

## 8 Zur Technik der Menschenführung

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

### 80 Ältere Formen der Menschenführung

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

#### 800 Leibeigenschaft

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

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

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

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

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

### *801 Patriarchalische Führung*

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

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

### 802 *Absolute Führung*

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

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

### 81 *Grundlagen eines neuen Stils*

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

von der *Mitbestimmung der Abhängigen*,

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

von der *geteilten Verantwortung*,

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

von der *Achtung vor dem Individuum*,

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Aus allem ergibt sich die zwingende Notwendigkeit, einen *neuen Führungsstil* zu entwickeln, etwa wie ihn Höhn<sup>27</sup> als Führung im Mitarbeiterverhältnis begreift.<sup>28</sup>

## 82 Mittel der Menschenführung

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

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

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

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

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

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

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

## 820 Delegation von Kompetenz und Verantwortung

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

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

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

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

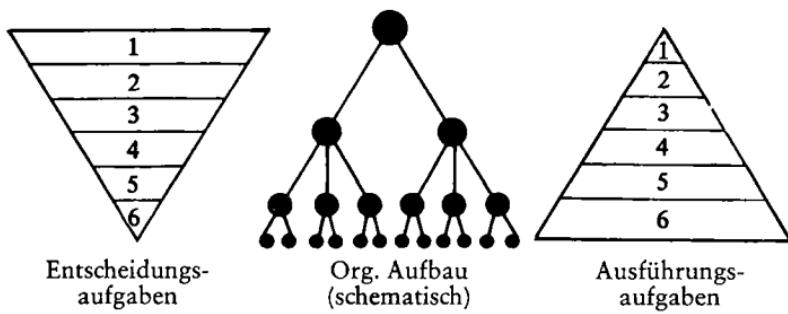


Fig. 24  
Schichtung der Entscheidungs- und Ausführungsaufgaben

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

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

Die Verwirklichung geschieht gemäß den folgenden Überlegungen:

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

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

2. Welche Entscheidungsbefugnisse können somit grundsätzlich delegiert werden?

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

3. An wen sind die Entscheidungsaufgaben zu delegieren?  
 (Wer ist für die Durchführung verantwortlich zu machen, wer ist sachkundig genug, wer ist noch belastbar?)
4. Welche Kompetenzen sind mit der Delegation verbunden?  
 Auf gar keinen Fall darf in der Praxis die Entscheidung (und damit immer die Verantwortung) wieder nach oben abgewälzt werden, weil sonst weder die Entlastung der höheren Ebene noch die tatsächliche und somit verantwortliche Mitarbeit der Nachgeordneten erreicht werden kann. In solchen Bestrebungen liegen die großen Gefahren, die dem neuen Führungsstil von unten her drohen. Er kann wiederum nur funktionieren, wenn die Nachgeordneten sachlich und menschlich dafür geeignet sind, und er bringt somit das Auswahlproblem zu einer noch stärkeren Geltung.
- Aber auch an den Vorgesetzten wird die keinesfalls immer leicht zu erfüllende Forderung gestellt, die Entscheidungen der nachgeordneten Mitarbeiter zu respektieren, weil diese sonst mit Recht vor selbständigen Entschlüssen zurückschrecken und ihre Kompetenz nicht ausnutzen.
- Die Notwendigkeit und Pflicht der einzelnen Instanzen, von ihren jeweiligen Kompetenzen vollen Gebrauch zu machen, wird in der amerikanischen Literatur auch als „*the authority-level principle*“ bezeichnet, nach dem „nur Entscheidungen, die auf einer gegebenen Ebene nicht getroffen werden können, in einer Organisation nach oben übergeben werden sollten. Mit anderen Worten: Jede Instanz auf jeder Ebene sollte alle Entscheidungen, zu denen sie in der Lage ist, unter dem Aspekt ihrer Vollmacht treffen.“<sup>30</sup>
- Nur solche Angelegenheiten, für deren Entscheidung sie wegen begrenzter Vollmachten nicht zuständig ist, sollten an den Vorgesetzten überwiesen werden.“<sup>30</sup>

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

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

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

1. Selbstentscheidung und
2. Entscheidung über andere Personen.

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

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

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

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

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

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

Zugleich soll dem möglichen Einwand schon jetzt begegnet werden, auch die hier aufgezeigte „Technik der Menschenführung“ diene bloß einer unzulässigen Manipulation freier

