegte und somit optimal auf den Betriebszweck ausgerichtete Organisation versagt nämlich, wenn es nicht gelingt, auch die persönlichen Beziehungen der Mitarbeiter harmonisch zu gestalten. Der daraus abzuleitende Grundsatz wirft die Fragen der Auswahl, der Zuordnung, der Betreuung von Aufgabenträgern und der ständigen Beachtung der sozialen Gruppierungen auf. Das Prinzip einer *personellen Harmonisierung* der Arbeitswelt hat insofern eine überragende Bedeutung, als es – ohne ihm zu widersprechen – über den Grundsatz der Zweckmäßigkeit allen wirtschaftlichen Handelns hinausgeht und wieder zum Maß aller Dinge, also zum Menschen selbst, zurückführt.

5 Die Bildung der betrieblichen Funktionen

Während die bisherigen Ausführungen sich darauf beschränkten, die Grundlagen für organisatorische, psychologische und soziale Einsichten zu umreißen und gewisse allgemeine Forderungen für eine wirksame Erledigung des Aufgabengesamts aufzustellen, wird im folgenden die Synthese der einzelnen Arbeits-Aufgaben, also die Bildung von Funktionen oder Stellen und deren Besetzung mit Personen, im Vordergrund stehen.

In dem Wunsch, dabei *s y s t e m a t i s c h* zu verfahren, können die bisher allgemein gewonnenen Einsichten mehr speziell angewandt werden.

50 Analyse und Inhaltsbestimmung der Funktionen

Um Mißverständnisse auszuschließen, sei noch einmal vorsorglich auf die Bestimmung des Begriffs „Funktion“ im hier vertretenen Sinne (vgl. Abschnitt 00 am Ende) hingewiesen. Danach müssen zur *Erfassung ihres Inhalts* bekannt sein:

Ziel (Aufgabe) und Teilziele (Teilaufgaben),
Arbeitsmittel (Maschinen, Werkzeuge usw.),
Zeit,
Umweltbedingungen (Licht, Luft, menschliche „Atmosphäre“ u. a.).

Um die einzelnen Funktionen *bilden*, also synthetisch aufbauen zu können, muß man die Leistungsmöglichkeiten oder -voraussetzungen eines *Aufgabenträgers* klar überschauen; denn im Hinblick auf diesen wird ja die Synthese vorgenommen.

Die Inhaltsbestimmung einer Funktion kann unter zwei völlig verschiedenen Voraussetzungen erfolgen:

1. Bildung neuer Funktionen

Es handelt sich um Arbeitsaufgaben, die zukünftig gelöst werden. Sie sind für den Aufbau eines neuen Betriebs notwendig oder durch Betriebserweiterung oder -umstellung einzuplanen.

Für diesen Fall lautet die Fragestellung:

Welche Gesamtaufgabe ist einem Aufgabenträger zuzuweisen?

Welche Teilaufgaben sind damit hauptsächlich oder nebensächlich und ständig oder gelegentlich

verbunden?

Welche Arbeitsmittel sind einzusetzen (nach dem Arbeitsablauf, nach der Finanzierungsbasis usw.)?

Wo soll die Lösung erfolgen?

Welche Lösungszeit ist anzusetzen?

Welche überschaubaren Umweltbedingungen (Licht, Temperatur, Lärm und zweckmäßige Gestaltung des Arbeitsplatzes) sind zu schaffen oder zu bedenken?

Dabei darf die Situation des speziellen Betriebs nicht vergessen werden. Fragen der Finanzierung haben besonderes Gewicht; aber auch das zu erwartende Angebot an Aufgabenträgern (deren Zahl und Qualifikation z. B.) bestimmt das Bild der Funktion. Beide Überlegungen müssen der Entscheidung vorausgehen, welche Arbeitsmittel einzusetzen sind.

2. Analyse bestehender Funktionen

Dabei ist der gegenwärtige Zustand Ausgangspunkt. Man kann auf Erfahrungen zurückgreifen und kennt bereits den Aufgabenträger.

Unter diesen Umständen ist die Fragestellung wie folgt zu variieren:

Welche Gesamtaufgabe hat der Aufgabenträger?

Welche Teilaufgaben muß er zur Lösung der Gesamtaufgabe

hauptsächlich und nebensächlich und

ständig oder gelegentlich

erfüllen?

Welche Arbeitsmittel stehen ihm zur Verfügung?

Welche räumlichen Bedingungen hat er für seine Arbeit?

Welche Zeit erfordern seine Teilaufgaben jeweils und insgesamt?

Wie sehen seine sonstigen sachlichen und persönlichen Umweltbedingungen tatsächlich aus?

Die letzte, hier noch allgemein gefaßte Frage umschließt auch u. a. die soziale Situation mit Unterstellung und Überstellung, Entlohnung und Aufstiegsmöglichkeiten sowie die Einordnung in den Arbeitsablauf.

Da die für die Bildung neuer Funktionen geltende Situation als organisatorischer Sonderfall betrachtet werden kann, werden die folgenden Ausführungen vor allem auf bereits bestehende Funktionen zuzuschneiden sein.

Wie unter Abschnitt 115 angedeutet, bieten die schon bekannten *analytischen Merkmale* den beachtlichen Vorteil, eine wirklich *systematische* Analyse und Beschreibung einzelner Funktionen zu gewinnen. Hinzu kommt, daß auf diese Weise eine Auswertung für die *Besetzung* der Funktion (oder Stelle) nach psychologischen Eignungsgesichtspunkten gut möglich ist. Bildung und Besetzung betrieblicher Funktionen stehen ja in so engem Zusammenhang, daß die zu gewinnende organisatorische Analyse überhaupt nicht ohne den Blick auf den Aufgabenträger vorgenommen werden sollte.

Es ist hier einzuschalten, daß in der Praxis häufig entweder ein System für die Stellenbeschreibung nicht zu erkennen ist oder aber auch die für die Stellenbesetzung so wichtige Auswertung recht dürftig erscheint. Das liegt nicht selten daran, daß dem Betriebswirt die psychologischen Eignungsgesichtspunkte zu wenig vertraut sind oder aber der Psychologe nicht hinzugezogen wird. Das heißt eben, daß etwas sehr Wesentliches übersehen oder vernachlässigt wird.

Acker bringt z. B. eine Stellenbeschreibung des Einkaufsleiters, die sonst gut zu verwerthen und ein akzeptables Beispiel ist, aber — ohne nach den analytischen Merkmalen zu gliedern — wie folgt schließt:

„Anforderungen an den Inhaber der Stelle

Erforderlich ist ein technischer Kaufmann mit langjähriger Praxis im industriellen Einkauf und der Fähigkeit zur Leitung eines mittleren Büros.“²³

Solche „Eignungsanforderungen“ sind zu allgemein gehalten und sagen kaum, wie der gewünschte Aufgabenträger „aussehen“ soll; denn „langjährige Praxis“ und „Fähigkeit zur Leitung eines mittleren Büros“ bedeuten z. B. wenig für die Beanspruchung durch folgende, u. a. in der Beschreibung genannte Teilaufgaben: Mitwirkung bei der Gesamtplanung der Unterneh-

²³ Acker, H.: Organisationsanalyse, Baden-Baden 1963, S. 95.

mung, Bearbeitung von Reklamationen und Gutschriftenerteilung, Schulung des Personals in Einkaufsangelegenheiten.

Die Auswertung sollte vielmehr für *e i n z e l n e* Aufgaben die jeweils besonders notwendige Qualifikation ausweisen. Nur so kann aus der Beschreibung z. B. für Umstellungen oder Vertretungen ersichtlich werden, welche Teilaufgaben dauernd oder vorübergehend ausgegliedert oder neu verteilt werden können und welche Eignungsanforderungen dadurch berührt werden. Die Schulung des Personals (Sachkenntnis und gewisse pädagogische Fähigkeiten) oder die Mitwirkung bei der Gesamtplanung (Blick für das Wesentliche, Erkennen von Zusammenhängen, Abschätzen zukünftiger Notwendigkeiten usw.) liegen nicht *i m m e r* besonders glücklich in einer Hand und können nur schwer wieder einer Person übertragen werden, wenn der bisherige Stelleninhaber bei sehr angespannter Lage auf dem Arbeitsmarkt ausscheidet.

An dieser Stelle muß deshalb noch einmal betont werden, daß — was doch recht häufig geschieht — gar zu leicht der *Z u s a m m e n h a n g* zwischen den betriebswirtschaftlich-organisatorischen und den auf den Menschen gerichteten Problemen übergangen wird. Deshalb sind zwar viele Stellen-(Funktions-)beschreibungen für organisatorische Zwecke tadellos, aber im Hinblick auf die Besetzung zu wenig auswertbar oder ausgewertet worden.

Das Bemühen, *b e i d e* Gesichtspunkte möglichst zusammenzuführen, ist für das folgende Beispiel von erheblicher Bedeutung. Um es überschaubarer zu gestalten, ist die nicht zu komplexe Gesamtaufgabe der ersten Maschinennäherin in einem mittleren Betrieb der Textilindustrie gewählt worden.

Verfahrensmäßig wird versucht,

1. die fünf analytischen Merkmale zur Kennzeichnung jeder Einzelaufgabe anzuwenden,
2. den Einzelaufgaben die sachlichen Hilfsmittel und die Zeitbeanspruchung jeweils zuzuordnen,

3. die Einordnung der Funktion und ihres Trägers in die betriebliche Umwelt zu vollziehen.

Dabei wird keinesfalls übersehen, daß z. B. Aufgaben mit mehr geistigen Tätigkeiten oder Personen als Objekten nicht ohne weiteres in das Schema einzupassen sind, weil z. B. sachliche Hilfsmittel und Zeiten kaum in Erscheinung treten oder nicht fixierbar sind. Diese Unwägbarkeiten hat jedoch jede Stellenbeschreibung bisher nach jedem Verfahren zu akzeptieren. „Planen“, „Durchdenken“, „Vorschlagen“ u. ä. sind gegebenenfalls als (geistige) „Verrichtungen“ im weiteren Sinne zu begreifen. Entscheidend ist auch lediglich, daß das gewählte Verfahren letztlich

1. die für bestehende Funktionen bereits aufgeworfenen Fragen beantwortet (vgl. S. 85),
2. Einzelaufgaben und die mit ihnen verbundenen Zeitbeanspruchungen, Hilfsmittel usw. ersichtlich und möglichst als ausgliederungsfähig deutlich werden läßt,
3. eine gute Auswertung für die Stellenbesetzung gestattet,
4. einem klaren Gliederungsschema folgt.

Sicherlich ist dafür das folgende Muster nicht mehr als eine von mehreren Möglichkeiten.

Zugleich wird keineswegs verkannt, daß nicht jede betriebliche Tätigkeit eine so detaillierte Beschreibung voraussetzt. In diesem Sinne gibt es vielmehr höherwertige und niederwertige Funktionen. Letztere (z. B. „Wachdienst“, „Reinigungsarbeiten“, „Botendienst“) können ohne besonders gegliederte Analysen und ohne spezielle Eignungsüberlegungen behandelt werden.

Die Funktionsbeschreibung (Fig. 17) zeigt, daß der Aufgabenträger eine ständige Hauptaufgabe (I) und zwei weitere, gelegentliche Hauptaufgaben (II und III) zu erfüllen hat.

Die Kennzeichnung jeder sich (hier im Nacheinander des Arbeitsablaufs) ergebenden Einzelaufgabe nach den aufgabenanalytischen Merkmalen macht ganz klar, welchen Inhalt jede Einzelaufgabe hat. Es ist aus dem gewählten Beispiel deutlich zu

ersehen, wann und wieweit der Aufgabenträger anderen Anweisungen erteilen darf (I c, II d, II f, III d, III f) bzw. wann er nur sachliche Kompetenz besitzt.

Ein Vergleich der Hauptaufgaben miteinander gestattet es, den harmonischen Aufbau der Funktion zu überprüfen und festzustellen, inwieweit diesen Hauptaufgaben gleiche Einzelaufgaben oder Verrichtungen zugrunde liegen. Das ist wesentlich für den Einbau oder die Ausgliederung einzelner Aufgaben nach verschiedenen Gesichtspunkten, besonders bei einer weiteren Aufgabenteilung nach dem Prinzip der Spezialisierung.

Die Angabe des sachlichen Hilfsmittels bei jeder Einzelaufgabe des Aufgabenträgers hat beachtlichen Wert für alle organisatorischen Maßnahmen in bezug auf die beschriebene Funktion. Wenn z. B. die Funktionselemente²⁴ I a und I b herausgelöst werden sollen, müßte ein besonderer Tisch zur Verfügung gestellt werden, weil das Maschinen-Klappbrett dann gleichzeitig für die mit der Maschinenarbeit beauftragten Personen zur Verfügung stehen muß. Aus der Funktionsbeschreibung ist jedoch ersichtlich, daß diese Maßnahme nicht zweckmäßig erscheint, da der Raum sowieso schon beengt ist.

Es sei noch besonders darauf hingewiesen, daß die hier angeführte, in einem Berliner Betrieb analysierte Funktion nicht als berufstypisch angesehen werden kann. Sie ist auch, soweit festzustellen war, nicht unbedingt in allen anderen Betrieben gleicher Art und Größe in dieser Form zu finden. Gerade deshalb ist sie als Beispiel der betriebstypischen Funktionsbildung gewählt worden. Sie soll zeigen, daß nicht immer die Berufsausbildung oder -eignung eine Persönlichkeit für eine bestimmte Funktion zu qualifizieren braucht, bzw. darlegen, wie unterschiedlich die Funktionsbildung in den einzelnen Betrieben sein kann.

²⁴ Man kann die Einzel- oder Teilaufgaben eines Aufgabenträgers auch als „Aufgabenelemente“ bezeichnen. Wird nun eine solche Einzelaufgabe unter Einschluß der Erfüllungsfaktoren und des Menschen gesehen, kann sie – entsprechend der bisherigen Ausdrucksweise – als „Funktionselement“ angesprochen werden.

Fig. 17

Organisatorische Funktionsbeschreibung der 1. Maschinennäherin

Hauptaufgaben: ständig I. Maschinennähen von Kleidern im Posten
gelegentlich II. Musternähen an der Maschine (nach Zeichnung)
gelegentlich III. Kopien fertiger Kleider an der Maschine

M₁ = Verrichtung; M₂ = Objekt; M₃ = Rang; M₄ = Phase (Planung, Realisierung, Kontrolle); M₅ = Zweckbeziehung (hier: zur jeweiligen Zielsetzung)

Hauptaufg.	Einzelaufgaben	Kennzeichnung nach aufgabenanalytischen Merkmalen (M ₁ - M ₅)	Sachliche Hilfsmittel	Zeit
I	a) Prüfung des zugeschnittenen Stoffes	M ₁ Nachmessen M ₂ des vom Zuschneider kommenden Stoffes M ₃ keine Entscheidungsbefugnis für andere M ₄ volle Realisierung und Selbstkontrolle M ₅ nur unmittelbare Zweckbeziehung	(Eigenes) Bandmaß Maschinen- Klappbrett Maßtabelle	Unterschiedliche, dem Stücklohn zugrunde gelegte Normalzeit
	b) Schnittkorrektur	M ₁ Nachschneiden M ₂ des nachgemessenen Stoffes M ₃ - M ₅ wie I a	(Eigene) Schere Maschinen- Klappbrett	
	c) Maschinenarbeit ausführen	M ₁ Zusammennähen M ₂ des geprüften und ggf. nachgeschnittenen Stoffes M ₃ Anweisung der Handarbeiterin für Fertigstellung M ₄ Realisierung der Maschinenarbeit, Selbstkontrolle M ₅ mittelbar: Umspulen, Maschinenwartung	Konfektionsmaschine mit Elektromotor	
II	a) Anfertigung des 1. Schnittes	M ₁ Zuschneiden M ₂ des Kleiderstoffes (Meterware) M ₃ keine Entscheidungsbefugnis für andere M ₄ nur Mitplanen, Kontrolle des Zuschnitts bei Anfertigung des Stücks M ₅ nur unmittelbar	Zuschneideplatte Maßtabelle Zeichnung	nach Bedarf (Stundenlohn)

Hauptaufg.	Einzel- aufgaben	Kennzeichnung nach aufgaben- analytischen Merkmalen ($M_1 - M_5$)	Sachliche Hilfsmittel	Zeit
	b) Prüfen des zugeschnitten- en Stoffes	$M_1 - M_5$ wie I a	wie I a	nach Bedarf (Stunden- lohn)
	c) Schnitt- korrektur	$M_1 - M_5$ wie I b	wie I b	nach Bedarf (Stunden- lohn)
	d) Vorarbeiten bis zur An- probe an der Puppe	M_1 Heften und Nähen M_2 des nachgeschnittenen Stoffes M_3 Anweisungsbefugnis an Hand- näherin (Heften) und Büglerin (Vorbügeln) M_4 Planung der Reihenfolge der Verrichtungen; Realisierung der Maschinenarbeit, gelegent- lich des Heftens; volle Kon- trolle M_5 nur unmittelbare Zweck- beziehung	Konfektions- maschine mit Elektro- motor	nach Bedarf (Stunden- lohn)
	e) Anprobe an der Puppe	M_1 Abstecken M_2 des vorgearbeiteten Kleides M_3 keine Anweisungsbefugnis für andere M_4 vollständig: Planung, Reali- sierung, Kontrolle M_5 nur unmittelbar	Puppe	nach Bedarf (Stunden- lohn)
	f) Nacharbeit (Maschine)	M_1 Zusammennähen M_2 des abgesteckten Kleides M_3 Anweisung an Maschinen- näherinnen, Handnäherinnen und Büglerin zur Erreichung der Mustergleichheit M_4 vollständig: Planung, Reali- sierung, Kontrolle M_5 mittelbar: Umspulen, Maschi- nenwartung, Aufzeichnung zweckmäßiger Arbeitsweise, Zeichnung des fertigen Stücks	Konfektions- maschine mit Elektro- motor	nach Bedarf (Stunden- lohn)
III	von a) - f) wie bei II	$M_1 - M_5$ bei jeder Einzelaufgabe wie bei II	bei a) statt Zeichnung Musterkleid, sonst für jede Einzel- aufgabe wie bei II	für jede Einzel- aufgabe nach Bedarf (Stunden- lohn)

Umweltbedingungen

a) sachlich:

Raum: eng, Zugang zu Maschinen erschwert, Zustand des Arbeitsraums (Anstrich usw.) gut

Licht: gutes Tageslicht, zweckmäßige Beleuchtung der Arbeitsplätze

Temperatur: im Winter zu kalt, im Sommer zu warm; direkte Sonneneinstrahlung auf Arbeitsplatz ungünstig

Luft: gute natürliche Belüftung Lärm: mittelstark bis stark

b) persönlich: 1 Büglerin, 4 Maschinennäherinnen, 2 Handnäherinnen, zeitweilig 4 Heimarbeiterinnen

Atmosphäre: gut, allgemein gute Kameradschaft, freundlicher Umgangston der Meisterin, relativ seltener Personalwechsel

Entlohnung: branchenübliche Tariflöhne (s. Zeitspalte)

Aufstiegsmöglichkeiten: keine

Unterstellung: direkt der Meisterin

Überordnung: in Vertretung der Meisterin allen Arbeiterinnen (s. o.)

Information:

je nach Arbeitsablauf sofort mündlich:

an: Meisterin und Kollegen

von: Meisterin und allen Kollegen

zu wechselnden Terminen bei Musterung:

von Meisterin und Direktrice (Miteigentümerin)

c) Arbeitsablauf: Vorgelagert: Zuschnitt

Nachgelagert: Handnähen

51 Aufgabennormung und Loslösung von der Einzelpersönlichkeit

Die bei Fig. 17 beschriebene Funktion bestand — wie erwähnt — tatsächlich. Bei einem Wechsel des Aufgabenträgers machte es jeweils erhebliche Schwierigkeiten, sie neu zu besetzen, weil sie sowohl Elemente enthält, die auf die Konfektionsnäherin zugeschnitten sind, als auch Merkmale, die den Einsatz einer mit dem Zuschnitt usw. vertrauten Maßschneiderin erfordern.

Um solchen Problemen bei der Stellenbesetzung zu entgehen, bemüht man sich, bereits bei der Funktionsbildung die Loslösung von der Einzelpersönlichkeit zu erreichen. Es geht

dann darum, die Funktionen so zuzuschneiden, daß sie von den Aufgabenträgern eine *N o r m a l*leistung verlangen.

Das genannte Verfahren hat besondere Bedeutung bei den Großbetrieben und Behörden erlangt. Der Leitgedanke für die Bildung von solchen Normalaufgaben ist in dem Bemühen zu sehen, die Austauschbarkeit der Aufgabenträger im Hinblick auf die kontinuierliche Aufgabenerledigung in weitem Maße zu sichern. Darunter kann sowohl der innerbetriebliche Einsatz des Personals verstanden werden als auch die Möglichkeit, über den Arbeitsmarkt Ersatz für ausscheidende Kräfte zu beschaffen.

Die Berufsausbildung wiederum kann sich auf diese Normalaufgaben einstellen, also Menschen heranbilden, die möglichst viele der durch den Beruf umschlossenen Normalfunktionen erfüllen können. Man sollte sich aber vor dem Trugschluß hüten, daß damit bei den Berufsangehörigen auch eine gleichmäßige *E i g - n u n g* für jede solcher Funktionen besteht. Es kommt nicht nur darauf an, daß eine Aufgabe erledigt wird, sondern auch, *w i e* dies geschieht.

So wichtig die Austauschbarkeit der Aufgabenträger und damit die Bildung *genormter Stellen* ist, sie trägt nicht immer den Bedürfnissen besonders begabter Individuen Rechnung und hat naturgemäß alle mit jedem Schematismus verbundenen Nachteile.

Gerade bei der Bildung von Normalfunktionen ist es wichtig, sie möglichst auch entsprechend gewissen menschlichen *E i g - n u n g*stypen so harmonisch zusammensetzen, daß die Menge der aus ihnen resultierenden Arbeitsanforderungen wirklich auch einem *d u r c h s c h n i t t l i c h e n* Arbeitsträger angemessen ist.

52 Die laufende Korrektur der Funktionen

Die jedem komplexen Gebilde eigene Tendenz, sich zu verändern, wohnt auch dem Betriebsorganismus inne. Dabei soll von

einer tiefgreifenden Umorganisation des ganzen Unternehmens abgesehen werden. Gemeint sind hier Schwankungen und Umstellungen, die nach außen hin die Gestalt des Betriebs gar nicht zu berühren scheinen, die also eine Art von mikro-organisatorischer Beachtung erfordern.

Es treten da insbesondere die Maßnahmen hervor, die durch den Ausfall nicht so bedeutender Hilfsmittel, gelegentliche Störungen im Arbeitsablauf, Erkrankungen oder vorübergehendes Ausscheiden von einzelnen Aufgabenträgern usw. elastische dispositive Maßnahmen erforderlich machen.

Auch in diesen Fällen haben brauchbare Funktions- oder Stellenbeschreibungen erheblichen Wert. Sie stellen eine nicht zu unterschätzende Grundlage für die Festsetzung geeigneter dispositiver oder improvisatorischer Anpassungsmaßnahmen dar, indem sie einen relativ schnellen Überblick über die Funktionselemente verschaffen, die von solchen Veränderungen betroffen werden, und damit die Entscheidung erleichtern, welche der Erfüllungsfaktoren bzw. welche Einzelaufgaben der neuen Lage entsprechend verändert oder gestaltet werden müssen. Besonders da, wo ganze Funktionen vorübergehend von anderen Personen mit zu erledigen sind, bleiben die Klarheit der Inhalte und ihre sorgfältige Abgrenzung leichter erhalten. Sobald die Veränderung der Funktionen dauerhaft wird, ist es zweckmäßig, neue und wieder auf den einzelnen Aufgabenträger bezogene Stellen- oder Funktionsbeschreibungen vorzunehmen, die relativ einfach aus den bestehenden abgeleitet werden können.

Abgesehen von den erwähnten Schwankungen stellt jede Funktion dauernde Anpassungsprobleme im Sinne einer *Rationalisierung*. Die dabei im Rahmen der *Objekt-Psychotechnik* vorgenommenen Untersuchungen (z. B. der Arbeitsmittel auf Zweckmäßigkeit für den Menschen — Hantierbarkeit usw.) dienen der laufenden Korrektur der Funktionen mit dem Ziel, die aus ihnen erwachsenden Anforderungen zu senken. Die zweckmäßi-

gere Formung der Hilfsmittel, ihre bessere Anordnung, die vernünftiger Gestaltung aller sachlichen Umweltbedingungen, kurz alles, was unter der Bezeichnung „Arbeitsgestaltung“ faßbar ist, hilft, dem Menschen die Aufgabenlösung zu erleichtern und seine begrenzte Kraft mit einem besseren Wirkungsgrad einzusetzen. Die Objekt-Psychotechnik wird wiederum von der *Subjekt-Psychotechnik* ergänzt und mitbestimmt, die darauf gerichtet ist, gewissermaßen den Menschen besser an seine objektive Arbeitsumwelt anzupassen.

Zu der unter solchen Anpassungsgesichtspunkten vorzunehmenden Umweltbeeinflussung sind auch die ansprechende Ausstattung der Arbeitsräume, die Berücksichtigung von Farbwirkungen auf die Arbeitsfreudigkeit der Menschen u. v. a. zu rechnen. Gerade bei solchen im weiteren Sinne organisatorischen Vorkehrungen ist es offensichtlich, welche Rolle die *psychologischen* Gesichtspunkte spielen können.

Auch wenn die geschilderten Maßnahmen im Betrieb grundsätzlich durchgeführt worden sind, ist es notwendig, sie in bezug auf ihre Wirkung und weitere Gültigkeit ständig zu überprüfen. Es ist ferner darauf zu achten, daß dort, wo die Rationalisierungsmaßnahmen schon spürbare Veränderungen der Funktionen gezeitigt haben, auch Korrekturen der Funktionsbeschreibungen vorgenommen werden müssen, weil es von fundamentaler Bedeutung ist, nur *richtige*, also auf den letzten Stand gebrachte Beschreibungen zu verwenden.

Diesen Zwecken dienen u. a. die Arbeits- sowie die mit ihnen verbundenen Zeit- und Bewegungsstudien. *Arbeitsstudien* als Gesamtheit sind auf die in die betriebliche Umwelt und den Arbeitsablauf jeweils eingeordnete Organeinheit gerichtet; sie untersuchen also den harmonischen Aufbau und die Einpassung des Arbeitsplatzes, indem sie Aufgabenstellung, Aufgabenträger und alle Erfüllungsfaktoren im Zusammenhang betrachten. *Zeitstudien* kontrollieren speziell die Erfüllungsdauer für einzelne Aufgaben. Sie sollen zeitliche Beanspruchungen ermitteln,

die z. B. für die Lohnfestsetzung, die Einschaltung in den Arbeitsablauf und die Belastung der Aufgabenträger Aussagegewert besitzen. *Bewegungsstudien* fallen in den Rahmen der Subjekt-Psychotechnik und geben über die typischen, zweckmäßigen oder unzweckmäßigen körperlichen Bewegungen – oft bis in die letzten Griffelemente – bei einzelnen Verrichtungen Auskunft.

