

Grundfragen des Management

Mensch und Organisation in der Unternehmung

von

Dr. Hans Fritz Groß
Direktor an der Wirtschaftsakademie Berlin

Mit 27 Figuren



Sammlung Götschen Band 4008

Walter de Gruyter & Co.
Berlin 1971

©

Copyright 1971 by Walter de Gruyter & Co., vormals G. J. Göschen'sche Verlags-
handlung – J. Guttentag, Verlagsbuchhandlung – Georg Reimer – Karl J. Trübner –
Veit & Comp., Berlin 30. – Alle Rechte, einschl. der Rechte der Herstellung von Photo-
kopien und Mikrofilmen, von der Verlagshandlung vorbehalten.

Satz und Druck: Courier Druckhaus Ingolstadt. – Printed in Germany

ISBN 3 11 001904 3

Vorwort

Unter dem Titel „Mensch und Organisation in der Unternehmung“ fand die Erstveröffentlichung der im folgenden nach einer Überarbeitung vorgetragenen Gedanken bei Lesern und Rezensenten eine freundliche Aufnahme. Offenbar sind die schon seinerzeit vorangestellten Bemerkungen über den Anstoß zu diesem Buch und seine Intentionen als zutreffend empfunden worden und auf Verständnis gestoßen. Darum darf ich mich erneut darauf beziehen:

Die Absicht, eine Arbeit über Betriebsorganisation und die Probleme des Menscheneinsatzes in der Unternehmung zu schreiben und damit die zahlreichen Veröffentlichungen auf diesen Gebieten zu vermehren, bedarf eines besonderen Anlasses.

Dieser scheint mir einmal darin zu liegen, daß die vorhandene und zum Teil vorzügliche Literatur wenig oder gar nicht auf den immer größer werdenden Kreis der Studierenden zugeschnitten ist. An Universitäten und Hochschulen stehen in den ersten Semestern nur wenige Unterlagen zur Verfügung, die einen wissenschaftlich fundierten und trotz gehobener Sprache verständlichen Überblick über die Zusammenhänge gewähren.

Daneben besteht andererseits der Eindruck, daß manchen Autoren die Darstellung der *ganzheitlichen Strukturzusammenhänge* weniger am Herzen liegt als die Systematisierung und Untersuchung der Einzelercheinungen. Hiervon sei ausdrücklich das Werk „Organisation der Unternehmung“ meines hochverehrten Lehrers Professor Dr. Dr. h. c. Dr. h. c. Erich *Kosiol* besonders ausgenommen. Ihm und meinem verstorbenen Lehrer Professor Dr. Oswald *Kroh* bin ich zu großem Dank verpflichtet. Jener hat mich aus der Sicht des Betriebswirts, dieser unter dem Blickwinkel des Psychologen zur notwendigen *G a n z h e i t s*schau organisatorisch-psychologischer Probleme und der mit ihnen verbundenen sozialen Erscheinungen hingeführt.

Die wissenschaftliche Tiefe und Breite meiner Darstellung wird durch die beiden genannten Zwecksetzungen beeinflusst. Es geht

mir weniger darum, Forschungsergebnisse zu veröffentlichen oder an solchen Kritik zu üben. Es ist vielmehr vornehmlich die Absicht vorhanden, auf dem Boden der Wissenschaft das darzustellen, was mir im wesentlichen als gesichert erscheint und einer ganzheitlichen Betrachtung dient, wie sie der angesprochene Leser gewinnen soll. Dabei muß man die Terminologie unter dem Aspekt sehen, daß hier bisher kaum etwas endgültig ist. Anders steht es um die Sachverhalte, und auf diese kommt es mir an.

Aus meiner Auffassung heraus, die dem Menschen auch im organisatorischen Geschehen absolut das Primat gibt, betrachte ich die Personen nicht — was bei anderem Ausgangspunkt durchaus richtig sein mag — als Erfüllungsfaktoren, sondern als diesen *übergeordnete Träger* der Aufgabe. Auch so kommt zum Ausdruck, daß es mein Anliegen ist, nicht allein von der Organisation im engeren Sinne, sondern über den *B e z u g* zwischen Mensch und Organisation in der Unternehmung zu sprechen. Unter diesem Gesichtswinkel ist die Trennung von Aufbau- und Ablauforganisation nicht überall möglich, ja nicht einmal richtig.