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

Letztlich sind auch mit dem Begriff der Erziehung solche Probleme verbunden, wenn er den Vorsatz umschließt, „die Einzelperson in das soziale Ganze einzufügen: durch Kontrolle und Steuerung des Antriebslebens, Hemmung unsozialer Gerichttheiten, Automatisierung, Übung, Eingewöhnung in die notwendigen Daseinsttechniken, Übertragung des tradierten Wissens usf.“<sup>32</sup>

### *821 Anweisung und Anleitung*

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

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

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

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

<sup>31</sup> Hehlmann, Wörterbuch der Psychologie, Stuttgart 1962, S. 306.

<sup>32</sup> Ebenda S. 125/26.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Wichtig ist also wieder, daß der nun einmal unbedingt notwendige Vorgang der Anweisung dem Partnerschaftsgedanken Rechnung trägt, indem er nicht über den einfachen Befehl abgewickelt wird, sondern das *Mitdenken*, das Gefühl, mit zu entscheiden, bei dem Untergebenen anspricht. Es entsteht die Vorstellung: „Der Vorschlag des Chefs war gut. Ich konnte ihn

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

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

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

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

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

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

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

### 822 Kontrolle

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Der Leiter einer Brotfabrik ließ sich wöchentlich melden

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

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

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

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

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

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

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

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

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

<sup>34</sup> Schmalenbach, E.: *Pretiale Wirtschaftslenkung*, Band 2, Bremen-Horn 1948.

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

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

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

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

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

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

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

usw., also in einer Art Zeichensprache.
- 5. Optische Kommunikation (Licht- und Bildeffekte) in der Form
  - a) der Licht- oder Leuchtzeichen (Ruf, Warnung, Hinweis usw.)

- b) der bildlichen Darstellung (Zeichnungen zur Unfallverhütung),
- c) der Symbolik (Hochspannung, Gift usw.).

#### 6. Kommunikation durch Handeln oder Verhalten:

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

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

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

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

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

2. II, III und IV müssen dem Abteilungsleiter I *persönlich* zu einer bestimmten Zeit die Information (vgl. oben 1—a—bb) geben, der sie ebenfalls persönlich dem Chef vorträgt.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### *824 Anerkennung und Mißbilligung*

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### *825 Stäbe als Berater*

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Der früher völlig irreführende Ausdruck „mein Mitarbeiterstab“ für die Instanzträger der nächsten Ebene gewinnt mit zunehmender Verwirklichung der Entscheidungsdelegation einen erheblichen Wahrheitsgehalt, indem die Nachgeordneten nunmehr — obwohl in der Linie stehend! — tatsächlich die echte Aufgabe besitzen, dem Vorgesetzten bei der Entscheidungsfindung zu raten. Sie übernehmen also aus dem Führungsprinzip heraus gewollt oder ungewollt *Teilstabsfunktionen*. Nach der Höhnschen Terminologie wäre gewissermaßen jede nachgeordnete Instanz auch und gleichzeitig eine Art Fachstab der nächsthöheren Instanz. Dies kommt daneben außerhalb des Befehlssystems sowieso immer

