

Zeitschrift: Mittex : die Fachzeitschrift für textile Garn- und Flächenherstellung im deutschsprachigen Europa

Herausgeber: Schweizerische Vereinigung von Textilfachleuten

Band: 80 (1973)

Heft: [5]

Artikel: Organisation als Grundlage des Managements

Autor: Bossart, Hans Peter / Jäggli, M. / Hess, W.

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-677407>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

Download PDF: 15.03.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

Organisation als Grundlage des Managements

Grundlagen zur Organisationsarbeit

Vorbemerkung

Ziel dieses Exposé ist es, den Leser in kurzen Zügen mit Begriff und Wesen der Organisation, ihrer Funktion in der Unternehmensführung und ihren Instrumenten bekannt zu machen. Es handelt sich also ausschliesslich um die Vermittlung bestehender *Grundlagen* aus Organisationslehre und -praxis. Der Verfasser verzichtet bewusst darauf, neue organisatorische Begriffe und Instrumente oder gar eine neue Organisationsphilosophie zu entwickeln. Für die Erläuterung von Detailfragen und die Darstellung verschiedener Organisationssysteme sei auf die Fachliteratur verwiesen.

Organisation als Ordnung

Gemäss allgemeiner Auffassung verfolgt jede Unternehmung primär ein wirtschaftliches Ziel. Man versteht darunter eine Zielerreichung unter Berücksichtigung des ökonomischen Prinzips. Es ist Aufgabe der Unternehmensführung, die der Unternehmung zur Verfügung stehenden Mittel — Menschen, Anlagen, Einrichtungen, Gebäude, Finanzen, Know-how usw. — wirtschaftlich und zielgerecht einzusetzen. Nebst der wirtschaftlichen Leistungseinheit stellt die Unternehmung ein soziales Gebilde dar. Als solches strebt sie Ziele an, die mit den wirtschaftlichen in Konflikt geraten können. In der Organisationsarbeit ist diesen Aspekten Rechnung zu tragen.

Aus dem Unternehmungszweck werden die Unternehmungsziele und daraus die Aufgabenkomplexe und Teilaufgaben abgeleitet. Sie konkretisieren die Unternehmungsziele. Unternehmungszweck, Ziele und Aufgaben sind Voraussetzungen für die Organisationstätigkeit. In jeder Unternehmung stellen sich Probleme organisatorischer Natur. Es handelt sich dabei immer um strukturelle Probleme, bei denen es um die Frage der Gestaltung des Aufbaus und des Ablaufs der betrieblichen Handlungsprozesse bei vorgegebenen Aufgaben und Zielen geht. Die praktische Organisationsarbeit zielt also darauf ab, das soziale System Unternehmung so zu *strukturieren*, dass eine bestmögliche Erfüllung bzw. Erreichung der Aufgaben und Ziele gewährleistet ist.

Der Begriff «Struktur» stammt aus der Systemtheorie und drückt aus, dass ein System, z. B. eine Unternehmung, aus Elementen, z. B. Abteilungen, und Beziehungen zwischen diesen Elementen, z. B. Informationsflüssen, besteht. Die Gestalt einer Unternehmung unterliegt also einem bestimmten Ordnungsprinzip, eben der Organisation.

Wenn im folgenden immer wieder mit dem Begriff «Organisation» operiert wird, so wollen wir darunter die *Ordnung*, die dem Organisationsgebilde, z. B. der Unternehmung, durch die organisierende Tätigkeit gegeben wird, verstehen. Konstituierendes Merkmal dieses Organisationsbegriffes ist die Aufgabe resp. die Summe der Unterneh-

mungsaufgaben. Die Organisation erfährt ihre konkrete Ausprägung in einem System von Regeln, die die Verteilung der Gesamtaufgabe auf die Aufgabenträger (Strukturierung in Teilaufgaben und Zuordnung auf Abteilungen, Arbeitsgruppen und Einzelpersonen) bestimmt und die Erfüllung von Teilaufgaben koordiniert. Die Bedeutung der Koordination liegt darin, dass die Teilaufgaben im Hinblick auf gemeinsame Ziele erfüllt werden müssen.

Aufbaustruktur – Ablaufstruktur

Die Unternehmensorganisation kennzeichnet sich durch Einzelstrukturen, die in einem Abhängigkeits- und Beeinflussungsverhältnis zueinander stehen.

Die *Aufbaustruktur* hat statischen Charakter und beschreibt die Ordnungselemente sowie die zwischen ihnen bestehenden Relationen, z. B. die Abteilungen und Stellen und ihre Kompetenzen. Die *horizontale* Struktur gibt die Gliederung der Unternehmung in die Haupt- bzw. Teilaufgaben (z. B. Beschaffung, Produktion, Absatz, Finanz- und Rechnungswesen usw. bzw. Arbeitsvorbereitung, Disposition, Werksatt A, B . . . , Qualitätskontrolle usw.) und in die entsprechenden Haupt- und Unterabteilungen usw. wieder. Die *vertikale* Struktur stellt die Rangordnung der Instanzen dar (hierarchische Struktur).

Die *Ablauf-* oder *Prozessstruktur* beinhaltet das Zusammenspiel der Elemente und lässt die betrieblichen Geschehnisse als Prozesse in Raum und Zeit erscheinen. Die einzelnen Prozesse der Planung, Entscheidung, Durchführung und Kontrolle sind Ausdruck der unternehmerischen Führung und laufen bei jeder Aufgabenerfüllung ab. Ihre Integration wird durch den Kommunikationsprozess sichergestellt. Für die Produktion einer Maschine äussern sich diese Prozesse in der Entwicklung und Konstruktion (= Planung), im Fertigungsauftrag (= Entscheidung), der wiederum geplant, d. h. vorbereitet und terminiert werden muss, in der eigentlichen Fertigung (= Durchführung, z. B. Teilefertigung und Montage) und in der abschliessenden qualitativen und quantitativen Funktionskontrolle.

In der Praxis bilden diese Ablaufstrukturen ein dichtes Netz von hinter- und nebeneinanderlaufenden Einzelprozessen, die mit fortschreitender Arbeitsteilung bis zum einzelnen Mitarbeiter und dessen Aufgabenkomplex immer detaillierter werden.

Allgemeine, administrative Aufgabenkreise wie Personal-, Finanz- und Rechnungswesen wirken ebenfalls als Prozesse auf die reine Leistungserstellung ein.

Für das Zusammenspiel der Prozesse fällt der Information und Kommunikation die bedeutende Rolle der Integration zu. Sie findet heute ihren Ausdruck häufig in automatisierten Informations- und Kommunikationssystemen.

Organisation – Improvisation – Disposition

Diesen drei Begriffen ist das Merkmal des Gestaltenden, Regelnden im Sinne zweckgerichteten Handelns gemeinsam.

Die *Organisation* zielt auf eine langfristig geltende Strukturierung ab und hat einen relativ stabilen Charakter. Veränderte Umweltsituationen (Märkte, Staat, Öffentlichkeit usw.) und betriebliche Veränderungen (Geschäftspolitik, Betriebsmittel, Personal usw.) können aber organisatorische Neu- oder Umgestaltungen bewirken. In diesem Sinne hat jede Unternehmungsorganisation einen mehr oder weniger dynamischen Charakter.

Die *Improvisation* ordnet und regelt ebenfalls betriebliche Tatbestände und Abläufe. Bezeichnend ist aber, dass sie vorwiegend provisorischer Natur sind, also vorübergehende Geltung haben und deshalb als Vorstufe der Organisation betrachtet werden können oder Ausnahmesituationen kennzeichnen. Die in den meisten Unternehmungen wohl kaum auszuschliessenden sogenannten Feuerwehrrübungen, die aus einem plötzlichen Zwang zum Handeln entstehen, fallen unter den Begriff der Improvisation.