Ich habe auch keinen Grund gesehen, etwa den Begriff der „Funktion“ oder der „Organeinheit“ anders zu verwenden, als ich ihn jeweils bereits in meiner Dissertation über „Die gegenseitige Anpassung der Personen und ihrer Funktionen als betriebsorganisatorisch-psychologisches Problem“ (Freie Universität Berlin, 1953) gebrauchte. Auseinandersetzungen darüber gehören nicht in den Rahmen eines Grundrisses für die Studierenden.

Möge das Buch den Lernenden und Interessierten helfen, die komplexen Erscheinungen organisatorischer Gebilde besser zu durchschauen und zu überblicken sowie die damit verbundenen Strukturen und Teilstrukturen in ganzheitlicher Sicht zu erfassen.

Berlin, im Sept. 1970

Hans Fritz Groß

Inhaltsverzeichnis

	Seite
0 Grundlegung	8
00 Zum Begrifflichen	8
01 Zur Betrachtungsweise	11
1 Die Betriebsaufgabe als Ausgangspunkt der Organisation	12
10 Die Zerlegung der Betriebsaufgabe	13
11 Die analytischen Merkmale	14
110 Das Merkmal Verrichtung	14
111 Das Merkmal Objekt	15
112 Das Merkmal Rang	15
113 Das Merkmal Phase	16
114 Das Merkmal Zweckbeziehung	16
115 Kennzeichnung von Einzelaufgaben	17
12 Zweck und Arten der Aufgabenteilung	17
13 Grenzen der Aufgabenteilung	23
14 Die Zusammenfassung von Teilaufgaben	25
2 Der Mensch als Träger der Betriebsaufgaben	27
20 Der Produktionsfaktor Arbeit	30
21 Der Aufgabenträger als Individuum	31
22 Der Aufgabenträger als Glied der Betriebs- gemeinschaft	36
23 Mensch und Aufgabe in der Ganzheitsschau	43
3 Über-, Unter- und Nebenordnung	45
30 Leitungs- und Ausführungsfunktionen	45
31 Leitungssysteme	46
310 Einlinienprinzip	46
311 Funktionsprinzip (Mehrliniensystem)	49
312 Stabssystem	52
32 Horizontale und vertikale Kommunikation	54
33 Die innere Organisation der Leitung	62
330 Direktorale Leitung (Singularinstanzen)	66
331 Kollegiale Leitung (Pluralinstanzen)	68
34 Zentralisation und Dezentralisation	71

	Seite
4 Elementare Organisationsgrundsätze	74
5 Die Bildung der betrieblichen Funktionen	83
50 Analyse und Inhaltsbestimmung der Funktionen . .	84
51 Aufgabennormung und Loslösung von der Einzel- persönlichkeit	92
52 Die laufende Korrektur der Funktionen	93
53 Prozeßstrukturierung	98
6 Die Anpassung des Menschen an betriebliche Funktionen	99
60 Auswahl	100
61 Bildung (Ausbildung)	110
62 Betreuung	114
7 Zusammenschau des organisatorischen Geschehens . .	118
8 Zur Technik der Menschenführung	121
80 Ältere Formen der Menschenführung	121
800 Leibeigenschaft	121
801 Patriarchalische Führung	122
802 Absolute Führung	123
81 Grundlagen eines neuen Stils	123
82 Mittel der Menschenführung	126
820 Delegation von Kompetenz und Verantwortung	127
821 Anweisung und Anleitung	133
822 Kontrolle	139
823 Kontakte (Formen und Mittel der innerbetrieb- lichen Kommunikation)	146
824 Anerkennung und Mißbilligung	155
825 Stäbe als Berater	161
826 Gruppenförderung und Gruppenberück- sichtigung	167
9 Der Führungszusammenhang	172
Literaturhinweis	175
Stichwortverzeichnis	177