Sie dürfen nicht zu dem Trugschluß führen, daß die Bewegungen **i m m e r** rational sein müssen (vgl. Abschn. 21). Diesen Fragen widmet sich besonders der Verband für Arbeitsstudien REFA e. V.

Wenn man bewußt an die Korrektur von bestehenden Funktionen geht, so kann deren Inhalt oder Schwierigkeitsgrad verändert werden durch:

- a) Änderung oder Herauslösung von Einzelzielsetzungen (Aufgabenänderung),
- b) Veränderung der sachlichen Hilfsmittel,
- c) Umgestaltung der Umweltbedingungen,
- d) Veränderung der Lösungszeit (bzw. der Menge je Zeiteinheit).

Häufig ist jedoch wenigstens **e i n e r** dieser vier Faktoren nicht variabel. Dann bleiben nur jeweils drei von ihnen gezielten Maßnahmen zugänglich. Der als unveränderlich betrachtete Faktor stellt für die Entscheidung ein *Datum* dar.

Die gewünschte Veränderung der Funktionsinhalte kann notwendig werden, weil entweder

- a) die Beanspruchung durch die Funktion zu umfangreich für einen Menschen ist (Funktion zu groß) oder
- b) ein Aufgabenträger von seiner Funktion nicht voll ausgelastet wird (Funktion zu klein).

Die Übersicht bei Fig. 18 soll zeigen, welche Maßnahmen in diesen denkbaren Fällen ergriffen werden können.

Fig. 18 Maßnahmen bezüglich der veränderungsfähigen Faktoren

Datum jeweils	a) Aufgabe	b) Sachliche Hilfsmittel	c) Umwelt	d) Zeit
Funktion zu groß				
1. Aufgabe	keine	Verbesserung (Rationalisierung) der Hilfsmittel durch Austausch, Überholung und Neuanschaffung ●	Mehr Licht, bessere Luft und Temperatur, weniger Geräusche, bessere Anordnung der Hilfsmittel, ggf. örtliche Verlegung, psychologische Einflußnahme zur Verbesserung der Atmosphäre u. a.	Verlängerung der Fristen (Vorgabezeiten), soweit im Hinblick auf Liefertermine und Arbeitsablauf möglich.
2. Sachliche Hilfsmittel	Herauslösung bestimmter Teilaufgaben und Zurei- lung an andere, zu kleine Funktionen ●	keine	wie 1 c	wie 1 d
3. Umwelt	wie 2 a ●	wie 1 b ●	keine	wie 1 d
4. Zeit	wie 2 a ●	wie 1 b ●	wie 1 c	keine
Funktion zu klein				
5. Aufgabe	keine	Im Einzelfall Austausch und damit Verschlechterung der Hilfsmittel zur Entlastung anderer Funktionen. Forderung nach Verbesserung bleibt innerhalb des Gesamtbetriebes bestehen (Rationalisierung der Betriebe)	Im Einzelfall Verlegung an einen umweltlich weniger günstigen Ort möglich, um den alten für wichtigere Funktionen zu gewinnen. Verbesserung im Zuge der Rationalisierung der Betriebe wie bei 1 c jedoch erwünscht.	Verkürzung der Fristen (Vorgabezeiten), soweit im Arbeitsablauf möglich. ●
6. Sachliche Hilfsmittel	Übernahme bestimmter Teilaufgaben aus anderen, zu großen Funktionen ●	keine	wie 5 c	wie 5 d ●
7. Umwelt	wie 6 a ●	wie 5 b	keine	wie 5 d ●
8. Zeit	wie 6 a ●	wie 5 b	wie 5 c	keine

● Schwerpunkt der Anpassungsbemühung

53 Prozeßstrukturierung

Mit der Bildung der betrieblichen Funktionen erfolgt nicht nur deren und ihrer Träger Einordnung in die Struktur des organisatorischen Aufbaus, sondern – wie erwähnt und aus der Funktionsbeschreibung im Abschn. 50 ersichtlich – zugleich die Strukturierung des mit der arbeitsteiligen Aufgabenerledigung verbundenen Leistungsprozesses, der sich vornehmlich an den notwendigen Verrichtungen und an den jeweiligen Arbeitsobjekten orientiert. Die in Zeit und Raum sich bewegenden Arbeitsabläufe können losgelöst von den skalaren Aspekten der Aufbauorganisation betrachtet werden. Sie rücken dann Optimierungsprobleme in den Blickpunkt, die sich nach dem ökonomischen Prinzip etwa durch den Anspruch ergeben, minimale Durchlaufzeiten, beste Kapazitätsausnutzung oder optimale Arbeitsbedingungen zu sichern bzw. miteinander vereinbar zu machen. Diese Fragen öffnen sich viel eher rein quantitativen Methoden – etwa der linearen Optimierung – als die ganzheitliche Untersuchung von gesamtorganisatorischen Strukturen.

Auch die Anordnung der eingesetzten sachlichen Hilfsmittel, die wiederum vom Produktionstyp mitbestimmt wird, ist eine spezielle Erscheinung der *Ablauforganisation*.

Bei der *Fließfertigung* stehen z. B. die Maschinen so, daß das Arbeitsobjekt (Werkstück) dem Fertigungsvorgang auch räumlich folgt (erst stanzen, dann bohren, dann lackieren).

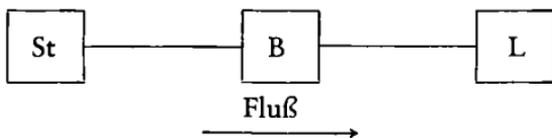


Fig. 19

Die *Werkstattfertigung* dagegen führt zur Zentralisation gleichartiger sachlicher Hilfsmittel, so daß – im Beispiel – die Verrichtungen gleichlaufend räumlich zusammengefaßt erfolgen.

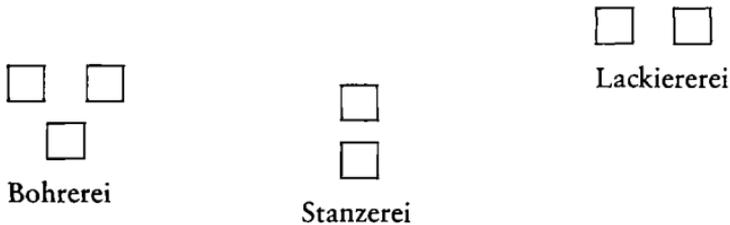


Fig. 20

Es ergeben sich dadurch zwangsläufig andere innerbetriebliche Standort- und Transportprobleme sowie Zwischenlager.

Die Berücksichtigung des Ablaufaspektes in der Beschreibung (s. Abschn. 50) bringt also uno actu die möglichst vollständige organisatorische Erfassung der einzelnen Funktion, die sowohl in der Aufbau- als auch in der Ablaufstruktur ihren Platz finden muß.

6 Die Anpassung des Menschen an betriebliche Funktionen

Die Ausführungen im Hauptabschnitt 5 waren auf die organisatorischen Vorgänge abgestellt, die geeignet sind, die *Funktion* an einen Aufgabenträger anzupassen. Gleichzeitig entstand jedoch in der Funktionsbeschreibung auch eine wesentliche Grundlage für die auf den *Menschen* zu richtenden Maßnahmen.

Der

Auswahl,

Umbildung oder Neubildung (Analyse und Synthese) und laufende Korrektur

der Funktionen muß die

Auswahl,

Ausbildung (Erziehung) und ständige Betreuung

der Aufgabenträger entsprechen, wenn das Problem der Stellenbesetzung möglichst gut gelöst werden soll.

60 Auswahl

Einige der am Schluß des Abschnitts 12 ausgewiesenen Teilungsgesichtspunkte nehmen bereits deutlichen Bezug auf besondere Eignungsanforderungen, die **g a n z a l l g e m e i n** bei jeder Stellenbesetzung beachtet werden müssen. Manche von ihnen sind so offensichtlich erkennbar, daß sie schon auf unterschiedliche Menschentypen hindeuten, wie sie auch dem nicht besonders psychologisch geschulten, aber erfahrenen Praktiker bekannt sind. Es handelt sich um Personen, die

- besonderes Handgeschick besitzen,
 - ausgesprochene Kopfarbeiter sind,
 - spezielle Verrichtungen besonders beherrschen (Dreher, Fräser),
 - besonders auf soziale oder menschliche Gesichtspunkte abgestimmt bleiben,
 - Führernaturen darstellen
- u. a.

Aber meistens zeigen sich solche Qualifikationen erst im Laufe der Zeit; und wo mehrere von ihnen vorhanden sind, ist es nicht einfach, den Schwerpunkt — und damit die vorzugsweise Einsatzmöglichkeit — zu bestimmen.

Aus diesem Grunde sollten psychologische Verfahren in der Auswahl bei höherwertigen Funktionen angewandt werden. Der Stand dieser Wissenschaft rechtfertigt ihren Einsatz. Allerdings kann sich nicht jede Unternehmung einen eigenen Psychologen leisten. Es ist dann anzuraten, daß der Psychologe als „Stab außer dem Hause“ hinzugezogen wird. Dabei wird es sich als vorteilhaft erweisen, den Eignungsgutachter oder das Institut nicht zu oft zu wechseln, damit der psychologische Berater mit den speziellen Funktionen des Betriebs vertraut wird.

Über den Wert der körperlichen Untersuchung durch einen Arzt bestehen seit langem keine Zweifel mehr, und diese Überlegung bedarf deshalb keiner umfangreicheren Erörterung.

Für die Verteilung der betrieblichen Funktionen gilt im allgemeinen, daß eine Stelle schon vorhanden ist, für die ein Aufgabenträger gesucht wird. Es ist also — sofern mehrere Bewerber zur Verfügung stehen — der Mensch auszuwählen. Nur bei besonderen Anlässen wird die Unternehmung für den bestimmten Bewerber eine Funktion bilden oder aussuchen. Bei Umsetzungen im Betrieb sind gewissermaßen gleichzeitig bestehende Funktionen und vorhandene Personen füreinander auszuwählen. In jedem Fall muß der Vergleich der objektiven Anforderungen einer Stelle mit den subjektiven Fähigkeiten einzelner Menschen vorgenommen werden. Welche persönlichen Qualifikationen die Funktion verlangt, ist jedoch aus der organisatorischen Beschreibung noch nicht zu ersehen.

Grundlage aller wichtigen Auswahlvorgänge sollte deshalb u. a. das daraus zu gewinnende psychologische Bild der Arbeitsaufgabe sein. Die Erarbeitung dieser Unterlage erfordert das Zusammenwirken von Betriebswirten und Psychologen, und sie muß den psychologischen Ganzheitsgesichtspunkt beachten. Laienhaftes Vorgehen stellt den Sinn der ganzen Verfahrensweise in Frage. Es wäre ein Rückschritt in die Zeit der Elementenpsychologie, wenn nur versucht würde, die für die Erfüllung jeder Einzelaufgabe notwendigen Fähigkeiten und Kenntnisse festzustellen und zu vergleichen, ob sie beim Bewerber vorhanden sind. Vielmehr ist die Funktion als Ganzheit zu dem ganzen Menschen in Beziehung zu setzen. Das schließt nicht die Notwendigkeit aus, die Einzelaufgaben (Aufgabenelemente) — gewissermaßen als Bestandsaufnahme aller Anforderungen aus der Funktion — nach Eignungsgesichtspunkten zu untersuchen, wie es die *eignungsmäßige Auswertung der Funktionsbeschreibung* (s. Fig. 21) zeigt. Dabei darf nicht übersehen werden, daß bestimmte Eignungsmerkmale in normalem Umfang bei jeder Funktion gewünscht werden müssen, so z. B. Ehrlichkeit, Freude an der Arbeit, Fleiß, Pünktlichkeit und Interesse. Auch allgemeine Sorgfalt könnte man

Fig. 21
Psychologische Auswertung der organisatorischen Funktions-
beschreibung

Haupt- aufgabe	Einzel- aufgabe	Analytisches Merkmal	Besondere wich- tige Eignungs- merkmale
I	a	M ₁ Nachmessen	1, 6
	b	M ₁ Nachschneiden	1, 4, 6
	c	M ₁ } M ₄ } Zusammennähen (Maschine) M ₃ Anweisung der Handarbeiterin	1, 2 7, 9, 9, 10, 11, 12
II und	a	M ₁ } M ₄ } Mitplanen beim Zuschneiden	4, 5, 6, 8, 9
	b	M ₁ Nachmessen	1, 6
	c	M ₁ Nachschneiden	1, 4, 6
	d	M ₁ Heften und Nähen an der Maschine M ₃ Anweisung der Handnäherin und Büglerin M ₄ Planung der Reihenfolge der Ver- richtungen	1, 2, 4, 15 7, 8, 9, 10, 11, 12 7, 8, 9
III	e	M ₁ } M ₄ } Abstecken völlig selbständig	1, 4, 5, 8, 9, 15
	f	M ₁ Zusammennähen (Maschine) M ₃ } Anweisung an Maschinennäherinnen M ₄ } zur Erreichung der Mustergleichheit M ₅ Aufzeichnung zweckmäßiger Arbeits- weise, Zeichnung des fertigen Stücks	1, 2 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12 1, 4, 5, 6, 7, 8, 9

U m w e l t

Lärm 3 Atmosphäre und Chef 11, 12

Entlohnung und Aufstiegsmöglichkeit 13, 14

Nummern der Eignungsmerkmale:

1. Normales Sehvermögen, 2. ausreichende körperliche Konstitution, 3. normale nervöse Belastbarkeit, 4. ausgeprägter Formensinn, 5. guter Geschmack, 6. Sorgfalt, 7. Erfassung wesentlicher Arbeitsunterschiede, 8. gute praktische Intelligenz, 9. Selbständigkeit des Denkens, 10. Fähigkeit klarer Anleitung anderer, 11. freundliches Wesen, 12. Kameradschaftlichkeit, 13. schwacher Ehrgeiz hinsichtlich des Berufsaufstiegs, 14. Zufriedenheit mit dem Erreichten, 15. Handgeschicklichkeit.

hier nennen, jedoch wird sie für bestimmte Aufgaben besonders ausgeprägt sein müssen und deshalb — als besonders betont — im Einzelfall ausdrücklich erwähnt. Das trifft hier auf die Vorrichtungen „Messen“ oder „Schneiden“ zu, bei denen Unvorsichtigkeit irreparable Schäden verursachen kann.

Bestimmte Einzelfähigkeiten können unabdingbar sein. Das Fehlen einer einzigen von ihnen würde die Auswahl des betreffenden Bewerbers verbieten (Farbenblindheit bei Lokomotivführern, Unehrllichkeit beim Kassierer u. a.) In anderen Fällen handelt es sich um kompensierbare Einzelfähigkeiten, d. h. um solche Eigenschaften der Persönlichkeit, deren schwache Ausprägtheit durch andere, hochentwickelte Fähigkeiten aufgewogen wird.

Die psychologische Auswertung der organisatorischen Funktionsbeschreibung beschränkt sich naturgemäß nur auf die Aussagen oder Angaben, die auf bestimmte Anforderungen gegenüber dem Aufgabenträger hindeuten. In diesem Fall, wo es sich immer um ein gleiches oder wesensmäßig sehr ähnliches Objekt (Stoff in verschiedenen Bearbeitungsstadien) handelt, wird das Merkmal M_2 von geringerer Bedeutung sein. Die mit M_1 gekennzeichneten Vorrichtungen werfen wiederum ganz andere Eignungsmerkmale auf als etwa die auf Anweisungsbefugnis deutenden Merkmale M_3 .

Insgesamt entsteht also durch die Auswertung der Funktionsbeschreibung für die Stellenbesetzung zunächst ein Katalog der in Frage kommenden Eignungsmerkmale. Er weist allerdings noch nicht aus, welche von ihnen als unabdingbar oder kompensierbar anzusehen sind. Das läßt sich eben nicht durch die analytische Betrachtung allein sagen, die weder wertet noch den Zusammenhang erfassen will.

Für eine sorgfältige Vorbereitung der Auswahl von Menschen muß deshalb ein ganzheitliches Bild der Arbeitsaufgabe gewonnen werden, das die Funktion insgesamt hinsichtlich ihrer Anforderungen an den Menschen umschließt und

den Aufgabenträger auch sozial einordnet (Berufszugehörigkeit, Erfahrung usw.).

Fig. 22 spiegelt den Versuch wider, ein solches Bild der Funktion zu entwerfen. Der psychologisch und für Eignungsprobleme besonders vorgebildete Fachmann vermag es ganzheitlich zu interpretieren. Ihm obliegt es nunmehr, durch geeignete diagnostische Verfahren (aufeinander abgestimmte psychologische Tests, Anamnese — also u. a. Würdigung des bisherigen Lebenswegs —, Befragung, Deutung des Verhaltens u. a.) festzustellen, ob die zur Auswahl stehende Persönlichkeit jeweils für die Funktion geeignet erscheint. Die Mitwirkung des Organisators wird h i e r b e i von geringer Wichtigkeit.

Man könnte den Einwand erheben, daß — bei aller Bedeutung des Problems — der entstehende (sicher oft überschätzte) Aufwand zu groß ist, um für etwa alle 5 oder 10 Jahre auftretende Neubesetzungen so gründliche Unterlagen zu schaffen. Der Begriff „Auswahl der Aufgabenträger“ umschließt jedoch eine ganze Anzahl von Sachverhalten, und zwar:

- a) die Auswahl von Nachwuchskräften (Lehrlinge, Anlernlinge, Praktikanten),
- b) die Auswahl von ausgebildeten Arbeitskräften für freie Funktionen,
- c) die Auswahl von Betriebsangehörigen für andere Funktionen in horizontaler Richtung (Versetzung),
- d) die Auswahl von Betriebsangehörigen für andere Funktionen in vertikaler Richtung (Beförderung),
- e) die Auswahl von Betriebsangehörigen bei Entlassungen,
- f) die Auswahl von Betriebsangehörigen für Vertretungen.

Sie werfen insgesamt dauernd und immer wieder unter anderen Gesichtspunkten das Auswahlproblem auf.

Das Kennzeichen der Organisation schlechthin ist u. a. die dauerhafte Regelung sich wiederholender Vorgänge.

Diese müssen aber nicht im letzten Detail identisch sein. Es wäre deshalb nicht richtig, organisierbare Zusammenhänge des Stel-

Fig. 22

Psychologisches Bild der Arbeitsaufgabe für die 1. Maschinennäherin

B e t r i e b : X Y

A. Berufszugehörigkeit (Vorbildung)

Schneiderin mit abgeschlossener Lehre — möglichst auf Maß — nicht unter 25 Jahre, längere praktische Erfahrung für die selbständige Herstellung von Damenkleidern in der Konfektion und nach Maß.

B. Tätigkeitsmerkmale

Ausführung der Maschinenarbeiten an Konfektionskleidern mit selbständiger Prüfung und Korrektur des zugeschnittenen Stoffes. Anleitung der Handnäherinnen für die Fertigstellung.

Herstellung von Mustern nach Zeichnung oder fertigen Kleidern. Beratung und Mitplanen bei der Anfertigung des Schnitts. Planung und Durchführung aller Arbeiten bis zur Beendigung der Maschinenarbeit wie: Heften und Zusammennähen, selbständige Anprobe an der Puppe (Abstecken), Anweisung und Kontrolle der Handnäherinnen und Büglerin beim Heften und Vorbügeln. Aufzeichnung der auf Grund des Musters ermittelten Besonderheiten und Zweckmäßigkeiten der Arbeitsausführung zur Anleitung anderer Näherinnen bei Fertigung des Postens.

Zeichnen fertiger Stücke.

Besonderer Wert wird auf selbständige Erledigung aller Tätigkeiten gelegt.

Wartung der Nähmaschine und des Motors.

Besondere Umweltbedingungen: mittelstarker bis starker Lärm, Raum beengt, direkte Sonneneinstrahlung auf den Arbeitsplatz.

C. Aufstiegsmöglichkeiten

Keine. Lohnaufbesserung möglich.

D. Eignungsmerkmale

a) Unerläßliche Einzelmerkmale

Normales Sehvermögen (gegebenenfalls Ausgleich durch Brille), ausreichende körperliche Konstitution, normale nervöse Belastbarkeit.

b) Gesamtschau

Als zentrale Eignungsmerkmale soll die Persönlichkeit *ausgeprägten Formensinn mit gutem Geschmack, Handgeschicklichkeit und Sorgfalt* über das normale Maß hinaus bei der Arbeitsausführung verbinden. Diese Eigenschaften müssen zur *Erfassung wesentlicher Arbeitsunterschiede* mit guter praktischer *Intelligenz und Selbständigkeit des Denkens* verbunden sein. Sie muß die *Fähigkeit klarer Anleitung anderer* besitzen und aus einem *freundlichen Wesen und Kameradschaftlichkeit* heraus dabei den richtigen Ton treffen können. *Ohne starken Ehrgeiz* hinsichtlich ihres beruflichen Aufstiegs soll sie *Zufriedenheit mit dem Erreichten* finden.

lenbesetzungsverfahren immer wieder neu (dispositiv) oder allenfalls improvisatorisch zu regeln. Ohne *klare Stellenbeschreibungen* nach einem geeigneten Verfahren (für das hier nur eine Möglichkeit aufgezeigt werden konnte), ohne *eignungsmäßige Auswertung der Funktionsbeschreibungen* und ohne *sachkundige Ermittlung der persönlichen Eignung* ist der Bereich des Personaleinsatzes u n t e r organisiert.

Da mit dem Beispiel der Funktionsbeschreibung vor allem auf die Stellenbesetzung durch neue ausgebildete Arbeitskräfte (oben unter b) Bezug genommen wurde, sind die Ausführungen noch hinsichtlich der anderen Fälle zu ergänzen:

Nachwuchskräfte

Es handelt sich meistens um junge Menschen, die entweder in der für sie neuen Welt eines Berufes noch gar keine Bewährung abgeleistet haben oder die noch zusätzlicher Einführung und Einarbeitung für spezielle Funktionen bedürfen.

Besonders in diesen Fällen ist es sehr zweifelhaft, ob der Praktiker ohne wissenschaftliche Eignungsgutachten ein so relativ sicheres Wissen von den Leistungsmöglichkeiten des Bewerbers bekommen kann, daß er unbeirrt durch ein „Ja“ oder „Nein“ über die Zukunft eines jungen Menschen mitentscheiden darf.

Erst ältere Mitarbeiter geben den verantwortlichen Instanzen wenigstens ein Erfahrungswissen über bestimmte Qualitäten. Viele Neigungen junger Leute sind nur *vordergründig*, d. h. sie wurzeln nicht tief genug in der Gesamtpersönlichkeit. Dies ist aber — auch bei guter praktischer Menschenkenntnis — nur schwer ohne den Einsatz psychologischer Mittel zu erkennen. Deshalb hat sich die öffentliche Berufsberatung besonders der Jugendlichen angenommen, die zum ersten Male in das Berufsleben treten.

Versetzung

Das Auswahlproblem stellt sich tatsächlich, wenn auch unter anderen Voraussetzungen, bei jeder Umbesetzung von Stellen.

Sie soll grundsätzlich zu einer besseren Erfüllung der Funktionen führen. Das erfordert jedoch eine Untersuchung darüber, welche Einzelaufgaben für die bisherigen Aufgabenträger besondere Schwierigkeiten bereiten bzw. welche besonderen Eignungsanforderungen nicht erfüllt werden konnten. Dies führt wiederum zu einem Vergleich der Funktionsbeschreibungen bzw. zum Vergleich bestimmter Anforderungen zurück und zwingt zu einer wertenden Betrachtung der betroffenen Aufgabenträger hinsichtlich ihrer allgemeinen oder speziellen Eignung.

Die menschliche Seite jeder Versetzung darf auch nicht verkannt werden: Der Aufgabenträger kann sich geehrt oder zurückgesetzt fühlen. Es wird deshalb von erheblicher Bedeutung sein, daß er nicht wieder oder erst recht auf einem falschen Posten eingesetzt wird. Eine passende Funktion wird ihm Auftrieb geben und entweder bisher gute Leistungen noch

steigern oder dazu beitragen, sein Versagen durch Selbstbestätigung in der neuen Position zu kompensieren. Dies dient sowohl der Aufgabenerfüllung als auch dem einzelnen Menschen und der sozialen Situation des Betriebs.

Beförderung

Der Aufstieg innerhalb der Betriebshierarchie wird dem einzelnen Aufgabenträger im allgemeinen auf Grund seiner Bewährung und Leistung bei der Erfüllung *a n d e r e r*, rangmäßig nachgeordneter Funktionen gewährt. Tatsächlich besitzt man also bereits ein fundiertes Erfahrungswissen über seine wichtigsten Qualifikationen. Die Rückschlüsse, wie er sich selbst in einer höheren Position beweisen wird, sind zwar *r e l a t i v* gesichert, aber nur, solange die neue Aufgabe nicht ganz *a n d e r e* und eine unterschiedliche Eignung erfordernde Merkmale aufweist. Gerade dies ist aber nicht selten. Häufig stehen bei der Beförderung vor allem Sachkenntnisse im Vordergrund der Überlegungen. Dies ist grundsätzlich richtig, aber sie allein berechtigen keineswegs zur Annahme, daß der fachlich Versierte auch *i n s t a n z i e l l e* Funktionen wahrnehmen kann, die besondere Qualitäten in der Menschenführung verlangen und den Blick über den eigenen Bereich hinaus erfordern. Deshalb muß auch hier der sorgfältige Vergleich der *n e u e n* Ansprüche mit der *G e s a m t*persönlichkeit wahrgenommen werden. Sachkenntnis und fachliche Begabung können z. B. auch über eine angemessen dotierte Stabsstelle nutzbar gemacht werden, bei der es weniger auf Führungsqualifikationen ankommt. Auf höherer Ebene lohnt es sich in gewissen Fällen sogar, die Funktionen so umzubilden, daß der zur Leitung und Anleitung besser Geeignete „in der Linie“ Vorgesetzter wird, während der hervorragende Fachmann eine — vielleicht sogar sehr unabhängige — Stabsstelle bekleidet. Welche organisatorischen Möglichkeiten dazu bestehen, lassen die verschiedenen Funktionsbeschreibungen nebeneinander und das Bild der organisatorischen Gesamtstruktur (s. besonders Fig. 5 bis 7) erkennen.