Die praktische Organisationsarbeit und der Zusammenhang zwischen den oben erläuterten Begriffen kann in drei Entwicklungsphasen gesehen werden, die von der Improvisation zur geplanten, dem kooperativen Führungsstil verpflichteten Organisation führen.

Improvisationsphase

- Keine klare Aufgabenabgrenzung (Anpassung an das Gebot des Tages)
- Keine hierarchische Stellen- und Abteilungsgliederung
- Direkte Kommunikation
- Anpassungsfähige Struktur
- Autoritäre Führung (patriarchalischer Charakter)
- Grosser Entwicklungsspielraum für Mitarbeiter
- Improvisierte Kooperation.

Erste Organisationsphase

- Formale Aufgaben- und Befugnisverteilung
- Hierarchische Stellen- und Abteilungsgliederung
- Indirekte Kommunikation
- Starre formale Strukturen neben informalen Strukturen
- Dezentralisierung von Führungsaufgaben
- Geringer Entwicklungsspielraum für Mitarbeiter
- Wenig Kooperation (Isolierung).

Zweite Organisationsphase

- Organisationsplanung
- Detaillierte Festlegung struktureller Tatbestände
- Vermehrte horizontale Gruppierung (Teamarbeit)
- Verbesserung des Kommunikationsprozesses durch Auf- und Ausbau von Informationssystemen
- Verknüpfung formaler und informaler Strukturen
- Führung durch kooperative Zielsetzung, Hilfestellung, Beratung und Ergebnisauswertung
- Erhöhung des Entwicklungsspielraumes der Mitarbeiter.

Die *Disposition* schliesslich versteht sich als Glied der Führungsaufgabe und erscheint sowohl in einer improvisierten Struktur als auch in einer Organisation. Sie beinhaltet die auf die Durchführung einer Aufgabe gerichtete Anordnung in Einzelfall.

Formale und informale Organisation

Die *formale* Organisation ist von dafür zuständigen Stellen bewusst gestaltet worden. Ihre Regelungen haben offizielle Geltung. Sie ist Willensausdruck der mit Organisationsaufgaben betrauten Mitarbeiter.

Die *informale* Organisation ist selbständig, ohne Vorschriften von aussen, entstanden. Sie ist das Resultat dichter zwischenmenschlicher Beziehungen. Ihre Zielsetzungen liegen nicht im logisch-rationalen und primär wirtschaftlichen Bereich der Unternehmungsziele, sondern in der Welt der Befriedigung der Gruppenbedürfnisse.

Aus der Dualität von formaler und informaler Organisation in der Unternehmung entsteht die Gefahr von Konfliktsituationen, indem der Mitarbeiter einerseits Teil eines formal konzipierten Organisationssystems und andererseits Mitglied einer informalen Gruppe ist. Letztere bilden sich z. B. aufgrund gemeinsamer Einstellungen zu betrieblichen Sonderfragen, oder als Arbeitsgemeinschaften der gleichen Betriebsabteilung, oder wegen gemeinsamer ausserbetrieblicher Interessen usw. Informale Strukturen sind den formalen ein- oder überlagert.

Die Bedeutung der informalen Organisation liegt in ihrem Beitrag zur betrieblichen Integration. Die Anpassung der einzelnen Mitarbeiter an die Normen der formalen Organisation und die Bereitschaft zur Kooperation bei der Aufgabenerfüllung werden durch sie gefördert. Schliesslich stopfen informale Gruppen die in jedem Betrieb vorhandenen Lücken der Kommunikations- und Informationshierarchie, vor allem «von unten nach oben».

Wenn sie einerseits die Beweglichkeit und Anpassungsfähigkeit der Betriebsorganisation sicherstellen helfen, können sie andererseits der Einheit und Stabilität der Unternehmung entgegenstehen und deren Existenz gefährden. Aufgabe der Unternehmungsführung ist es deshalb, sowohl die informalen Gruppierungen planmässig im Sinne der Unternehmungszielsetzungen zu beeinflussen als auch informale Verhaltensnormen für den organisationsfreien Bereich zu berücksichtigen.

Elemente der Unternehmungsorganisation

Generelle Aufgaben

Sie leiten sich aus der jeweils vorliegenden Zwecksetzung der Unternehmung ab. Unter dem Aspekt des wirtschaftlichen Handelns steht die Marktaufgabe, nämlich der Absatz von Sachen oder Diensten, im Vordergrund. Sie wird von vor-, neben- und nachgelagerten Teilaufgaben begleitet.

Marktaufgabe

- Beschaffung
- Lagerhaltung
- Produktion
- Absatz

Begleitende Aufgaben

- Finanzierung
- Abrechnung
- Personalbetreuung
- Entlohnung
- u. a.

Aus organisatorischer Sicht interessiert daher die Gesamtaufgabe als ein zusammengesetztes Gefüge von Teilaufgaben, als ein Aufgabenkomplex. Die Erledigung der Marktaufgabe setzt die simultane Erfüllung sämtlicher Teilaufgaben voraus. Ziel der Organisation ist es daher, zweckorientierte, integrativ miteinander verflochtene Aufgabenstrukturen zu bilden. Voraussetzung hierfür ist die Analyse des Gesamtaufgabenkomplexes, also die Beantwortung der Frage nach den Aufgaben der Unternehmung und ihren Charakteristiken.

Stelle

Werden die generellen Aufgaben fortschreitend detailliert, so resultiert schliesslich das Arbeitsgebiet für eine Person, die Stelle. Sie wird nicht auf eine genannte Person zugeschnitten, erfordert aber eine bestimmte Eignung und Ausbildung zur Lösung der übertragenen Aufgaben. Daneben muss sie über den nötigen Raum und die erforderlichen sachlichen Mittel verfügen.

Funktion

Mit Funktion bezeichnen wir die Phasen der Aufgabenerfüllung. Während die Aufgabe den Inhalt und das Ziel einer zu erbringenden Leistung unabhängig vom Aufgabenträger umschreibt und somit das sachliche Fundament der Unternehmung und ihrer Organisation darstellt (Frage: Was ist zu tun?), stellt die Funktion eine Beziehung zwischen Aufgabe und Aufgabenträger her und bildet das personenbezogene Fundament der Unternehmung und ihrer Organisation (Frage: Wer hat was zu tun?). Die klare Beschreibung, Abgrenzung und Koordination von Aufgabe und Funktion entspricht dem Gebot wirksamer Organisationstätigkeit.

Die Erfüllung jeder Aufgabe vollzieht sich in folgenden Phasen (= Funktionen):

- Ziele setzen
- Planen
- Entscheiden
- Disponieren
- Ausführen
- Kontrollieren

Abteilung

Werden mehrere Stellen bzw. Stelleninhaber mit gemeinsamer Aufgabe zusammengefasst und werden einem dieser Stelleninhaber Leitungsaufgaben im Hinblick auf die andern übertragen, so entsteht erstens eine Leitungsstelle und zweitens als Gesamtheit eine Abteilung. Der Begriff Abteilung kann auf allen Stufen der Unternehmungshierarchie angewandt werden und ist nur zum Teil mit dem in der Praxis gebrauchten Ausdruck identisch.

Kompetenz

Wir wollen darunter die Zuständigkeit oder das Recht, alle zur Erfüllung einer bestimmten Aufgabe notwendigen Anordnungen zu treffen, verstehen. Diese Befugnis beginnt bei der Konkretisierung der Aufgabe und erstreckt sich sowohl auf Sachen als auch auf Personen. Die Kompetenzen

hängen in ihrer Art und ihrem Umfang von der zu lösenden Aufgabe ab. Bei einer dezentralen Führung hat die Kompetenz einer Stelle inhaltlich vollständig der Aufgabe zu entsprechen, die sie zu erfüllen hat.

Instanz

Als Instanz bezeichnet man eine Stelle mit Anweisungsbefugnis gegenüber Personen. Der Stelleninhaber übt in diesem Falle eine Leitungsfunktion aus.