Verzeichnis der Figuren

Fig.		Seite
1	Bildung von Funktionen	11
2	Vergrößerung der Verantwortungsbereiche nach oben hin	26
3	Strukturierende Faktoren im Hinblick auf ein Individuum	35
4	Organisatorische Organeinheit	44
5	Linienorganisation	48
6	Funktionale (Mehrlinien-)Organisation	51
7	Linienorganisation mit Stäben	53
8	Unbegrenzte direkte Kommunikation	55
9	Unbegrenzte direkte horizontale Kommunikation	56
10	Begrenzte direkte horizontale Kommunikation	57
11	Gemischte begrenzte direkte Kommunikation	58
12	Indirekte Kommunikation	58
13	Verkürzte indirekte Kommunikation	59
14	Faktoren des Einflusses auf die betriebliche Willensbildung	64
15	Unternehmensführung nach den Eigentumsverhältnissen	65
16	Kompetenzüberschneidung	78
17	Organisatorische Funktionsbeschreibung der 1. Maschinennäherin	90
18	Maßnahmen bezüglich der veränderungsfähigen Faktoren	97
19	Fließfertigung	98
20	Werkstattfertigung	99
21	Psychologische Auswertung der organisatorischen Funktionsbeschreibung	102
22	Psychologisches Bild der Arbeitsaufgabe für die 1. Maschinennäherin	105
23	Übersicht über die organisatorischen Notwendigkeiten	120
24	Schichtung der Entscheidungs- und Ausführungsaufgaben	128
25	Spezialisteneinsatz bei Führung durch Befehl	165
26	Spezialisteneinsatz bei Delegation von Entscheidungsaufgaben	165
27	Zentralisierte Stäbe als allgemeine betriebseigene und -fremde Berater bei Delegation von Entscheidungsaufgaben	166

0 Grundlegung

00 Zum Begrifflichen

Die Beschäftigung mit den Fragen der Betriebsorganisation führt zu einer ganzen Anzahl von Begriffen hin, die auch in der Umgangssprache häufig gebraucht werden, für die Organisationslehre jedoch eine spezielle Bedeutung haben. Nicht selten wird außerdem diesem oder jenem Ausdruck bei verschiedenen Autoren ein unterschiedlicher Inhalt zugeordnet. Es ist deshalb notwendig, in einigen Fällen gleich am Anfang zu sagen, welcher Sinngehalt h i e r gelten soll.

Organisation ist m e h r als die raum- und zeitgebundene Zuordnung von Menschen zu anderen Menschen nebst Zuordnung von sachlichen Mitteln zu den Menschen und zueinander zur Erreichung eines bestimmten Zwecks. Die Organisation eines Betriebs ist vielmehr ein g a n z h e i t l i c h e s strukturiertes Gebilde, eine im weiteren Sinne organische Einheit, die mehr ist als die Summe ihrer Einzelteile, die selbst wieder Ganzheiten darstellen.

Zum besseren Verständnis dieses Zusammenhangs möge man sich vorstellen, wie in einem lebenden Organismus, z. B. dem des Menschen, Organe und Glieder jeweils Einzelfunktionen erfüllen und in unterschiedlichem Grade voneinander abhängig sind. Aber niemals stellt die Addition aller einzelnen Funktionen und Abhängigkeiten den einen, ganz besonderen Menschen in seiner Gesamtheit dar.

Bei der Tätigkeit des Organisierens muß man sich also dieser Tatsache bewußt sein, wenn zur Erreichung bestimmter Zwecke ein relativ d a u e r h a f t e r Rahmen abgesteckt wird, innerhalb dessen sich das Betriebsgeschehen abwickelt. Kosiol¹ bezeichnet in diesem Sinne „Organisieren“ als die *strukturierende Gestaltung der Unternehmung*. Er fügt später den sehr wesentlichen Begriff der *Integration* hinzu und sagt:²

¹ Kosiol, E.: *Organisation der Unternehmung*, Wiesbaden 1962, S. 20.

² Ebenda, S. 21.

„Zwischen den Teilen organischer Gebilde besteht ein Zusammenhang, der durch die bisher umschriebene Ganzheit noch nicht hinreichend ausgedrückt wird. Die moderne Biologie bezeichnet ihn als Integration und versteht darunter die wechselseitige Abhängigkeit der Glieder und die gegenseitige Durchdringung ihrer Aufgaben. Diese integrative Verflochtenheit, die den organischen Zusammenhang spezifisch kennzeichnet, bedeutet, daß eine verbindende innere Beziehung der Glieder auf das übergeordnete Ganze besteht, so daß die Veränderung eines Gliedes nicht auf dieses beschränkt bleibt, sondern sich auch auf andere Glieder auswirkt.“

Die *Improvisation* unterscheidet sich von der Organisation vor allem dadurch, daß sie auf eine kurze Zeit abgestellt ist und nichts Endgültiges bedeuten muß. Aber auch sie bestimmt für die Dauer ihrer Gültigkeit *s t r u k t u r* gebend das Geschehen und kann nach längerer Bewährung zu einer dauerhaften, also organisatorischen Regelung werden.

