

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 verwerten 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, Real- isierung, 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, Real- isierung, 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 l e i s t u n g* 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 s t y p e n* so harmonisch zusammenzusetzen, 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 positiver 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 vernünftigeren 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 Aussagewert 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 Zuteilung 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 jedoch 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).

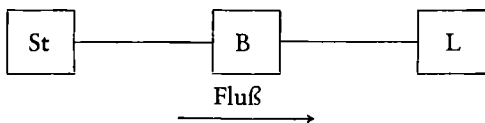


Fig. 19

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

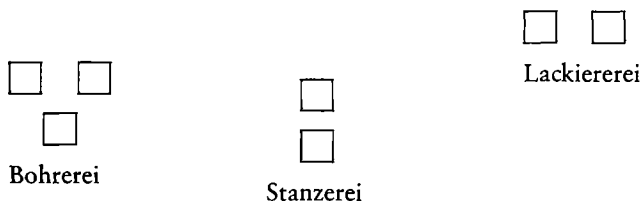


Fig. 20

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
laufenden Korrektur

der Funktionen muß die

Auswahl,

Ausbildung (Erziehung) und
ständige Betreuung

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