Stabsstelle

Die Stabsstelle ist als Sonderform weder Leitungs- noch rein ausführende Stelle. Sie leitet ihren Aufgabeninhalt aus der Leitungsaufgabe einer bestimmten Instanz ab. Es handelt sich dabei vor allem um die Uebernahme vorbereitender und abwickelnder Aufgaben der Leitungsstellen. Als Assistenten der Leitungsstelle erfüllen die Stabsstelleninhaber keine Entscheidungsfunktion, sondern dieser vor- und nachgelagerte Funktionen der Aufgabenerfüllung. Praktische Beispiele kommen in den Stellenbezeichnungen Betriebswirtschaft, Revision, Rechtswesen, Organisation, Marketing u. ä. zum Ausdruck. Da es sich bei den Stabsstelleninhabern offenbar meist um Spezialisten handelt, die zuhanden der ihnen vorgelagerten Leitungsstellen Entscheidungen vorzubereiten haben, hat der Entscheid durch die Leitungsstelle oft nur noch formalen Charakter, da er ja auf der sachlichen Kompetenz der Stabsstelle basiert. Der Grund für die Bildung von Stäben liegt in der oft übermässigen Beanspruchung der mit Leitungsaufgaben betrauten Personen. Dies ist besonders bei höheren Instanzen der Fall.

Organisatorisches Instrumentarium

Zur Strukturierung von Aufbau und Ablauf in einer Unternehmung bieten sich folgende Instrumente an:

Abteilungsbildung

Eine Abteilung entsteht durch die Formulierung der Abteilungsaufgabe, die eine gemeinsame ist, und durch die Bestimmung der zur Aufgabenerfüllung nötigen Personen bzw. Stellen. Der konkrete Inhalt einer Abteilungsaufgabe wird selbstverständlich durch die spezifischen Verhältnisse einer Unternehmung bestimmt. Die Abgrenzung von Abteilungsaufgaben kann nach folgenden Kriterien erfolgen:

- Abgrenzung nach Verrichtungen (Stellen, die die gleiche Arbeit auszuführen haben, werden zu Abteilungen vereinigt).
- Abgrenzung nach Objekten (alle Stellen, die an einem bestimmten Objekt arbeiten, bilden eine Abteilung).
- Abgrenzung nach Handlungsphasen (Stellen, die entweder an der Vorbereitungsphase oder an der Durchführungphase oder an der Kontrollphase beteiligt sind, werden zu Abteilungen zusammengefasst).
- Abgrenzung nach der zeitlichen Reichweite der Aufgaben (man unterscheidet kurz-, mittel- und langfristige Aufgaben).
- Abgrenzung nach Erfüllungsfristen (Termine).

- Abgrenzung nach Zweckbeziehungen (Stellen, die sich der Erfüllung der Marktaufgabe widmen, bearbeiten sog. Zweckaufgaben und werden zu Abteilungen für Zweckaufgaben zusammengefasst. Ihre Erfüllung induziert aber sekundäre, sog. Verwaltungsaufgaben, die in einer Abteilung für Verwaltungsaufgaben vereinigt werden können).
- Abgrenzung nach Teilaspekten der Leitung (spezifische Inhalte von Leitungsaufgaben können als Abgrenzungsmerkmale der Abteilungsbildung verwendet werden, z. B. Planung, Koordination, Kontrolle).

Stellenbildung

Stellen sind, im Gegensatz zu Abteilungsaufgaben, auf eine Person zugeschnitten. Bei der Umschreibung einer Stelle kann zwischen den gleichen Varianten wie bei der Formulierung der Abteilungsaufgabe gewählt werden. Die Stellenbildung findet ihren konkreten Ausdruck in der *Stellenbeschreibung* (Pflichtenheft). Darin werden zweckmäßigerweise folgende Punkte geregelt:

Stellenbezeichnung — Rang der Stelle bzw. Titel des Stelleninhabers — passive und aktive Stellvertretung des Stelleninhabers — Zugehörigkeit zu speziellen Koordinationsausschüssen — mittelbar unterstellte Abteilungen — direkt unterstellte Mitarbeiter — Vorgesetztenstelle — Sachaufgaben und Kompetenzen — Leitungsaufgaben, insbesondere Kompetenzvorbehalte gegenüber unterstellten Mitarbeitern und spezielle Koordinations- und Informationsaufgaben — Unterebenenaufgaben.

Wenn kein geeigneter Stellenanwärter verfügbar ist, muss oft von einer persönlichkeitsunabhängigen Formulierung der Stellenbeschreibung abgewichen werden, insbesondere in den oberen Rangstufen.

Im Zusammenhang mit der Abteilungs- und Stellenbildung ist auch abzuklären, welche Aufgaben bzw. Funktionen allenfalls Stabsstellen oder -abteilungen zu überbinden sind. Das richtige Zusammenspiel zwischen Stab und Linie ist die Voraussetzung für eine fruchtbare Stabsarbeit. Dabei sind beispielhaft folgende Grundsätze zu beachten:

- Der Stab besitzt der Linie gegenüber keine Befehlsgewalt oder Anweisungsbefugnis. Andererseits können auch keine Anweisungen von andern Stellen an den Stab gegeben werden, mit Ausnahme von dem jeweiligen Linienvorgesetzten, dem die Stabsstelle zugeordnet ist.
- Der Stab besitzt ein Recht auf Information durch andere Stellen. Zu diesem Zweck steht ihm der unmittelbare Zugang zu allen Stellen der gesamten Hierarchie offen.
- Jede Stelle des Betriebes ist verpflichtet, den Stabsstellen die im üblichen Rahmen liegenden Auskünfte zu erteilen.
- Jedes Mitglied der Unternehmensführung und jede Linienstelle hat das Recht und die Pflicht, sich von den Stabsstellen sachlich unterrichten zu lassen.
- Umgekehrt haben die Stäbe die Pflicht, unaufgefordert und auch da beratend tätig zu werden, wo der Linienvorgesetzte auf ihren Rat keinen Wert legt.

Kompetenzzuteilung

In der Art und Weise der Kompetenzzuteilung drückt sich der Führungsstil einer Unternehmung aus. Bei dezentraler Führung werden den Aufgabenträgern möglichst alle zur Aufgabenerfüllung nötigen Kompetenzen zugeteilt. Eine zentralistische Führung liegt umgekehrt dann vor, wenn die Kompetenzen zur Aufgabenkonkretisierung zum grössten Teil von übergeordneten Stellen, insbesondere von der Unternehmungsspitze, wahrgenommen werden. In der Praxis sind meist Mischformen realisiert. Die möglichen Abstufungen zwischen Dezentralisation und Zentralisation bilden die eigentlichen Varianten der Kompetenzzuteilung. Parallel dazu entsteht zugleich eine Abgrenzung der Verantwortung zwischen den verschiedenen Stelleninhabern und Abteilungen der Unternehmung.

Fixierung der Unterstellungsverhältnisse

Soweit die Kompetenzen zur Aufgabenkonkretisierung nicht dem eigentlichen Aufgabenträger zugewiesen, sondern einer übergeordneten Stelle vorbehalten werden, stellt sich die Frage, welches diese Stelle sein soll. Ihre Beantwortung führt zur Schaffung von Unterstellungsverhältnissen und damit, für die ganze Unternehmung gesehen, zu einer Rangordnung aller Stellen innerhalb der Organisation. Wenn im Zuge der antiautoritären Strömung der Abbau von Rangordnungen gefordert wird, so kann im Rahmen der Unternehmung darunter nur die auf Macht, Herkunft, ungerechtfertigten materiellen Kriterien usw., nicht aber die auf sachlicher Zuständigkeit basierende Hierarchie verstanden werden, sofern die Funktionstüchtigkeit einer Unternehmung erhalten bleiben soll.

