

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 Koordinierung 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 gleichartig 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 Teilerzielsetzungen 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 Mengenpensum 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 Obergabe.
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 Obergabe 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 *e i n z e l n e* 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, welch 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:

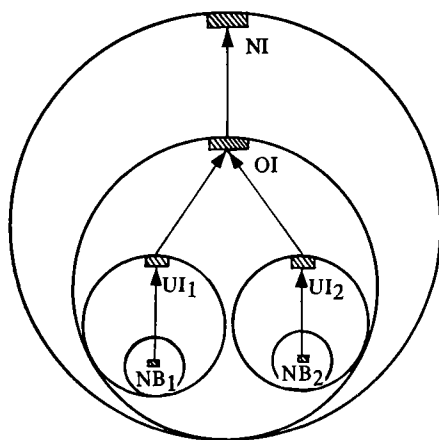


Fig. 2

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.