Entlassungen

Im allgemeinen liegen für Entlassungen so schwerwiegende Gründe vor, daß die Entscheidung darüber fast zwangsläufig erfolgt. In Zeiten sinkender Beschäftigung werfen sie jedoch nahezu gleiche Probleme wie bei der Neueinstellung auf. Nur daß es hier darum geht, möglichst die am wenigsten Geeigneten herauszufinden. Allerdings wird der Betrieb nicht allein diesem Gesichtspunkt folgen dürfen, weil die Sozialgesetzgebung und Vorschriften des Arbeitsrechts usw. die Eignungsgesichtspunkte — durchaus nicht immer glücklich — anderen Präferenzen nachordnen. Für den Fall der Entlassung werden somit vor allem organisatorische Fragen zu bewältigen sein: Umbildung der Arbeitsaufgaben, Zusammenlegung, Einsatz anderer Arbeitsmittel. Hierbei hat naturgemäß die Prüfung der reinen Stellenbeschreibung vorrangige Bedeutung, während die Entlassung der Personen selbst überwiegend geltenden Rechtsnormen folgt.

Vertretungen

Funktionsbeschreibungen und Eignungsbilder sind auch von erheblichem Nutzen für die Regelung von Stellvertretungen.

Es ist organisatorisch notwendig, möglichst für jede Funktion einen *ständigen Vertreter* einzusetzen. Seine Arbeitsaufgabe muß eine große Ähnlichkeit mit dem Vertretungsbereich haben, also auch ähnliche Anforderungen stellen, was durch die erwähnten Unterlagen zu überprüfen ist.

Der ständige Vertreter sollte aber daneben gute menschliche Bindungen zu dem *Inhaber* seines Vertretungsbereichs haben; denn er muß mit seiner Art, die Dinge zu tun, vertraut sein und mit ihm dauernden informatorischen Kontakt pflegen.

Der Stellvertreter soll somit möglichst in gleichem Maße für die dauernde Übernahme der Stelle *geeignet* sein. Häufig ist er ja auch der Nachfolger, wenn Beförderungen erfolgen. Insofern hängen oft Stellvertretung und Aufstieg eng zusammen.

Bei *gelegentlicher Vertretung* für kurze Zeit ist es nicht selten erforderlich, einzelne Teilfunktionen von der Erledigung bis zur Rückkehr des Stelleninhabers auszuklammern. Auch dafür ergibt sich eine gute Übersicht aus der Funktionsbeschreibung.

Teilvertretungen führen zur Aufteilung einer Funktion auf mehrere Aufgabenträger. Hierbei ist die Kenntnis von den Einzelaufgaben und deren Anforderungen besonders wichtig, da eine sehr genaue Abgrenzung dahingehend vorgenommen werden muß, w e r w a s zu tun hat und welche Kompetenzen usw. er dazu erhalten muß.

Ergänzend sei bemerkt: Die mit der *Niederstufung* (Degradierung) einzelner Individuen verbundenen Probleme stellen normalerweise keine Fragen der Auswahl. Die Degradierung kann eine Milderung der sonst notwendigen Entlassung sein und folgt dann den dazu entwickelten Überlegungen. In der Regel ist sie jedoch eine Folge völligen oder weitgehenden fachlichen oder menschlichen Versagens der Betroffenen, das nachgewiesen (verifiziert) sein muß. Sie gehört deshalb eher zum Thema „Strafe und Belohnung“.

61 Bildung (Ausbildung)

Im Abschnitt 21 wurde auf die Faktoren hingewiesen, die insgesamt und jeweils mehr oder weniger das Individuum als leiblich-seelisches (geistiges) Wesen formen. Sie sind so stark miteinander verflochten, daß sie nicht einzeln isoliert betrachtet werden dürfen. Das geschieht noch nicht, wenn man z. B. die intentionalen Erziehungseinflüsse *b e s o n d e r s* würdigt.

Der Ausdruck *Bildung* wird von den Fachleuten für die umfassenden, vor allem intentionalen Bemühungen benutzt, die auf die Formung (Anpassung) der ganzen Persönlichkeit abzielen. *Ausbildung* ist danach enger gefaßt. Sie soll vor allem bestimmte einzelne Fertigkeiten oder Fähigkeiten eines Menschen ausprägen oder fördern. Aber auch hier sind die Grenzen oft fließend,

und der Gebildete wird durch jede weitere Ausbildung i n s g e - s a m t beeinflusst und geformt, sobald er die neuen Kenntnisse oder Einsichten „verarbeitet“. Es sei deshalb h i e r gestattet, von jeder Wertung abzusehen und lediglich zu konstatieren, daß Bildung und Ausbildung einander zu ergänzen haben bzw. ineinandergreifen.

Sicher ist, daß bei allen völlig ungeeigneten Personen die Ausbildung scheitern muß. Deshalb soll im folgenden die richtige Auswahl der Aufgabenträger vorausgesetzt sein.

Für die deutschen Verhältnisse ist zu beachten, daß noch immer viele einigermaßen bedeutende Funktionen von Aufgabenträgern erfüllt werden, die bereits eine recht breit angelegte B e - r u f s bildung (Lehre, Anlernzeit oder auch Fachschul- bzw. Hochschulstudium) hinter sich haben. Lediglich einfache Aufgaben, besonders mit stark repetitivem Inhalt, werden von „Ungelernten“ oder „Angelernten“ mit z. T. geringerer Bildung übernommen. In der Regel ist also der Aufgabenträger noch in seinem Lehrberuf oder „Studierberuf“ tätig.

Die breite Grundbildung ist von unschätzbarem Wert, weil sie auch später über die eigene Funktion hinausweist und die ganze Persönlichkeit des Menschen anspricht, indem sie den Sinngehalt der speziellen Tätigkeit im Bereiche des Gesamtbetriebes deutlich werden läßt und dem Aufgabenträger ein Bild von der Bedeutung seines Schaffens für die Allgemeinheit vermittelt. Trotzdem kann die optimale Erfüllung der einzelnen Funktion oder weniger Funktionen aus dem größeren Beruf nur erfolgen und den Menschen befriedigen, wenn er dafür s p e z i e l l vorbereitet ist.

Für eine solche Ausbildung stehen deshalb die besonderen Anforderungen (Fähigkeiten, Kenntnisse, Fertigkeiten) einzelner Arbeitsaufgaben im Vordergrund.

Sicher haben ähnliche Überlegungen den „Arbeitskreis Einkauf der Rationalisierungs-Gemeinschaft Industrieller Vertrieb und Einkauf beim RKW“ und den „Bundesverband Industrieller Einkauf e. V. (BIE)“ veranlaßt, ein „Funktionsbild des im Be-

schaffungswesen tätigen Industriekaufmannes“ vorzulegen.²⁵ Es versucht, die für jede Einzelaufgabe notwendigen Spezialkenntnisse herauszustellen, und gibt damit wertvolle Anregungen für die Fortbildung oder zusätzliche Ausbildung der im Beschaffungswesen einzusetzenden Industriekaufleute. Allerdings bleibt die Frage offen, in welchem Umfange die Funktionen des einzelnen Betriebs in Übereinstimmung mit dem „Funktionsbild“ des RKW und BIE gebildet werden.

Eindeutig darf man feststellen: Die Betriebe besitzen ein klares Interesse an allgemeinen Bildungsfragen und müssen die Notwendigkeit bejahen, innerbetrieblich und in Zusammenarbeit mit anderen Institutionen die Ausbildung und Weiterbildung ihrer Mitarbeiter zu fördern. Dabei wird das Schwergewicht für die Ausbildung von Inhabern der „Normalfunktionen“ (s. Abschnitt 51) zwar außerbetrieblich, jedoch mit engem Bezug zur Praxis liegen müssen, während die Träger der betriebstypischen, also besonderen Funktionen durch die Angehörigen der eigenen Unternehmung zu unterweisen sind.

Wo ein Wechsel der Tätigkeiten und Aufgabenbereiche im Betrieb zum Ausbildungs- oder Weiterbildungsprinzip (job rotation) gehört, ist die genaue Funktionsbeschreibung eine wesentliche Voraussetzung dieses die innerbetriebliche Mobilität erhöhenden Systems.

Immer kommt es aber darauf an, zum Ausbilder nur solche Personen zu bestellen, die über pädagogische Fähigkeiten verfügen und in der Menschenbehandlung bewandert sind. Die Betriebspraxis muß sich davon frei machen, daß „Könnner“ oder leistungsstarke Persönlichkeiten s t e t s gute Ausbilder sein könnten. Wer einen anderen etwas lehren will, muß über b e s o n d e r e Qualitäten n e b e n der Beherrschung des zu vermittelnden Wissens oder den eigenen Kenntnissen oder Fähigkeiten verfügen, so vor allem über ein großes — und kaum er-

²⁵ Frankfurt (Main) 1964. Der dort verwendete Begriff „Funktion“ entspricht nicht dem hier benutzten. Er kann eher mit „Teilaufgabe“ oder „Aufgabenelement“ gleichgesetzt werden.

lernbares — Einfühlungsvermögen in die Denk- und Wesensart anderer Menschen, über außerordentliche Geduld und die Fähigkeit, zu veranschaulichen. Diese Gesichtspunkte werden noch wichtiger, wenn die Auszubildenden geringe allgemeine oder Vorkenntnisse mitbringen.

Auf keinen Fall kann der in der Praxis oft befolgte Gesichtspunkt, „man muß jemanden ins Wasser werfen, dann wird er schon schwimmen“, zu begrüßen sein. Besser ist es — um im Bilde zu bleiben —, ihn erst das Schwimmen zu lehren, weil er dann ohne Angst oder Hemmungen den Sprung wagen kann. Das letzte ist auch im Regelfall wirtschaftlicher, weil es das Risiko einer Fehlleistung verringert; immer aber menschlicher, weil es dem Individuum das oft niederdrückende und hemmende Gefühl erspart, versagt zu haben oder ein Versagen fürchten zu müssen.

Die Leistungsfähigkeit des Menschen bei der Erfüllung seiner Funktion im Betriebe hängt also nicht allein von seiner anlagemäßigen Eignung, sondern auch von der Güte seiner Ausbildung ab, die ihm zuteil wird oder wurde. Diese selbst wird an den Ausbildungsmöglichkeiten (Lehrwerkstätten, Werkschulen, eigene Lehrgänge, Unterrichtsmittel) und der Persönlichkeit des Ausbilders gemessen werden können, die oft in erster Linie entscheidet.

Es ist viel gewonnen, wenn den Leitungen der Unternehmen bewußt wird, welche erhebliche Bedeutung u. a. der innerbetrieblichen Ausbildung für die Erfüllung der Funktionen und damit für das Funktionieren der ganzen Organisation zukommt. Aber auch den Schulen, Akademien, Hochschulen usw. wird nach solchen Überlegungen die Auflage gemacht werden müssen, ihre Lehrpläne beweglich zu gestalten und sie von Zeit zu Zeit den wirklichen Anforderungen aus sich ändernden Funktionen anzupassen, wobei zugleich den erkennbaren Entwicklungstrends Rechnung zu tragen ist.

Dazu müssen viele Funktions-(oder Stellen-)beschreibungen der Betriebspraxis ausgewertet und überprüft werden, um ihre Ge-

meinsamkeiten herauszuarbeiten. Aus diesen lassen sich dann allgemeine Stoffpläne für Schulen und Kurse ableiten. Bewußt wird darauf verzichtet, die bestehenden Bildungsstätten und die Konzeption der sog. Berufsbildung einer – an sich notwendigen – Kritik zu unterziehen. Nur soviel muß angedeutet werden: Die Bindung an lebenslang bestimmende Berufe verliert bei den meisten Menschen an Bedeutung. Mobilität und immer schnellerer „Umschlag“ des berufsrelevanten Wissens führen zu einem permanenten Bildungszwang. Nicht mehr das relativ geschlossene Gebiet eines Berufs bestimmt also auf lange Sicht die objektiven Anforderungen an den „Träger“. Der Mensch muß sich vielmehr zunehmend auf eine Reihe unterschiedlicher, selbst wieder wandelbarer Betriebsfunktionen einstellen. Der „Job“ behält nicht länger das Odium des Minderwertigen. Eine breite Grundausbildung wird theoretischer, abstrakter und allgemeiner auf die dauernd neu geprägte Arbeitswelt vorzubereiten haben.²⁶

62 Betreuung

Mit der richtigen Auswahl und guten Ausbildung der Aufgabenträger ist zwar bereits eine wesentliche Voraussetzung für einen dauerhaften Leistungserfolg geschaffen worden; die Bemühungen um den Menschen müssen aber darüber hinaus auch darauf gerichtet sein, die Atmosphäre des Betriebes oder das Zusammenleben der Schaffenden so zu gestalten, daß diese sich wohl fühlen können. Es muß versucht werden, innere Bindungen der Persönlichkeiten zum Betrieb und zu ihrer speziellen Funktion zu fördern, die es dem Arbeitsträger nicht nur leicht machen, sich in die Gemeinschaft einzufügen, sondern sich auch gern zu ihr zu bekennen. Diesem Ziel förderliche Gruppenbildungen sollten entsprechend gewürdigt werden.

²⁶ Vgl. dazu Blankertz: Arbeitslehre in der Hauptschule, Essen 1968, 2. Aufl., besonders S. 15 und 23 ff.

Alle diese Überlegungen gehören in den Bereich der nach innen gerichteten „*Human Relations*“. Mit wirklichem Nutzen sind sie aber nur dann anzuwenden, wenn — wie noch gezeigt werden soll — der gesamte Führungsstil darauf abgestellt wurde. Man kann sie jedoch nicht von den Maßnahmen ganz trennen, die unter dem Namen „*Public Relations*“ zusammengefaßt werden. Darunter versteht man das Bemühen des Unternehmens, sein Ansehen in der Öffentlichkeit zu heben, ohne auf einzelne Erzeugnisse Bezug zu nehmen. Man gewinnt Renommee und erreicht dadurch eine indirekte Werbung für die eigenen Produkte und einen Anreiz auf gute Kräfte, gerade einem solchen angesehenen Betrieb anzugehören.

Wenn nun der Betrieb einerseits eine wirkliche Anteilnahme seiner Menschen an seinem Fortschritt erwartet, so muß er andererseits ihnen das Gefühl geben, daß er um das Wohlergehen jedes einzelnen Angehörigen bemüht ist und sich ebenfalls mit ihm verbunden fühlt. Falls dieser Gedankengang früher vielleicht bloß auf der — immer gültigen! — ethischen Verpflichtung beruhte, so wird er heute, im Kampf um jede Arbeitskraft in einer überbeschäftigten Wirtschaft, als ökonomische Notwendigkeit nicht minder akzeptiert. Der Kampf um „Mitarbeiter“ (früher Angestellte oder Arbeiter!) oder „Persönlichkeiten“ kann mit hohen Dotierungen allein nicht mehr gewonnen werden.

Solchen Gesichtspunkten, die heute weniger häufig nur hohen Motiven entsprechen, folgen vorbildliche Unternehmungen schon seit mehreren Jahrzehnten, indem sie u. a. die verschiedensten sozialen Einrichtungen für ihre Leute schufen. Es seien in diesem Zusammenhang nur ärztliche Betreuung, Werkküchen und -kantinen, Pensionsfonds, Werkzeitungen, Kinderhorte für berufstätige Mütter, Sonderurlaub, Jubiläumszuwendungen, Wohnraumbeschaffung, Erholungsheime usw. genannt. Ohne Zweifel haben sich diese Einrichtungen weitgehend bewährt und als Mittel zur Harmonisierung des betrieblichen Geschehens dazu beigetragen, ein besseres inneres Verhältnis der

Aufgabenträger zu ihren Betrieben zu schaffen. Die z. T. hervorragenden Leistungen einzelner Unternehmungen auf diesem Gebiet verdienen volle Anerkennung.

Viele andere auf den Menschen abgestellte Maßnahmen liegen auf der gleichen Ebene. So das Streben nach geregelter Bezahlung oder auch nach Verkürzung der Arbeitszeit. Sie alle können wesentlich darauf hinwirken, neben materiellen Schwierigkeiten des Einzelmenschen auch seelische oder gefühlsmäßige Hemmungen zu beseitigen, die aus der Annahme entstanden, ungerecht oder unwürdig behandelt worden zu sein.

Der ständige Ausbau der obengenannten Einrichtungen hat aber allein nicht zu einer Lösung der Probleme geführt. Er kann auch bei sorgfältiger Auswahl und Ausbildung der Personen nicht dauernd verhindern, daß innerhalb des Statussystems, innerhalb der formellen und auch informellen Gruppen oder aber zwischen ihnen Konflikte auftreten. Auch einzelne Persönlichkeiten können — z. T. aus Anlässen, die in ihrer Privatsphäre liegen — Konfliktstoffe in den Betrieb hineinbringen.

Eine völlige Harmonisierung ist, wie schon erwähnt (s. auch Abschn. 22), kaum möglich. Aber Verbesserungen können erreicht werden. Dazu muß man sicher noch stärker als bisher auf die Probleme des einzelnen Mitarbeiters eingehen und auch den psychologischen Erscheinungen mehr Beachtung schenken, nachdem die materiellen und sozialen Fragen schon länger erkannt und z. T. recht weitgehend gelöst worden sind.

Wenn es sich darum handelt, Arbeitshemmnisse zu beseitigen, die im Seelischen liegen, muß die ganze betroffene Persönlichkeit psychologisch untersucht oder beeinflußt werden. Verschiedene Anzeichen machen u. a. solche *inneren Konflikte* deutlich:

Störungen der Gemeinschaftsarbeit (unbegründete Klagen oder Beschwerden, unbegründete Wünsche nach Wechsel des Arbeitsplatzes, Ungehorsam, Arbeitsverweigerung, Drohung mit

Kündigung, dauernde Unzufriedenheit, Unpünktlichkeit, „Blaumachen“);

Schwäche der produktiven Einzelleistung (auffälliges Schwanken oder Absinken der Arbeitsleistung);

mangelhafter Arbeitscharakter (geringe Arbeitsverbundenheit, Unkameradschaftlichkeit, ungenügende praktische Tatkraft, falsche Behandlung von Untergebenen, mangelnde Kontaktfähigkeit);

Beschränkung der Arbeitsfähigkeit (körperliches Krankheitsempfinden ohne organischen Befund).

Diese Symptome können auf verschiedenen Ursachen beruhen, aber selten sind sie ganz frei von seelischen Vorgängen.

Es ist eine strittige Frage, in welchem Umfange bzw. ob überhaupt der Betrieb den Psychologen mit der Diagnose und Behandlung solcher Erscheinungen betrauen soll. Hier wird sie bejaht. Oft wird aber schon das Gespräch mit dem Psychologen, dem Arzt oder dem einfühlungsfähigen, Vertrauen einflößenden Laien unsagbar wohlthuend wirken können; so wie überhaupt bei vielen seelischen Zuständen der verständnisvolle Zuhörer, wenn er das Gefühl menschlicher Wärme und Hilfsbereitschaft vermittelt, eine gewaltige Erleichterung verschaffen kann, selbst wenn alle möglichen materiellen Zuwendungen keine Besserung bewirken. Das Sich-verstanden-Fühlen, der Gedanke, die Wertschätzung des anderen Menschen zu besitzen, bei anderen etwas zu gelten, gehören notwendigerweise zum Sein jedes einzelnen Individuums. Es kann für einen Aufgabenträger viel bedeuten, wenn er gerade in seinem Betrieb jemanden findet, der seine seelischen Nöte beachtet.

Neben allen anderen, durchaus wertvollen sozialen Betriebsmaßnahmen dürfen also solche nicht versäumt werden, die auf eine seelische Betreuung und vorsichtige Steuerung (Psychagogik) hinzielen; denn Schwierigkeiten in der rational guten Organisation liegen nicht selten im emotionalen Grund der Menschen, die die Unternehmung tragen und gestalten.

7 Zusammenschau des organisatorischen Geschehens

In rückblickender Betrachtung sind folgende eng miteinander verbundene, z. T. ineinandergreifende Abläufe zu erkennen:

1. Stufe: Aufgabenanalyse
2. Stufe: Aufgabensynthese
3. Stufe: Aufgabenverteilung
4. Stufe: Harmonisierung

Nachdem durch die *Aufgabenanalyse* der Inhalt des mit der Oberaufgabe (Betriebsaufgabe) entstehenden oder vorhandenen Aufgabengesamts ermittelt wurde, zeichnen sich die Möglichkeiten ab, wie überhaupt der ganze Komplex oder einige komplexe Bereiche geteilt werden können. Der organisatorische Überblick ist geschaffen, die Bestandsaufnahme erfolgt.

Nunmehr gilt es, durch eine *Aufgabensynthese* die Funktionen einzelner Aufgabenträger zu bilden. Dies kann im Hinblick auf „Normal“- bzw. Durchschnittsmenschen oder bestimmte Persönlichkeiten geschehen. Mit der Zusammenfassung einzelner Aufgaben (Zielsetzungen) sind die Zeit- und Mengenfestsetzungen vorzunehmen, die benötigten Arbeitsmittel zu berücksichtigen und die räumlichen und sonstigen überschaubaren Umweltbedingungen zu beachten. Außerdem muß die Funktion in die Gesamtorganisation eingegliedert werden, also in der vertikalen und horizontalen Struktur einen Platz erhalten. Daraus wiederum ergeben sich die mit der Aufgabenerfüllung entstehenden Kompetenzen, die von der Funktion nach oben und unten verlaufenden Befehlswege und die notwendigen Informationslinien, die alle nur festgelegt werden können, wenn der Zusammenhang des organisatorischen Geschehens nicht aus dem Blick gerät.

Die *Verteilung* der Funktionen (Stellenbesetzung) beruht auf einem Akt *doppelter Auswahl*: Objektive Anforderungen aus den Arbeitsaufgaben und subjektive Eignung der

Personen sind zu vergleichen, um entweder für jede Funktion möglichst einen guten Aufgabenträger oder für einen Menschen die rechte Funktion zu finden, wobei allerdings in den meisten Fällen die schon gebildete Stelle als gegeben betrachtet werden muß. Das Ergebnis der Auswahl bestimmt die Besetzung der Funktionen. Mit dieser „lebt“ die Organisation der Unternehmung, indem sie Menschen an ihr Schema bindet und ihnen unterschiedliche Rangstellungen und Zielsetzungen zuweist. Gleichzeitig wird sie von den Personen getragen und beeinflußt. Der Mensch muß als Individuum, aber auch als Angehöriger verschiedener Gruppen gewürdigt werden.

Die dauernde *Harmonisierung* innerhalb der einzelnen Funktionen und zwischen verschiedenen Stellen bleibt danach zu erreichen. Sie trägt dem Phänomen der Entwicklung und den damit verbundenen spürbaren oder fast unmerklichen Veränderungen Rechnung, die bei der Verteilung der Stellen noch nicht bestanden oder erkannt werden können. Es kommt darauf an, die aus Teilaufgaben gebildete Gesamtaufgabe eines Aufgabenträgers in sich abzustimmen und seine Arbeitsmittel im Hinblick auf den Zweck und den Menschen zu gestalten. Die Zeit-Mengen-Anforderung muß wiederum den Aufgaben, den Arbeitsmitteln, den aus der Umwelt gegebenen Leistungsvoraussetzungen und den Möglichkeiten des Menschen angepaßt sein. Dieser kann dann im günstigsten Falle mit allen genannten Faktoren so verbunden oder verwachsen sein, daß sie zusammen als *O r g a n e i n h e i t* (worker-in-his-work unit) empfunden werden. Solcher Vollkommenheit kann man durch organisatorische und auf den Menschen gerichtete Maßnahmen näherkommen. Da Organeinheiten jedoch nicht isoliert im Betriebsgeschehen stehen, müssen sie nicht nur räumlich und arbeitsablaufmäßig in das Ganze eingefügt werden, sondern sind auch in den sozialen Zusammenhang des Betriebs zu stellen.

Die synoptische Übersicht bei Fig. 23 soll den Sachverhalt noch einmal zusammenfassend verdeutlichen.

Fig. 23 Übersicht über die organisatorischen Notwendigkeiten

<p>Aufgaben-Analyse</p> <p>Feststellung: Welche einzelnen Teilaufgaben müssen (unabhängig vom einzuschlagenden Weg) gelöst werden, damit die Gesamtaufgabe (betriebliche Oberaufgabe) erfüllt werden kann?</p> <p>Welche Teilungsmöglichkeiten bestehen überhaupt?</p>	<p>Aufgaben-Synthese</p> <p>Zusammenbau der organisatorischen Struktur und Bildung von verteilungsfähigen Funktionen (Aufgaben Personen) durch Festlegung der Einzelzielsetzungen für die Aufgabenträger.</p> <p>D. h.: Die Teillösungen der Oberaufgabe werden fixiert und im Zusammenhang des gesamten organisatorischen Aufbaus betrachtet.</p> <p>Die Wahl der Arbeitsmittel wird notwendig. Befehls- und Kommunikationswege sind vorzuzeichnen, Zuständigkeit und Verantwortlichkeit werden fixiert.</p>	<p>Aufgaben-Verteilung</p> <p>Zuteilung (bzw. Zuordnung) verteilungsfähiger Funktionen unter Berücksichtigung der Arbeitsmittel an die Aufgabenträger.</p> <p>Doppelter Auswahlakt: Der richtige Aufgabenträger für eine Funktion bzw. die richtige Funktion für einen Aufgabenträger werden gesucht.</p> <p>Der Mensch erhält Kompetenz und Verantwortung, tritt als Arbeitskraft, Individuum und Teil des Sozialgebildes Betrieb in Erscheinung.</p> <p>Die Organisation „lebt“.</p>	<p>Harmonisierung</p> <p>Schaffung von Organeinheiten durch laufende Korrektur der Aufgabenstellung, sachlichen Hilfsmittel, Zeitfestsetzung, Mengenfestsetzung, Umweltbedingungen, durch Einsatz psychologischer, soziologischer und pädagogischer Mittel, also Herstellung der besten Harmonie innerhalb der Organeinheiten und in der sozialen Erscheinungswelt des Betriebes als dauernde Bemühung.</p>
	2. Stufe	3. Stufe	4. Stufe

8 Zur Technik der Menschenführung

Aus den bisher vorgetragenen organisatorischen, soziologischen und psychologischen Grundeinsichten ergeben sich praktische Konsequenzen für die Führung der im Unternehmen tätigen Menschen. Anders ausgedrückt: Um tatsächlich leiten zu können, muß man die organisatorischen Möglichkeiten mehr formeller Art, psychologische Mittel und soziale Gegebenheiten nutzbar machen, um die jeweils gesteckten Ziele zu erreichen. Im Sinne einer solchen Kunstfertigkeit oder Handhabung wird hier der Begriff „Technik“ – keinesfalls abwertend! – auf die Menschenführung bezogen. Diese beruht also auf der *Anwendung* der aus verschiedenen Disziplinen gewonnenen Einsichten, wobei sie nicht ohne eine gewisse Intuition, ein „Fingerspitzengefühl“, der Vorgesetzten und das u. E. richtige, bereits ange deutete Leitbild von der Partnerschaft im Betrieb wirksam existieren kann.