Von *Disposition* spricht man dagegen, wenn die *einzelne Regelung eines Sonderfalls ohne strukturierende Kraft* getroffen wird; denn nur wiederkehrende Erscheinungen sind organisierbar oder improvisierbar.

Es leuchtet ein, daß die häufige Wiederkehr von Vorgängen *generelle* Regelungen zuläßt, die stabilisierend wirken. Je mehr *spezielle* (Einzel-)Regelungen dispositiver (also kasueller) Art möglich oder nötig sind, um so größer wird die Elastizität des Systems. Wenn das Verhältnis beider Anordnungsformen für die gesamte Aufgabenerledigung angemessen zu sein scheint, wird in der Literatur (besonders nach E. Gutenberg) auch von einem organisatorischen *Gleichgewicht* gesprochen (vgl. dazu aber auch Abschn. 4).

Die *Aufgabe* bezeichnet das gesetzte Ziel. Sie kann auch betrachtet werden, ohne daß die Erreichung dieses Ziels überhaupt in Angriff genommen wird. Erst später könnte man sich darüber Gedanken machen, *w i e* die Lösung erfolgen soll, also welche

Personen, Arbeitsmittel, Zeit- und Raumeinheiten benötigt werden. Die Aufgabe ist somit *das unter möglichst weitgehender Abstraktion vom Lösungsweg, von einem bestimmten Menschen und von den Erfüllungsfaktoren gesehene Ziel*.

Aufgabenträger kann nur der Mensch sein, der als ein denkendes Wesen für die Aufgabenerfüllung allein verantwortlich ist.

Instanzen sind alle Personen oder Personengruppen mit Weisungs- und Entscheidungsbefugnis über andere Aufgabenträger.

Unter *Kompetenz* wird die Zuständigkeit oder das Recht verstanden, alle zur Erfüllung einer bestimmten Aufgabe notwendigen Anordnungen zu treffen oder Handlungen vorzunehmen. Dies kann sich auf Personen (persönliche Kompetenz) oder Sachen (sachliche Kompetenz) erstrecken. Die oberste Instanz als „Unternehmensspitze“ verfügt über eine alles umschließende *Kompetenz-Kompetenz*.

Arbeitsmittel sind alle *Werkzeuge, Geräte, Maschinen und Automaten*, die zur Erreichung des Ziels vom Menschen eingesetzt werden.

Gelegentlich werden die im Betriebe tätigen Personen als direkte Arbeitsträger, hochentwickelte Hilfsmittel (Automaten o. ä.) als indirekte Arbeitsträger bezeichnet.

Diese Begriffe werden im folgenden nicht verwendet.

Die *Erfüllungsfaktoren* bestimmen, wie das Ziel erreicht werden kann, d. h. welche Bedingungen dem Aufgabenträger gegeben werden. Der Begriff umfaßt — auf eine bestimmte Aufgabe bezogen — die *Arbeitsmittel*, alle *Umweltbedingungen* (Lärm, Klima, Licht, Luftverschmutzung, Temperatur, Raum, die menschliche Atmosphäre u. a.) und die *Lösungszeit*.

Funktionen sind lösungsbereite Arbeitsaufgaben, bei denen das Ziel unter Berücksichtigung aller Erfüllungsfaktoren im Hinblick auf den einzusetzenden Menschen gesehen wird. Der Begriff deckt sich praktisch mit dem der *Stelle*, wie er hier verstanden wird. Einige Autoren kennzeichnen dagegen die „Stelle“ als von einem bestimmten Aufgabenträger losgelöste Normalfunktion (s. Abschn. 51), die den Erfüllungsort

nicht einschließt, also vom Arbeitsplatz oder -ort unabhängig ist. Diese weitere Unterscheidung wird hier vernachlässigt.³