Ein Aufgabenträger kann grundsätzlich einer oder mehreren Stellen unterstellt sein und dementsprechend von einer oder mehreren Stellen Anweisungen empfangen. Man unterscheidet im Hinblick auf diese beiden Möglichkeiten

- die Linienorganisation (Einliniensystem) und
- die funktionale Organisation (Mehrliniensystem).

Die *Linienorganisation* folgt dem Prinzip der Einheit der Auftragserteilung, d. h. jeder Unterebene ist nur durch eine Linie mit einem einzigen Vorgesetzten verbunden. Die Vorteile dieses Systems liegen in der Einfachheit und Durchsichtigkeit des Aufbaus, in der eindeutigen Abgrenzung der Kompetenzen und der straffen Linienführung des Instanzenzuges. Nachteilig wirken sich die Umständlichkeit der Instanzenwege, die Belastung der Zwischeninstanzen und die Starre des Systems aus.

Die *funktionale Organisation* verzichtet auf die Einheit des Auftragsempfanges zugunsten einer weitgehenden Spezialisierung der Vorgesetztenstellen bei der Erfüllung ihrer Leitungsaufgaben. Nach dem Funktionalprinzip erhält jeder unterstellte Mitarbeiter von mehreren Vorgesetzten Weisungen; er ist also für verschiedene Spezialfragen verschiedenen Vorgesetzten gegenüber verantwortlich.

Die Unternehmensorganisationen der Praxis weisen in der Regel Merkmale des Linien- wie des funktionalen Systems auf.

Systematisierung des Informationsaustausches

Informationen als Planungs-, Entscheidungs- und Kontrollgrundlagen fallen bei jeder Aufgabenerfüllung an und müssen durch ein geeignetes Kommunikationssystem den Informationsbenützern zugeleitet werden. Der Informationsaustausch zwischen Stellen muss durch die Organisation geregelt werden. Es ist, mit andern Worten, festzulegen, wer welche Informationen wem wann zu liefern hat und an welchen Stellen Informationen besonders zu verarbeiten sind. Aus einer solchen Regelung entsteht das Informationssystem der Unternehmung. Je komplexer der arbeitsteilige Prozess der Unternehmung wird, um so wichtiger und umfangreicher werden die Informationsströme. Zur integrierenden Wirkung von Informationssystemen können, wie bereits erwähnt, informale Gruppierungen einen wesentlichen Beitrag leisten. In zunehmendem Masse wird das Informationswesen heute automatisiert.

Die Fixierung von speziellen Informationsaufgaben im Rahmen von Stellenbeschreibungen von Leitungsstellen zielen darauf ab, Schwachstellen des Informationssystems der Unternehmung, insbesondere bezüglich des Informationsaustausches zwischen den Abteilungen, zu überbrücken. Hier können Informationskonferenzen gute Dienste leisten. Schliesslich haben Informationen nicht nur für die Aufgabenerfüllung, sondern auch für die Förderung einer positiven Einstellung der Mitarbeiter zu ihrer Arbeit und zur Unternehmung eine wichtige Bedeutung.

Sicherung der Koordination

Die Koordination umfasst alle Massnahmen und Einrichtungen, die dazu dienen, die Erfüllung der Entscheidungs- und Ausführungsfunktionen der einzelnen Stelleninhaber aufeinander abzustimmen und auf die allgemeinen Unternehmungsziele auszurichten. Eine explizite Regelung zur Sicherung der Koordination wird sich in erster Linie auf den normalen, regelmässigen Betriebsablauf beschränken, während sie bei unerwarteten und einmaligen Vorkommnissen der spontanen Reaktion der betroffenen Stellen überlassen wird. Auch hier kommt der informale Organisation eine wesentliche Lückenfüllerfunktion zu.

Die Koordination kann auf zwei Arten sichergestellt werden, nämlich als Koordination durch den Vorgesetzten, indem sich dieser durch einen Kompetenzvorbehalt den eigenen Entscheid sichert und damit eine Abstimmung herbeiführt, oder als Selbstkoordination unter gleichgestellten Mitarbeitern. Letztere ist Ausdruck des Teamworks. Als Koordinationsinstrumente übergeordneter Stellen kommen Stäbe oder Ausschüsse in Frage.

Regelung der Stellvertretung

Das System organisatorischer Regelungen gewährleistet ein reibungsloses Zusammenwirken der Stellen nur dann, wenn diese auch ständig besetzt sind. Zu diesem Zwecke sind Ersatz-Stelleninhaber zu bezeichnen und deren Aufgabe zu umschreiben.

Bei echter Stellvertretung nimmt der Vertreter den Delegationsbereich des Stelleninhabers wahr und übt damit die Funktionen desjenigen aus, den er vertritt. Andere

Formen der Stellvertretung sind die Platzhalterschaft (die Ersatzperson ist nicht befugt, im Namen des Stelleninhabers zu handeln oder zu entscheiden; sie bestimmt lediglich über die Dringlichkeit der zu entscheidenden Frage und leitet daraus Informationspflichten ab), der Ersatzmann auf Zeit (er vertritt nicht den Stelleninhaber während dessen Abwesenheit, sondern er ist selbst für diese Zeit der Stelleninhaber und handelt also in eigenem Namen), der Springer (hauptamtlicher rotierender Stellvertreter) und die geteilte Stellvertretung (mehrere Personen vertreten einen Stelleninhaber).

Formen der Kontrolle

Die Kontrolle seiner unterstellten Mitarbeiter gehört zu den Aufgaben jedes Vorgesetzten. Die Art und Weise der Kontrolle, also der Kontrollstil, wird in erster Linie durch den allgemeinen Führungsstil der Unternehmung geprägt. Als Kontrollarten des Vorgesetzten seien erwähnt:

- die Dienstaufsicht (der Vorgesetzte schaltet sich durch Stichproben in den Arbeitsablauf ein und prüft den unterstellten Mitarbeiter zu wechselnden und diesem nicht bekannten Zeiten in fachlicher und führungs-mässiger Hinsicht)
- die Erfolgskontrolle (sie betrifft das Endergebnis einer bestimmten Tätigkeit; der Vorgesetzte überprüft, ob das erzielte Ergebnis der vorgegebenen Zielsetzung entspricht — Soll-Ist-Vergleich)

Eine globale Kontrolle durch übergeordnete Stellen beruht praktisch immer auf verarbeiteten Informationen, die von den Zentren der Informationsverarbeitung bereitzustellen und durch das Kommunikationssystem den interessierten Stellen zuzuleiten sind.

Lokalisierung der Arbeitsplätze und Timing des Arbeitsablaufes

Die besprochenen Instrumente sind Teile der Aufbauorganisation der Unternehmung und zeigen den statischen Aspekt auf. Die konkrete Aufgabenerfüllung vollzieht sich aber in einem in Raum und Zeit fortschreitenden Prozess, der ebenfalls einer Regelung bedarf. Wir haben es also mit dem dynamischen Aspekt der Unternehmungsorganisation, der Ablauforganisation, zu tun.

Die Regelung der räumlichen Dimension des Arbeitsablaufes bedient sich eines speziellen methodischen Instrumentariums, nämlich der Lay-out-Planung, auf deren Darstellung wir hier verzichten wollen.

Aus der zeitlichen Dimension des Arbeitsablaufes erwächst die Aufgabe, die zeitliche Abstimmung, das Timing, der Tätigkeit verschiedener Aufgabenträger durch geeignete Regelungen sicherzustellen. Die Strukturierung umfasst die Bestimmung von Arbeitsgängen und ihre Zusammenfassung zu Arbeitsgangfolgen, die Leistungsabstimmung und die Regelung der zeitlichen Belastung von Arbeitsträgern. Sie verlangt offenbar ein Vorgehen in zwei Schritten: eine vororganisatorische Arbeitsanalyse und die daran anknüpfende Arbeitssynthese. Ziel aller Strukturierungsvorgänge ist die Ermittlung der kürzesten Durchlaufzeit

aller Bearbeitungsobjekte und/oder die günstigste Beschäftigung aller Arbeitsträger. Diese Ziele laufen sich in der Praxis häufig zuwider.

