

Führungsstil und Informationssystem in Buchdruck- und Offsetabteilungen

Empirische Organisationsforschung

Analysen

Mögliche Führungs- und Informationsmodelle

Diplomarbeit an der Höheren Grafischen Fachschule (HGF Zürich)

Vorgelegt im Sommersemester 1974 von

Roger Baumgartner

Referent; lic. oec. HSG W. Weder

Korreferent Dir. R. Frey

Disposition

Einleitung
Zielsetzung
Empirische Organisationsforschung
Fragebogen
Abgrenzung der Feldforschung
» Problematik der empirischen Organisationsforschung
Prüfung und Verbesserung
Interviews
Befragung und Problematik (Wahrheitsgehalt, Anzahl der Befragten, genaue mündliche Formulierung)
Analysen (Wahrheitsgehalt)
Führungsstil
Informationshilfsmittel
Informationssystem
Gewichtung der Information (notwendige, wichtige, erläuternde...)
Weiterbildung (kooperative, berufliche, kaufmännische)
Zusammenfassung
Mögliche Führungs- und Informationsmodelle
Mögliches Führungsmodell der Praxis
Sein Führungsstil
Seine Informationshilfsmittel
Sein Informationssystem
Seine Gewichtung der Information
Seine Weiterbildung
Management by Objectives (Grochla)
Das System überlappender Gruppen (Likert)
Informationsmodelle
Schlussbetrachtung
Literaturverzeichnis

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	1
1.1	Zielsetzung	1
2	Empirische Organisationsforschung.....	2
2.1	Der Fragebogen.....	2
2.1.1	Abgrenzung der Feldforschung.....	2
2.1.2	Formulierung der Fragen.....	3
2.1.3	Problematik der empirischen Organisationsforschung	8
2.1.4	Vorteile des Interviews	8
2.1.5	Nachteile des Interviews.....	9
2.1.6	Prüfung und Verbesserung des Fragebogens.....	9
2.2	Interviews.....	10
2.2.1	Befragung und deren Problematik.....	10
3	Analysen	11
3.1	Wahrheitsgehalt.....	11
3.2	Die Standardabweichung*	11
3.3	Führungsstil.....	13
3.3.1	Führungsstil in den Abteilungen.....	14
3.3.2	Das Verhaltensgitter ¹ grafische Darstellung 3.....	14
3.4	Informationshilfsmittel	16
3.5	Gewichtung der Information.....	18

3.5.1	Notwendige Information grafische Darstellung 5 + 6	18
3.5.2	Wichtige Information grafische Darstellung 5 + 6	18
3.5.3	Erläuternde Information grafische Darstellung 6	21
3.6	Weiterbildung	21
3.6.1	Berufliche Weiterbildung grafische Darstellung 7	21
3.6.2	3.6.2. Kaufmännische Weiterbildung grafische Darstellung 7	23
3.6.3	3.6.3. Kooperative Weiterbildung grafische Darstellung 7	23
3.7	Zusammenfassung.....	24
4	Mögliche Führungs- und Informationsmodelle	25
4.1	4.1. Mögliches Führungsmodell der Praxis	25
4.1.1	4.1.1. Ein Führungsstil der Praxis	25
4.2	Informationshilfsmittel	26
4.3	Informationssystem.....	27
4.4	Gewichtung der Information.....	28
4.4.1	4.4.1. Notwendige Information.....	28
4.4.2	4.4.2. Wichtige Information.....	29
4.4.3	4.4.3. Erläuternde Information	29
4.5	Weiterbildung im Modell der Praxis.....	30
4.6	Theoretische Teamkonzeptionen.....	30
4.6.1	4.6.1. Management by Objectives grafische Darstellung 8	30
4.6.2	4.6.2. Das System überlappender Gruppen.....	33
4.7	Informationsmodelle	35
4.7.1	4.7.1. Systemgestaltung grafische Darstellung 10.....	35

4.7.2	Systemanalyse	35
4.7.3	4.7.3. Systementwurf.....	36
4.7.4	Systemimplementierung.....	39
4.7.5	Systembewertung.....	39
4.7.6	Restriktionen	40
4.8	Das Informationsgerüst	40
4.8.1	Der formale Informationsweg	40
4.8.2	Der informale Informationsweg	41
4.8.3	Die informalen Führer	42
4.8.4	Auswirkungen von informalen Gruppen.....	43
4.9	Kritik an der Praxis.....	44
4.10	Bestätigung	46
5	Literaturverzeichnis.....	47
5.1	Verwendete Literatur	47
5.2	Verwendete, nicht zitierte Literatur.....	47

1 Einleitung

Jede Unternehmung hat als Ziel, Bedürfnisse zu befriedigen. Sie setzt dazu unter anderen Menschen, Maschinen und Kapital ein. Ein weiterer wichtiger Bestandteil der Unternehmung ist deren Organisations-form. Sie bestimmt weitgehend, wie die Betriebsmit-glieder miteinander in Beziehung treten. Die Leistungen, die in einem Betrieb erbracht werden, unterstehen heute dauernd dem Aspekt der technischen Rationalisierung. Wirtschaftlich und damit konkurrenzfähig produzieren kann eine Unternehmung nur dann, wenn sie gleichzeitig mit der Rationalisierung das externe und interne Beziehungs-gefüge anpasst. Diese Leistungen dienen nicht nur dem wirtschaftlichen Unternehmungsziel, sondern auch dem Bedürfnis der Betriebsmitglieder nach gegenseitiger Information.