80 Ältere Formen der Menschenführung

Um den modernen Standpunkt würdigen und werten zu können, müssen die früher üblichen – und, wie wir glauben, überholten – Methoden der Herrschaft über andere Menschen wenigstens in ihrem Kern aufgezeigt werden. Dabei geht es nicht um einen historischen Abriß, sondern vielmehr darum, andere, zu ihrer Zeit durchaus erfolgreiche Leitbilder einer für den Vergleich notwendigen, wenn auch vereinfachten Betrachtung zu unterziehen.

800 *Leibeigenschaft*

Sie bedeutet hier den Extremfall absoluter Gewalt über andere Menschen, wie sie durch den Begriff der Sklaverei gekennzeichnet wird. Der Herrschende sieht seine Sklaven als persön-

liches Eigentum an und rechnet sie zu einer niederwertigen (materiell jedoch durchaus wertvollen!) Art von Menschen, sofern er sie überhaupt als solche betrachtet. Diese Denkweise tritt deutlich in einer – hier aus dem Gedächtnis reproduzierten – Zeitungsmeldung über ein Schiffsunglück auf dem Mississippi vor kaum mehr als 100 Jahren zutage, nach der Kinder, Frauen und Männer ihr Leben verloren und zahlreiche Sklaven und andere wertvolle Ladungen im Fluß versanken.

Leibeigenschaft in diesem Sinne geht also über den unbedingten Gehorsam gegenüber dem Gebieter hinaus, indem sie den Versklavten praktisch unbeschränkt auch der Willkür ausliefert und ihm gar keinen eigenen Lebensbereich zugesteht. Daß die tatsächliche Behandlung des Leibeigenen neben extremen Formen auch viele mildere Arten verzeichnet, ändert nichts am Prinzip.

Im ökonomischen Sinne ist der Sklave ein für die Produktion eingesetzter Vermögensteil mit bestimmtem, in Geld zu bemessendem Wert. Er wäre heute gewissermaßen als Anlagevermögen zu bilanzieren.

Die Sklavenhaltung ließ also dem Eigentümer die Wahl, wie er aus seinen menschlichen „Arbeitsmitteln“ eine Höchstleistung herausholen konnte bzw. welche Aufgaben sie zu erfüllen hatten. Grundlage der Sklaverei kann nur die Auffassung von einer fast völligen Ungleichheit verschiedener Menschen sein.

801 Patriarchalische Führung

Während für die Behandlung der Sklaven vorwiegend deren Nutzung als materielles Eigentum maßgeblich ist, was ihre Pflege und Betreuung nicht ausschließt, beruht die patriarchalische (altväterliche) Führung auf der absoluten Überordnung des Familienoberhaupts, des Vaters, über Weib, Kinder und Enkel. Das System wird auf die Kirche (vgl. Patriarch als Erzvater und geistlicher Würdenträger) und alle anderen Bereiche übertragen. Das Patriarchat legt dem Herrscher vor Gott und den Men-

schen die Verantwortung für die von ihm Abhängigen auf. Aus dieser *sittlichen* Verpflichtung sorgt der Herr für arbeitsunfähige Diener wenigstens so weit, daß ihr Existenzminimum gewährleistet wird. Ansonsten kann er unbedingten Gehorsam verlangen. Das patriarchalische Leitbild schließt also ein gewisses Fürsorgeprinzip ein, und es geht auf naturgegebene blutsmäßige Bindungen zurück, die eine „schöpfungsgewollte“ Ungleichheit der Menschen (Herrschende und Dienende) anerkennen.

802 *Absolute Führung*

Unter absoluter Führung kann dagegen die *ausschließliche* Bindung an den Herrscher durch unbeschränkte Gehorsamspflicht im Rahmen eines Zwangsverbandes verstanden werden. Ihr entspricht von oben her der rücksichtslose Einsatz von Machtmitteln, um notfalls die Durchführung der Befehle zu erzwingen. Das System ist gekennzeichnet als Führung durch Gewalt, im wesentlichen ohne Fürsorgepflicht, wobei die Gewaltanwendung auf bestimmte Bereiche (Heer, Werkstatt, Schule) beschränkt sein kann. An der Spitze, nach Gott, steht als Sinnbild und Quell aller Macht der *Souverän*.

Bei allen Herrschaftsformen sind die Übergänge häufig fließend; sie können zwar im wesentlichen hier oder dort einzuordnen sein, enthalten jedoch nicht selten Elemente des anderen Systems.

81 Grundlagen eines neuen Stils

Im krassen Gegensatz zu den vorstehenden Leitbildern stehen die Forderungen der Französischen Revolution nach Freiheit, Gleichheit und Brüderlichkeit, aus denen sich letztlich für unsere Zeit die Gedanken
von der *Mitbestimmung der Abhängigen*,

d. h. von ihrem Recht, eine andere Meinung als die der Herrschenden zu vertreten und sie auch — über Wahlen, eigene Vertretungen usw. — in gewissem Umfange zum Tragen zu bringen,

von der *geteilten Verantwortung*,

d. h. dem Recht und der Pflicht Untergebener, für ihren Bereich **selbständig und verantwortlich** zu handeln,

von der *Achtung vor dem Individuum*,

d. h. von der Einsicht, daß jeder einzelne Mensch **sein Leben** in möglichster Freiheit und unter Anerkennung seiner Eigentümlichkeiten als Gleicher unter Gleichen führen darf, ergeben haben.

Diese neuen Einstellungen wurden durch einen tiefgreifenden Wandel der gesamten sozialen Struktur bewirkt, der noch nicht ganz abgeschlossen ist und in den einzelnen Lebensbereichen und geographischen Regionen eine unterschiedliche Ausprägung erfahren hat.

So wurde für lange Zeit in den immer größer werdenden kapitalistischen Unternehmungen, besonders aber bei den Behörden, diesem anderenorts schon offensichtlichen Wandel einfach keine Beachtung geschenkt. Man blieb bei dem Führungsstil, der besonders beim Militär und im Staatsapparat galt: Befehlen und Gehorchen.

Dies ging so lange gut, wie der Fabrikherr oder Unternehmer mit einem relativ kleinen Stab von Unterführern (Abteilungsleiter, Bürovorsteher bzw. Meister und Vorarbeiter) fachlich und organisatorisch sein Unternehmen im Griff behalten konnte. Er kannte „seinen Laden“ genau und war in der Regel noch gleichzeitig Kapitalgeber und Geschäftsführer. In dem Maße jedoch, in dem diese ursprünglichen Merkmale des Unternehmers aufgeteilt wurden (vgl. die Übersicht bei Fig. 15), ergab sich in der obersten Leitung eine **Nebenordnung**. Die immer schwieriger werdenden Produktionsverfahren und organisatorischen Komplexe machten die Anwendung wissenschaftlicher Methoden

notwendig, über die der oberste Chef nicht mehr allein verfügen konnte. Er war nun nicht mehr bloß auf Menschen angewiesen, die gelernt hatten, zu gehorchen und zu befehlen, sondern auf Persönlichkeiten, die auf ihren Gebieten mehr wußten als der Unternehmer und auf deren Rat er nicht verzichten durfte. Ein Kopf allein reicht für den modernen Betrieb nicht mehr aus, viele Gehirne müssen ihr Spezialwissen zusammenfassen und koordinieren.

Gleichzeitig mit dieser Entwicklung sorgte die politische Kraft der demokratischen Staatsform dafür, daß sich der Einzelmensch seines Wertes und seiner Bedeutung bewußter wurde. Gleiche Interessen fanden sich innerhalb gewaltiger Organisationen (Gewerkschaften, Standesvertretungen) zusammen und bildeten ein ebenbürtiges Gegengewicht zu den Unternehmern.

Von der Sache her führt die Entwicklung also dazu, daß sich der Vorgesetzte nicht mehr als der bessere Fachmann zu erweisen braucht. Er muß vielmehr mit einem Blick für das Ganze zahlreiche Einzelleistungen mit Bezug auf die Gesamtaufgabe oder Betriebsaufgabe koordinieren. Diese Tätigkeit füllt ihn so aus, daß er von seinen Mitarbeitern (nun nicht mehr nur gehorsamen Untergebenen) Teilbereiche in deren eigener Regie und Verantwortung betreuen lassen muß, wenn er nicht unter einem Übermaß an Arbeit und Verantwortung zusammenbrechen will. Es kommt zur Dezentralisation der Entscheidung.

Von der sozialen Entwicklung her hat er es mit organisierten, insgesamt ebenfalls mächtigen und selbstbewußten Persönlichkeiten zu tun, die man wohl führen kann, denen man aber nur noch im Ausnahmefall über den reinen Befehl begegnen darf.

Aber auch die Wirkung der nach 1945 völlig veränderten Erziehung von Kindern und Jugendlichen in den Schulen ist von schwerwiegender Bedeutung. Die Betonung des „Antiautoritären“ oder des „kritischen Denkens“ vom Kindergarten an hat auch das Selbstverständnis und die Stellung des „freien Bür-

gers“ und „mündigen Menschen“ in der Arbeitswelt tiefgehend beeinflußt. Dabei soll offenbleiben, ob die Erziehung zur Pflicht und zur sozialen Anpassung unterbleiben darf oder zu kurz kam.

Aus allem ergibt sich die zwingende Notwendigkeit, einen *neuen Führungsstil* zu entwickeln, etwa wie ihn Höhn²⁷ als Führung im Mitarbeiterverhältnis begreift.²⁸

82 Mittel der Menschenführung

Obwohl der Umgang mit Menschen, besonders aber deren Führung, nicht ohne Intuition und die mehrmals angedeuteten besonderen Eignungs- oder Persönlichkeitsmerkmale bei dem jeweiligen Vorgesetzten zum Erfolg führen kann, gibt es auch eine ganze Anzahl erlernbarer Regeln oder Richtlinien, die kaum weniger wesentlich sind. Deren richtige Anwendung wird aber nur in den Unternehmungen gewährleistet sein, die dem Leitbild der Partnerschaft oder des wahrhaften Mitarbeiterverhältnisses zustreben.

Es muß jedoch auch zugegeben werden, daß neben den Spitzenkräften die Instanzen der unteren Ebene gleichfalls gewisse Voraussetzungen für die Einführung des neuen Stils mitbringen müssen: Selbstbewußtsein, ein Streben nach Selbstverantwortlichkeit, Sachkunde, die Bereitschaft, den anderen gelten zu lassen, sichere Umgangsformen, eine ausreichende Bildung und einige andere. Das heißt: Wenn die Mitarbeiter letztlich doch nur Untergebene sein wollen, also lieber unselbständig nach Befehl arbeiten, weil dies bequemer und weniger auf-

²⁷ Vgl. Höhn u. a. in: Menschenführung und Betriebsorganisation, Arbeitsheft 2 in der Reihe der Akademie für Fernstudium, Bad Harzburg 1964.

²⁸ Als Führungsstil gilt die allgemeine geographisch und epochenbedingte Art, Führungsfunktionen auszuüben. In der Literatur findet man als Extreme einen autokratischen (absolutistischen oder autoritären) Führungsstil dem demokratischen (auch kooperativen) Stil gegenübergestellt (so auch bei Bleicher, Führungsstile, Führungsformen und Organisationsformen. In: Zeitschrift für Organisation 1-2/69, Jg. 38, S. 31 ff.).

reibend erscheint, so muß eine mehr absolute Führung letztlich doch wieder nur auf Gehorsam achten.²⁹ Dieser Zustand tritt um so eher ein, je schwächer die Bindung an den Betrieb und die spezielle Funktion, kurz, je schlechter die soziale Integration des einzelnen in den Betrieb gelungen ist, aber auch je niedriger der Bildungs- und Ausbildungsstand bleibt. Deshalb ist gerade das ganze Gebiet der Menschenführung – abgesehen vom organisatorischen „Rückgrat“ – erheblich von der Leistungsfähigkeit der öffentlichen und betrieblichen Bildungs- oder Ausbildungsstätten abhängig und ohne klare Einsicht in die Bedeutung des sozialen Geschehens gar nicht zu entwickeln.

Die Praxis lehrt, daß der neue Führungsstil andererseits in aller Regel ausgesprochen positive Ergebnisse im Hinblick auf das Betriebsklima, das Sichwohlfühlen der Aufgabenträger und somit auf eine Harmonisierung der Gesamtorganisation erzielt. So scheinen in sehr vielen Fällen bereits wesentlich günstigere Voraussetzungen für die moderne Menschenführung in den Betrieben zu bestehen, als die Praktiker der altbewährten Methode des Befehlens und Gehorchens meinen. Letztlich wird es aber eben gar nicht mehr anders gehen, weil aus dem ursprünglich nur *a r b e i t s* teiligen Vollzug der Gesamtaufgabe der Zwang zum Aufgliedern der *V e r a n t w o r t u n g* erwachsen ist.

Die Kunst der Menschenführung und -behandlung muß dadurch veränderten Richtlinien folgen und sich verfeinerter Mittel bedienen.

820 Delegation von Kompetenz und Verantwortung

Es ist früher bereits klargestellt worden, welche Wirkungen die Delegation, d. h. die Übertragung von Befugnissen, auslöst und daß lediglich die oberste Leitung eine Art ursprünglicher Macht

²⁹ Odiorne bezieht sich auf die Vroom-Studie, nach der sich abzuzeichnen scheint, daß „autoritäre Persönlichkeiten“ gerade dann mehr leisten, „wenn ihnen ihre Aufgaben einfach zudiktieren werden“ (a. a. O. S. 170).

besitzt. In diesem Zusammenhang ist zu erwähnen gewesen, daß es überhaupt nur zur Bildung von Instanzen, also von Funktionen kommen kann, die mit der Kompetenz über Menschen verbunden sind, weil *Entscheidung und Ausführung* für bestimmte Aufgaben geteilt und somit unterschiedlichen Personen zugewiesen werden können.

Kennzeichen des alten Führungsstils ist es nun, daß den jeweils nachgeordneten Aufgabenträgern ein Minimum an Entscheidungsaufgaben übertragen wird. Das bedeutet, daß der Untergebene nur die Kompetenz braucht, die für die reine Ausführung der Aufgaben nötig ist. Damit bleibt aber für den rangniedrigeren Mann auch nur eine stark eingeschränkte Verantwortung übrig, die seiner geringen Kompetenz entspricht. So wachsen nach oben hin nicht nur die Verantwortungskreise. Es tritt vielmehr durch immer zahlreichere Kompetenzvorbehalte der höheren Instanzen in Richtung auf die Spitze der Organisation eine gewaltige Ballung von Entscheidungsaufgaben auf. Dadurch ergeben sich – wenn man den Sachverhalt veranschaulichen will – folgende entgegengesetzte Tendenzen für die Entscheidungsaufgaben (Leitungsaufgaben) einerseits und die Ausführungsaufgaben (Realisierungsaufgaben) andererseits (horizontal wird die Menge der jeweiligen Aufgabenart, vertikal die Instanzenhöhe angedeutet):

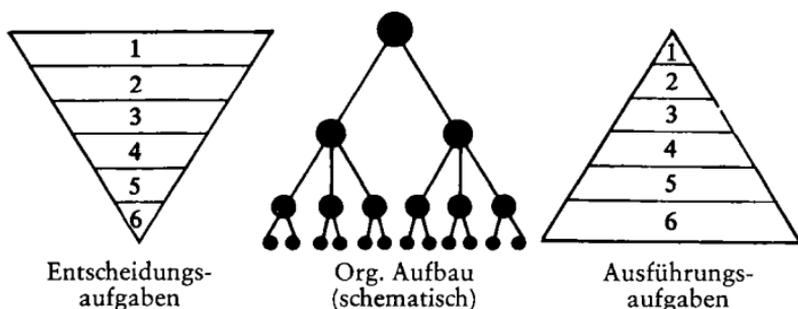


Fig. 24
Schichtung der Entscheidungs- und Ausführungsaufgaben

Das Dreieck für die Ausführungsaufgaben läßt erkennen, daß diese nach unten hin (bis zur Nr. 6) immer mehr zunehmen. Das entspricht dem organisatorischen Aufbau (siehe Mitte), der nach unten zu breiter wird. Die Entscheidungsaufgaben fallen jedoch – genau umgekehrt – nach oben hin immer umfangreicher an. Diese notwendige und natürliche Tendenz wird außerordentlich verstärkt, je mehr die jeweils obere Instanz sich auch noch die Entscheidung für die unteren Ebenen vorbehält, was unvermeidlich zur Überlastung der höheren Leitung führt. Man könnte solch ein – leider gar zu häufiges – Verfahren als „System Herztod“ bezeichnen.

Es kommt also unbedingt darauf an, auch einen möglichst großen Anteil der Entscheidungen aufzugeben zu delegieren. Dadurch wird zwangsläufig nach unten zu Verantwortung übertragen. Dieses Prinzip soll nicht bloß für die Nuri Instanz gelten, sondern auch andere Ebenen erfassen. Es ist allerdings für die Unternehmensspitze besonders bedeutsam.

Die Verwirklichung geschieht gemäß den folgenden Überlegungen:

1. Welche Entscheidungen müssen der oberen Instanz jeweils vorbehalten bleiben?

(Praktisch alle Entschlüsse, die mehr als nur eine der direkt nachgeordneten Instanzen oder Personen berühren, also vor allem Gesamtplanungen, Fragen der Gesamtstruktur und der Koordinierung sowie der Personalpolitik auf den nächsthöheren Ebenen, aber auch alle außergewöhnlichen Entscheidungen.)

2. Welche Entscheidungsbefugnisse können somit grundsätzlich delegiert werden?

(Letztlich alle Teilentscheidungen, die nach dem Festlegen der „großen Linie“ für die Durchführung notwendig sind, und zwar zumindest alle gewöhnlichen [Routine-]Entscheidungen.)

3. An wen sind die Entscheidungsaufgaben zu delegieren?

(Wer ist für die Durchführung verantwortlich zu machen, wer ist sachkundig genug, wer ist noch belastbar?)

4. Welche Kompetenzen sind mit der Delegation verbunden?

Auf gar keinen Fall darf in der Praxis die Entscheidung (und damit immer die Verantwortung) wieder nach oben abgewälzt werden, weil sonst weder die Entlastung der höheren Ebene noch die tatsächliche und somit verantwortliche Mitarbeit der Nachgeordneten erreicht werden kann. In solchen Bestrebungen liegen die großen Gefahren, die dem neuen Führungsstil von unten her drohen. Er kann wiederum nur funktionieren, wenn die Nachgeordneten sachlich und menschlich dafür geeignet sind, und er bringt somit das Auswahlproblem zu einer noch stärkeren Geltung.

Aber auch an den Vorgesetzten wird die keinesfalls immer leicht zu erfüllende Forderung gestellt, die Entscheidungen der nachgeordneten Mitarbeiter zu respektieren, weil diese sonst mit Recht vor selbständigen Entschlüssen zurückschrecken und ihre Kompetenz nicht ausnutzen.

Die Notwendigkeit und Pflicht der einzelnen Instanzen, von ihren jeweiligen Kompetenzen vollen Gebrauch zu machen, wird in der amerikanischen Literatur auch als „*the authority-level principle*“ bezeichnet, nach dem „nur Entscheidungen, die auf einer gegebenen Ebene nicht getroffen werden können, in einer Organisation nach oben übergeben werden sollten. Mit anderen Worten: Jede Instanz auf jeder Ebene sollte alle Entscheidungen, zu denen sie in der Lage ist, unter dem Aspekt ihrer Vollmacht treffen.“

Nur solche Angelegenheiten, für deren Entscheidung sie wegen begrenzter Vollmachten nicht zuständig ist, sollten an den Vorgesetzten überwiesen werden.“³⁰

³⁰ Frei übersetzt nach: Koontz und O'Donnell: *Principles of Management*, 2nd ed., New York, Toronto, London 1959, S. 89.

Zugleich deutet sich hier ein „Management by Exception“ an, für das der Eingriff von oben stets – nach genauer Zielfestlegung – eine Ausnahme bilden soll.

Bei der Delegation von Entscheidungsaufgaben ist wegen der unterschiedlichen Tragweite zu unterscheiden zwischen

1. Selbstentscheidung und
2. Entscheidung über andere Personen.

Die zuerst genannten Aufgaben können auch dann delegiert werden, wenn der Aufgabenträger keine instanzielle Kompetenz erhalten darf. Er soll vielmehr nur über die Lösung der mit seiner eigenen Funktion verbundenen Teilaufgaben selbst entscheiden und somit bloß den Teil der Leitungsaufgaben selbstverantwortlich übernehmen, der seine Aufgaben betrifft. Durch diese Möglichkeit läßt sich das moderne Partnerschaftsdenken bis zu den letzten Nur-Beauftragten tragen.

Wenn jedoch aus den verschiedensten — u. a. eignungsmaßi- gen, organisatorischen, ausbildungsbedingten — Gründen die Entscheidungen über die Durchführung einer höheren Ebene vorbehalten bleiben, so soll diese gerade bei der sogenannten Führung im Mitarbeiterverhältnis mehr als bloß sachkundig und verantwortungsfreudig sein. Selbst auf der letzten Instanz-ebene muß eine angemessene innere Einstellung den gewünschten Stil der Führung begünstigen.

An anderer Stelle wurde darauf hingewiesen, daß grundsätzlich die höhere Instanz das Recht besitzt, die von ihr einmal delegierten Funktionen wieder an sich zu ziehen, und zwar sowohl hinsichtlich der damit verbundenen Entscheidungs- als auch Realisierungsaufgaben (vgl. Abschn. 30). Sie kann sie natürlich auch anderen Personen übertragen. Von diesen Möglichkeiten sollte sie jedoch nur dann Gebrauch machen, wenn anderenfalls die Lösung der entsprechenden Teilaufgaben gar nicht oder zu unvollkommen erfolgen würde, das heißt besonders, wenn ein grober Fehler bei der Stellenbesetzung unterlaufen ist. Ansonsten sollte man beachten,

1. daß die Aufgabenträger nur aus zwingenden Gründen aus ihrer Verantwortung zu entlassen sind,
2. daß die Kompetenzen möglichst dauerhaft geregelt werden sollen (siehe auch Abschn. 4),

3. daß die Funktionsinhalte sorgfältig bestimmt (abgegrenzt) sein müssen und nur von geringeren laufenden Korrekturen verändert werden sollten,
4. daß weder von oben noch von unten Entscheidungsaufgaben wieder heimlich, still und leise herausgelöst (an sich gezogen bzw. abgewälzt) werden, ohne daß zwingende Gründe vorliegen,
5. daß jeder Aufgabenträger, dem Entscheidungsaufgaben und die dafür notwendige Kompetenz übertragen wurden, alle seine in diesem Rahmen getroffenen Maßnahmen oder deren Unterlassung gegenüber seinem Vorgesetzten voll v e r a n t w o r t e n muß,
6. daß jeder Vorgesetzte für die Fehlentscheidungen seiner Untergebenen in deren Kompetenzbereich nur soweit wirklich verantwortlich ist, als er selbst das Zustandekommen falscher Entschlüsse förderte (mangelnde Information, ungenaue Anweisung, fehlende Kontrolle u. a. m.),
7. daß es keine Verantwortung geben kann, wo keine Kompetenz vorliegt,
8. daß Verantwortung nur besitzen kann, wer die Tragweite seiner Entscheidungen überblickt und geeignet und bereit ist, für seine Meinung einzutreten, kurz: wer nicht allein Untertan, sondern selbstbewußte Persönlichkeit ist.

Wer es liebt, sich immer allein im Mittelpunkt zu sehen und Dienende und Dienernde um sich zu haben, wer nicht aus dem Gespräch mit Untergebenen viel zu lernen vermag, der darf nicht mit wirklichen Persönlichkeiten (und das sind die guten Kräfte!) zusammenarbeiten. Er kann nicht Führung im Mitarbeiterverhältnis bzw. Partnerschaftsgedanken betreiben. Ihm bleibt nur der Weg über Befehlen und Gehorchen, der organisatorisch die Zentralisation der Entscheidungsaufgaben erfordert.

Zugleich soll dem möglichen Einwand schon jetzt begegnet werden, auch die hier aufgezeigte „Technik der Menschenführung“ diene bloß einer unzulässigen M a n i p u l a t i o n freier

Individuen. Sofern Manipulation die „Beeinflussung von Menschen im Sinne fremder (wirtschaftlicher, politischer o. a.) Zwecke“³¹ bedeutet, ist eben der Zweck zu überprüfen. Wenn bzw. solange die Zielsetzung der arbeitsteiligen optimalen Bedarfsdeckung des Menschen für letztlich alle ökonomisch-politischen Systeme moralisch ist, wird von solchem Zweck her die Beeinflussung des Menschen notwendig. Die Frage nach den dabei anzuwendenden Methoden ist somit u. E. legitim, und zwar besonders, sofern diese den eingangs im Abschnitt 81 vorgetragenen Einsichten gemäß sind.

Letztlich sind auch mit dem Begriff der *E r z i e h u n g* solche Probleme verbunden, wenn er den Vorsatz umschließt, „die Einzelperson in das soziale Ganze einzufügen: durch Kontrolle und Steuerung des Antriebslebens, Hemmung unsozialer Gerichtetheiten, Automatisierung, Übung, Eingewöhnung in die notwendigen Daseinstechniken, Übertragung des tradierten Wissens usf.“³²

821 *Anweisung und Anleitung*

Die Übertragung der Kompetenzen, besonders der Entscheidungsbefugnis über andere Personen, kann nicht einfach dadurch erfolgen, daß man dem Mitarbeiter an Hand der Stellenbeschreibung seine einzelnen Aufgaben und Verantwortlichkeiten nennt und ihn offiziell in sein Amt einsetzt.

Für seine Leitungsfunktion reichen die Kenntnisse von den organisatorischen (formellen) Beziehungen allein ebenfalls nicht aus.

Das eigentliche Problem der Menschenführung liegt ja erst darin, daß mindestens

- a) überall im Betrieb nach gleichmäßigen Grundsätzen geleitet werden soll,

³¹ Hehlmann, Wörterbuch der Psychologie, Stuttgart 1962, S. 306.

³² Ebenda S. 125/26.

- b) die informellen Gruppen und Beziehungen zwischen den Aufgabenträgern zu berücksichtigen sind,
- c) die Inhaber instanzialer Funktionen eine bestimmte positive Einstellung zur Führung im Partnerschaftsgedanken mitbringen oder erwerben.

