

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 . . .“.<sup>6</sup> 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

<sup>6</sup> 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 insgesamt ist jedoch durch Einzigkeit ausgezeichnet, die man in der Psychologie als seine *Individualität* bezeichnet.<sup>7</sup>

<sup>7</sup> 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 vorzugsweiser Betrachtung von Seele oder 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.<sup>8</sup> Es kann sich im einzelnen um folgende handeln:
  - a) *Funktionale Einflüsse*. Sie erwachsen *ohne* gewollte und gezielte Einflußnahme auf einen bestimmten Menschen

<sup>8</sup> 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.



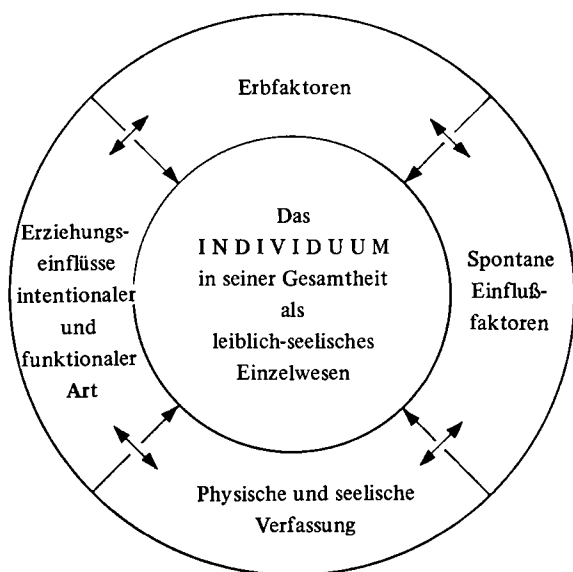


Fig. 3

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 we-sensfremden Rhythmus (Maschinengeschwindigkeit, Fertigungs-takt usw.) ständig unterzuordnen, so wird seine innere Har-monie gestört. Deshalb gibt es eben nicht einfach für alle Ver-richtungen oder Prozesse einen rationalen Erledigungsweg für j e d e n. Die rein rationale Erfüllungsform kann sogar ausge-sprochen 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.“<sup>9</sup>

*Dahrendorf*<sup>10</sup> 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.<sup>11</sup>

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.

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

<sup>10</sup> Dahrendorf, R.: *Sozialstruktur des Betriebes*, Wiesbaden 1959, S. 7.

<sup>11</sup> 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.<sup>12</sup>

„Es ist dabei als wichtig festzustellen, daß die funktionale Organisation grundsätzlich keine Über- und Unterordnung, keine hierarchische Anordnung kennt.“<sup>13</sup> 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.“<sup>14</sup> 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

<sup>12</sup> Dahrendorf, R.: Industrie- und Betriebssoziologie, Sammlung Götschen, Band 103, Berlin 1956.

<sup>13</sup> Ebenda, S. 76.

<sup>14</sup> 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.“<sup>15</sup>

## 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

<sup>15</sup> 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:

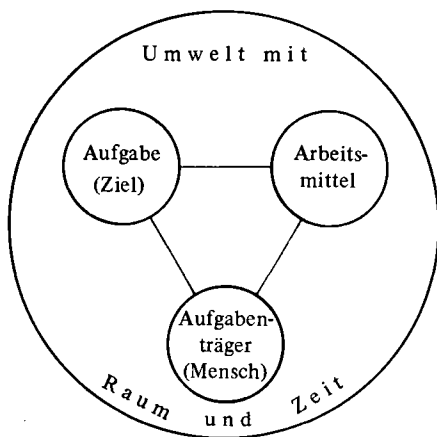


Fig. 4  
Organisatorische Organeinheit

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.