1.1 Zielsetzung

Die vorliegende empirische Arbeit soll versuchen, den Ist-Zustand der Informationssysteme und Führungsstile der grafischen Branche statistisch aufzuzeigen. Benutzt wird dazu ein Fragebogen, mit dem möglichst viele Betriebe untersucht werden sollen. Dieser Teil wird ungefähr einen Drittel der zur Verfügung stehenden Zeit beanspruchen. Falls ein Betrieb gefunden wird mit einem leistungsfähigen und qualitativ hochstehenden Beziehungsgefüge, wird dieses näher untersucht und beschrieben. Anschliessend soll ein Informationssystem aufgezeigt werden.

Wenn es mit dieser Arbeit gelingt, auf das Bedürfnis nach umfassender Information der gesamten Unternehmung aufmerksam zu machen, so hat sie ihren Zweck erfüllt. Da die Untersuchung im Gebiet der Information sehr komplex werden kann, ist die Erforschung des gesamten Beziehungsgefüges der befragten Unternehmungen nicht beabsichtigt und würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen. Sie beschränkt sich deshalb auf die Buchdruck- und

Offsetabteilungen. Da Führungsstil und Informationssystem gebietsweise ineinander übergreifen, soll auch der Führungsstil gestreift werden.

2 Empirische Organisationsforschung

2.1 Der Fragebogen

2.1.1 Abgrenzung der Feldforschung

Der Fragebogen ist in folgende drei grosse Problem-bereiche aufgeteilt:

a) Führungsstil

b) Informationssystem

c) Organisation

Um die einzelnen Bereiche besser erfassen zu können, beziehen sich jeweils mehrere Fragen auf denselben Sachverhalt. Da in der Praxis meistens Mischungen von Führungsstilen vorhanden sind, versuchen die Fragen 1 bis 3, 10, 20a, 24 und 25 ihn zu analysieren. Die Fragen 4, und 11 bis 21 zeigen das Informationssystem, dessen Leistungsfähigkeit und Qualität auf. Über die Unternehmungsorganisation sagen die Antworten der Fragen 5 bis 9 aus. Sie beziehen sich hauptsächlich auf die Stellenbeschreibungen und die damit auftretenden Probleme wie Kompetenzabgrenzungen und Führungsrichtlinien. Auf die Zukunft bezogen und keinem Feld zugeordnet sind die Fragen 22 und 23.

Die meisten Ergänzungsfragen lassen nicht nur Rückschlüsse auf einem Gebiet zu, sondern geben auch Auskunft über die anderen untersuchten Felder, die ja alle sehr nahe miteinander in Beziehung stehen.

2.1.2 Formulierung der Fragen

1. Wie viele Führungsebenen gibt es in diesem Betrieb?

Sehen Sie einen Vorteil, wenn es in dieser Unternehmung mehr Führungsebenen gäbe?

weniger Führungsebenen gäbe?

2. Erhalten Sie Informationen über die Ziele der Unternehmung?

Wenn ja, in welcher Form?

Wer kontrolliert, ob die Ziele erfüllt werden?

Wie oft wird dies kontrolliert?

Wenn nein, worin liegen die Gründe, dass diese Informationen ausbleiben?

3. Erhalten Ihre Untergebenen Informationen über die Ziele der Abteilung?

Wenn ja, in welcher Form?

Wer kontrolliert, ob die Ziele der Untergebenen erfüllt werden?

Wie oft wird dies kontrolliert?

Wenn nein, weshalb bleiben die Informationen über die Ziele aus?

4. Unterrichtet Sie die Unternehmung über zukünftige Entwicklungen?

Wenn ja, in welcher Form?

Geschieht dies periodisch?

Wenn nein, würden Sie solche Informationen begrüßen?

Wie oft möchten Sie solche erhalten?

In welcher Form möchten Sie sie erhalten?

5. Sind in diesem Betrieb Stellenbeschreibungen ausgearbeitet worden?

wenn ja, mit wem wurden diese besprochen?

Wenn nein, worin sehen Sie die Gründe, dass dieses Führungshilfsmittel nicht angewendet wird?

6. Gibt es eine Planungsabteilung?

Organisationsabteilung?

Betriebsabrechnung?

Kontrollstelle?

Organigramm?

Fliessschema?

Kostenbudget?

Investitionsbudget der Abteilung?

7. Sind Sie über Führungsrichtlinien orientiert worden?

Unterstehen Ihnen weitere führende (leitende) Personen?

Wenn ja, sind für diese Personen Führungsrichtlinien ausgearbeitet worden?

Mit wem wurden diese besprochen?

8. Gibt es Kompetenzabgrenzungen gegenüber anderen Abteilungen?

Wenn ja, in welcher Form?

9. Gibt es Kompetenzabgrenzungen in Ihrer eigenen Abteilung?

Wenn ja, in welcher Form?

Wenn nein, wer entscheidet, wie gross die einzelnen Kompetenzen sind?