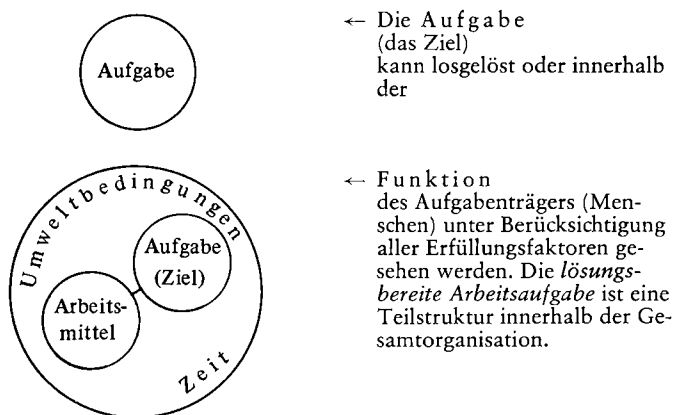


Fig. 1
Bildung von Funktionen

01 Zur Betrachtungsweise

Die begriffliche Klärung sollte bereits zum Ausdruck bringen, daß die Untersuchung und Darstellung organisatorischer Probleme letztlich zu einer *Gesamtschau* führen muß. Überall in der betrieblichen Wirklichkeit begegnen dem Praktiker ganzheitliche Teilstrukturen, also Gebilde aus mehreren schwer isolierbaren Einzel„elementen“, die zueinander in Beziehung stehen und insgesamt mehr sind als eine Anhäufung von Tatbeständen oder Werten. Das entbindet jedoch nicht davon, in einer analytischen Betrachtungsweise die „Elemente“ zu untersuchen. Um bei einem schon benutzten Beispiel zu bleiben: Eine Erkrankung des Herzens im lebenden Organismus kann durch das Organ selbst bedingt sein oder auf einer Vielfalt anderer seelischer,

³ Vgl. auch die Auffassung von Grochla, Erwin: *Automation und Organisation*, Wiesbaden 1966, S. 93 ff.

körperlicher oder äußerer Einflüsse beruhen. In jedem Falle ist auch die Kenntnis von der Anatomie des Menschen unerlässlich für die Diagnose.

So wird deutlich, weshalb die Ansatzpunkte zum Verständnis der Betriebsorganisation einmal in einer Analyse der Aufgaben und Systematisierung der Einzelercheinungen liegen müssen. Andererseits ergibt sich, daß ohne den Schritt zur Ganzheitsbetrachtung keine Einsicht in die *S t r u k t u r* zusammenhänge möglich wird. Analyse, Synthese und strukturorientierte Zusammenschau bestimmen deshalb den Weg dieser Darstellung.

1 Die Betriebsaufgabe als Ausgangspunkt der Organisation

Das gesamte Betriebsgeschehen dient der möglichst wirtschaftlichen Erledigung der Betriebsaufgabe. Jede Tätigkeit in der Unternehmung, die nicht direkt oder indirekt auf dieses Ziel ausgerichtet ist, erschwert die Erreichung des Betriebszwecks. Alle geschaffenen Teilaufgaben verdanken ihre Entstehung der letzten *O b e r a u f g a b e*, mit der sie selbst stehen oder fallen.

Somit wird auch die Struktur der Gesamtorganisation weitgehend durch das Unternehmensziel bestimmt. Je komplexer die Oberaufgabe ist, je mehr Personen und Arbeitsmittel zu ihrer Lösung herangezogen werden müssen, desto umfangreicher und diffiziler wird die Organisation, desto schwieriger wird deren Durchschaubarkeit und Überschaubarkeit und die Koordinierung der Einzelzielsetzungen.⁴

⁴ Diese Vorstellung von der jeweiligen Zielsetzung enthält im Kern auch die Grundlagen eines „Management by Objectives“, bei dem der Erfolg des Aufgabenträgers daran gemessen wird, wie er die gesetzten Ziele erreicht. Vgl. dazu (nicht ohne Vorbehalte) Odiorne, Management by Objectives, deutsch: München 1967, besonders S. 7/8 und 13/14.

