

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 Aufgabenverteilung 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 klargestellt 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.

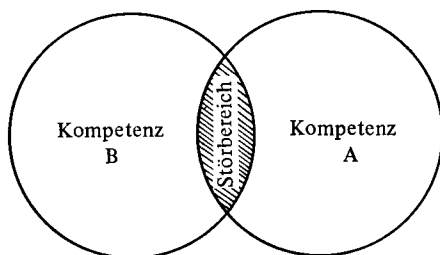


Fig. 16
Kompetenzüberschneidung

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 Einzel fall 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 verflechtes 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 Untergebenen:

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.