10. Welche Form der Führung ist Ihrer Meinung nach die beste, um Ihre Abteilung zu leiten?

Was spricht für eine kooperative Führung?

Was spricht für eine anordnende Führung?

Warum bevorzugen Sie diesen Führungsstil?

11. Wie würden Sie die Unterlagen beurteilen, die zur Herstellung der Druckerzeugnisse zur Verfügung gestellt werden?

12. Sehen Sie Möglichkeiten, die Informationen zu verbessern?

Wenn ja, wer sollte sie verbessern?

Wie oft gibt es Rückfragen bei Druckaufträgen die nicht zur (täglichen) Routinearbeit gehören?

13. Kennen Ihre Mitarbeiter die finanzielle Lage der Unternehmung?

Wenn ja, in welcher Form werden sie davon unterrichtet?

Wie oft werden sie davon unterrichtet?

Wenn nein, worin liegen die Gründe, dass darüber die Unternehmung schweigt?

14. was halten Sie von der Weiterbildung auf diesen Gebieten? (kaufmännisch)

15. Welche Informationsinstrumente verwenden Sie?

16. Erhalten Sie Informationen über den Gewinn der Unternehmung?

Wenn ja, in welcher Form?

Wie oft erhalten Sie Informationen über den Gewinn?

Kennen Sie den Gewinn, den Ihre Abteilung erbracht hat?

Wenn nein, worin liegen die Gründe, dass darüber die Informationen ausbleiben?

17. Wird in dieser Unternehmung ein Investitionsbudget aufgestellt?

Wer stellt es auf?

Haben Sie Einfluss auf das Investitionsbudget?

Kennen Sie das Kostenbudget Ihrer Abteilung?

Wer kontrolliert die Budgets?

18. Erhalten Ihre Untergebenen Informationen über die Kostendeckung der Abteilung?

Wenn ja, in welcher Form?

Wie oft wird davon unterrichtet?

Wenn nein, worin liegen die Gründe, dass darüber die Informationen ausbleiben?

Sehen Sie Möglichkeiten, dass Ihre Untergebenen auf diesen Gebieten geschult werden könnten?

Werden die Maschinenmeister informiert, ob ihre Kostenstelle positiv oder negativ abgeschlossen hat?

Wenn ja, werden sie über die Gründe des positiven Abschneidens informiert?

Werden sie über die Gründe des negativen Abschneidens informiert?

19. Erhalten Sie Informationen, wie die anderen Ziele der Unternehmung erfüllt werden?

Wenn ja, in welcher Form?

Wenn nein, würden Sie Informationen darüber begrüßen?

Weshalb wird nicht darüber informiert?

20. Finden Koordinationskonferenzen statt?

Horizontale?

Vertikale?

Wenn ja, wer nimmt daran teil?

Wie oft finden diese statt?

Sollen diese öfters abgehalten werden?

Wenn nein, würden Sie solche begrüßen?

Wer sollte daran teilnehmen?

Horizontal:

Vertikal:

Wie oft sollten diese stattfinden?

a. Führen Sie Gruppengespräche durch?

Wenn ja, wie viele Personen nehmen daran teil?

Welche Stufen nehmen daran teil?

Welche Themas werden behandelt?

Wie viele Tage vorher wird das Thema des Gespräches bekanntgegeben?

Wie lange dauert ein solches Gespräch?

Wer leitet die Diskussion?

Wenn nein, warum werden keine durchgeführt?

Könnten nach vorheriger Schulung Ihrer Untergebenen solche Gespräche durchgeführt werden?

21. Steuert die Unternehmung die Weiterbildung und Ausbildung der Belegschaft?

Regen Sie Ihre Untergebenen zu beruflicher Weiterbildung an?

Wenn ja, finden Sie, dass Weiterbildung auf kaufmännischen Gebieten auch dazugehören? Als Beispiel Betriebsabrechnung.

wenn nein, wer nimmt sich dieser Aufgabe an?

Sind die Mitarbeiter dieses Unternehmens in dieser Hinsicht nicht geführt?

22. Warum bestehen zwischen Ihren Vorstellungen und der Realität Unterschiede? (Nur fragen, wenn solche vorhanden)

23. Sehen Sie Möglichkeiten, dass Ihre Vorstellungen in diesem Betrieb verwirklicht werden könnten?

24. Würden Sie bei einer Reorganisation Ihrer Abteilung Drucker und Hilfspersonal befragen?

Wenn ja, würden Sie diesen das Diskussionsrecht zugestehen?

25. Würden Sie sie auf folgenden Gebieten auch mitbestimmen lassen?

Investitionen?

Arbeitsplatz?

Arbeitszeit?

Wenn nein, aus welchen Gründen lassen Sie die Untergebenen nicht mitbestimmen?

Würden Sie mit den Führungsrichtlinien der Unternehmensleitung in Konflikt geraten, wenn Sie die Untergebenen mitbestimmen lassen würden?