Der einzelne Aufgabenträger muß deshalb von Anfang an und immer wieder auf die im vorigen Abschnitt entwickelten Gedanken hingewiesen werden. Es wäre sicher empfehlenswert, jedem irgendwie bedeutenden Belegschaftsmitglied einen Merkzettel zu geben, in dem die Grundsätze niedergelegt sind, nach denen geleitet werden soll. Er könnte etwa folgende besonders bedeutende Hinweise enthalten:

1. Man erwartet von Ihnen, daß Sie nicht nur mitarbeiten, sondern auch mit d e n k e n.
2. Die Ihnen übertragenen Befugnisse sollen Sie auch gebrauchen, also Ihren Vorgesetzten nicht erst fragen, wo Sie selbst entscheiden dürfen und müssen.
3. Ihre Entscheidungen sollen Sie jederzeit auch verantworten können. Schieben Sie die Schuld nicht nach „oben“ ab, wenn Sie allein oder vor allen anderen Kollegen zuständig sind.
4. Mitarbeiter sind Partner bei der Erreichung eines gemeinsamen Ziels. Sie sollten deshalb nicht nur schauen, wie es bisher gemacht wurde, sondern dauernd e i g e n e Initiative zeigen, um es beim nächsten Male möglichst besser zu machen.
5. Die Ihnen unterstellten Kollegen haben a u c h gute Gedanken. Man sollte sie wenigstens anhören.
6. Greifen Sie nicht ohne außergewöhnliche Umstände in die Kompetenzen der Ihnen nachgeordneten Damen und Herren ein; denn wo andere zuständig sind, tragen auch andere die Verantwortung.
7. Vergessen Sie nicht: Wir wollen, daß jeder Mitarbeiter in seiner Funktion so selbständig wie möglich werden kann. Menschen sind nicht Maschinen, die nur a u s f ü h r e n. Men-

schen müssen gestalten, verantworten und dafür ihren Bereich finden, wenn sie Zufriedenheit erlangen sollen.

In vielen Fällen wird es aber zweckmäßig sein, neben diesen globalen Leitsätzen wenigstens am Anfang immer wieder hilfreich anzuleiten, damit nicht dauernd Rückfälle in das alte Befehlsschema auftreten.

Der Wille der jeweils oberen Leitung bleibt jedoch naturgemäß auch bei solcher Form der Menschenführung immer Richtschnur bei der Erfüllung der Einzelaufgaben. Er muß deshalb den Nachgeordneten übermittelt werden. Dabei taucht die Frage auf, in welcher Weise dies geschehen soll, wenn das Partnerschaftsdenken berücksichtigt werden muß.

Zunächst besteht ja nach wie vor die Möglichkeit, eine *Anordnung durch Befehl* zu treffen. Man würde also etwa sagen: „Herr Schulze, Sie prüfen morgen die Buchhaltung und den Bestand im Ersatzteillager.“ Die etwas mildere Verfügung „... prüfen Sie bitte ...“ wird immer noch als reiner *B e f e h l* empfunden, weil das Wörtchen „bitte“ nur als Phrase erscheint. Aber darauf, wie der Nachgeordnete die Anweisung *e m p f i n d e t*, kommt es gerade an.³³ Gehobenes Selbstwertgefühl und Verantwortungsfreude stehen innerhalb einer Persönlichkeit in gleichgerichteter Verbindung. Wenn man Selbständigkeit und Eigenverantwortung bei den Mitarbeitern anstrebt, sollte man den Befehl durch andere Anordnungsformen ersetzen oder wenigstens für Ausnahmefälle reservieren.

Viel besser erscheint deshalb für den Regelfall die *Anordnung durch Bitte*. Im Vordergrund steht die Überlegung, daß der Nachgeordnete den bestimmten *E i n d r u c k* gewinnt, daß man ihn wirklich um etwas bittet. Dieser kann schon verwischt sein, wenn es zu offensichtlich wird, daß die Bitte ja gar nicht abgeschlagen werden kann. Die *Anordnung durch Bitte* muß

³³ Gellerman – in Anlehnung an die neuere Verhaltensforschung – faßt den gleichen Grundgedanken so: „Um die Handlungen eines anderen Menschen zu verstehen, muß man seine Situation so sehen, wie er sie selbst sieht“ (frei übersetzt aus: *Management by Motivation*, AMA 1968, Vail-Ballou Press, Inc., USA, S. 17).

deshalb gewissermaßen „eingekleidet“ sein und zum Beispiel lauten: „Sie sind ja durch die Saisonbelastung besonders stark eingedeckt, Herr Schulze, aber ich würde es doch sehr begrüßen, wenn Sie schon morgen Buchhaltung und Bestände im Ersatzteillager mal prüfen könnten. Wird das gehen?“

Die Anerkennung einer bestehenden Belastung, die direkte Frage, ob es denn möglich sein wird, sind darauf abgestellt, die psychische Bereitschaft, „für den anderen“ etwas zu tun, zu vergrößern, das persönliche Prestige zu wahren und den – bei Persönlichkeiten – negativen Effekt des Befehls zu vermeiden.

Die *Anordnung durch Annahme von Vorschlägen* bietet eine gute, psychologisch auf das Mitarbeiterverhältnis abgestimmte Möglichkeit, Anweisungen nahezu ganz zu verdecken, indem man die Initiative und Sachkenntnis des Untergebenen herausfordert, also lediglich Denkanstöße gibt, aus denen der Mitarbeiter das spontan (selbsttätig) entwickelt, wozu er sonst aufzufordern wäre.

Man stellt bei dieser Form der (versteckten) Anweisung den Sachverhalt dar und bittet den oder die Untergebenen um Vorschläge, das anstehende Problem zu lösen. Passen diese, so akzeptiert man sie. Andernfalls fordert man immer neue Vorschläge heraus, wobei das Gespräch geschickt gesteuert werden muß.

Der Vertriebsleiter eines größeren Einzelhandelsunternehmens fand, daß ein bestimmtes Erzeugnis bei einer Filiale zu lange lagerte. Er dachte, daß eine Werbung in Form eines Sonderangebots angebracht sei. Diese Überlegung verwirklichte er durch folgendes Gespräch mit dem Filialleiter:

Vertr.-Ltr.: Diese XYZ-Pralinen gehen in manchen Geschäften recht gut. Wie sieht es denn bei Ihnen damit aus?

Fil.-Ltr.: Nicht besonders. Wir haben vor drei Wochen 40 Packungen erhalten und nur etwa 15 verkauft.

Vertr.-Ltr.: Oh, und wenn es jetzt wärmer wird, dann gibt das noch Reklamationen.

Fil.-Ltr.: Sie haben recht, die müssen jetzt schnellstens 'raus.

Vertr.-Ltr.: Herr Z. wäre fast auf den Portugal-Sardinen sitzengeblieben, aber er hat sie groß als Sonderangebot in einem Stehkorb angekündigt, da gingen sie weg wie die warmen Semmeln.

Fil.-Ltr.: Ich dachte schon, daß wir für die Pralinen eine Stehtafel anfertigen „Sonderpreis – nur noch wenige Tage“ und die üblichen Zusätze machen. Sind Sie einverstanden?

Der Vertriebsleiter hatte seinen Willen durchgesetzt, der Filialleiter war selbständig geblieben und behielt das Gefühl, die gute Idee selbst gehabt zu haben.

Diese Methode der Akzeptierung von Vorschlägen läßt sich (vgl. Abschn. 823) wesentlich verfeinern, wenn mehrere nachgeordnete Gesprächspartner vorhanden sind.

In den Fällen, wo die nachgeordneten Personen nicht auf solche Anregungen reagieren, bietet sich der andere Weg, *Anordnungen durch Vorschläge an Untergebene* wirksam werden zu lassen. Dabei wird etwa folgendes Verfahren angewandt:

Der Vorgesetzte teilt seinem Untergebenen gesprächsweise mit oder läßt ihn auch telefonisch oder durch eine Notiz wissen, daß er mit irgendeiner Verfahrensweise nicht zufrieden ist oder irgendeine Sache geregelt sehen möchte. Unterbreitet der Mitarbeiter keinen geeigneten Vorschlag, so befiehlt der Chef nicht einfach, sondern schlägt zum Beispiel in folgender Formulierung vor, was er möchte: „Sagen Sie, Herr Meyer, könnte man nicht im Versandlager die Ausgabestelle für die Lieferwagenfahrer räumlich von der Abrechnung trennen? Es gibt immer ein ziemliches Durcheinander, wenn die Leute zwei oder drei Touren am Tage machen und sich dann mehrmals in dem Büro bei Frl. Schulze und Frau Werner drängen. Meinen Sie, daß man dort durch eine Schranke den Zu- und Abgang für die Arbeitsplätze besser organisieren kann?“ Der Untergebene bejaht das, und der Vorgesetzte bestätigt dann: „Da Sie auch diese Ansicht haben, wollen wir es dann so machen. Würden Sie bitte das Notwendige veranlassen?“

Wichtig ist also wieder, daß der nun einmal unbedingt notwendige Vorgang der Anweisung dem Partnerschaftsgedanken Rechnung trägt, indem er nicht über den einfachen Befehl abgewickelt wird, sondern das *M i t d e n k e n*, das Gefühl, *m i t z u*-entscheiden, bei dem Untergebenen anspricht. Es entsteht die Vorstellung: „Der Vorschlag des Chefs war gut. Ich konnte ihn

annehmen.“ Dadurch wird die Realisierung auch vom Willen des Mitarbeiters getragen. Er wird nicht durch die Praxis der Anordnungen wieder an das bloße Gehorchen gewöhnt.

Es ist selbstverständlich, daß dieser Stil, Anordnungen zu erteilen, sich da nicht immer einhalten läßt, wo etwa generelle Anweisungen, Organisationsgrundsätze oder Richtlinien verkündet werden. Aber er sollte zumindest Kennzeichen der dauernden persönlichen Zusammenarbeit sein.

Eine wichtige Form der allgemeinen Instruktion muß abschließend noch besonders erwähnt werden: die sogenannte *Dienstanweisung*. Sie wird schriftlich niedergelegt und soll eine bis ins Detail gehende Beschreibung für die Erfüllung einzelner Aufgaben liefern. So findet sich z. B. in der „Kleinen Dienstanweisung für Lieferwagenfahrer“ einer Brotfabrik eine genaue Anleitung, wie zweckmäßig zu laden ist, wie die Route eingeteilt wird, was der Fahrer bei einem Schaden an seinem Fahrzeug unternehmen muß u. v. a. m. Ein solcher Ratgeber kann ausgezeichnete Dienste leisten und für den einzelnen Aufgabenträger eine gute und zuverlässige Hilfe darstellen. Er wird aber kaum Eigeninitiative und selbständige Entscheidungen zu bewirken vermögen. Die sehr vage Aufforderung, „überlegen Sie selbst, was zu tun ist“, ist in einer Dienstanweisung noch weniger wirksam als beim persönlichen Gespräch. Die Dienstanweisung wird also wohl sachliche Grundlagen für Entscheidungen zu liefern vermögen, aber ansonsten bezieht sie sich vor allem auf Ausführungsaufgaben.

Dafür ist u. a. eine „Allgemeine Dienstanweisung (ADA)“ der Post beispielhaft. Sie sagt dem Leser genau, wie in der Briefabfertigung ein Beutel verschlossen werden muß, wo und wie der Stempel angebracht wird, auf welche Weise gewöhnliche, eingeschriebene oder Wertsendungen zu behandeln sind usw.

Das ist keinesfalls sinnlos, sondern bewährt und notwendig. Solch eine Anleitung ist wie ein Privatgesetz, das den Arbeitsablauf eindeutig zu regeln versucht. Und es geht davon aus, daß absolut genormte Stellen bestehen, die eine sehr weitgehende

oder völlige Austauschbarkeit der Personen ermöglichen. Damit wird aber auch zwangsläufig die Eigenverantwortlichkeit oder Gestaltungsfähigkeit sehr eingeengt; bei Behörden und in bürokratisch gesteuerten Unternehmungen nicht selten erstickt. Auf jeden Fall können Dienstanweisungen dieser Art nur verwendet werden, wenn sehr dauerhafte Festlegungen erfolgen sollen. Wo die Funktionen schwanken oder sich häufig ändern, h e m m t die stets veraltete Dienstanweisung (gelegentlich auch Geschäftsordnung), weil die notwendige Beweglichkeit verlorengeht.

Es ist somit zu folgern, daß nur organisatorische (lange gültige) Regelungen durch Dienstanweisungen fixiert werden sollten, während einmalige oder seltene Vorgänge von Fall zu Fall entschieden werden müssen.

822 Kontrolle

In all den Fällen, wo jemand die Arbeit, die Leistung, den Erfolg usw. a n d e r e r Menschen überprüft, wird im folgenden von *Fremdkontrolle* zu sprechen sein. Sie kann als laufende Dienstaufsicht des Vorgesetzten erfolgen und somit ständige *instanzielle Erfolgskontrolle* sein oder durch bestimmte Prüfer als Revision durchgeführt werden.

Nahezu alle Tätigkeiten erfordern aber außerdem mehr oder weniger, daß der Aufgabenträger dauernd oder in bestimmten Abständen s e l b s t feststellt, ob bzw. welche Fehler ihm unterlaufen sind und in welchem Umfange er seine Funktion erfüllt. Dieser Sachverhalt sollte als *Selbstkontrolle* bezeichnet werden.

Sehr häufig erfolgt durch die im Arbeitsablauf nachgeschalteten Aufgabenträger oder auch Aggregate eine gewissermaßen automatische Kontrolle der Erfüllung vorgelagerter Funktionen. Es handelt sich dann um *selbsttätige Kontrolle*.

Mit welchem Erfolg und mit welcher Wirksamkeit die nach unten delegierten Aufgaben erfüllt werden, ist d a u e r n d zu

prüfen. Gerade wenn die nachgeordneten Stellen selbst entscheiden sollen und können, kommt es darauf an, daß ihre Arbeit von der höheren Instanz sorgfältig kontrolliert wird. Allerdings ist damit keinesfalls gemeint, daß *Einzelheiten* der Erledigung oder des angewandten Verfahrens vom Vorgesetzten dauernd zu untersuchen sind. Dieser muß sich lediglich — aber sorgfältig — darüber informieren, ob bzw. wieweit das notwendige *Ergebnis* erreicht worden ist. Wenn die Erfolgskontrolle zu oberflächlich, sachunkundig oder nicht oft genug erfolgt, bleibt die übergeordnete Person für Fehlleistungen in ihrem Kontrollbereich mit verantwortlich, denn in diesem Sinne deuteten die Ausführungen im Abschnitt 14 schon an, daß die Verantwortungskreise (hier auch Kontrollbereiche) nach oben hin immer größer werden müssen.

Die laufenden Stichproben der übergeordneten Instanzen über den Erfolg der nachgeordneten Stellen kann man — wie oben gesagt — als *instanzielle Erfolgskontrolle* bezeichnen. Sie dient der Feststellung, ob auch das im Kontrollbereich geschieht, was vorgesehen oder geplant ist. Folgendes Beispiel kann den Sachverhalt aufhellen:

Bei einem Automobil erweist sich z. B. der Plastikbezug der Armstütze als für den Zweck ungeeignet. Es hagelt Reklamationen. Das Material bricht nach kurzer Zeit.

Ein Diplom-Ingenieur aus dem Beschaffungsbereich wird mit dem Sachverhalt genau vertraut gemacht (Information!) und beauftragt, so schnell wie möglich einen geeigneten Kunststoff zu beschaffen.

Der Ingenieur soll also völlig selbständig verschiedene Materialien prüfen bzw. prüfen lassen und sich dann für einen Lieferanten entscheiden.

Die instanzielle Kontrolle beschränkt sich praktisch nur noch darauf, den Erfolg des Ingenieurs an der Haltbarkeit des neuen Materials zu messen. Aber dies muß geschehen, indem z. B. Erfahrungsberichte der Werkstätten und die Beanspruchung der Reklamationsabteilung berücksichtigt werden. Außerdem hat ein neuer Anstoß für den Fall zu erfolgen, daß das Ergebnis zu lange auf sich warten läßt.

Der Vorgesetzte ist also mit der Delegation einer Aufgabe nicht schon von der Verantwortung für deren Lösung frei. Die Aus-

wahl des richtigen Mannes für eine Funktion und die Kontrolle der Lösung bleiben dem Vorgesetzten immer als Verpflichtung auferlegt. Versagt er dabei, trifft ihn ein Teil der Schuld.

Im Unterschied zur Aufsichtspflicht des Vorgesetzten und doch wieder gar nicht etwa im Gegensatz dazu erfolgt die *Revision* weniger durch die unmittelbar übergeordnete Instanz, sondern durch besonders versierte Prüfer. Man überprüft gründlich die Arbeitsweise und Verfahren, Unterlagen, Bestände usw. Für das Gebiet der Menschenführung kann der Begriff aber nicht die Kontrolle durch Betriebsfremde (Finanzamt, Gewerbeaufsicht u. ä.) umfassen. Die interne Revision, die hier gemeint ist, soll Unregelmäßigkeiten aufdecken, bei denen ja die aufsichtführende Instanz selbst beteiligt sein kann. Sie ist eigentlich jedermann als Kontrolle bewußt, sie bleibt selten verborgen und steht oft als „Charakterstütze“ dauernd vor den Augen der Aufgabenträger (plötzliche Kassen- oder Buchprüfung), die damit rechnen müssen, durch sie „überfallen“ zu werden. Bei der instanziellen Kontrolle dagegen kommt es darauf an, wie sie praktiziert wird.

Hier bietet sich für die tatsächliche Handhabung eine Skala von Möglichkeiten an: Die Aufsicht kann offensichtlich (direkt) oder weniger spürbar (indirekt), bedrohlich oder fördernd (d. h. autoritär oder kameradschaftlich) unter Anwendung der verschiedenen Zwischenformen praktiziert werden. Dabei lassen sich folgende Grundregeln aufzeigen:

1. Die instanzielle Kontrolle sollte auf die Person des zu Kontrollierenden abgestimmt sein und seiner Ranghöhe Rechnung tragen. Das heißt: In aller Regel wird die Kontrolle um so indirekter und kollegialer erfolgen, je näher der Unterstellte dem Aufsichtführenden menschlich und aus seinem Arbeitsgebiet heraus (z. B. als Vertreter) steht.
2. Bei Unterstellten mit starken persönlichen Bindungen an den Betrieb und ihre Funktion sollte die Kontrolle ebenfalls möglichst indirekt (unmerklich) erfolgen.

3. Wo ohne direkte Kontrolle die Leistung sinkt (z. B. gelegentlich bei Stücklohn-Vergütung), sollte sie den Betroffenen bewußt gemacht und mit der Autorität des Vorgesetzten gehandhabt werden, aber niemals ohne auch ihre Notwendigkeit zu bedauern oder zu erläutern.
4. Die instanzielle Kontrolle wird wesentlich wirksamer, wenn der Aufgabenträger Selbstkontrolle übt. Die Erziehung dazu soll stets mit der instanziellen Kontrolle verbunden bleiben.
5. Wo Kontrolle direkt, also sehr sichtbar vorgenommen wird, ist es unbedingt nötig, sie auch besonders genau und wirksam durchzuführen, weil sie sonst nicht anspricht, sondern zur Nachlässigkeit und mangelnden Selbstkontrolle der Unterstellten führt.
6. Besonders wirksam ist die für den Betroffenen unmerkliche (total indirekte) Kontrolle, die dadurch erfolgt, daß man an einer im Arbeitsablauf nachgeschalteten Stelle die Leistung oder den Erfolg einer vorgelagerten, zu kontrollierenden Person mißt.

Beispiel: Ein Abteilungsleiter sollte drei verschiedene Mitarbeiter in einer bestimmten Form einweisen. Im Gespräch mit diesen wird geprüft (aber keinesfalls erkennbar!), wie der Abteilungsleiter seine Aufgabe erfüllte.

Für die instanzielle Erfolgskontrolle gilt der unbedingte Grundsatz, daß — besonders im oben genannten Fall der total indirekten Kontrolle — niemals ein dem zu Kontrollierenden nachgeordneter Mitarbeiter zur Kontrolle eingesetzt werden darf und auch in keiner Weise so für die Kontrolle verwendet werden kann, daß er sich der Prüfung seines Vorgesetzten bewußt wird. Nur in den Fällen, in denen tatsächlich alle anderen Formen zuviel Aufwand erfordern würden oder wo die Kontrolle bewußt gemacht werden soll, ist der Bericht des Untergebenen auch die geeignete Kontrollmöglichkeit. Aber selbst hier kann der „gesprächsweise“ Bericht von der Menschenführung her besser sein als der schriftliche oder mündliche Vortrag. Die Kontrolle der Berichte wiederum zeigt nicht selten bestimmte Cha-

rakterzüge der Mitarbeiter auf (Hang zur „Verniedlichung“, zur Übertreibung, Auslassung wesentlicher Tatsachen, Aufwerfen der Schuldfrage bei Fehlern usw.).

Es ist schon betont worden, daß *Selbstkontrolle* zu einer Vereinfachung und größeren Wirksamkeit der instanziellen Kontrolle führt. Oft muß den nachgeordneten Mitarbeitern aber erst klargemacht werden, wie sie sich selbst kontrollieren können, woran also ihr Erfolg gemessen wird. Bei technischer Produktivität (Mengenausbringung) ist das relativ leicht. Bei vielen geistigen, verwaltenden oder koordinierenden Funktionen müssen die Fehlermöglichkeiten deutlich gemacht werden, damit Fehler zu vermeiden sind. Somit ergeben sich Ansatzpunkte der Selbstkontrolle gleichzeitig mit einem gewissen Katalog der Ziele einer instanziellen Kontrolle. Das heißt: Wenn bekannt ist, was besonders vom Vorgesetzten geprüft wird, richtet sich auch die Selbstkontrolle stärker darauf aus. Grundsätzlich bleibt aber jede Selbstkontrolle immer auch eine Anforderung an den Arbeitscharakter des Menschen. Wo dieser Arbeitscharakter zum Negativen neigt, müssen die Fremdkontrollen oder *selbsttätigen Kontrollen* in den Vordergrund rücken. Letztere lassen zwangsläufig Fehler oder schlechte Leistungen in Erscheinung treten, indem sie zu Stockungen oder Schwankungen im Arbeitsablauf führen. Dafür ein einfaches Beispiel:

Der Arbeiter A. hat ein Teil herzustellen, das genau in die Fassung paßt, in die es der Arbeiter B. einsetzt. B. gibt das fertige Erzeugnis zum Lager.

B. wird also aus dem Ablauf heraus zwangsläufig zum Kontrolleur des A.; denn B. kann ja überhaupt nur mit passenden Werkstücken seine Funktion erledigen. Fehlerhafte Selbstkontrolle wird sofort durch selbsttätige Kontrolle aufgedeckt und durch die Stockung im Ablauf instanzielle Kontrolle auslösen.

Es ist eine nicht zu unterschätzende Möglichkeit, selbsttätige Kontrollen durch geschickte organisatorische Maßnahmen gewissermaßen in das Betriebsgeschehen „einzubauen“. So können gut durchdachte Informationskataloge zu einer fast oder ganz selbsttätigen Aufdeckung von Fehlern führen.

Der Leiter einer Brotfabrik ließ sich wöchentlich melden

1. Zugang und Abgang verschiedener Mehlsorten auf dem Lager (Lagerhalter I),
2. Verbrauch an einzelnen Mehlsorten je Pfund der jeweiligen Brotsorte (Backmeister),
3. Zugang an Broten nach Sorten getrennt beim Auslieferungslager (Lagerhalter II),
4. Auslieferung und Rücklauf (Summen der Listen der einzelnen Lieferwagen) zum Lager II (Verlademeister).

Außerdem prüfte der Betriebsleiter alle vier Wochen die Lagerbestände durch Schätzung nach Besichtigung.

Mehrfach konnten Unregelmäßigkeiten – Schiebungen des Verlademeisters mit einem Brotfahrer bzw. eines Backmeisters mit dem Lagerhalter I (Mehl) –, die in größeren Abständen auftraten, in kurzer Zeit durch die Veränderung der Relationen – z. B. zu hoher Mehlerverbrauch für eine bestimmte Sorte – aufgedeckt werden.

Grundlage solcher direkt und indirekt wirkenden Kontrollen durch Information ist also, daß an verschiedenen Stellen des Betriebes nachweisbare Sachverhalte, die miteinander verbunden sind (Mengen, Leistungen), durch Informationsauflagen abgefordert und dann laufend verglichen werden.

Neben den in erster Linie auf die Sache bzw. den Erfolg gerichteten Kontrollen besteht die Notwendigkeit, die arbeitenden Menschen selbst zu beobachten. Wenn man den Begriff „Kontrolle“ sehr weit faßt, so schließt er die Maßnahmen ein, die geeignet sind, den verantwortlichen Stellen ein Bild davon zu geben, auf welche Weise der einzelne Mitarbeiter an die Lösung der Aufgaben herangeht. Wo dieses Wie der Erledigung beeinflußt werden soll oder muß, ergeben sich Fragen der Ausbildung, also betriebspädagogische Probleme, die keinesfalls nur bei Lehrlingen, Anlernlingen oder Umschulungsangelegenheiten eine Rolle spielen, sondern letztlich bei jeder Anleitung im Hintergrund stehen. Manchmal sind auch Erfolg und Erledigungsweise oder Arbeitsweise so eng miteinander verbunden, daß sie bei der Kontrolle gar nicht zu trennen sind.

Aber nicht nur das Arbeitsverhalten, sondern das ganze Benehmen der Mitarbeiter unterliegt der im weitesten Sinne verstan-

denen Kontrolle, die in manchen Fällen unmittelbare persönliche Beaufsichtigung (z. B. bei einer Gruppe von Lehrlingen in der Werkstatt durch den dauernd anwesenden Meister) erfordert. Diese Aufsichtstätigkeit verlangt immer ein besonderes Geschick zur Menschenführung.

Der Fall der *pretialen Kontrolle*, bei der der Erfolg der einzelnen Stellen oder Abteilungen rechnerisch als ihr „Gewinn“ oder „Verlust“ erscheint, ist im Grunde genommen – sofern als Prinzip akzeptiert – schon ein besonderer Weg der Wirtschaftslenkung und auch der Menschenführung, den *Schmalenbach* bereits vor vielen Jahren aufzeigte. Die Zahlen der Aufwendungen und Erträge oder Kosten und Leistungen für einzelne Betriebsbereiche ermöglichen nicht nur eine Art zentraler Erfolgskontrolle (die Leitung verfolgt die Entwicklung in vielen Bereichen in einer Periode bzw. eines Bereichs in verschiedenen Zeitabschnitten), sondern gestattet es auch den Stellen mit eigener Erfolgsbeteiligung, sich selbst laufend an dem Zahlenwerk zu orientieren, also Selbstkontrolle zu üben und das eigene Gebaren zu verändern. Von dieser Anmerkung abgesehen, kann hier nicht erörtert werden, woran im Einzelfall der Erfolg mengenmäßig oder qualitativ zu messen ist. Die auf *Schmalenbach* zurückgeführte „pretiale Wirtschaftslenkung“³⁴ stellt aber nicht nur die Kontrolle, sondern die gesamte Steuerung des Geschehens auf den Preis, den Gewinn und das Gewinnstreben als Grundlage der *F ü h r u n g s f o r m* ab.³⁵

Tatsächlich gilt aber auch für die Kontrolle das, was schon so oft festgestellt werden mußte: Das eine Verfahren ist immer mehr oder weniger mit anderen Formen der Prüfung verwoben. Es gilt, sie alle so abzustimmen, daß die Kontrolle zwar möglichst wirksam bleibt, jedoch auch so wenig wie möglich den Arbeitsablauf hemmt bzw. die Aufgabenträger verletzt.