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

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

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

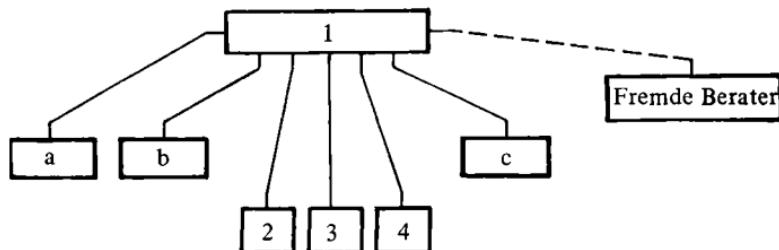


Fig. 25  
Spezialisteneinsatz bei Führung durch Befehl

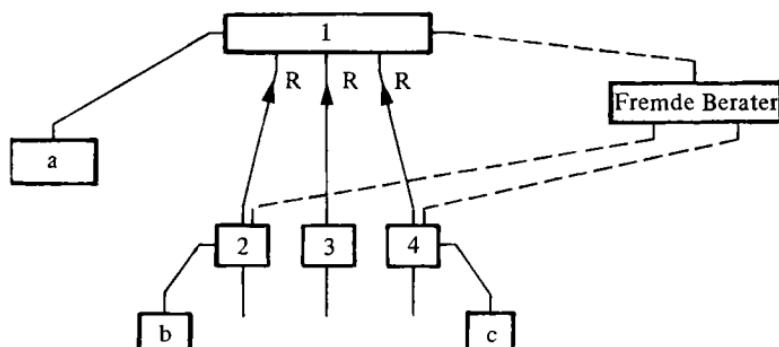


Fig. 26  
Spezialisteneinsatz bei Delegation von Entscheidungsaufgaben

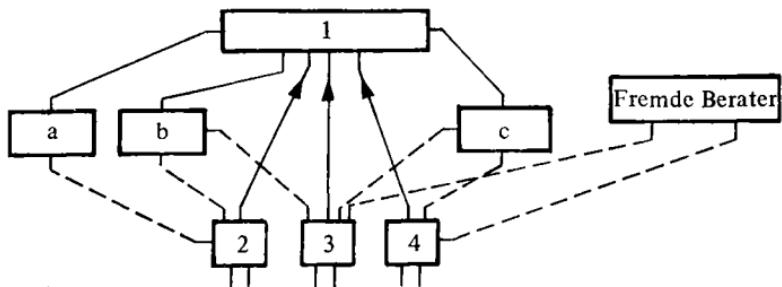


Fig. 27

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

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

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

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

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

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

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

## 826 Gruppenförderung und Gruppenberücksichtigung

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

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

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

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

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

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

Damit ist ein Problem angeschnitten, dem sich u. a. schon frühzeitig Franziska Baumgarten<sup>38</sup> widmete. Sie wollte nicht nur sagen, wer paßt zu welcher Arbeit, sondern auch und vielmehr: wer kann unter wem arbeiten. Ihre Ansichten halten heute nicht

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

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

Vorgesetzter	Unterstellte
herrschsüchtig	selbstständig, selbstbewußt
energisch	eigenwillig (negativ!)
	schüchtern, unselbstständig, unterwürfig (positiv!)
ernst, verschlossen	zurückhaltend, schweig-
wortkarg	sam, rücksichtsvoll (positiv!)
	offen, gesprächig, unbe-
	kümmert, geschwätzig (negativ!)

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

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

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

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

Es ist einleuchtend, daß solche Überlegungen bei Führungs-gremien besondere Beachtung verdienen. Das heißt aber ganz und gar nicht, daß nicht unterschiedliche Ansichten oder Ausgangspunkte vorhanden sein dürfen, wie sie etwa beim Techniker und Betriebswirt bestehen. Aber die Zusammenarbeit wird um so besser sein, je mehr der eine jeweils der Denkweise des anderen zu folgen vermag. Hier liegt auch der praktische Nutzen einer sogenannten „Allgemein“-Bildung, die nur (ohne zu werten) bedeuten kann, daß gewisse Kenntnisse und Einstellungen – vom Wort abgeleitet – *allen gemein* sind. Auch deshalb sollte diese Bildung relativ breit sein.

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

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

Die Ausgangsbasis der neuen Managementlehren ist vor allem in Formen der Kooperation zu sehen, die auch dem Untergeordneten „Chancen zur Auslösung von Interaktionen und zur Ausübung von Einfluß“ einräumt<sup>40</sup>. Und das Phänomen der Autorität durch Anerkennung von unten her (authority by acceptance), das mit der Bildung informeller Gruppen den Führer gewissermaßen aus der Zahl der Mitglieder „aufsteigen“ lässt, erhält auch in der formellen Aufbaustruktur eines partnerschaftlichen, partizipativen Leitungssystems Bedeutung, weil letztlich in der modernen Gesellschaft Autorität nur noch angemessen und dauerhaft wirksam werden kann, wo sie die Mehrzahl der Betroffenen anerkennt und dadurch gelten lässt.

## 9 Der Führungszusammenhang

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

<sup>39</sup> Über die Grundlagen dafür siehe z. B. Hofstätter, Gruppendynamik – Kritik der Massenpsychologie, Rowohlt 1970.

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