2.1.3 Problematik der empirischen Organisationsforschung

Die Organisationsforschung kennt mehrere Techniken empirische Daten über Informationssystem und Führungsstil zu sammeln. So zum Beispiel die Beobachtungstechnik und auch das Interview. "Bei einer Beurteilung dieser wie auch anderer Methoden der Feldforschung sollte stets berücksichtigt werden, dass es keine guten und keine schlechten Forschungsmethoden gibt. Es gibt nur Methoden, welche unter den besonderen Umständen effektiver sind als andere Methoden.¹"

2.1.4 Vorteile des Interviews

Das Interview hat folgende Vorteile:

1. Wenn die Fragen neutral und offen formuliert sind, kann sich der Befragte in grosser Freiheit zu den Fragen äussern, ist also nicht an eine vorgegebene Antwort gebunden. Obwohl es auch im vorliegenden Fragebogen einige Formulierungen mit fixer Alternative (z. B. Frage 6) gibt, sind doch die meisten so ausgearbeitet, dass sie eine freie Antwort zulassen (Frage 1 beispielsweise). Um diesen Vorteil der Freiheit ausnützen zu können, müssen aber bei der Auswertung die Antworten in relativ kleine Typen klassifiziert werden. Erst nach diesem Schritt kann eine Bewertung stattfinden. In "Methoden der Statistik" wird dies als Coding bezeichnet².
2. Durch die anschliessende Auswertung kristallisieren sich auftretende Widersprüche heraus und gestatten so eine Kontrolle über die gegebenen Antworten.
3. Die Störung ist während der Befragung zwar total, wirkt sich aber infolge der Begrenzung auf den jeweils Befragten und die relativ geringe Zeitdauer kaum einschneidend auf den Betriebsablauf aus²

¹ E. Grochla, Unternehmungsorganisation S. 33

² W. A. Wallis / H. V. Roberts, Methoden der Statistik S. 125

2.1.5 Nachteile des Interviews

Obwohl ein Interview etliche Vorteile enthält, birgt dieses doch auch Probleme in sich: Die Neutralität der Formulierungen muss bei jeder Frage geprüft werden. Ebenso soll der suggestive Einfluss der Satzstellung auf die zu erwartende Antwort vermieden werden. Dennoch kann man sagen, dass es keine absolut richtige Fassung geben kann. Sie richtet sich jeweils nach dem Zweck der Befragung.

2.1.6 Prüfung und Verbesserung des Fragebogens

Wie die langjährige Erfahrung von demoskopischen Instituten³ zeigt, sind der Text und die Gruppierung der Fragen äusserst wichtig und nicht leicht zu verwirklichen. Jede vorhergehende Frage beeinflusst die nachfolgenden in einem nicht geringen Mass. Das gleiche gilt auch für die gegebenen Antworten, weshalb Kontrollfragen unvermeidlich sind.

Zwei grundlegende Forderungen muss jede Frage erfüllen: Der Interviewte muss fähig und willens sein, Informationen zu geben. Anhand von Vorversuchen, die unter echten Bedingungen stattgefunden haben, ist diese letzte Form des Fragebogens entstanden. Die geringe Anzahl von nicht beantworteten Fragen (insgesamt fünf) zeigt, dass die Fähigkeit zur Beantwortung durchaus vorhanden war. Von zwölf Herren, die gebeten wurden zu diesen Fragen Stellung zu nehmen, haben alle die Aufforderung angenommen, obwohl sich der jeweilige Abteilungsleiter nicht auf die Fragen vorbereiten konnte. Nur ein Unternehmen bestand darauf, vorher Einsicht nehmen zu dürfen.

³ Institut für Demoskopie — Gesellschaft zum Stud. der öffentlichen Meinung m. b. H. Allensbach BRD

An dieser Stelle möchte ich den zuständigen Herren, die die Bewilligung zur Befragung erteilt habe“, „einen herzlichen Dank aussprechen. Sie haben mir sehr geholfen, diese Arbeit zu realisieren.

2.2 Interviews

2.2.1 Befragung und deren Problematik

Die Art und die Anzahl der Befragten muss sorgfältig ausgesucht werden, damit ein exaktes statistisches Bild der Realität aufgezeigt werden kann. Aus zeitlichen Gründen lässt sich dies aber nicht ganz verwirklichen. Trotzdem sind die ausgewählten Unternehmungen repräsentativ und zeigen eine, der Wirklichkeit entsprechende Tendenz eindeutig auf. Um die Standardabweichung auf die Hälfte reduzieren zu können, müsste man das Quadrat der jetzt Befragten erfassen⁴.

Die genaue mündliche Formulierung wurde durch die schriftliche Abfassung sichergestellt. Hie und da verlangten Fragen weitere Erklärungen, vor allem weil nicht jede Unternehmung für denselben Begriff die gleiche Bezeichnung benützt. Die Antworten wurden in Stichworten festgehalten und anschliessend an das Interview ausgewertet. Dadurch war der entstandene Eindruck noch frisch. so dass die Antworten komplettiert und damit richtig interpretiert werden konnten. Gerade durch den persönlichen Kontakt, gab jede Reaktion auf die Fragen, sowie die Formulierung der Antworten einigen Aufschluss über den Wahrheitsgehalt (siehe Kapitel "Analysen").