³⁴ Schmalenbach, E.: Pretiale Wirtschaftslenkung, Band 2, Bremen-Horn 1948.

³⁵ Auch diese erfordert übrigens mehr Selbständigkeit für untere Instanzen. Darum verlangt Schmalenbach: „Die obersten Betriebsleitungen müssen sich, um die Lenkpreise wirksam zu machen, des häufigen Dreinredens enthalten“ (a. a. O., Seite 127).

823 *Kontakte (Formen und Mittel der innerbetrieblichen Kommunikation)*

Im Abschnitt 32 ist bereits deutlich darauf hingewiesen worden, daß a u ß e r den sogenannten Befehlswegen, die der vertikalen Verbindung von über- und untergeordneten Stellen dienen, horizontale und gelegentlich diagonale Informationslinien existieren. Aber auch der erwähnte Informationskatalog, der die Benutzung der Nachrichtenverbindungen erst regelt, sagt noch nichts darüber aus, nach welchen Überlegungen die Mittel oder Formen der Kontaktaufnahme auszuwählen sind, d. h. welche Informationsform und welcher Kommunikationsstil gewissen Gelegenheiten angemessen erscheinen.

In den auf die Menschenführung abgestellten Betrachtungen braucht ein im betrieblichen Kommunikationswesen an sich eminent wichtiger Sachverhalt nur angedeutet zu werden, der mit dem Begriff der „Maschinensprache“ oder „Programmiersprache“ verbunden ist. Er bedeutet, daß Informationsinhalte in die „Sprache“ des Computers bzw. vice versa jeweils umzuwandeln sind, damit Kommunikationen zustande kommen können. Die folgenden Ausführungen berühren den großen Bereich dieser Art von Datenbehandlung kaum.

Beim Versuch, die bekanntesten Mittel oder Formen der noch als überwiegend persönlich zu nennenden Kommunikation aufzuzählen, werden zumindest folgende Punkte festgehalten werden müssen:

1. Mündliche persönliche Kommunikation in der Form

- a) des Einzelgesprächs (zwei Teilnehmer), und zwar als
 - aa) Aussprache unter vier Augen auf gleicher oder unterschiedlicher Ebene (beide dürfen reden!),
 - bb) Vortrag (einer redet jeweils, der andere hört zu – es kann sich auch um Anweisungen oder Meldungen handeln),
 - cc) Verhör (einer fragt, der andere antwortet),
 - dd) Konsultation (einer erbittet den Rat des anderen);

- b) des Versammlungsgesprächs, und zwar als
 - aa) Konferenz (geregelt: mit Vorsitz, Tagesordnung usw.),
 - bb) Fachdiskussion (ungeregelt: zufällig, nur sachorientiert),
 - cc) Vortrag oder Wechseltvortrag (einer berichtet jeweils mehreren anderen).
- 2. Fernmündliche Kommunikation in der Form
 - a) des Telefonats (Auswahl des Partners — Sonderform der Konferenzschaltung ist selten),
 - b) der ständigen Sprechverbindung (Wechselsprechanlage, intercommunication system an Bord von Schiffen und Flugzeugen — kurz Intercom —, aber auch in Betrieben),
 - c) der Lautsprecheranlage (meist unbestimmte Zahl von Hörern).
- 3. Schriftliche Kommunikation in der Form
 - a) des persönlichen Briefes (einer oder wenige an einen oder wenige andere),
 - b) des Rundschreibens (einer oder wenige an mehrere andere),
 - c) der Kurznotiz (formlose schriftliche Mitteilung durch Zettel usw.),
 - d) der Vervielfältigung (einer oder wenige an viele),
 - e) des Vordrucks oder der Form-Nachricht (Ankreuzen oder Ausfüllen bei gedruckten oder vervielfältigten Texten, Ziffern usw.),
 - f) der Anmerkung oder Randnotiz (danach Weiterleitung),
 - g) der Kurzverfügung (Müller z. K., also zur Kenntnis usw.),
 - h) der Anschläge (Aushang).
- 4. Akustische Kommunikation in der Form der
 - a) Klingelanlagen oder Summer,
 - b) Werksirenenusw., also in einer Art Zeichensprache.
- 5. Optische Kommunikation (Licht- und Bildeffekte) in der Form
 - a) der Licht- oder Leuchtzeichen (Ruf, Warnung, Hinweis usw.)

b) der bildlichen Darstellung (Zeichnungen zur Unfallverhütung),

c) der Symbolik (Hochspannung, Gift usw.).

6. Kommunikation durch Handeln oder Verhalten:

Das Zuschieben oder Zureichen von Werkstücken als stillschweigende Aufforderung zur Arbeit oder Prüfung usw.

Diese Gliederung erhebt weder Anspruch auf Vollständigkeit noch auf Allgemeingültigkeit der Ausdrücke, aber sie nennt der Sache nach die im Zusammenhang dieser Darstellung bedeutsamen Kontakte und zeigt, daß die Aufgabenträger auf sehr unterschiedliche Weise miteinander in Beziehung treten können. Aber gerade dieses *Wie* der Kontaktaufnahme hat etwas mit der Menschenführung zu tun und muß im Zusammenhang mit der Informationsrichtung, dem Informationsinhalt, den Informationsterminen usw. gesehen werden.

Wenn z. B. vier an sich gleichrangige Abteilungsleiter dem obersten Chef, dem sie direkt unterstellt sind, bestimmte Informationen gesammelt vorlegen sollten, bestehen u. a. folgende Möglichkeiten mit ganz unterschiedlichen Auswirkungen auf die effektive Rangstellung oder soziale Geltung der Betroffenen:

1. Die Abteilungsleiter II, III und IV geben dem Abteilungsleiter I formularmäßig über die Hauspost die Meldung (z. B. den Krankenstand) zur Weiterleitung.

I wird weder rangmäßig noch sozial besonders hervorgehoben, weil er bloß Formulare erhält. Er muß vielmehr eine Zusammenstellung machen, die ihn nur belastet. Seine geringe Kontrollbefugnis gegenüber den Kollegen (Überwachung von Termin und vielleicht Vollzähligkeit der Meldung) ist unbedeutend für seine Stellung. Lediglich, daß er über die Abteilungen der anderen auf einem Teilgebiet besser informiert ist als Nr. II, III und IV über seinen Bereich, kann wichtig sein. Streber, Ehrgeizige können daraus mehr machen als beabsichtigt.

2. II, III und IV müssen dem Abteilungsleiter I **p e r s ö n l i c h** zu einer bestimmten Zeit die Information (vgl. oben 1—a—bb) geben, der sie ebenfalls persönlich dem Chef vorträgt.

I ist — ungewollt oder gewollt — deutlich herausgehoben worden, obwohl sich sein Rang nicht ändert. Dies ergibt sich aus der Verpflichtung der anderen Abteilungsleiter, bei ihm persönlich zu erscheinen, und aus seinem Recht, persönlich zum Chef zu gehen. Die gleiche Kommunikationsform hat also auf unterschiedlichen Ebenen bzw. horizontal und vertikal andere Nebenwirkungen.

3. Die Abteilungsleiter erhalten für die Dauer einer Woche abwechselnd die Meldung zur Weitergabe an den Chef. Sie wird jeweils auf einem Formular erstattet. Der Vorgesetzte erhält ebenfalls ein Formblatt.

Durch den Wechsel und die unverbindliche Form wird die Übermittlung völlig von Rangmomenten frei. Die jede Woche geänderten Informationsrichtungen auf gleicher Ebene und die „Umschaltung“ der vertikalen Verbindung zum Chef auf einen anderen Abteilungsleiter verhindern die Entstehung von Prioritäten.

4. I hat durch telefonische Nachfrage die Meldungen zu bestimmten Zeiten bei seinen Kollegen abzurufen und die Zusammenstellung ebenfalls fernmündlich an das Vorzimmer des Chefs zu leiten.

I muß regelmäßig bei den anderen Abteilungsleitern um die Angaben bitten (auch wenn er sie zu fordern hat), und er gewinnt für diese lediglich nebengeordnete Aufgabe keine direkte Verbindung zum Chef. Es bleiben die hier noch weniger gewichtigen Vorteile der Nr. 1: eine gewisse Kontrolle und bessere Information. Das Ansehen von I wird eher leiden als durch die Sammlung der Angaben wachsen.

In allen Fällen ist vom Sachlichen her letztlich nur eine Nachricht von vier Untergebenen an einen Vorgesetzten geleitet worden. Aber das **Wie** (Zentralisation der Informationen bei einem Abteilungsleiter, Informationsweg und -richtung sowie

-form) hängt viel mehr als das reine Aufbauschema der Organisation — oder zumindest nicht weniger — mit den praktischen Fragen der Menschenführung zusammen. Deshalb ist es keinesfalls müßig, wenigstens einigen allgemein formulierbaren Einsichten zu der obigen Gliederung nachzugehen. Es erscheint in diesem Zusammenhang als zweckmäßig, von einem *engeren und einem weiteren Mitarbeiterverhältnis* auszugehen.

Das *enge Verhältnis* sollte zwischen den Stelleninhabern und ihren persönlichen Vertretern, zwischen Chef und persönlicher Sekretärin und allen Personen bestehen, die örtlich besonders verbunden sind oder auch durch eine gemeinsame Aufgabe oder den Arbeitsablauf (Zuarbeiter) zwangsläufig intensiveren und häufigeren Kontakt pflegen müssen. Es ist allerdings unmöglich, die graduellen Unterschiede völlig zu erfassen. Soviel kann jedoch gesagt werden: Das engere Mitarbeiterverhältnis wird u. a. durch die Gruppe 1—a (Einzelgespräche) gekennzeichnet werden können, und zwar unter weitgehender Ausschaltung der Unterform cc (Verhör). Die Formen 2—b (Wechselsprechanlage), 3—c (Kurznotiz), 3—f (Anmerkung) und 3—g (Kurzverfügung) ergänzen lediglich die mündliche persönliche Kontaktaufnahme; und akustische oder optische Signale führen (vgl. 4—a und 5—a) praktisch lediglich das Einzelgespräch herbei. Es kann sogar geschlossen werden: Wo das ohne zwingenden Grund anders ist, stimmt etwas in den zwischenmenschlichen Beziehungen nicht. Die gleiche Vermutung gilt in starkem Maße, wenn bei dem erwähnten engeren Mitarbeiterverhältnis die Kontakte niemals Bezug auf die Privatsphäre nehmen. Zum engeren Mitarbeiterverhältnis gehört geradezu in einem gewissen — allerdings nicht intimen — Maß, daß die allgemeine Familiensituation, besondere Interessen und besondere Sorgen bekannt sind und berücksichtigt werden. Erst dadurch kommt es zu engeren Mitarbeitern, die einander verstehen. Lediglich bei größerer räumlicher Trennung werden die unter 1—1a erwähnten Formen mehr dem Telefonat (2—a) oder dem persönlichen Brief (3—a) weichen müssen. Ein Kennzeichen des nahen

Mitarbeiterverhältnisses ist es aber auch, wenn horizontal und vertikal die Konsultation (1—a—dd) zu den häufigen Kontakten zählt.

Zumindest beim persönlichen Vertreter und der persönlichen Sekretärin muß sogar ein relativ enges Mitarbeiterverhältnis bestehen. Dieses wird vom Vorgesetzten her empfindlich gestört, je mehr oder häufiger er bei räumlicher Nähe Telefon oder Intercom ohne richtigen Anlaß (kurze Rückfrage, der andere will persönlich nicht gestört werden, wird aber dringend benötigt u. ä.) einsetzt oder sich optischer („Bitte nicht stören“) und akustischer (Klingel, Summer) Signale mit Vorliebe bedient. Solche Verhaltensweise kann durchaus bei den Untergebenen das Gefühl des „Kommandiertwerdens“ oder einer unwürdigen „mechanischen“ Behandlung hervorrufen.

Allerdings dürfen die vorstehenden Gesichtspunkte nicht dazu führen, echte Rationalisierungsmöglichkeiten zu vernachlässigen. Gegebenenfalls sollte deshalb der Einsatz solcher Nachrichtengeräte oder Kommunikationsformen mit entsprechenden Erläuterungen für die Mitarbeiter eingeleitet werden, aus denen sich möglichst ergibt, daß auch diese dadurch Erleichterungen erfahren.

Erst neben die für das enge Mitarbeiterverhältnis besonders bezeichnenden schon genannten Kontaktformen treten bei einer Vielzahl engerer Mitarbeiter die unter 1—b aufgeführten Kommunikationen, wobei dem informierenden Wechselvortrag erhebliches Gewicht zukommt. Das Telefongespräch wird — sobald gleichförmige Nachrichten zu übermitteln sind — dem Rundschreiben (3—b), gelegentlich der Vervielfältigung weichen müssen.

In allen diesen und auch weiteren Fällen darf man nicht übersehen:

1. Die Kontaktformen gehen oft unmerklich ineinander über (aus einer Aussprache entwickelt sich ein Vortrag, ein Verhör oder eine Konsultation).

2. Die verschiedenen Arten können jeweils vor- oder nachgeschaltet oder gleichzeitig zur Anwendung kommen (neben dem Rundschreiben erfolgt ein Anschlag am Schwarzen Brett, und in einer Konferenz — z. B. Abteilungsleitersitzung — werden dieselben Fragen außerdem behandelt).
3. Daß man sich des Effekts der einzelnen Formen nur sicher sein kann, wenn man im *E i n z e l f a l l* alle Umstände, die mit der Kommunikation zusammenhängen, soweit wie möglich würdigt. Dazu gehört auch, daß man ein ungefähres Bild von der Persönlichkeit der Mitarbeiter und von den sozialen Gruppierungen besitzt.

Es erübrigt sich fast, darauf hinzuweisen, daß Vervielfältigungen (3—d), Vordrucke (3—e), Anschläge (3—h), Durchsagen (2—c), Signalanlagen (4—b) und die unter den optischen Kontakten genannten Formen unpersönlicher wirken, also überwiegend den *weiteren Mitarbeitern* gelten; aber einige von ihnen können durchaus so gestaltet werden, daß sich der einzelne Aufgabenträger persönlich angesprochen fühlt. Wo das möglich ist und gelingt, tritt stets eine bessere Wirksamkeit des Kommunikationssystems ein.

Jeder, der instanzielle Funktionen ausübt, sollte besonders beim persönlichen Umgang mit seinen ihm unterstellten Mitarbeitern einige *Grundregeln der Gesprächsführung* beachten. Sie sind für denjenigen selbstverständlich, der sich zum Partnerschaftsgedanken bekennt, und sie lassen sich auch auf die hier zuerst im Hauptabschnitt 2 dargestellten gesicherten psychologischen und soziologischen Erkenntnisse zurückführen. Sie gelten mehr oder minder für Einzel- u n d Versammlungsgespräche:

1. Die Einladung muß den Instanzenzug einhalten, selbst wenn sie der Bitte eines bestimmten nachgeordneten Aufgabenträgers folgt. Das heißt z. B.: Man lädt den Mitarbeiter der *n ä c h s t e n* Ebene und nur mit dessen Wissen einen Mitarbeiter der übernächsten oder noch ferneren Ebene ein. Die Zuständigkeit und die Autorität müssen gewahrt bleiben.

Wollen Aufgabenträger einer unteren Ebene ganz nach oben durchdringen, sind sie (außer bei Beschwerden) auf den Instanzenzug zu verweisen, aber in aller Regel nicht zu hindern.

Die Einhaltung des Instanzenwegs sichert die notwendige Information der betroffenen Unterinstanzen und Autorität und Prestige dieser Stellen.

2. Es müssen die richtigen Leute eingeladen werden, und das sind diejenigen, deren Kompetenzbereiche bei der Besprechung berührt werden. Es wäre falsch, auch nur einen von ihnen zu übergehen, weil sich daraus nur zu leicht negative Einstellungen ergeben.
3. Der Ranghöchste muß auch zuhören können!
4. Der Ranghöchste sollte die vorgetragene Ansicht seiner Untergebenen niemals einfach ablehnen, sondern — wo immer möglich — das Positive daran *zuerst* anerkennen und dann Verbesserungsvorschläge anregen oder selbst machen. Einfache Ablehnung trifft besonders hart in Gegenwart von anderen Kollegen.
5. Auch die straffe Verhandlungsführung kann höflich und „psychologisch“ gewährleistet werden. Zum Beispiel: Ihre Ausführungen sind sehr interessant, aber wir würden heute dadurch zu weit geführt werden. Sollte man vielleicht für dieses Mal nur einengen auf . . .
6. Der eigene Vortrag sollte nicht länger als unbedingt nötig sein.
7. Kontroversen zweier oder mehrerer Mitglieder des Gesprächskreises sollte man möglichst durch alle Mitglieder oder wenigstens eine Anzahl Herren beenden. (Zustimmung für Vertagung, „Ausklammern“ des Themas für diesmal, Aufgreifen eines anderen Vorschlags.)
8. Die Ergebnisse sollten in einer Niederschrift oder einem Ergebnisprotokoll festgehalten werden, um erneute Aussprachen über erledigte Punkte zu verhindern.

9. Partnern der Aussprache, die sich nicht gut verstehen, sollte möglichst nicht direkt nacheinander das Wort erteilt werden. Neutralere Gesprächsteilnehmer, die zwischengeschaltet werden, können viel Zündstoff nehmen.
10. In Fragen, die besonders eine Funktion oder wenige Aufgabenbereiche der Anwesenden berühren, sollten zuerst die Zuständigen gehört werden. Auch hier ist es also besser, niemanden zu übergehen.
11. Selbst bei wiederkehrenden Routinebesprechungen ist es gut, für die Konferenz einen „Fahrplan“ (ad hoc beschlossene Tagesordnung) festzulegen. Dazu müssen gleich am Anfang alle gehört werden.
12. Wichtige gegenseitige Informationen haben immer am Anfang zu stehen, weil die Haltung aller und die Entschlüsse von der richtigen Unterrichtung abhängen. Erst danach sollte man in die Diskussion einsteigen.
13. Besonders der Vorsitzende muß sich immer um Pünktlichkeit beim Beginn der Zusammenkünfte bemühen. Dadurch erkennt er an, daß seine Mitarbeiter *a u c h* keine Zeit haben, aber er erzieht sie gleichzeitig zur Pünktlichkeit.
14. Die Sitzung wird immer mit einem Dank an die Teilnehmer geschlossen, der – wie der Gruß zu Beginn – den Partnerschaftsgedanken betont. Es gilt also stets, besonders am Anfang und Ende des Gesprächs, Versöhnlichkeit und Freimütigkeit zu zeigen.
15. Versammlungsgespräche dürfen weder offenbaren Tadel noch sehr starke Anerkennung *e i n z e l n e r* Teilnehmer zur Regel werden lassen. Dies würde die Atmosphäre des Gesprächs trüben. Anerkennung oder gar Rüge wirken im größeren Kreis vielfach und oft stärker als beabsichtigt. Sie sollten deshalb nur im Sonderfall verwendet werden.
16. Bei Gesprächen auf gleicher Ebene oder bei *Entscheidungsgremien* (Führungskollegien, Kommissionsentscheidungen u. ä.) sind Abstimmungen angebracht. Besprechungen von Angehörigen einer nachgeordneten Ebene unter der Leitung

einer übergeordneten Instanz bleiben ohne Abstimmung. Die Mitarbeiter der unteren Ebene geben nicht mehr als ihren unverbindlichen Rat, informieren und werden informiert, sie pflegen untereinander und nach oben persönlichen Kontakt.

Insgesamt darf man nicht die Abhängigkeit der Nachrichtenwege vom Führungsstil übersehen. In dem Maße, wie Beratungs-, Informations- und Entscheidungskollegien gebildet werden oder nachgeordnete Mitarbeiter bei der Entscheidungsfindung mitwirken, steigt die Zahl der Personen, die von immer mehr Vorgängen innerhalb des Betriebes eingehend unterrichtet werden müssen. Mit jedem kooperativen Führungsstil wächst deshalb in außerordentlich starkem Maße der Informationsstrom im Unternehmen an.

824 Anerkennung und Mißbilligung

Die im Abschnitt 822 eingehender behandelte Kontrolle der Aufgabenerfüllung und des Verhaltens der Mitarbeiter deckt lediglich etwa vorhandene Abweichungen von der erwarteten Norm — also des Istzustandes vom Sollzustand — auf. Diese lösen aber eine Steuerungsinitiative des zuständigen Vorgesetzten aus. Sie erstreckt sich nicht nur auf den Einsatz von Sachen und die Festlegung organisatorischer, improvisatorischer und dispositiver Regelungen, die eine bessere Erledigung der Funktionen bewirken können, sondern erfaßt auch den Menschen. Das als falsch aufgedeckte bzw. betrachtete Arbeits- oder Gesamtverhalten von Personen soll beeinflußt, d. h. geändert werden. Damit begibt sich der Träger instanzialer Funktionen in den Bereich der intentionalen Erziehung, also auf das Gebiet betrieblicher Pädagogik.

Neuere Untersuchungen haben erkennen lassen, daß die Steuerung des Menschen auf eine gewünschte Verhaltensweise hin wirksamer ist, wenn man positive Einstellungen fördert, als wenn man unerwünschte zu unterdrücken versucht. Das bedeutet, man

sollte auch in der Menschenführung im Betriebe Lob und Tadel in einem etwas anderen Lichte sehen. Mißbilligung wird als Strafe empfunden, und sie bewirkt einen negativen Nacheffekt (nach *Thorndike*). Erwünscht ist aber weniger eine Art von Hemmung des Aufgabenträgers hinsichtlich der falschen Verhaltensweise als vielmehr eine positive, seine Antriebsseite ansprechende Einstellung zur richtigen und deshalb gewollten Verhaltensweise. Aus dieser neuen, positiven Haltung gegenüber dem, was von ihm gewünscht wird, erreicht das Individuum unmerklich die Löschung oder Tilgung (Extinktion) der unrichtigen Einstellung.³⁶

Solche wissenschaftlich fundierten Überlegungen bilden den Hintergrund für die praktische Beurteilung der notwendigen, auf die Personen gerichteten instanziellen Steuerungsmaßnahmen, die im wesentlichen doch auf *Lob* oder *Tadel* zurückgehen. Dieser sei zuerst betrachtet.

Als eine Folgerung sollte man beachten, daß an die Stelle der bloßen negativen Kritik wo immer möglich die Bemühung treten muß, den Untergebenen von dem besseren, gewünschten Weg zu überzeugen. Die Einsicht, daß eine andere Handlungsweise richtiger wäre, ist eine Voraussetzung dafür, auch aus eigenem Antriebe so zu verfahren, wie es der Chef wünscht. Und wo aus der Situation und einem bestehenden Zeitdruck heraus durch ein sofortiges Verbot oder Gebot das Mißfallen des Vorgesetzten deutlich wird, soll er nicht versäumen, sich noch nachträglich um die Einsicht des Gerügten zu bemühen.

Der immer als Mißbehagen, Unmut oder gar Zorn empfundene negative Nacheffekt des Tadels darf nicht die Beziehungen vergiften. Es gilt, zwar die gewollte und notwendige Steuerung

³⁶ „Die positive Einstellung zum Organisationsziel und zur Organisation selbst ist für ein rollenkonformes Verhalten deshalb so wichtig, weil auf dem Wege der normativen Identifikation einem Mitglied das, was der Organisation und ihrem Ziel dient, zu einem persönlichen Bedürfnis werden kann (Mayntz, Renate: Soziologie der Organisation, Rowohlt 1963, S. 126).

des Verhaltens zu bewirken, aber trotzdem möglichst eine feindliche „Einstimmung“ des Betroffenen zu vermeiden. Die Mittel dafür sind mannigfaltig, und die Dosierung erlaubt viele Variationen. Niemand kann allgemeingültig aussagen, wie im ganz besonderen Einzelfall zu verfahren ist. Eine gesicherte Feststellung sollte aber niemals übersehen werden: Je schlechter das persönliche Verhältnis des Instanzenträgers zum nachgeordneten Aufgabenträger ist, um so stärker fördern unbegründete (das sind nicht erläuterte) Tadel die feindliche Einstellung; um so schwerer ist es aber auch, Einsicht zu erzielen. Die negative Kritik am Mitarbeiter wird also weniger ungünstige „Nebenwirkungen“ zeitigen und stärker bessernd wirken, wenn das allgemein Menschliche stimmt, kurz, wenn der Chef die Achtung und Wertschätzung seiner Untergebenen besitzt.

Im übrigen bestehen gewisse Parallelen zwischen der Art, Mißfallen zu äußern und Anweisungen zu erteilen. Man versucht in beiden Fällen, einen positiven Ansatz zu finden. Dafür ein Beispiel:

Ein Abteilungsleiter hat in den letzten Tagen seine Mitarbeiter mehrfach hart angefaßt, und zwar nicht immer berechtigt. Er wird nicht mit „was ist denn mit Ihnen los, was denken Sie sich eigentlich“ zur Rechenschaft gezogen. Der Direktor verfährt besser wie folgt: „Ich glaube, Herr Z., Sie sind in den letzten Tagen gar nicht mehr zur Ruhe gekommen. Manchmal kommt es eben ganz dick, und man ist dann völlig fertig. Das merken vielleicht auch Ihre Leute. Einige scheinen sich von Ihnen nicht ganz richtig behandelt zu fühlen.“

Nunmehr wird – i m m e r u n d u n b e d i n g t unter vier Augen – die Meinung des Abteilungsleiters gehört und der Sachverhalt mit dem Ziel besprochen, möglichst die auch allgemein zweckmäßige Form des Umgangs mit den Mitarbeitern gemeinsam aufzuzeigen.

Das Verfahren ist mühsamer als der „rauhe Ton“, aber es ist auch wesentlich wirksamer und der Führung im Partnerschaftsgedanken angemessener. Man kann es wiederum nur praktizieren, wenn man sich zu einem solchen Prinzip auch innerlich bekennt.

Leider versuchen immer wieder Vorgesetzte, die solchen Anforderungen nicht gewachsen sind, sich das Leben dadurch leichter

zu machen, daß sie möglichst gar nicht zu schwachen Leistungen ihrer Mitarbeiter diesen gegenüber Stellung nehmen. Ein solches Verhalten disqualifiziert die Träger instanzialer Aufgaben, und zwar auch dann, wenn sie zu ihrer Entschuldigung meinen, bei der heutigen Personalsituation nichts mehr sagen zu dürfen. Der Arbeitsfriede oder – besser – die gute menschliche Atmosphäre läßt sich durch solche Zurückhaltung bestenfalls vorübergehend erhalten. Die Folge ist vielmehr früher oder später die heimliche Beurteilung des Untergebenen auf verschiedenen Instanzenebenen, von der der Betroffene nichts weiß, bis er bei Beförderungen übergangen, entlassen, in bestimmten Fragen nicht mehr gehört wird o. ä. Dieser Sachverhalt führt zu Mißtrauen, Gerüchten und Denunziationen, also zu einem schlechten Betriebsklima. Vertrauen ist nun einmal eine wesentliche Voraussetzung für jede Form guter menschlicher Beziehungen. Gerade dieses Vertrauen läßt sich jedoch für dauernd nur herstellen, erhalten und erproben, wenn auch die unangenehmen Dinge – allerdings in der rechten Weise! – gesagt werden können.