Entscheidungssituation des Organisators

Bei der Strukturierung der Unternehmung wird vom Organisator ein Entscheid über den spezifischen Einsatz des organisatorischen Instrumentariums abverlangt. Bezüglich des Vorgehens folgt er der heuristischen Regel des Organisierens «von oben nach unten». Diese ergibt sich aus der Einsicht, dass die generellen Aufgaben und die Kompetenzen tiefer eingestufte Abteilungen erst bestimmt werden können, wenn zuvor die Aufgaben und Kompetenzen der höheren Einheiten fixiert sind.

Analog zu jedem anderen unternehmerischen Entscheid, ist auch der Organisator in eine bestimmte Entscheidungssituation hineingestellt, deren Elemente er zu berücksichtigen hat. Die Konsequenzen des organisatorischen Entscheids sind kontrollierbare Zustände und Vorgänge, die sowohl durch die Realisierung einer organisatorischen Alternative als auch durch die Eigenschaften der Unternehmung und des organisierten Menschen bestimmt werden.

Als wichtigste *Situationselemente* sind beim organisatorischen Entscheid in Betracht zu ziehen:

Eigenschaften der Unternehmung

- Unternehmungsgrösse — Die Gestaltung der organisatorischen Regelungen muss sich nach der Unternehmungsgrösse richten. Diese Abstimmung bekommt ihre besondere Bedeutung durch den Einfluss des Unternehmungswachstums auf die Organisationsstruktur. In einer wachsenden Unternehmung wird der Gleichgewichtszustand zwischen Unternehmungsaufgabe und Einsatzpotential der bisherigen Organisationsstruktur gestört, d. h. es ergibt sich die Notwendigkeit organisatorischer Anpassungen. Letztere betreffen folgende Massnahmen: Anpassung der Aufgabengliederung und -verteilung an veränderte Grössenverhältnisse — Erweiterung der Verrichtungs- und Objektgliederung unter spezieller Berücksichtigung der Abteilungsbildung — Ausbau der Verwaltungsorganisation — Anpassung der Planungs- und Kontrollorganisation — Entwicklung der Leitungsorganisation, insbesondere der Kontrollspanne, der Kompetenzdelegation und der Organisation der obersten Leitung — vermehrte Koordination.
- Werksystem der Unternehmung — Eine Artengliederung kann mit folgenden Kriterien operieren: Art der Bedarfsdeckung — Organisationsform der Fertigungsstätten — Organisationsform des Absatzes — Umfang des Entgeltes für die Werkleistung — Grad der Technisierung.
- Erzeugungsprogramm der Unternehmung — Bei diesem Element wirken sich insbesondere die Differenziertheit der Produkte und der Umfang der Wiederholungsprozesse auf die Konsequenzen aus.

- Technische Ausrüstung der Unternehmung — Technische Arbeitsmittel, in der Regel mechanische oder maschinelle Arbeitsmittel, können dann als Organisationseinzelträger betrachtet werden, wenn sie die Eigenschaft haben, im Organisationsgebilde strukturelle Verdichtungspunkte zu bilden.
- Beziehungen der Unternehmung zur Umwelt — Durch die gesamtwirtschaftliche Verflechtung einer Unternehmung ergeben sich für die Gestaltung der Unternehmungsspitze und für die Bildung der mit der Umwelt besonders intensiv verflochtenen Abteilungen wichtige Situationselemente.
- Unternehmungsgeschichte — Schliesslich bleiben noch statutarische oder testamentarische Bestimmungen oder traditionelle Bindungen als Einflussfaktoren zu erwähnen.

Eigenschaften des organisierten Menschen

Jede Organisationslehre geht von einem bestimmten Menschenbild aus, das durch bestimmte Neigungen, Handlungsmotivationen und Verhaltensmöglichkeiten des Menschen als Element der betrieblichen Organisation charakterisiert ist. Im Verlaufe der Geschichte der Organisationslehre hat sich auch dieses Menschenbild gewandelt. Es entwickelte sich vom instrumentalen Aspekt (der Mensch als Aufgaben- und Leistungsträger) über den Aspekt der Leistungsmotivation (der zur Leistung motivierte Mensch) zum rationalen und decisionalen Aspekt (der Mensch als Entscheidungsträger). Alle drei Aspekte haben heute noch Bedeutung für die Organisationsarbeit. Das Bild vom motivationsbedürftigen Menschen zeigt wesentliche Ansatzpunkte zur Erfassung des Situationselementes Mensch:

- Bedürfnis nach Sicherheit — Im Bezug auf die Organisation sind insbesondere folgende Sicherheitsbedürfnisse wichtig: das Verlangen nach stetiger Arbeitsmöglichkeit — nach dem gleichbleibenden Arbeitsplatz — nach Zusammenarbeit mit den bisherigen Kollegen — nach der Sicherung des persönlichen Statuts in der informalen Organisation. Bei den meisten Menschen zeigt sich schliesslich das Bedürfnis nach Sicherheit darin, dass sie wissen wollen, was sie zu tun haben, wie sie ihre Arbeit tun müssen, was von ihnen erwartet wird und ob sie ihre Arbeiten richtig erfüllen.
- Bedürfnis des Menschen nach Entfaltung und Vergrösserung seiner Fähigkeiten — Dieses Bedürfnis äussert sich besonders auch im Wunsch nach Anerkennung und Achtung.
- Bedürfnis des Menschen nach Gestaltung seiner sozialen Umwelt — Die Befriedigung dieses Bedürfnisses resultiert in informeller Gruppenbildung und Selbstorganisation. Wir verweisen an dieser Stelle auf unsere Ausführungen zum Thema «informale Organisation».

Unter der Annahme, dass die Zielsetzung des Organisators die Gewinnmaximierung sei, können die *Konsequenzen* des organisatorischen Entscheids in Kosten- und Ertragsgrössen ausgedrückt werden. Da aber eine Bewertung der Konsequenzen von organisatorischen Entscheidungen mit Geldeinheiten erhebliche Schwierigkeiten verursacht und zudem neben der Gewinnmaximierung auch

nicht frankenbewertete Ziele angestrebt werden können, sollen folgende Zustände und Vorgänge als einem organisatorischen Entscheid unterworfenen Phänomene betrachtet werden:

- Art der Arbeitsteilung — Die verschiedenen Arten der Aufgabenabgrenzung innerhalb einer Abteilung beinhalten verschiedene Arten der Arbeitsteilung und unterschiedliche Grade der Spezialisierung der Aufgabenträger. Als Prinzipien einer Bildung von Stellen- und Abteilungsaufgaben kommen einerseits die sachliche Zentralisation von gleichartigen Verrichtungsteilaufgaben und andererseits die Zentralisation gleichartiger Objekte in Betracht. Die erstgenannte Variante nutzt die speziellen Kenntnisse eines Bearbeitungsvorganges, die zweite des Bearbeitungsprojektes.
- Arbeitsatmosphäre — Die Alternativen der organisatorischen Gestaltung einer Abteilung bestimmen die Einstellung der einzelnen Stelleninhaber zu ihrer Aufgabe. Die hauptsächlichsten realen Konsequenzen, die die Arbeitsatmosphäre mitgestalten, sind die Abwechslung der Tätigkeitsfolge, die Ueberschaubarkeit der Arbeitsabläufe, die Möglichkeiten zur Entfaltung und Vergrößerung von Fähigkeiten, die Möglichkeiten der informellen Gruppenbildung und der Selbstorganisation und schliesslich die direkten und mittelbaren Wirkungen der Arbeitsatmosphäre, z. B. der Attraktivitätsgrad der Unternehmung auf dem Arbeitsmarkt.
- Fehlerrisiko — Mit jeder Aufgabenabgrenzung und Kompetenzuteilung verbindet sich ein bestimmtes Risiko falscher Entscheidungen und fehlerhafter Ausführungshandlungen. In beiden Fällen können nur die konkreten Verhältnisse den Weg weisen, ob ein bestimmter Entscheid unter dem Gesichtswinkel der Minimierung des Fehlerrisikos der Untergebenen- oder der Vorgesetztenposition zuzuordnen sei. Die Praxis hat in Zweifelsfällen die Tendenz, einen Entscheid eher der Vorgesetztenposition zuzuweisen, und zwar aus zwei Gründen, nämlich erstens aus der Annahme, dass die Fähigkeit zu zweckmässigen Entscheidungen und die Loyalität gegenüber den vorgegebenen Zielen in der Hierarchie von unten nach oben zunehmen, und zweitens aus dem Umstand, dass in der Praxis zumeist Fehlentscheidungen eines Untergebenen auch dem Vorgesetzten zur Last gelegt werden. Eine Regelung des letztgenannten Problems kann durch Abgrenzung von Handlungs- und Führungsverantwortung erzielt werden.
- Interne Verbindungsvorgänge — Bei der Abteilungsbildung ist darauf zu achten, dass die Aufgaben mit intensiver Koordinationsnotwendigkeit und daher grosser Notwendigkeit des Informationsaustausches in eine Abteilung zusammengefasst werden. Dasselbe gilt im Falle von Transportbeziehungen.

Organisation und Unternehmungsführung

Die Organisation hat in bezug auf die Unternehmungsführung eine wechselseitige Bedeutung. Einerseits ist sie Aufgabe der Unternehmungsführung, d. h. wer eine Unter-

nehmung führen will, muss organisieren. Andererseits bedarf die Unternehmungsführung als Grundlage einer Organisation; denn eine Unternehmung lässt sich nur dann erfolgreich führen, wenn die Beziehungen und Prozesse innerhalb der Unternehmung geordnet sind. Eine erfolversprechende Unternehmungsführung muss sich somit ihre Grundlagen laufend selber schaffen.

Bei all ihren Entscheidungen und Ueberlegungen hat die Unternehmungsführung der Tatsache Rechnung zu tragen, dass organisatorische Massnahmen reale Zustände, nämlich einen bestimmten Unternehmungsaufbau, und reale Vorgänge, nämlich bestimmte Prozesse, im sozialen System Unternehmung betreffen. Damit soll ausgedrückt werden, dass im Mittelpunkt des Unternehmungsgeschehens der Mensch mit seinen Präferenzen und Bedürfnissen steht. Die Unternehmungsführung hat in zweckmässiger Weise wirtschaftliche und soziale Ziele harmonisch zu kombinieren, d. h. die Motivationen innerhalb der massgeblichen sozialen Systeme sind in gleichem Masse zu berücksichtigen wie die wirtschaftlichen Tatbestände und Ziele. Organisation und Unternehmungsführung müssen den gleichen Zielsetzungen folgen. Die jeweilige Situation der Unternehmung und die subjektive Einstellung der Träger des sozialen Systems bestimmen das oder die Unternehmungsziele und ihre Verhältnisse zueinander. Verschiedene Ziele sind auch Mittel zur Erreichung anderer Ziele; man spricht in diesem Falle von einer Zielhierarchie. In der Organisation spielt sie insofern eine wichtige Rolle, als sich jedes Teilziel einer bestimmten Organisationseinheit zuordnen lassen muss. Die genaue Formulierung der Zielsetzung für die organisatorische Tätigkeit hängt von den Beweggründen dieser Tätigkeit ab.

Die Organisation als Tätigkeit hat keinen Selbstzweck, sondern sie ist ein Mittel der Unternehmungsführung. Sowohl Unternehmungsführung als auch Organisation stehen unter dem Zwang der Wirtschaftlichkeit. Dieser äussert sich in einem Aufwand-Nutzen-Denken. Soll die Organisationstätigkeit dem oekonomischen und dem Prinzip der Erfolgswirksamkeit folgen, so sind die Aufgaben vorerst klar zu formulieren und klare Beziehungen zu andern Unternehmungsaufgaben zu schaffen. Ein systematisches Vorgehen bei allen organisatorischen Arbeiten unterliegt ebenfalls dieser Voraussetzung. Massgebend sind schliesslich die Beweggründe der organisatorischen Tätigkeit, z. B. Aufgabe der Reorganisation, Beseitigung festgestellter Mängel, Revision des Führungsprinzips, Expansion der Unternehmung.

Organisieren ist neben Planen, Führen und Kontrollieren eine Leitungsaufgabe jeder modernen Unternehmungsführung. Im Rahmen der Aufgabendelegation haben alle organisatorischen Stufen entsprechende Leitungsaufgaben zu erfüllen. Organisieren ist eine Daueraufgabe der Unternehmung, ein fortwährender Entscheidungsprozess, der primär dem Wandel der Unternehmung an sich, dann auch dem Wandel in den Umweltbedingungen und in den Methoden der Unternehmungsführung unterworfen ist.

Eine Organisation ist weder gut noch schlecht, sondern nur mehr oder weniger zweckentsprechend. Die Zweckmässigkeit bestimmter Organisationsformen und -mittel

hängt in entscheidendem Masse von den Eigenschaften der Angehörigen der Unternehmung ab, von ihren Fähigkeiten und Fertigkeiten, ihrer Wertvorstellung und ihren Gewohnheiten.

Bezüglich der Aufrechterhaltung oder Abänderung einer bestimmten Organisation sind die Prinzipien der Flexibilität, Stabilität und Kontinuität wie folgt zu berücksichtigen: Änderungen sind auf die Notwendigkeiten zu beschränken, die erforderlich sind, um die Unternehmungsziele zu erfüllen und der Unternehmung als soziales System gerecht zu werden. Der Organisator hat auf grösstmögliche Flexibilität der Organisation zu achten, ohne die Stabilität als Grundlage gegen Anfechtungen von innen und aussen sowie die Kontinuität als Grundbedingung zur Erreichung langfristiger Ziele preiszugeben.

Schlussbemerkungen

Unser Abriss zur Unternehmungsorganisation hat eine Vielzahl von Aspekten nur am Rande oder gar nicht behandeln können. So sind Fragenkomplexe wie Organisation und Führungsstil, Organisation und Führungsmodelle, kollektive Führung und ihre Ausgestaltung in der Organisation, Organisation und Verhalten des davon betroffenen Menschen usw. nicht zur Sprache gekommen. Die obigen Ausführungen können zusammen mit den folgenden Literaturangaben immerhin als Grundlage und Denkanstoss für eigene organisatorische Aktivitäten dienen. Zu beachten bleibt aber, dass weder Theorie noch Praxis einheitliche organisatorische Lösungen für den einen oder anderen Unternehmungstyp anbieten können.