⁴ W. A. Wallis / H. V. Roberts, Methoden der Statistik S. 293 — 296

3 Analysen

3.1 Wahrheitsgehalt

Die in Stichworten festgehaltenen Antworten wurden zuerst auf ihren Wahrheitsgehalt überprüft. Mit 100% Wahrheitsgehalt wurde dann ein Interview bewertet, wenn keine Widersprüche festgestellt werden konnten. Grobe Abweichungen, die das entstandene Bild zu verfälschen suchten, erhielten einen Abzug bis zu 5%.

Wie auf der x— Achse des Diagramms 1 (Histogramm) ersichtlich ist, entsprechen kein Widerspruch = 100%. Die y— Achse zeigt auf, wie viele Gesprächspartner insgesamt befragt wurden.

3.2 Die Standardabweichung*

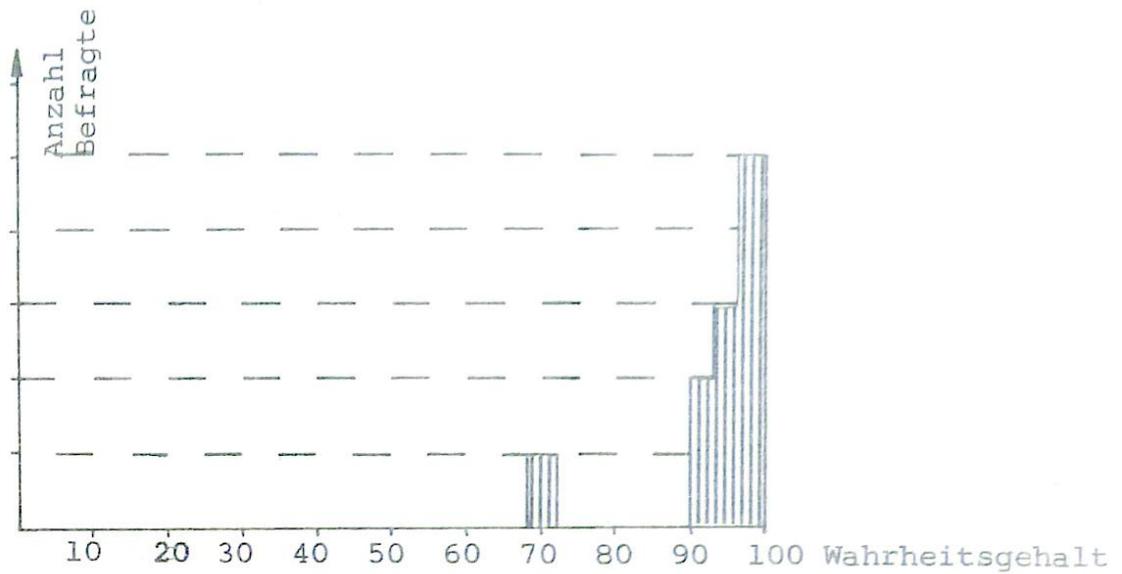
Wegen der kleinen Anzahl von nicht übereinstimmenden Angaben ergibt sich ein relativ hoher Wahrheitsgehalt. Er beträgt durchschnittlich 93%. Die Standardabweichung s_1 beträgt $\pm 8,02$. Lässt man das Interview mit dem niedrigsten Wahrheitsgehalt bei der Berechnung von s weg, so sinkt die Standardabweichung s_2 auf $\pm 3,89$. Da das Interview mit dem Wahrheitsgehalt von nur 70% wenige Auswertungen zuließ und so fast wertlos wurde, ist s_2 als effektive Standardabweichung zu betrachten.

* Man kann die Standardabweichung in vier Arbeitsschritten errechnen:

1. Man nehme die Abweichung jeder Beobachtung vom Mittel.
2. Man erhebe jede Abweichung zum Quadrat (dadurch werden negative Werte eliminiert).
3. Man errechne das Mittel der quadratischen Abweichungen.
4. Man ziehe die Quadratwurzel aus diesem Mittel.

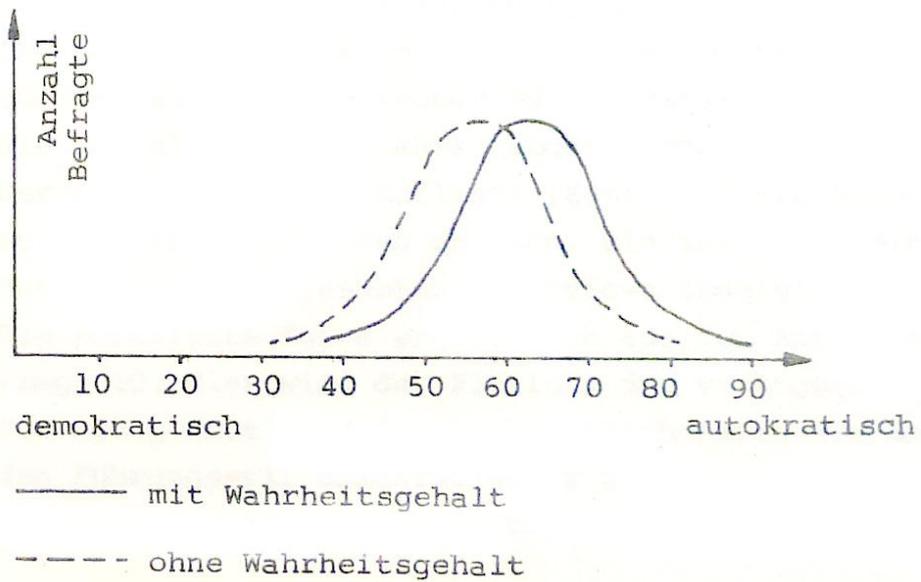
$$s = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n - 1}}$$