Eine weitere Voraussetzung für eine förderliche und nicht schädliche Mißbilligung ist die Fähigkeit des jeweiligen Vorgesetzten, auch *seine* Verhaltensweise einer angemessenen, sachlichen und im Fachgespräch und bei Beratungen angebrachten Kritik seiner Mitarbeiter auszusetzen, also auch einmal einzugestehen: Ich habe mich geirrt, ich habe es falsch gemacht (vgl. Abschn. 330).

Die Skala der Maßnahmen, die einen Tadel oder – schärfer formuliert – eine Strafe der Vorgesetzten oder der Unternehmensleitung bedeuten, reicht von der Verwarnung über Strafversetzung, Verlust von Sondervergünstigungen, Nichtbeförderung und verschiedene Variationen dazu bis zur Entlassung. Sie mögen den Betrieb zwar durch eine abschreckende Wirkung vor Wiederholungen gleicher Fehler schützen, aber sie bessern von sich aus weder die Leistung des einzelnen betroffenen Mitarbeiters noch dessen Einstellung zur Leitung, sofern er nicht

einsieht, daß er falsch handelte, und nunmehr genau weiß, wie er handeln sollte. Die offensichtliche Strafe allein bringt aber weder das eine noch das andere. Deshalb ist sie als Mittel der Menschenführung nur in schweren, relativ seltenen Fällen anzuwenden, wenn gewissermaßen eine besonders eindrucksvolle, einem mehr oder minder heftigen Schock vergleichbare Wirkung notwendig erscheint.

Die Führung der Mitarbeiter sollte demnach eher auf die Antriebsseite im Menschen gerichtet sein, also positive Verhaltensweisen fördern. Für die Leistungserhaltung oder -steigerung beim Einzelmenschen ist die Anerkennung, das Lob notwendig. Um andere Mitarbeiter zum gewollten Verhalten zu ermuntern, muß ihnen klargemacht werden, was als nachahmenswert gilt.

Man kann den Sachverhalt auch so ausdrücken: Ein Mensch wird nur selten auf die Dauer ohne Lob Gutes leisten; denn die positive Kritik anderer, besonders der Vorgesetzten, gehört zur Wahrung des Selbstwertgefühls. Wo Anerkennung trotz merklicher Bewährung versagt wird, stellt sich Enttäuschung ein, wird gar zu leicht Gleichgültigkeit auftreten und kann sogar Trotz als Gegenreaktion zu sinkender Leistung führen. Das heißt: Die *A n t r i e b e* werden geschwächt. Für die immer mit im Geschehen stehenden Kollegen des Vernachlässigten zeigt das Ausbleiben der Anerkennung aber gleichzeitig, daß sich ein Mehr an Mühen und Einsatz nicht lohnt, weil „die da oben das ja gar nicht merken“, weil „sich das doch nicht lohnt“, weil man „gar nicht weiß, für wen“. Das Motiv für ein unerwünschtes oder feindliches Verhalten kann also in dem nicht befriedigten Bedürfnis nach Anerkennung liegen. Psychologisch und soziologisch gesehen, spricht man in solchem Zusammenhang von der *Absättigung der Motive*, d. h. etwa: Die Gründe für die Unzufriedenheit werden durch Anerkennung abgesättigt; die Folge ist eine gewisse Entspannung, die mit der Steigerung des Selbstwertgefühls einhergeht.

Außerordentlich schwer ist es, das Maß der Anerkennung so zu wählen, daß es der Leistung entspricht und möglichst nachhaltig förderlich wirkt, weil eben diese Wirkung des Lobs nicht zuletzt auch davon abhängt, wer es erteilt bzw. welches Ansehen der betreffende Vorgesetzte genießt. Außerdem darf nicht übersehen werden, daß für die Kollegen das ungerechtfertigte oder zu starke Hervorheben von Einzelpersonen ungerecht erscheint, sie verärgert oder sogar entmutigt. Aus diesem Grunde sollte die mündliche Anerkennung unter vier Augen die zentrale Stellung einnehmen und — analog zum Tadel — die Belobigung in Versammlungen, am Schwarzen Brett usw. für die Fälle vorbehalten bleiben, in denen offenbar die große Mehrheit der Betriebsangehörigen von sich aus eine besondere Leistung sieht oder sehen sollte. Das gilt noch mehr für materielle Anerkennungen, die nicht unmittelbar aus dem System der Entlohnung (Zeitlohn oder Leistungslohn mit verschiedenen Varianten) erwachsen oder zu den üblichen Sozialleistungen des Betriebs gehören.

Nirgendwo treten der soziologische Aspekt und psychologische Überlegungen so offenbar in den Vordergrund wie bei der Steuerung des menschlichen Verhaltens. Sie hier zu vernachlässigen, das muß die Wirksamkeit der Führungsmaßnahmen abschwächen.

Es ist schon viel gewonnen, wenn die Mitarbeiter auf allen Instanzebenen sich dazu bekennen,

1. einer guten Leistung Nachgeordneter die Anerkennung nicht zu versagen,
2. dem „Versager“ zu erklären, was er nicht richtig macht und wie er es machen sollte, ohne ihn bloßzustellen oder anzuschauzen,
3. daß jede Arbeit gut oder schlecht gemacht werden kann und somit jeder Aufgabenträger im Betrieb — ob Abteilungsleiter oder Raumpflegerin — für besondere Mühen auch sehen sollte, daß seine Vorgesetzten diese würdigen,

4. daß sie alles tun müssen, um die Achtung und Anerkennung ihrer Untergebenen zu erlangen, weil dadurch die Führungsaufgaben leichter gelöst werden und Lob und Tadel geringere negative Nebenwirkungen auslösen,
5. Strafen nur zu fordern oder zu verhängen, wo mit Einsicht nicht zu rechnen ist und neben dem Schock für den „Sünder“ die erziehende Abschreckung anderer notwendig erscheint,
6. daß Strafen zur Wahrung der eigenen Autorität zweifelhaften Wert besitzen und immer erst verhängt werden sollten, nachdem feststeht, daß sie nicht aus der Unsicherheit des Vorgesetzten oder seinem Geltungsstreben erwachsen.

Für die Beantwortung der Frage, ob man strafen sollte oder nicht, wird es aus Gründen der Fairneß und zur Vermeidung von Fehlurteilen immer gut, ja notwendig sein, die Vertreter der Betriebsangehörigen (Betriebsrat usw.) hinzuzuziehen. Außerdem sollte der Katalog der vom jeweiligen Vorgesetzten zu verhängenden Strafmaßnahmen nach unten zu merklich kleiner werden, um Schikanen durch subalterne Instanzen möglichst auszuschließen und die Vorgesetzten der unteren Ebene zu nötigen, schwerwiegende Verfehlungen in ihrem Bereich den übergeordneten Aufgabenträgern zu melden. Oft werden sich aus diesem Zwang heraus und wegen der natürlichen Hemmung, nach „oben“ zu gehen, Regelungen finden, die weniger einschneidend und somit für das Verhältnis zum Chef und zu den Unterstellten dienlicher sind.

825 Stäbe als Berater

Für die Praxis der Menschenführung in den Betrieben sind durch die Bildung von Stabsfunktionen neue Möglichkeiten erschlossen worden, die es zu nutzen gilt.

Über die *organisatorische* Eingliederung der Stabsstellen in den Aufbau des Unternehmens ist schon berichtet worden (vgl. Abschn. 312). Bei ihrer Betrachtung als Führungs-

mittel müssen sie noch genauer unterschieden werden. Folgende Einteilung ist u. a. möglich:

- a) *Betriebseigene Stäbe*, die von Betriebsangehörigen besetzt sind und nicht für fremde Auftraggeber arbeiten. Sie erscheinen im Organisationsbild der Unternehmung. Dabei kann es sich handeln um
 - aa) *dezentrale Stäbe*, die nur einer Instanz oder überwiegend einer Instanz zugeordnet werden und höchstens gelegentlich oder in geringem Umfange für andere Stellen beratend tätig werden;
 - bb) *zentrale Stabsstellen*, die von vielen Abteilungen, Stellen oder auch Filialen des Betriebes in Anspruch genommen werden und mehr den Charakter der internen Beratungsagentur für alle besitzen.

Sie können jeweils *reine Stabsfunktionen* erfüllen, also ganz und gar nicht „in die Linie“ gehören, oder nebenbei mit Leitungsaufgaben (bzw. als Instanzen nebenbei mit Beratungsaufgaben) betraut werden und damit *Teilstabsfunktionen* übernehmen. Von der Anzahl der Mitarbeiter in einer Stabsstelle ausgehend kann von *Singularstäben* oder *Pluralstäben* (Stabs-Teams) gesprochen werden.

Höhn meint, daß von der Aufgabenstellung her *Fachstäbe* als „Stäbe der Spezialisten“ und *Führungsstäbe* existieren. Der Führungsstab „unterstützt den Chef bei seiner eigentlichen Führungsaufgabe, wird also in dem Bereich tätig, den der Chef nicht weiter delegieren kann. Er tritt gewissermaßen als Führungsspezialist neben die Fachstäbe.“³⁷ Diese Unterscheidung wird hier jedoch nicht besonders berücksichtigt.

- b) *Betriebsfremde Stäbe*. Sie setzen sich aus außenstehenden Beratern zusammen und wurden hier bereits als „Stäbe außerhalb des Hauses“ (vgl. wieder Abschn. 312) gekennzeichnet. Es handelt sich vorwiegend um Unternehmensberatungen in Fragen der Organisation, des Rechts, der Werbung, der in-

³⁷ Höhn: Die Führung mit Stäben in der Wirtschaft, Bad Harzburg o. J. (1961), S. 190.

ternen Revision oder auch der Personalpolitik (Eignungsgutachter, Ärzte u. a.). Ihre Verbundenheit mit der jeweiligen Unternehmung richtet sich nicht zuletzt danach, ob sie

- aa) ständige Berater oder
 - bb) gelegentliche Berater
- sind.

Wie diese Spezialisten ganz allgemein für den Betrieb herangezogen werden, hängt von der Betriebsgröße, von Kostenüberlegungen, von der Unternehmensaufgabe und der dem Stab zuzuweisenden Aufgabe ab.

Grundsätzlich sind betriebseigene und reine Stäbe nur in umfangreicheren Unternehmungen sinnvoll. Dazu rechnen durchaus auch gewisse Mittelbetriebe. Für den Kleinbetrieb jedoch und zahlreiche Mittelbetriebe sind außenstehende Berater in der Regel vorzuziehen. Solche Unternehmungen müssen auch am häufigsten die instanziellen oder „in der Linie“ liegenden Aufgaben gleichzeitig mit bestimmten Beratungsfunktionen auf eine Person verteilen, weil sich die Trennung nicht lohnt, also zu teuer wäre und die Aufgabenträger nicht auslasten würde. Aus dem gleichen Grunde sind hier betriebseigene Stäbe – falls überhaupt vorhanden – fast ausnahmslos Singularstäbe mit gewissen, nicht zu verkennenden Nachteilen: Der Rat des einen „Stabsmannes“ ist naturgemäß mit den gleichen Vorbehalten behaftet, die bei der Singularinstanz bzw. direktorialen Leitung (vgl. Abschn. 33) ganz ähnlich auftreten, so daß die betriebsfremden Stabs-Teams nicht selten besser arbeiten. Andererseits steht der eigene Stab dauernd und nur für eine Unternehmung zur Verfügung und weiß häufig besser, wie das von ihm zu liefernde Informationsmaterial für den bestimmten Chef oder die bestimmte Instanz aufzubereiten und zu erläutern ist.

Eine weitere Frage ist es, auf welcher Ebene des Instanzenaufbaus die Stäbe angegliedert werden sollen. Zweifellos besteht bei relativ absoluter Führung die Tendenz, Stäbe fast ausschließlich ganz nach oben zu legen, weil dort die Entscheidungen fallen, für die man Rat und Informationen braucht. Je stärker

sich die Idee der Partnerschaft durchsetzt, um so mehr werden die Stäbe auch bis zur unteren Grenze des Mittelbaus reichen. Sie sind geradezu ein Zeichen dafür, in welchem Umfange Entscheidungsaufgaben nach unten delegiert wurden.

Aber auch die zentralen oder betriebsfremden Stabsstellen werden viel mehr vom Middle Management in Anspruch genommen, wenn Entscheidungsaufgaben delegiert wurden.

Daraus ergibt sich die grundsätzliche Einsicht, daß auch die Organisation oder Eingliederung der beratenden Spezialisten und die zu ihnen führenden Kommunikationslinien anders aussehen, wenn nicht mehr nur befohlen wird, sondern auch Entscheidung und Kompetenz delegiert werden. Die Kommunikationslinien zu den Stäben müssen solchen Gegebenheiten Rechnung tragen, und bei der Ausstattung der Stäbe mit Personal und Hilfsmitteln muß man berücksichtigen, daß deren Inanspruchnahme mit zunehmender Delegationspraxis steigt.

Das Stabs-Team von Eignungsgutachtern bei der Personalabteilung ist z. B. nur mit der Personalleitung bzw. zwei oder drei zuständigen Herren der Spitze verbunden, solange die Entscheidungen „oben“ liegen. Wenn jedoch z. B. alle Abteilungsleiter sachlich über Einstellungen entscheiden dürfen, so nehmen auch sie den Stab in Anspruch. Seine Kommunikationswege werden zahlreicher, und seine Auskünfte können nicht mehr auf das Informationsbedürfnis weniger „hoher Herren“ abgestellt bleiben.

Der früher v ö l l i g irreführende Ausdruck „mein Mitarbeiterstab“ für die Instanzträger der nächsten Ebene gewinnt mit zunehmender Verwirklichung der Entscheidungsdelegation einen erheblichen Wahrheitsgehalt, indem die Nachgeordneten nunmehr — obwohl in der Linie stehend! — tatsächlich die echte Aufgabe besitzen, dem Vorgesetzten bei der Entscheidungsfindung zu r a t e n. Sie übernehmen also a u s d e m F ü h r u n g s p r i n z i p heraus gewollt oder ungewollt *Teil-Stabsfunktionen*. Nach der Höhnschen Terminologie wäre gewissermaßen jede nachgeordnete Instanz a u c h u n d g l e i c h z e i t i g eine Art Fachstab der nächsthöheren Instanz. Dies kommt daneben außerhalb des Befehlssystems sowieso immer

wieder vor, wenn ein besonders sachkundiger Mitarbeiter von den verschiedensten Stellen um seinen Rat angegangen wird. Die Belastung des Aufgabenträgers aus solchen Auskunftstätigkeiten sollte voll gewürdigt werden.

Die Figuren 25 bis 27 sollen die geschilderten Sachverhalte und die jeweiligen Tendenzen verdeutlichen:

Bei der Führung durch Befehl konzentrieren sich mit der Entscheidungsbefugnis auch die Stäbe und die Kontakte mit betriebsfremden Beratern auf die Nur-Instanz (Fig. 25). Die Verbindungslinien zwischen der obersten Leitung und der nächsten Ebene (Nr. 2, 3 und 4) sind überwiegend **B e f e h l s w e g e**, die als solche nach unten gerichtet sind. Von unten nach oben gelangen Berichte und (Vollzugs-)Meldungen an die Nur-Instanz.

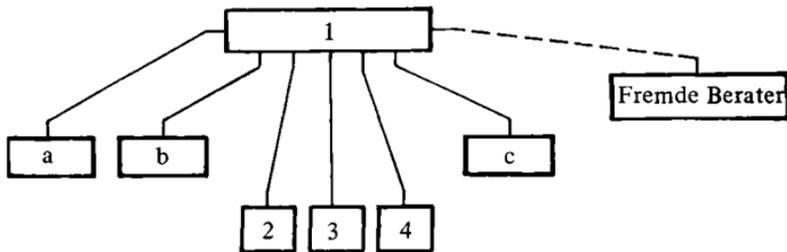


Fig. 25
Spezialisteneinsatz bei Führung durch Befehl

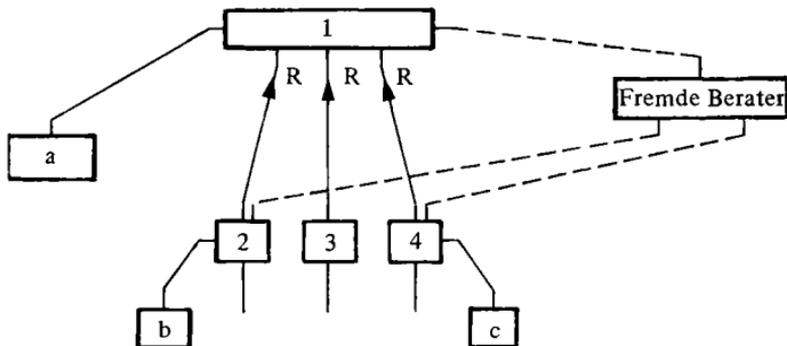


Fig. 26
Spezialisteneinsatz bei Delegation von Entscheidungsaufgaben

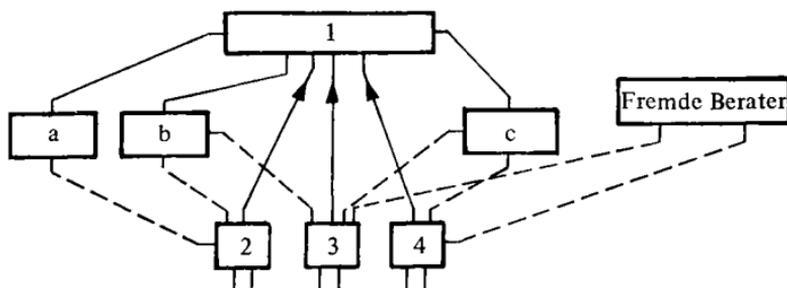


Fig. 27

Zentralisierte Stäbe als allgemeine betriebseigene und -fremde Berater bei Delegation von Entscheidungsaufgaben

Bei angemessener Delegation von Entscheidungsaufgaben hingegen müssen die Spezialisten vor allem dem raten, der in eigener Verantwortung auf einer unteren Ebene zu bestimmen hat (Fig. 26). Die Stäbe rücken z. T. nach unten, so wie nunmehr auch die Kontaktaufnahme mit außenstehenden Fachleuten durch nachgeordnete Instanzen zunimmt. Gleichzeitig werden 2, 3 und 4 Ratgeber ihres Chefs (angedeutet durch den Buchstaben R), dem sie ihre fachmännischen Ansichten nunmehr vortragen, nachdem die Spezialisten in und außer dem Hause gehört wurden.

Eine nahezu gleiche Wirkung wird erreicht, wenn die Stäbe zwar befehlsmäßig der Nur-Instanz zugeordnet bleiben, zu ihnen jedoch ein offenes Kommunikationssystem der interessierten Instanzen eingerichtet wird (vgl. Fig. 27).

Obwohl es organisatorisch auch möglich ist, betriebseigene zentrale Stäbe einer untergeordneten Instanz beizugeben, würden sich daraus gar zu leicht praktische Schwierigkeiten ergeben können, die eine solche Handhabung nicht empfehlenswert machen.

Wenn z. B. der Stab c in Fig. 27 der Nr. 4 angegliedert, aber auch mit direkten Kommunikationswegen zur Nur-Instanz und zu 2 und 3 versehen wird, lassen sich folgende Situationen voraussehen: Tatsächlich würden alle Informationsbegehren der

Nur-Instanz vorrangig behandelt werden. Der direkte Chef, nämlich Nr. 4, könnte nur schlecht dagegen etwas unternehmen, wäre also in seiner Befugnis unerfreulich eingeschränkt. Andererseits könnten sich 2 und 3 über ihren Kollegen Nr. 4 nur zu leicht erzürnen, wenn oder weil er „seinen“ Stab angeblich vorrangig für sich und die oberste Leitung einsetzt.

Es ist dann schon besser, den Stab nur für Nr. 4 arbeiten zu lassen und diese selbst um Auskunft zu ersuchen. Allerdings wird dann Nr. 4 stark als „Durchgangsstation“ belastet und von den eigentlichen Aufgaben abgehalten werden. Untersteht der zentrale Stab jedoch der obersten Führung, so liegt die Entscheidung auf einer höheren Ebene, die man nicht ohne Bedenken bei Streitereien einschalten möchte. Dadurch wird die echte Dringlichkeit besser herauskommen und die Autorität und Selbständigkeit des Spezialisten wachsen. Dieser genießt dann ein gesteigertes Sozialprestige.

826 Gruppenförderung und Gruppenberücksichtigung

Immer wieder – und ganz besonders im Abschnitt 22 – ist darauf hingewiesen worden, daß die rein betriebsorganisatorische Struktur der Unternehmung nicht etwa *allein* bereits alle Bindungen umschließt, die für die praktische Führung des Betriebs und damit seiner Menschen Bedeutung besitzen. Die informellen Gruppen, das Statussystem in einer Unternehmung sind vielmehr Realitäten, die es anzuerkennen und nutzbar zu machen gilt.

Der einzuschlagende Weg ist nicht neu: Zunächst müssen in einer Bestandsaufnahme die bestehenden Gruppen und ihre jeweilige Struktur sowie die Beziehungen zwischen den Gruppen untersucht werden. Ohne eine angemessene Analyse kommt man auch hier nicht aus, wenn man nicht auf einigermaßen sichere Voraussetzungen für die Führungs- oder Steuerungsmaßnahmen leichtfertig verzichten will. Erst danach kann überlegt werden, wie man oder wo man fördert oder mit welchen

besonderen Gruppierungen die Leitung zu rechnen hat. Die richtige Entscheidung für den Einzelfall hängt davon ab, ob die leitenden Mitarbeiter die notwendige Einsicht in gewisse allgemeine Erscheinungen besitzen. Nur um diese kann es hier gehen.

So ist es für den Umgang mit „den Schwerarbeitern“ oder „den Technikern“ eines Betriebes jeweils wichtig, die Regeln zu erforschen, die sich die Angehörigen der Gruppe selbst – und oft sehr hart und genau abgegrenzt – setzen.

Menschen, denen grobe Arbeiten mit hohen körperlichen Anforderungen abverlangt werden, zeigen z. B. in ihren Gruppierungen oft eigene Merkmale. Weder die Intrige noch die betont emotionale Bindung sind bei ihnen häufig. Aber das Solidaritätsgefühl, die damit verquickte ausgeprägte Kameradschaft und die Anerkennung gewisser – oft in anderen Bereichen gar nicht als Qualität geschätzter – Eigenschaften (Mut, Auftreten bei Vorgesetzten, selbst das „Saufenkönnen“, das Eintreten für den Kollegen u. v. a.) bestimmen das Leben der Gruppe. Jede Führungsmaßnahme muß dem Rechnung tragen. Aber vor allem sollen diese Fakten entscheidend sein bei der Auswahl des geeigneten Vorgesetzten. Er scheitert bei besten fachlichen Leistungen, wenn er den Ton für seine Leute nicht findet.

Der Betriebspsychologe eines industriellen Großbetriebs wies darauf hin, daß in einer Fertigungshalle, in der solche Schwerarbeit gefordert wurde, erst geschehen konnte, was die Leitung verlangte, als ein Betriebsführer für diese Leute zuständig wurde, der einmal aus ihren Reihen – fleißig, ausdauernd und über ein vom Betrieb finanziertes Fachschulstudium – hervorging. Er fand die Abstufungen im Umgang mit seinen Leuten, die sie verstanden. Er paßte zu ihnen.

Damit ist ein Problem angeschnitten, dem sich u. a. schon frühzeitig Franziska Baumgarten³⁸ widmete. Sie wollte nicht nur sagen, wer paßt zu welcher Arbeit, sondern auch und vielmehr: wer kann unter wem arbeiten. Ihre Ansichten halten heute nicht

³⁸ Baumgarten, F.: Die Psychologie der Menschenbehandlung im Betriebe, Zürich 1946, S. 268 f.

mehr überall der Kritik einer fortgeschrittenen Psychologie oder Soziologie stand, weil der moderne ganzheitliche Gesichtspunkt gelegentlich zu kurz zu kommen scheint, aber sie bieten doch einige Faustregeln, auf die man nicht verzichten kann. Sie unterscheidet beim Verhältnis des Vorgesetzten zum Unterstellten oder zu den Unterstellten positive und negative Gruppierungen, z. B.

Vorgesetzter	Unterstellte
herrsüchtig energisch	selbständig, selbstbewußt eigenwillig (negativ!) schüchtern, unselbstän- dig, unterwürfig (positiv!)
ernst, verschlossen wortkarg	zurückhaltend, schweig- sam, rücksichtsvoll (positiv!) offen, gesprächig, unbe- kümmert, geschwätzig (negativ!)

Damit kommt letztlich zum Ausdruck, daß mit dem Einsatz der Aufgabenträger auch persönliche Zuordnungen von Menschen zu anderen und bestimmten Gruppen erfolgen. Dies aber kann nicht etwa als belanglos unberücksichtigt bleiben. Der reibungslose Arbeitsablauf wird vielmehr gefördert, wenn verwandte Menschen (im weiteren Sinne des Wortes) auch **b e w u ß t** zusammengeführt und damit „gruppiert“ werden. Aber auch das ist nicht genug; denn gewisse Eigentümlichkeiten (etwa die Wortkargheit des einen und die Geschwätzigkeit des anderen) „beißen“ sich. Und wenn man gar mehrere starke, herrschsüchtige und sogar fähige Persönlichkeiten eng zusammenführt, ohne ihre Kompetenzen genau zu regeln, sie also jeweils „festzulegen“, so kommt es zum Kampf, der allen schadet. Zusammenarbeit und Teamwork hängen vom **h a r m o n i s c h e n**

Aufbau der Gruppe und ihrer a d ä q u a t e n Leitung ab. Darin liegt eine Aufforderung an die Instanzenträger, auf die Gruppenbildung Einfluß zu nehmen und sich auf die Gruppen einzustellen. Praktisch berührt das nicht nur ein Auswahlproblem. Man kann vielmehr auch Einstellungen der Gruppe ändern oder lenken bzw. erwünschte Gruppen bilden, wenn man sich gewisser Führungstechniken bedient:

- a) der negative Einfluß eines Gruppenführers kann z. B. völlig verschwinden durch Beförderung des Mannes (Hochloben). Man weiß, wie schwer es oft ehemaligen Angestellten oder Arbeitern fällt, sich noch mit ihren Kollegen zu identifizieren, mit ihnen Solidarität zu üben, wenn sie selbst in der Haupt- oder Nebenhierarchie nach oben gelangt sind. Sie gehören mit einem Male zur Führung.
- b) Das Verlangen nach Abkapselung oder auch die ungewollte Isolierung j e d e r zur Macht kommenden Gruppe ist ein immer zu beobachtender Tatbestand. So können Beförderungen aus Unzufriedenen, aus Aufwieglern und Störenfrieden treue und tüchtige Gehilfen der Leitung machen. Sie gehören – auch innerlich – nun einer anderen formellen und informellen Gruppe an. Die Struktur der „Störungsgruppe“ ändert sich.
- c) Dies kann natürlich auch bei Umbesetzungen, Entlassungen oder Neugruppierungen von Teams erfolgen, aber selten mit gleicher Wirksamkeit.
- d) Praktisch erfolgreich ist auch oft die gezielte Information als Teil intentionaler Erziehung zur Änderung (Verbesserung) der Gruppenmeinung. Rivalisierende Gruppen mildern ihre Einstellungen nicht selten, wenn sie geschickt jeweils über die positiven Seiten der anderen unterrichtet werden. Neid und Bewunderung liegen auch bei kleineren und größeren Zusammenschlüssen oft eng zusammen, deshalb sollte das Bewundernswerte dargelegt werden. Wo Einzelheiten positiver Natur bekanntwerden, lassen sich manche Verallgemeinerungen nicht mehr halten.