Hans Peter Bossart, lic. rer. pol.
8954 Geroldswil

Literatur

- Acker, Hch. B.: Organisationsanalyse, Baden-Baden 1966.
Baumberger, H. U.: Die Entwicklung der Organisationsstruktur in wachsenden Unternehmungen, Bern 1968.
Bleicher, K.: Zentralisation und Dezentralisation von Aufgaben in der Organisation der Unternehmung, Berlin 1966.
Böhms, H.: Organisation des Industriebetriebes, Wiesbaden 1963.
Dahrendorf, R.: Sozialstruktur des Betriebes, Wiesbaden 1959.
Etzioni, A.: Soziologie der Organisation, München 1967.
Grochla, E.: Automation und Organisation, Wiesbaden 1966.
Häusler, J.: Grundfragen der Betriebsführung, Wiesbaden 1966.
Heinen, E.: Das Zielsystem der Unternehmung, Wiesbaden 1966.
Höhn, R.: Die Delegation der Verantwortung im Rahmen des Mitarbeiterverhältnisses, in: Organisation, TFB-Handbuchreihe, 1. Band, Hrsg. Schnauffer, E.; Agthe, K., Berlin/Baden-Baden 1961.
Höhn, R.: Die Stellvertretung im Betrieb, Bad Harzburg 1964.
Höhn, R.: Führungsbrevier der Wirtschaft, Bad Harzburg 1966.
Höhn, R.: Stellenbeschreibung und Führungsanweisung, Bad Harzburg 1966.
Kösiol, E.: Grundlagen und Methoden der Organisationsforschung, Berlin 1968.
Kösiol, E.: Organisation der Unternehmung, Wiesbaden 1962.
Kösiol, E.: Die Unternehmung als wirtschaftliches Aktionszentrum, Reinbek 1966.

Likert, R.: A Motivation Approach to a Modified Theory of Organization and Management, in: Haire Mason (Ed.) Modern Organization Theory, New York 1959.

Schwarz, H.: Betriebsorganisation als Führungsaufgabe, München 1969.

Staerkle, R.: Anpassung der Organisation an den Menschen, Betriebswirtschaftliche Mitteilungen, Nr. 10, Bern 1960.

Ulrich, H.: Die Unternehmung als produktives soziales System, Bern 1968.

Unterlagen zum Kurs «Organisation als Grundlage des Management», Betriebswissenschaftliches Institut der ETHZ, Zürich 1970.

Vorlesung «Organisationslehre», Prof. W. Müller, Bern, 1968.

Bekämpfung von Schwachstellen

Die Bekämpfung von Schwachstellen hat als Zielsetzung die Erhöhung der Wirtschaftlichkeit in denjenigen Bereichen, die sich bei einer vorhergehenden ganzheitlichen Untersuchung als unrationell erwiesen haben. Primär wird dabei auf eine Produktionserweiterung verzichtet, aber auch darauf geachtet, dass keine Kettenreaktionen (Folgerungen auf benachbarte Arbeitsprozesse) ausgelöst werden. Letzteres wäre dann Aufgabe einer umfassenden Reorganisation.

Voraussetzungen für die Durchführung

Erkennung von Schwachstellen

Sie werden am sichersten gefunden durch eine Schwachstellenanalyse, mittelst derer die Berührungspunkte zwischen Technik und Wirtschaft zutage treten. Dabei müssen sowohl

- die objektiven Arbeitsleistungen als auch
- die dispositiven Arbeitsleistungen

untersucht und die Art ihres Zusammenwirkens beurteilt werden.

Kenntnis der Kosten

Die Kenntnisse der Kosten in bezug auf ihre Verursachung (Entstehung) ist ein sehr wichtiger Faktor. Man muss in Betracht ziehen, dass nur aussagefähige Kosten als Grundlage für eine Beurteilung dienen.

In der Mehrzahl der Fälle ist die Entstehung von Mehrkosten als Verlustquelle zu betrachten. Diese Betrachtungsweise ist dann zulässig, wenn man einen Massstab für das Mehr besitzt. Vergleichsmöglichkeiten sind u. a.

- *Periodenvergleich* — Die gegenwärtige Kostensituation wird mit derjenigen einer zurückliegenden Periode verglichen und jene als Massstab gewählt.
- *Leistungsminderung* — Leistungswirtschaftliche Verlustquellen liegen dann vor, wenn die technische Wirtschaftlichkeit unzureichend ist. Hier werden nicht nur die Kosten, sondern auch die Mengen betrachtet.

- *Ertragsminderung* — Infolge von Qualitätsmängeln, Inanspruchnahme von Garantieverprechen, können Ertragsminderungen in Erscheinung treten, die auf das Vorhandensein von Schwachstellen hinweisen.

Anwendungsbereiche in der Industrie

Da in allen Bereichen eines Unternehmens Kosten entstehen, kann investitionsarme Rationalisierung z. B. bei Fabrikationsprozessen, beim Transportwesen (externe und interne Transporte), beim Bestell- und Auftragswesen, bei der Planung und Steuerung der Produktion, d. h. praktisch in allen Gebieten erfolversprechend eingesetzt werden. Häufig liegen die grössten Reserven zur Steigerung der Wirtschaftlichkeit in den bisher gerne vernachlässigten Randgebieten, z. B. bei den Hilfsprozessen der Produktionsverfahren, was oft ein Hemmnis zur Steigerung der Produktivität sein kann.

Prioritätsordnung für Massnahmen

Zur Bestimmung der Rangfolge im Vorgehensplan bei der Behebung von Mängeln ist zu beachten,

- keine Zeit auf Probleme verschwenden, für die es keine Lösung gibt, weil die Voraussetzungen dazu noch längere Zeit nicht erfüllt werden können;
- dringende Probleme nicht mit wichtigen verwechseln. Am dringendsten sind diejenigen Aufgaben, die gelöst werden *müssen*, damit daraus nicht noch grössere Probleme in naher Zukunft entstehen.

Das Entscheidende im Kampf gegen Schwachstellen bleibt der Wille mit mehr geistigen Ueberlegungen und weniger Sachmitteln die Wirtschaftlichkeit eines Unternehmens zu verbessern. Wichtig sind die Methode des Vorgehens im Kampf gegen Schwachstellen und die als zweckmässig erachteten praktischen Massnahmen in der Durchführungsphase.

Ing.-Techn. HTL M. Jäggli,
Betriebswissenschaftliches Institut der ETH, 8032 Zürich

Zukunftssichernde Massnahmen

Zukunftssichernde Massnahmen sind an klare Zielvorstellungen gebunden. Diese Zielvorstellungen hängen von einer bestimmten Ausgangslage ab, die einer kritischen Betrachtung unterzogen werden und zu einer Skizze von zukunftssichernden Massnahmen führt. Diese Skizze soll weniger im Banne der Beschränkungen stehen als vielmehr eine kreative Nutzung der möglichen Freiheitsgrade aufzeigen.

Für unsere vorliegende Betrachtung grenzen wir die Periode zeitlich ein. Das Hauptgewicht wird auf das mittelfristige Verhalten des Unternehmens gelegt. Wir gehen ferner von der — zwar noch kritisch zu prüfenden — Hypothese aus, dass die Exportindustrie auch in Zukunft für unsere Volkswirtschaft strukturbestimmend sein wird, und konzentrieren unsere Darlegungen deshalb auf diesen Wirtschaftszweig.

Unsere Kritik wollen wir auf die Bedeutung der technisch-wissenschaftlichen Entwicklung im Rahmen der Zukunftssicherung und auf die Zusammenhänge mit dem Wirtschaftswachstum richten. Die Schizophrenie treibt tolle Blüten, wenn gleichzeitig von Unterstützung der Dritten Welt und einer Beschränkung der Wirtschaft gesprochen, ja geradezu deren «Bestrafung» gefordert wird, und sich jedermann gegen einen freiwilligen Konsumverzicht wehrt.

Im Hinblick darauf, dass sogenannte qualitative Betrachtungen heute en vogue sind, muss die Ausgangslage auch von diesem Standpunkt her kritisch beleuchtet werden.

Als denkbarer Ausweg aus dieser widersprüchlichen Situation besteht die Möglichkeit der Veränderung der Art und Weise des Wachstums, was allerdings den Prozess der Umstrukturierung der Wirtschaft, ja der Gesellschaft bis an die Grenze der Belastbarkeit strapazieren wird; dies ganz besonders in einer dermassen auslandabhängigen Volkswirtschaft wie der schweizerischen.

Die Unternehmung wird in vermehrter Masse erkennen müssen, dass sie sich im Kräftefeld einer Vielzahl von Umweltfaktoren bewegt, von Faktoren, die sich in den letzten zehn Jahren in ihrer Gewichtung erheblich verändert haben und sich noch weiter ändern werden.