10 Die Zerlegung der Betriebsaufgabe

Eine möglichst weitgehende Aufgabenanalyse als Strukturuntersuchung dient der Durchleuchtung des vollzogenen oder beabsichtigten organisatorischen Geschehens. Sie ist somit nicht eigentlich Teil der Organisation einer Unternehmung, sondern eine theoretische Arbeit, die bessere *Voraussetzungen* für die Tätigkeit des Organisierens schaffen soll.

Die Analyse der *A u f g a b e n* bedeutet *n i c h t*, daß die aus ihnen erwachsenden Arbeitsanforderungen an den Menschen untersucht werden. Die Zerlegung der Betriebsaufgabe erfolgt vielmehr durch Bildung von Teil- oder Etappenzielen. Es wird festgestellt, *w e l c h e E i n z e l a u f g a b e n* erledigt werden müssen, damit das Gesamtziel zu erreichen ist. Wie dies später unter Einsatz von Arbeitsmitteln und zu bestimmten Bedingungen durch den Menschen zu erfolgen hat, bleibt noch möglichst außer Betracht.

Die Untersuchung bedient sich also der Methode isolierender Abstraktion, indem sie bewußt viele — später wohl entscheidende — Verteilungsgesichtspunkte weitgehend vernachlässigt. So bringt die vororganisatorische Aufgabenanalyse letztlich eine Bestandsaufnahme aller notwendigen Teilziele.

Zur Herstellung von Automobilen kann unter vielen anderen z. B. die Teilaufgabe „Löcherbohren in 2-mm-Stahlblech“ auftreten. Sie besteht als Ziel grundsätzlich und unabhängig von vorhandenen oder fehlenden Arbeitsmitteln oder einem geeigneten Aufgabenträger. Erst durch die Notwendigkeit, sie tatsächlich erfüllen zu müssen, kommt man zur Bildung einer *Funktion*, bei der nunmehr dieses Teilziel im Hinblick auf den arbeitenden Menschen, seine Hilfsmittel und Umwelt betrachtet werden muß.

Die Unteraufgabe allein läßt demnach noch kein Arbeitssoll erkennen. Aber sie ist alleinige Ursache dafür, daß ein solches entsteht.

Im eigentlichen organisatorischen Raum, wo es um die Schaffung von Funktionen geht, darf und wird der Verteilungsgesichtspunkt nicht mehr ausgeschlossen werden; denn nun sind

alle Maßnahmen auf die Erfüllung der Teilaufgaben abgestellt, selbst wenn der Ablauf des Arbeitsprozesses nicht im Detail geregelt ist. Die Verteilung wirkt insofern jedoch auch auf die reine Aufgabenanalyse zurück, als man die Zerlegung der Oberaufgabe zweckmäßigerweise nicht mehr bis in die letzten Einzelaufgaben des Aufgabenträgers fortsetzt, sondern bei der geschlossenen Aufgabe eines Menschen beendet, der somit auch bei der Analyse im Hintergrunde steht.

11 Die analytischen Merkmale⁵

Es ist notwendig, die Teilaufgaben möglichst *systematisch* zu erfassen. Deshalb empfiehlt es sich, die Analyse nach bestimmten Merkmalen vorzunehmen. Dadurch werden gleichzeitig wertvolle Grundlagen für die Funktionsbildung gewonnen. Folgende fünf Merkmale bieten sich an: Gliederung

- nach Verrichtungen,
- nach Objekten,
- nach dem Rang,
- nach der Phase,
- nach der Zweckbeziehung.

110 Das Merkmal Verrichtung

Letztlich muß für jede Einzelverrichtung einer Person eine Zielsetzung (Aufgabe) vorhanden sein. Man kann jedoch auch, wie erwähnt, die Gesamtaufgabe eines Menschen als untere Grenze der Analyse festlegen und somit allgemeine oder Hauptverrichtungen aufzeigen, die für die Lösung der ganzen Oberaufgabe bestimmend sind.

⁵ Die Darstellung erfolgt hier in Anlehnung an die von E. Kosiol herausgegebenen „Berichte des Betriebswirtschaftlichen Instituts der Freien Universität Berlin“ vom Februar 1952, dessen bereits genanntes Werk und die Dissertation des Verfassers über „Die gegenseitige Anpassung der Personen und ihrer Funktionen als betriebsorganisatorisch-psychologisches Problem“ an der Freien Universität Berlin, 1953.