- e) Der soziologische Aspekt gewinnt an Bedeutung, wenn es sich um Gruppen geistig verwandter Personen handelt. Je mehr geistig-wissenschaftlich die Arbeit orientiert ist, um so stärker müssen die Grundlagen der Verständigung sein: angemessene, etwa ähnliche Bildung, eine nicht zu unterschiedliche Denkschulung, Kenntnis der geeigneten Methoden. Es ist häufig gar nicht gut, in ein work-team solcher Art einen – im wahrsten Sinne des Wortes – Andersdenkenden einzufügen. Man versteht sich nicht, der Neue kann nicht in die Gruppe aufgenommen werden.

Es ist einleuchtend, daß solche Überlegungen bei Führungsgremien besondere Beachtung verdienen. Das heißt aber ganz und gar nicht, daß nicht unterschiedliche *A n s i c h t e n* oder *A u s g a n g s p u n k t e* vorhanden sein dürfen, wie sie etwa beim Techniker und Betriebswirt bestehen. Aber die Zusammenarbeit wird um so besser sein, je mehr der eine jeweils der Denkweise des anderen zu folgen vermag. Hier liegt auch der praktische Nutzen einer sogenannten „Allgemein“-Bildung, die nur (ohne zu werten) bedeuten kann, daß gewisse Kenntnisse und Einstellungen – vom Wort abgeleitet – *allen gemein* sind. Auch *d e s h a l b* sollte diese Bildung relativ breit sein.

Aus der Notwendigkeit, bei den Angehörigen *a l l e r* formellen oder informellen Gruppen innerhalb einer Unternehmung möglichst feste Bindungen an „ihre Firma“ zu schaffen und somit eine Art von Gemeinschaftsgefühl zu wecken bzw. zu festigen, fällt den verschiedenen *Betriebsveranstaltungen* eine echte Bedeutung als Führungsinstrument zu. Der Begriff soll hier vor allem auf gemeinsame Feiern, Ausflüge, Bälle u. ä. bezogen werden. Sie haben sowohl für die Leitung als auch für die Mitarbeiter leider deshalb in der Praxis oft zu wenig Wert, weil sie nicht genügend vorbereitet wurden oder diese Zielsetzung unbeachtet lassen. Sie werden dann zu Routineveranstaltungen, die mehr als Last denn als freudiges Ereignis „abzuspulen“ sind.

Alle diese Fragen der Berücksichtigung und Steuerung von Gruppen werden in zunehmendem Maße nach gruppenspezifischen Prozessen und Möglichkeiten soziologisch und sozialpsychologisch zu behandeln sein.³⁹ Damit sind aber zugleich auch die Probleme der in den Betrieben bestehenden oder denkbaren Autoritätsstrukturen erneut aufzuwerfen.

Die Ausgangsbasis der neuen Managementlehren ist vor allem in Formen der Kooperation zu sehen, die auch dem Untergeordneten „Chancen zur Auslösung von Interaktionen und zur Ausübung von Einfluß“ einräumt⁴⁰. Und das Phänomen der Autorität durch Anerkennung von unten her (authority by acceptance), das mit der Bildung informeller Gruppen den Führer gewissermaßen aus der Zahl der Mitglieder „aufsteigen“ läßt, erhält auch in der formellen Aufbaustruktur eines partnerschaftlichen, partizipativen Leitungssystems Bedeutung, weil letztlich in der modernen Gesellschaft Autorität nur noch angemessen und dauerhaft wirksam werden kann, wo sie die Mehrzahl der Betroffenen anerkennt und dadurch gelten läßt.

9 Der Führungszusammenhang

Es ist außerordentlich schwer, d a u e r n d aufzuzeigen, wie sehr das organisatorische Geschehen, die Arbeitsbedingungen, soziale Situationen, seelisch-geistige und physische Veranlagungen einzelner oder vieler Menschen sowie psychologische Aspekte integrativ verflochten sind. Sicher ist es gut und richtig, zunächst jeweils den einen oder anderen Faktor stärker zu betrachten; denn die Kenntnis der Voraussetzungen oder Grundlagen darf nicht fehlen. Damit ist jedoch noch lange nicht das bewußt geworden, was den *Führungszusammenhang* ausmacht. Dieser muß erfaßt werden, sobald dem Leitenden eine

³⁹ Über die Grundlagen dafür siehe z. B. Hofstätter, Gruppenspezifische – Kritik der Massenpsychologie, Rowohlt 1970.

⁴⁰ Ziegler, H., Strukturen und Prozesse der Autorität in der Unternehmung, Stuttgart 1970, S. 210.

echte Entscheidung abverlangt wird. Der Begriff des Führungszusammenhangs, wie er hier verstanden werden soll, umschließt die gerade für eine bestimmte Anordnung bestehende, sich vielleicht bald oder später ändernde, außerordentlich komplexe Lage im Hinblick auf alle bei den Führungsmaßnahmen gültigen Bedingungen und besagt, daß der Vorgesetzte sich außerdem der *Wirkung* seiner Entscheidung zumindest auf den Arbeitsablauf, die Wirtschaftlichkeit, die soziale und organisatorische Struktur oder die rein menschliche Seite einzelner Personen bewußt sein muß. Dies erfordert über Wissen und Abschätzen hinaus noch eine unwägbar Intuition, die nicht erlernbar ist. Erfolgreiches Führen von Menschen kann also nur dem gelingen, der ganzheitlich denkt. Daneben ist es förderlich, wenn eine gewisse Ausstrahlung der Persönlichkeit vorhanden ist, die andere geneigt macht, sich leiten zu lassen. Wie die schon erwähnte Intuition (also etwa das „Fingerspitzengefühl“), so läßt sich allerdings auch das Fluidum des Individuums nicht speziell anerziehen. Doch ein Teil davon ergibt sich oft mit dem Amt.

Andererseits würde es absolut falsch sein, den Wert der in den Kenntnissen und in der Beherrschung gewisser Techniken liegenden Voraussetzungen zu unterschätzen. Auftreten und Wissen vor allem machen neben dem äußeren Bild und der Sprache die persönliche „Erscheinung“ aus. Sie ist also über gewisse Teilbereiche doch *insgesamt* formbar und zeigt, daß der Mensch sich ändern kann oder ändern läßt. Darin liegt wiederum die Hoffnung, für eine breiter gewordene Führungsschicht Menschen heranzubilden, die wirklich zu leiten vermögen. Ihnen muß das Instrumentarium gegeben sein, das durch Bildung oder Ausbildung vermittelt werden kann.

Aber nicht zuletzt ist immer wieder die Frage zu stellen, an welchem *Leitbild* sich das gesamte Führungsgeschehen im Betrieb orientiert. Es bestimmt den *Führungsstil* und damit zugleich weitgehend die zwischenmenschlichen Beziehungen. Danach richtet sich auch, welche *Techniken* der Menschenführung anwendbar sind.

Das *Partnerschaftsdenken*, mit dem die Würde aller Mitarbeiter anerkannt werden soll, ist die Richtschnur für den neuen Führungsstil. Es hat an der Tatsache des skalaren Organisationsaufbaus nichts geändert, jedoch die Möglichkeiten und Formen, Macht im Betrieb auszuüben, neu bestimmt. Über- und Unterordnung und das Nebeneinander auf gleichen Ebenen können und werden niemals aufhören. Die Stellungen sind mehr oder minder die gleichen geblieben. Was sich grundlegend geändert hat, das sind die *Beziehungen der Aufgabenträger* und damit der ganze Führungszusammenhang, der — so darf man hoffen — m e n s c h l i c h e r geworden ist.

Literaturhinweis

1. Acker, H., Organisationsanalyse, Baden-Baden 1963
2. ders., Die organisatorische Stellengliederung im Betrieb, Wiesbaden 1960
3. Allport, Gestalt und Wachstum in der Persönlichkeit. Deutsch von H. v. Bracken, Meisenheim am Glan 1970
4. Baumgarten, F., Die Psychologie der Menschenbehandlung im Betriebe, Zürich 1946
5. Blankertz, H., Arbeitslehre in der Hauptschule, Essen 1968
6. Bleicher, Führungsstile, Führungsformen und Organisationsformen. In: Zeitschrift für Organisation 1-2 1969 (o. O.)
7. Böhrs, Bramesfeld, Euler, Pöntzlin, Einführung in das Arbeits- und Zeitstudium, München 1954
8. Bülow, F., Volkswirtschaftslehre, Berlin und Frankfurt a. M. 1957
9. Dahrendorf, Sozialstruktur des Betriebes, Wiesbaden 1959
10. ders., Industrie- und Betriebssoziologie, Sammlung Göschen, Band 103, Berlin 1956
11. Funktionsbild des im Beschaffungswesen tätigen Industriekaufmannes. Hrsg. Arbeitskreis Einkauf der Rationalisierungsgemeinschaft Industrieller Vertrieb und Einkauf beim RKW und Bundesverband Industrieller Einkauf e. V. Frankfurt a. M. 1964
12. Gellerman, Management by Motivation. American Management Association, Vail-Ballou Press, Inc. USA 1968
13. Grochla, E., Automation und Organisation, Wiesbaden 1966
14. ders. (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation, Stuttgart 1969
15. Groß, H. F., Die gegenseitige Anpassung der Personen und ihrer Funktionen als betriebsorganisatorisch-psychologisches Problem. Dissertation an der Freien Universität Berlin (unveröff.) 1953
16. Gutenberg, Unternehmensführung, Wiesbaden 1962
17. Hall, J. F., Psychology of Motivation, New York 1961
18. Haseloff (Hrsg.), Lernen und Erziehung, Berlin 1969
19. Hebb, Einführung in die moderne Psychologie, Weinheim/Berlin 1967
20. Hehlmann, Wörterbuch der Psychologie, Stuttgart 1962
21. Hennig, Betriebswirtschaftliche Organisationslehre, 4. Aufl., Wiesbaden 1965
22. Hofstätter, Einführung in die Sozialpsychologie, Stuttgart 1963
23. ders., Gruppendynamik - Kritik der Massenpsychologie, Rowohlt 1970
24. Höhn, Die Führung mit Stäben in der Wirtschaft, Bad Harzburg o. J. (1961)
25. ders., Menschenführung und Betriebsorganisation, Arbeitsheft 2 in der Reihe der Akademie für Fernstudium, Bad Harzburg 1964

26. Koontz & O'Donnell, Principles of Management, 2nd Ed., New York, Toronto, London 1959
27. Kosiol, Organisation der Unternehmung, Wiesbaden 1962
28. ders. (Hrsg.), Berichte des Betriebswirtschaftlichen Instituts der Freien Universität Berlin, 1952
29. ders., Die Unternehmung als wirtschaftliches Aktionszentrum – Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, Reinbek 1966
30. Kramer, Information und Kommunikation, Berlin 1965
31. March (Hrsg.), Handbook of Organizations, Chicago 1965
32. Mayntz, Soziologie der Organisation, Rowohlt 1963
33. McGregor, The Human Side of Enterprise, New York, Toronto, London 1960.
34. Mellerowicz, K., Betriebswirtschaftslehre der Industrie, 3. Aufl., Bd. 2, Freiburg/Br. 1958
35. ders., Unternehmenspolitik, Band II, besonders S. 281–368, Freiburg/Br. 1963.
36. Nordsieck, F., Die schaubildliche Erfassung und Untersuchung der Betriebsorganisation, 5. Aufl., Stuttgart 1956
37. Odiorne, Management by Objectives, deutsch München 1967
38. Pietsch, Die Information in der industriellen Unternehmung, Köln und Opladen 1964
39. Rogers, Client Centered Therapy, Cambridge (Mass.) 1951
40. Schnutenhaus, Allgemeine Organisationslehre, Berlin 1951
41. Schramm, Die betrieblichen Funktionen und ihre Organisation, Berlin-Leipzig 1936
42. Schulz, W., Unterricht – Analyse und Planung, Reihe B, 1/2, 3. Aufl. Hannover 1968
43. Sellien, R. u. H. (Hrsg.), Dr. Gablers Wirtschaftslexikon, Wiesbaden 1967
44. Skinner, The Behavior of Organisms, New York 1958
45. Staerke, Anpassung der Organisation an den Menschen, Bern 1960
46. Taylor, F. W., Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung (The Principles of Scientific Management), München und Berlin 1913
47. Ulrich, Betriebswirtschaftliche Organisationslehre, Bern 1949
48. Wild, Grundlagen und Probleme der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre, Berlin 1966
49. Ziegler, Kommunikationsstruktur und Leistung sozialer Systeme, Meisenheim a. Glan 1968
50. Ziegler, H., Strukturen und Prozesse der Autorität in der Unternehmung, Stuttgart 1970

Stichwortverzeichnis

- Ablauforganisation 98
Ablässigung der Motive 159
Analyse der Aufgaben 13 f., 77, 118, 120
— der Funktion 25, 51
Analytische Merkmale 14 ff., 86 ff.
Anerkennung als Führungsmittel 155, 159 f.
Anordnung 47, 54, 81, 135 ff.
Anpassung der Aufgabenträger 99 ff.
— der Funktionen oder Stellen 83 ff.
Arbeitnehmervertretung (siehe auch Mitbestimmung) 41, 63, 64
Arbeitsaufgabe 10, 11
Arbeitsdirektor 41
Arbeitsgestaltung 95
Arbeitshäufung 18
Arbeitsmittel 10, 24, 76, 79
Arbeitsstudien 95
Arbeitsträger 10
Arbeitsvereinigung 18
Arbeitszusammenschluß 18
Aufbauorganisation 38
Aufgabe, Begriff 9, 11
Aufgaben, unlösbare 23
—, unteilbare 21, 23
Aufgabenarten 19, 22
Aufgabenelemente 89
Aufgabensynthese 72, 83 ff., 118, 120
Aufgabenteilung 17 ff.
Aufgabenträger 10, 27, 76
Aufgabenverteilung (siehe auch Besetzung der Funktionen und Stellen) 118 ff.
Aufsichtsrat, Arbeitnehmervertreter im 42
Ausbildung 110 ff.
Auswahl der Funktionen und Menschen (siehe auch Aufgabenverteilung) 100 ff.
Authority-Level Principle 130
Autorität 81, 172
Befehlslinien (-wege) 45 f., 54, 118
Beförderung 108 f., 170
Beschwerdeweg 55
Besetzung der Funktionen oder Stellen 86
Besprechung, siehe Kommunikation
Beständigkeit als organisatorisches Prinzip 80
Betriebsaufgabe 12, 118
Betriebshierarchie, siehe Hierarchie
Betriebsklima 51, 77 f., 127
Betriebspsychologie 36
Betriebsrat 41
Betriebsveranstaltungen 171
Bewegungsstudien 96
Bildung, siehe Ausbildung
Breitengliederung 48 f.
Degradierung 110
Delegation 45, 127 ff.
Dezentralisierung, siehe Zentralisation
Dienstweisung 138
Dienstaufsicht 139
Dienstweg 55, 151
Direktorialprinzip 66 f.
Disposition 9
Dispositionsspielraum 78
Disziplinarvorgesetzter 50
Durchsetzung von Maßnahmen 80 f.
Eigentum 63
Eigentumsverhältnisse 63 ff.
Eignung der Menschen (siehe auch Auswahl) 20, 77, 82, 86 ff., 93, 100 ff.
Entlassung 109
Erfolgskontrolle (siehe auch Kontrolle) 139 f.
Erfüllungsfaktoren 10, 94
Erziehung 33, 155 ff.
Extinktion 156
Fließfertigkeit 98
Fremdkontrolle, siehe Kontrolle
Friktionen 33
Führung, absolute 128 f.
— bei Leibeigenschaft 121
— in der Gruppe 169 ff.
— in Partnerschaft 123 f.
—, patriarchalische 122
Führungsanleitung 133 f.
Führungsaufgaben 128 f.
Führungsqualifikation 108
Führungsstile 123 ff., 172 f.
Führungstechniken 123 ff.
— für die Gruppe 167 f.
Führungszusammenhang 172 f.
Funktion, allgemein 10, 11, 118 ff.
—, Ausführungs- 45
—, instanzielle 45, 62, 108
—, Leitungs- 45, 62
funktionale Organisation 49
Funktionsanalyse, siehe Analyse
Funktionsbeschreibung 84 f., 90 ff., 113
Funktionsbildung 72, 83, 92, 118 f.
Funktionselemente 89, 94
Funktionsprinzip 49 f.
Genetische Faktoren 33 f.
Geschäftsführung 63 ff.
Gesprächsführung 152 ff.
Gleichgewicht, organisatorisches 9
Griffelemente 15
Gruppe, Begriff 36 f.
—, formelle 38, 114 f., 169 f.
— in der Menschenführung 167 f.
—, informelle 38, 114, 169
—, Dynamik der 172
Harmonisierung 83, 116, 118 ff., 169
Herrschaft 45, 48, 121
Hierarchie 38, 39, 41, 48, 56, 63, 64, 108
Homo oeconomicus 31
Human Relations 115
Improvisation 9
Improvisationsspielraum 80

Individualität 31, 32
 Informationsfluß 61
 Informationskatalog
 (auch Kommunikation)
 61 f.
 Instanz, Begriff 10, 26, 27,
 —, Bildung der 46, 128,
 129
 —, Plural- 64 ff.
 —, Singular- 64 ff.
 Instanzenweg, siehe
 Dienstweg
 Integration 9, 28, 80, 172
 job-rotation 112
 Kollegialität, Abstimmungs-
 69
 —, allgemein 68 ff.
 —, Gesamt- 68
 —, Kassations- 69
 —, Leitungs- 68 ff., 71
 —, Primat- 68
 —, Ressort- 68
 —, Teil- 68
 Kommunikation, Begriff
 54
 —, begrenzte direkte
 horizontale 57
 —, gemischte begrenzte
 direkte 58
 —, indirekte 58 f.
 —, unbegrenzte direkte
 55
 —, unbegrenzte direkte
 horizontale 56
 —, verkürzte indirekte 59
 Kommunikationsformen
 und -mittel 146 ff.
 Kommunikationswege
 (-linien) 54 ff., 118 f.
 Kompetenz, Begriff 10
 — bei Kollegien 68
 — der Leitung 46, 54
 — und Verantwortung
 26 f., 45 f., 75 ff., 118,
 127 ff.
 Kompetenzüberschnei-
 dung 51 f., 77, 82
 Kompetenzvereinigung 70
 Konflikte 42, 116 f.
 Kongruenz von Kompe-
 tenz und Verantwortung
 75 f.

Stichwortverzeichnis

Kontakte, siehe Kommu-
 nikation
 Kontrolle, allgemein
 139 ff.
 —, instanzielle 139 ff.
 —, pretiale 145
 —, selbsttätige 143 f.
 Kooperation 18
 Korrektur der Funktionen
 93 ff.
 Leibeigenschaft 121 f.
 Leitbild 121, 123, 173
 Leistungsanspruch 46
 Leitungssysteme 46 ff.
 Linienprinzip als Ein-
 oder Mehr- 46 ff.
 Management 63, 164
 Mensch als Individuum
 31 ff.
 — als Produktionsfaktor
 30 f.
 — als soziales Wesen 27,
 36 ff.
 —, Anpassungsprobleme
 99 ff.
 —, Betreuung 114 ff.
 Menschenführung, Begriff
 121
 — bei direktorialer Lei-
 tung 66 f.
 —, Formen 121 ff.
 —, Mittel 126 ff.
 — und Kompetenz 75 ff.
 Mißbilligung 155 ff.
 Mitbestimmung der Ar-
 beitnehmer 63 f.
 Nachwuchskräfte 106 f.
 Normalaufgaben 92
 Normalfunktionen 92, 111
 Normalleistungen 92
 Nur-Beauftragte 26 f., 45,
 47, 131
 Nur-Instanz 26, 45, 47,
 165
 Oberaufgabe 12, 27, 30,
 38, 118
 Oberinstanz 26 f.
 Objektpsychotechnik 94
 Organeinheit 44, 119, 120

Organisation, Begriff 8
 — der Leitung 62 ff.
 —, formelle 38
 —, funktionale 38, 171
 —, horizontale 48
 —, skalare 38
 —, vertikale 48
 Organisationsgrundsätze
 74 ff.
 Partnerschaft 42, 63, 64,
 131, 132, 174
 Patriarchat 122
 Produktionsfaktor Arbeit,
 siehe Mensch
 Prozeßstrukturierung 98
 Psychagogik 117
 Psycholog 86, 100, 117
 Psychologie (siehe auch
 Psychotechnik, Eignung
 und Betriebspsycholo-
 gie) 31
 Psychologisches Bild der
 Funktion 105
 Psychosomatik 32
 Psychotechnik 35
 Public Relations 115 f.
 Querinformation 56
 Rang 14, 15
 Rationalisierung 27, 94 f.
 REFA 96
 Ressortkollegialität, siehe
 Kollegialität
 Ressortprinzip 70
 Revision 141
 Rolle, soziale 37, 80
 Schichtung, sozio-ökono-
 mische 39
 Selbstkontrolle (siehe auch
 Kontrolle) 139, 142, 143
 skalare Organisation 38
 Sozialgesetzgebung 41, 64,
 109
 Sozialmaßnahmen, be-
 triebliche 114 f.
 Soziologie, Denkweise
 36 ff.
 Spezialisierung 20, 22, 68,
 73

- Spezialisten, siehe Stab
 Spontaneität in der Formung des Menschen 34 f.
 Stab, Arten 161 ff.
 —, Begriff 52 f.
 Stabsarbeit 161 ff.
 Stabsfunktionen 161 ff.
 Stabsstellen 54
 Stabsystem 52 ff.
 Statussystem 39, 116, 167
 Stelle 10
 Stellenbeschreibung 86 ff., 113
 Stellenbesetzung (siehe auch Auswahl) 99 ff., 118, 120, 131
 Strafen, siehe Mißbilligung
 Subjektpsychotechnik 95 f.
 Tätigkeitsmerkmale 105
 Tiefengliederung 48
- Oberorganisation, siehe Unterorganisation
 Umweltbedingungen 10, 85
 Unterorganisation 79
- Verantwortung vgl. Kompetenz
 Verantwortungsbereiche oder -kreise 26
 Versetzung 107 f., 170
 Vertretung 109 f., 150
 Verwaltungsaufgaben 19
 Vorschlagswesen 56
- Werkstattfertigung 98 f.
 Willensbildung 63 f.
- Zeitstudien 95
 Zentralisation, Begriff 71 f.
 — der Entscheidung 125 ff.
- der Mittel 74
 —, entgegengerichtete 73
 —, formale 74
 —, Formen 73, 74
 —, gleichgerichtete 73
 —, Möglichkeiten 74
 — nach Raum und Zeit 73, 74
 —, persönliche 73
 —, sachliche 73
 Zusammenfassung von Aufgaben 25 f.
 Zusammenlegung von Aufgaben 25
 Zwangsverband 42, 45
 Zweckmäßigkeit als Organisationsprinzip 75
 Zweckverband 37

Allgemeine Betriebswirtschaftslehre

Von *Konrad Mellerowicz*. 4 Bände. 12./13. Auflage. 1966/69.
Je Band DM 5,80 (Sammlung Göschen 1008/1008a, 1153/1153a,
1154/1154a, 1186/1186a)

Handbuch für Systemorganisation

Von *Werner Sommer*. Groß-Oktav. Etwa 560 Seiten. Mit zahlreichen Abbildungen. 1971. Geb. etwa DM 90,-

Computer und Management

Von *Donald H. Sanders*. Groß-Oktav. Etwa 480 Seiten. Mit 48 Abbildungen und Tabellen. 1971. Gebunden etwa DM 60,-
(in Vorbereitung)

Informationssysteme in Wirtschaft und Verwaltung

Herausgegeben von *Rolf A. Fischer* und *Helmut Walter*. In Zusammenarbeit mit der Gesellschaft für elektronische Systemforschung. Mit einem Vorwort von *Prof. Dr. K. Steinbuch*. Groß-Oktav. Etwa 400 Seiten. 1971. Etwa DM 58,-

Die betriebliche Planung und Kontrolle mit elektronischer Datenverarbeitung

Von *Hans D. Kalscheuer*. Groß-Oktav. Etwa 160 Seiten. 1971.
(In Vorbereitung) (Kommerzielle Datenverarbeitung)

Organisations-Handbuch für die Einführung von ADV-Systemen

Systemplanung, Systemanalyse, Systemeinführung. Von *Eberhard Parisini* und *Otto Wächter*. Groß-Oktav. 304 Seiten und 2 Faltafeln. Mit zahlreichen Bildern und Beispielen. 1971. DM 48,-

Management Informationssysteme

Von *Sebastian Dworatschek*. Groß-Oktav. Etwa 192 Seiten. 1971. Etwa DM 38,- (Informationssysteme)

Methoden und Organisation von Management-Informationssystemen

Von *Dieter S. Koreimann*. Groß-Oktav. Etwa 176 Seiten. 1971. Gebunden etwa DM 38,-

Strukturanalyse der maschinellen betrieblichen Informationsbearbeitung

Von *Arno Schulz*. Groß-Oktav. 297 Seiten. 1970. Geb. DM 52,-
(Kommerzielle Datenverarbeitung)

Optimierungskriterien in der Organisation der betrieblichen Datenverarbeitung

Von *Gerhard E. Ortner*. Groß-Oktav. Etwa 320 Seiten. 1971. Gebunden etwa DM 40,- (Kommerzielle Datenverarbeitung)