Wahrheitsgehalt Graphische Darstellung 1



Führungsstil

grafische Darstellung 2



3.3 Führungsstil

Die theoretisch erarbeiteten Führungsstile der Betriebswirtschaftslehre sind sehr selten in der Praxis wiederzufinden. Meistens haben sich Fragmente von verschiedenen reinen Führungsstilen zu einem neuen vermischt. Eine Zuordnung an bestehende Modelle gelingt deshalb nicht. Man muss zuerst Bezugspunkte aufstellen, anhand derer eine Klassifizierung möglich wird. Die Führungsstile der befragten Unternehmungen wurden nach folgenden Kriterien eingestuft:

Managementprinzip, Informationsqualität, Informationsfülle, Informationshilfsmittel, Gruppengespräch, Kostenbudgetbesprechung, Führungsebenen, Weiterbildung beruflich, kaufmännisch und kooperativ, Mitsprache, Mitbestimmung.

Der Teil der Führung, der sich mit der Information beschäftigt, ist mit den oben erwähnten Kriterien erfasst und stellt Daten zur Verfügung, mit denen sich der Führungsstil einer Unternehmung in einem Diagramm (2) grafisch darstellen lässt. Der Grad der autokratischen Führung ist auf der x—Achse festgehalten. Der Ursprung der Geraden bedeutet den Zustand der Demokratie und 100 ist ein autokratischer Führungsstil, Auf die y—Achse ist die Anzahl der Unternehmen abgetragen. Aus dem Verhalten der Kurve (Normalverteilung) lässt sich ein Trend zur autokratischen Führung ablesen. Sie ist durch eine Betrachtung des gesamten Interviews abgeleitet worden. Die punktierte Kurve ergibt sich aus den Antworten der Frage 10. Hier wird der Einfluss der vorangegangenen Befragung deutlich. Durchschnittlich haben die Befragten den Führungsstil demokratischer geschildert. Das erklärt sich aus der menschlichen Kompromissbereitschaft.

3.3.1 Führungsstil in den Abteilungen

Der Begriff Führungsstil lässt sich mittels einer weiteren grafischen Darstellung noch enger fassen:

3.3.2 Das Verhaltensgitter ¹ grafische Darstellung 3

Das Rasternetz ist in folgende fünf Zonen aufgeteilt:

1.1., 1.9., 9.9., 9.1. und 5.5. Uns interessieren nur die zwei letztgenannten, da die untersuchten Führungsstile sich nur diesen zwei Zonen zuordnen lassen.

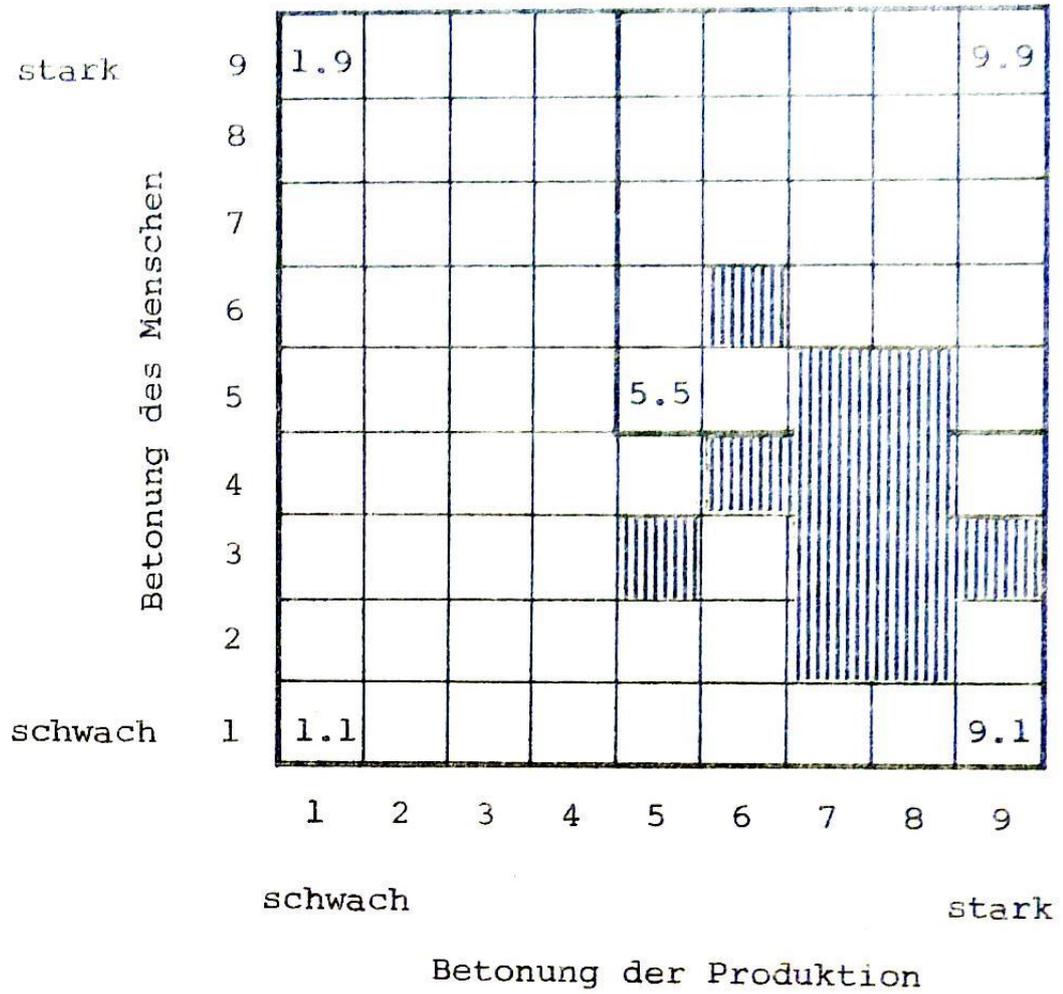
Das 9.1.Führungsverhalten: "Wirksame Arbeitsleistung wird erzielt, ohne dass viel Rücksicht auf zwischenmenschliche Beziehungen genommen wird"⁵. Der Vorgesetzte wendet Quoten (z.B.: Terminfestsetzung) als Führungsmittel an und verzichtet auf eine wahre Zielsetzung. Echte Zielsetzung kennt keine Begrenzung! Produktionssteigerung unter Berücksichtigung der Firmenpolitik verbunden mit strengen Kontrollen und disziplinarischer Führung ist das "Ziel", das sich aus einem solchen Organisationssystem ableiten lässt.