Die allgemeine Verrichtung, die erforderlich ist, sei „Abschriften fertigen“. Sie kann durchaus später jeweils bei mehreren Personen gleichartig auftreten und sagt nicht, welche Arbeitsmittel, Menschen, Zeiten, Bedingungen anderer Art usw. zu berücksichtigen sind. Man abstrahiert also noch weitgehend vom Lösungsweg, also dem Wege der Erledigung. Und doch steht fest: Dies (Abschriften fertigen) muß gemacht werden.

Als Einzelverrichtungen ergeben sich in diesem Zusammenhang u. a.: „Ordnen der Vorlagen“, „Einrichten der Maschine“, „Papierentnahme“ usw. Sie sind naturgemäß zumindest schon vom Arbeitsmittel (Maschine) abhängig.

Aber sogar diese Einzelverrichtungen können noch bis in die letzten *Griffelemente* (Hinlangen, Zugreifen, Aufheben u. a.) zerlegt werden.

Die Aufgaben im Konfektionsbetrieb kann man z. B. nach den Hauptverrichtungen „Zuschneiden“, „Abstecken“, „Heften“, „Nähen“ usw. analysieren.

111 Das Merkmal Objekt

Jede betriebliche Aufgabenstellung richtet sich auf bestimmte Objekte. Es kann sich dabei um gewisse Materialien, Halb- oder Fertigerzeugnisse, Waren oder Personen handeln. So können auch z. B. die Aufgaben im Konfektionsbetrieb auf Futterstoffe, Kleiderstoffe vom Ballen, zugeschnittene Stoffe, halbfertige Kleider usw. ausgerichtet sein und entsprechend gegliedert werden.

112 Das Merkmal Rang

Innerhalb des Gefüges von Einzelaufgaben ergeben sich solche, die mit der *Befugnis zur Entscheidung* über andere Aufgabenträger verbunden sind oder zumindest die Entscheidung über die eigene Aufgabenerfüllung erfordern. Andere verlangen lediglich die *Ausführung*. Es stehen sich somit die

Entscheidungsaufgaben und

Ausführungsaufgaben

gegenüber, wobei die erstgenannten in der Organisationsstruktur dann eine besondere Bedeutung gewinnen, wenn aus ihrem Rang ein Vorgesetztenverhältnis zu anderen Personen erwächst.

Es genügt hier ein einfacher Hinweis: Anweisung zum Zuschneiden, Ausführung des Zuschneidens, Zuschneiden in eigener Verantwortung.

113 *Das Merkmal Phase*

Wie im Abschnitt 10 erwähnt, wirkt die Verteilung oder Erfüllung der Aufgaben insofern auf die Analyse zurück, als den Aufgaben oft bestimmte arbeitsmäßige Zwecksetzungen innewohnen. Dies trifft auch auf die Phasen der Erledigung zu. Jede Aufgabe bedarf der *Planung*, *Realisierung* (eigentliche Durchführung) und *Kontrolle*. Es ist dabei unerheblich, ob etwa alle Phasen später bei einer Person liegen, z. T. zentral bearbeitet werden (Planung oder Kontrolle) bzw. eindeutig sichtbar bleiben. Die Analyse der Oberaufgabe kann somit auch unter dem Gesichtspunkt erfolgen,

Planungsaufgaben,
Realisierungsaufgaben und
Kontrollaufgaben
voneinander zu unterscheiden.

114 *Das Merkmal Zweckbeziehung*

Neben den Aufgaben, die *unmittelbar* auf den Betriebszweck, also die Oberaufgabe, ausgerichtet sind, bestehen andere, die erst sekundär aus der unmittelbaren Aufgabenerfüllung notwendig werden. Solche *mittelbaren* Aufgaben umfassen in allen betrieblichen Bereichen die Verwaltung. Zuschneiden, Nähen, Proben an der Puppe usw. stellen in der Kleiderfabrikation direkte Zweckbeziehungen zur Oberaufgabe her, während die Lohnbuchhaltung, Ablage von Rechnungen u. ä. indirekte Zweckbeziehung haben. Die Gliederung in der Analyse kann deshalb

(direkte) Zweckaufgaben und
(indirekte) Verwaltungsaufgaben
trennen.