Die resultierende Skizze von Massnahmen, welche die langfristige Existenz des Unternehmens sicherstellen, wird unterteilt in allgemeine und unternehmens- resp. branchenspezifische Massnahmen.

Im Sinne von zukunftssichernden Massnahmen stehen vier Problemkreise im Vordergrund. Die Aufzählung erfolgt nach steigender Problematik:

Eine *erste Gruppe* kann mit «klassischen» *betriebswissenschaftlichen und betriebswirtschaftlichen Massnahmen* umschrieben werden. Zu nennen wären etwa: Eine für alle interessierten Kreise transparente Zielsetzungspolitik, eine richtig betriebene und verstandene Planung, eine Organisationspolitik, welche die Grenzen der Spezialisierung erkennt, sowie eine Verstärkung der Kostenkontrolle, die strengere Massstäbe an die Kosten/Nutzenanalyse von Massnahmen setzt.

Eine *zweite Gruppe* wäre mit «*Menschenführung*» zu bezeichnen. Hier dürften die Schwerpunkte auf der tatsächlichen Durchführung von Delegationsprinzipien, von konsultativen Führungsmethoden liegen. Zu dieser Gruppe gehören auch alle Massnahmen, welche der Mitwirkung des Mitarbeiters am Entscheidungsprozess förderlich sind. Ferner wird das Problem einer sinnvollen Beteiligung des Mitarbeiters am Substanzgewinn des Unternehmens zu lösen sein. Schliesslich ist auf die steigende Bedeutung der Kaderausbildung hinzuweisen.

Webegeschirre

Eine *dritte Gruppe* von allgemeiner Bedeutung umfasst die *Politik*, nicht die Parteipolitik des Unternehmers, sondern die Politik im Sinne des Zusammenlebens in der Gemeinschaft. Dies dürfte für die Unternehmungen eine neue Dimension sein, in die sie zuerst hineinwachsen müssen. Wer nicht «in Politik» macht, wird zum Spielball der Politik. Grössere Verantwortung des Unternehmers gegenüber Staat und Gesellschaft heisst aber auch grösseres Verständnis und vermehrte Verantwortung dieser Umwelt für das Unternehmen und seine Funktion in Wirtschaft, Staat und Gesellschaft. Die Gesellschaft — und damit auch die Unternehmung — muss erkennen, dass die Vernehmlassungsdemokratie in unserem Staat bei der politischen Willensbildung schwindende Bedeutung haben wird. Eine Besinnung auf gegenseitige, vertrauensfördernde Massnahmen ist unerlässlich.

Als *vierte und letzte Gruppe* ist die branchen- resp. unternehmungsspezifische Sortimentspolitik zu nennen. Diese bildet an sich einen klassischen Problembereich der Unternehmensführung. Sie dürfte aber im Rahmen von Veränderungen der Art des Wachstums und der Wachstumsstruktur eine neue und grundsätzlichere Betrachtung verdienen. Wir möchten diese Gruppe daher als «*Sortimentsstrategie im Rahmen eines beschleunigten Strukturwandels*» bezeichnen. Eine solche Sortimentsstrategie könnte schliesslich — so unerfreulich das in den Ohren all jener klingt, welche den freien Regelkräften der Marktwirtschaft unerschütterliches Vertrauen schenken — zu einer Neubewertung von Produkten im Sinne der zukunftsichernden gesellschaftlichen und volkswirtschaftlichen Erfordernisse und damit zu neuen Prioritäten führen. Derartige Ueberlegungen werden sich kaum mehr auf den bisherigen gesellschaftlichen und politischen Grundlagen abstützen können, sondern nach neuen Ordnungsprinzipien rufen.

Schlussfolgerung

Unsere Gedanken führen zum Schluss, dass sich die Wirtschaftsstruktur in hochindustrialisierten Staaten und auch in Ballungszentren von Entwicklungsländern wesentlich ändern muss.

Die Zukunftssicherung wird sich sowohl im allgemeinen wie im unternehmungsspezifischen Bereich neuer Methoden, ja neuer Dimensionen bedienen, die den klassischen Massnahmenkatalog sinnvoll ergänzen müssen. Die Lage darf nicht dramatisiert werden; denn vieles ist erkannt und bereits eingeleitet; die Massnahmen müssen aber mit Priorität und Zeitdruck weitergeführt werden, so dass sie bald zum Tragen kommen.

Auch wenn im Kräftefeld der Umweltbeziehungen eines Unternehmens die freie Entscheidung zum Wohl des Ganzen eingeschränkt ist und in verstärktem Mass sein wird, bleiben der Freiheitsgrade noch viele; aber nur, wenn diese auch genutzt werden, dienen sie der Sicherung der Zukunft und der langfristigen Existenz einer freien Marktwirtschaft.

Lic. rer. pol. W. Hess,
Direktionspräsident und Mitglied des VR
Zellweger AG, 8610 Uster

Bemerkenswerte Entwicklung der Webegeschirre

In den letzten Jahren wurden in der Entwicklung der Webegeschirre, im besondern der reiterlosen Webegeschirre, derart bemerkenswerte Fortschritte erzielt, dass es wohl interessant ist, hier die Zusammenhänge näher zu beschreiben.

Reiterlose Webegeschirre

Ein voller Erfolg und ein einstweiliges Ziel waren ohne Zweifel erreicht, als der neu entwickelte reiterlose Webeschäft die bisher bekannten Schiebereiter-Webeschäfte abzulösen begann.

Die immer höheren Drehzahlen der neuesten Webmaschinen gaben Anlass zur Suche nach stabilen Webeschäften mit direkt mit den Schaftstäben verbundenen Litzentragschienen. Dieses Konstruktionsmerkmal der reiterlosen Webegeschirre ist augenfällig. Schnelle und starke Schwingungen werden durch die besondere Konstruktion aufgefangen. Webelitzen und Litzentragschienen werden wesentlich weniger abgenützt. Die starre Verbindung von Litzentragschiene und Schaftstab versteift den Webeschäft zusätzlich und in willkommener Weise. Die plattenförmigen Schienenträger, mit der Litzentragschiene vernietet und mit dem Schaftprofil verschraubt, stellen die spielfreie, starke Verbindung zwischen Litzentragschiene und Schaftprofil her. Diese Verbindung ist so ausgeführt, dass sich die Webelitzen ohne Behinderung auf der ganzen Länge der Litzentragschienen frei bewegen können. Diese Freiheit der Webelitzen wird besonders bei der Geschirrvorbereitung geschätzt und trägt wesentlich dazu bei, die Kettstreifigkeit feststellbar zu vermindern. Festsitzende Webelitzen und Schiebereiter waren besonders beim Weben von feinen Kettmaterialien unangenehme Störungen, die nun mit reiterlosen Webegeschirren wirkungsvoll beseitigt sind.

Die Lebensdauer der reiterlosen Webelitzen ist, verglichen mit herkömmlichen Flachstahl-Webelitzen oder Rundstahl-Webelitzen, ganz beträchtlich länger. Ein Spezialstahl verleiht der Webelitze grosse Dauerhaftigkeit und Widerstandsfähigkeit. Diese guten Eigenschaften werden noch unterstützt, indem die Webelitzen im reiterlosen Webeschäft äusserst schonend gelagert und geführt sind: Die starr mit den Leichtmetall-Profilstäben verbundene Litzentragschiene erzeugt selbst keine zusätzlichen Schläge mehr und bietet den Webelitzen eine bedeutend breitere Auflagefläche.

eff-extra® und eff-amtex®

Diese beiden Markenzeichen stehen für Webegeschirre, die besonders für das automatische Einziehen mit den Maschinen der Zellweger AG, Uster, Schweiz, und der Barber-Colman Company, Textile Division, Rockford, Illinois, USA, hergerichtet sind.