Bei der 5.5.Führungsmethode wird daran gedacht, dass man auf lange Sicht Schwierigkeiten bekommt, wenn man die Menschen antreibt und auf ihre Bedürfnisse keine Rücksicht nimmt. Die 5.5.Führungsmethode verlangt ständige Aufmerksamkeit und eine grosse Geschicklichkeit von dem, der diesen Mittelweg geht.

Alle zwölf Unternehmungen zeigen eine ziemlich starke Betonung der Produktion und vernachlässigen mehr oder weniger stark die Betonung des Menschen. Sie befinden sich in dem Bereich, der sich zwischen 9.1. und 1.1. langsam eingependelt hat.

⁵ Blake /Mouton Verhaltenspsychologie im Betrieb S. 33 und S. 112 und folgende

Verhaltensgitter Grafische Darstellung 3



Führungsverhalten
von einem Befragten

3.4 Informationshilfsmittel

Der Einzug der Computertechnik in alle Bereiche der grafischen Branche ist eine der Hauptursachen für die dritte technische Umwälzung. — Die erste grosse Erfindung gelang Gutenberg während der Jahre 1440 — 1445. Erst gegen Ende des 19. Jahrhunderts trat die zweite technisch-wirtschaftliche Umwälzung in der grafischen Branche auf, die Zeilensetzmaschine. Noch ist der Wandel vom Gewerbe zur Industrie nicht ganz vollzogen. Dies wird deutlich, wenn man die verwendeten Informationshilfsmittel in grösseren Unternehmungen untersucht. Eine der Ursachen liegt in der noch vorwiegend technisch orientierten Unternehmungsführung. "Das noch spärlich betriebene Druckereimarketing"⁶ lässt eine systematische Planung und Organisation kaum zu. Gestützt auf historischen Marktdaten sind die ad—hoc-Kommissionen gezwungen, Entscheidungen mit grosser Unsicherheit zu treffen. Die Aussagen der Befragten darüber sind in der grafischen Darstellung 4 festgehalten.

Geplant und organisiert wird demnach nur in 33,3% aller befragten Unternehmungen. Dass dies nur sporadisch geschieht, sagt nichts über die Qualität aus. Erstaunlich ist aber, dass der Rest überhaupt keine Planung und Organisation besitzt, zumal nur Mittel- und Grossbetriebe untersucht worden sind.

Die effektiven Kosten kennen, dank einer Betriebsabrechnung, neun von zwölf Betrieben. Dies ist nicht zuletzt auf das Bemühen der Verbände und des harten Konkurrenzkampfes zurückzuführen. Meistens werden die Betriebsabrechnungen über EDV-Anlagen abgewickelt und stellen so sehr ausführliches Zahlenmaterial zur Verfügung. Ein Fließschema (Arbeitsablaufdiagramm) zerlegt eine Arbeit mittels Symbolen in «ihre einzelnen Schritte. Der

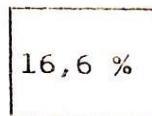
⁶ B. Brodbeck, siehe Literaturverzeichnis

Informationshilfsmittel Grafische Darstellung 4

Informations- hilfsmittel Zeitraum	Planung und Organisation	Betriebs- abrechnung	FlieBschema	Organigramm
ad hoc	33,3 %	0 %	0 %	0 %
vorhanden	0 %	75 %	16,6 %	33,3 %
nicht vorhanden	66,6 %	25 %	83,3 %	66,6 %



Anzahl befragter
Unternehmen



Anteil der befragten
Unternehmen in Prozenten

zeitliche wie auch der räumliche Ablauf wird so grafisch dargestellt. Dieses Informationsinstrument benutzen nur wenige.