115 Kennzeichnung von Einzelaufgaben

Bei der Fixierung von bestimmten Teilaufgaben *für einzelne Personen* kommt den analytischen Merkmalen gleichfalls eine erhebliche Bedeutung zu, indem man hier den Inhalt einer Aufgabe durch die gleichzeitige Anwendung aller Merkmale sehr genau bestimmen kann und somit die Grundlage für die im Abschnitt 50 behandelte Funktionsbeschreibung erhält. Daraus sei hier nur folgender Einzelfall abgeleitet:

Es ergibt sich in der Kleiderfabrikation die Teilaufgabe einer Person „Prüfen des Zuschnitts“. Sie wird mit der Hilfe der analytischen Merkmale (ohne Berücksichtigung der Lösungswege!) wie folgt genau bestimmt:

Verrichtung:	Nachmessen
Objekt:	zugeschnittener Stoff
Rang:	Entscheidung über Nachschneiden selbst keine Entscheidung über Personen
Phase:	Realisierung und Selbstkontrolle
Zweckbeziehung:	direkt

Bei genügender Tiefe der Aufgabenanalyse bietet sie also sehr genaue Ansatzpunkte für die Aufgabenteilung und -verteilung im Hinblick auf die Aufgabenerfüllung.

12 Zweck und Arten der Aufgabenteilung

Die letzte Ursache für die Teilung der Betriebsaufgabe in Teilerzielsetzungen liegt darin, daß die Unternehmung ihren Zweck arbeitsteilig erfüllt. Eine Aufgabe muß demnach geteilt werden, wenn sie von einem einzelnen Menschen nicht allein bewältigt werden kann bzw. nicht im Zuge einer einheitlichen Verrichtung von einer Anzahl von Aufgabenträgern gleichzeitig erledigt wird. Dieser Vorgang würde z. B. darin bestehen, daß zwei oder drei Arbeiter gemeinsam einen schweren Gegenstand anheben oder ausladen, weil er für einen von ihnen zu schwer ist. In der Literatur sind dafür die Begriffe

Arbeitszusammenschluß, Kooperation, Arbeitsvereinigung oder auch (bei *Bücher*) *Arbeitshäufung* zu finden. Der Tatbestand weist also nochmals darauf hin, daß vielen Aufgaben bereits bei der analytischen Betrachtung wegen der Art ihrer *Erfüllung* bestimmte Eigentümlichkeiten zuzuordnen sind. Wenn jedoch vom Zweck der Aufgabenteilung gesprochen wird, kann man sowieso nicht mehr den Blick von der späteren Erledigung und damit Funktionsbildung abwenden, sofern es sich nicht um den Sonderfall der *vororganisatorischen* Analyse handelt, deren Nutzen mittelbar ist und bereits umrissen wurde.

Deshalb kommt es auch vor, daß der Teilungsvorgang ausschließlich auf eine einzelne Person zugeschnitten wird, und zwar beispielsweise dann, wenn eine leitende Persönlichkeit sich eine Aufgabe „nach Maß“ auswählt.

Bei niedrigem Bildungs- und Leistungsniveau der zur Verfügung stehenden Menschen müssen relativ enge, leicht überschaubare und stark repetitive (sich wiederholende) Teilziele gesetzt werden. Die Teilung dient dann der Anpassung an das Können der Aufgabenträger.

Andererseits zwingen jedoch auch bestimmte, meistens hochentwickelte Arbeitsmittel zur Bildung anderer Aufgaben für den Menschen, weil die diesem ursprünglich vorbehaltenen Teilziele vom Automaten erledigt werden. Damit führt der technologische Entwicklungstrend zur Bildung solcher Aufgaben, die einen zunehmenden Anteil an geistiger Beweglichkeit — also auch Bildung oder Ausbildung — erfordern.

Allen bisher genannten Zwecken einer Aufgabenteilung ist jedoch letztlich der Gedanke überzuordnen, daß die Schaffung der Teilziele entweder erfolgt, um die Oberaufgabe *überhaupt* lösen zu können, oder um eine *wirtschaftlichere* Erledigung zu erreichen. Das ökonomische Prinzip gilt in vollem Umfang auch für den Bereich der Betriebsorganisation. Beide Gesichtspunkte können nur Berücksichtigung finden, wenn man optimale Aufgaben für einzelne Menschen schafft. Wie die Bil-