Die Hierarchie der Unternehmung in einem Organigramm festzuhalten, haben vier Betriebe unternommen. Ihre Linien- und Stabsstellen sind übersichtlich auf einem Plan dargestellt.

3.5 Gewichtung der Information

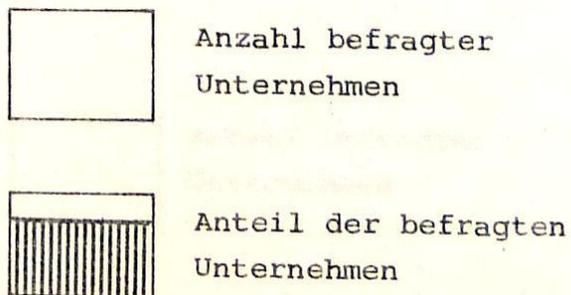
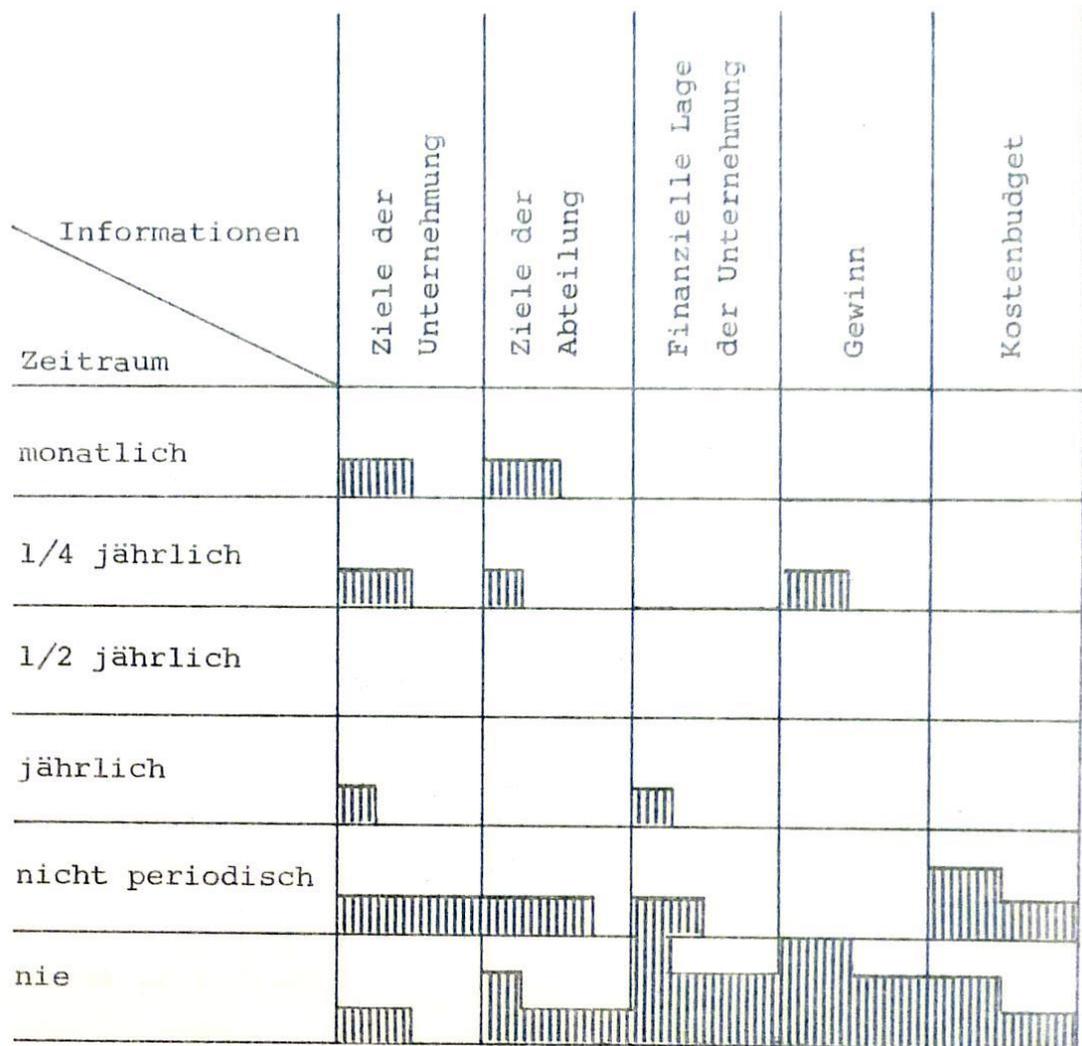
Die externen wie auch die internen Leistungen, die in einer Unternehmung erbracht werden, basieren alle auf vorhergehende Informationen. Je nach Verwendung der Mitteilungen lassen sich diese in eine der drei Klassen "notwendig", "wichtig" oder "erläuternd" einordnen.

3.5.1 Notwendige Information grafische Darstellung 5 + 6

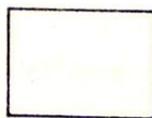
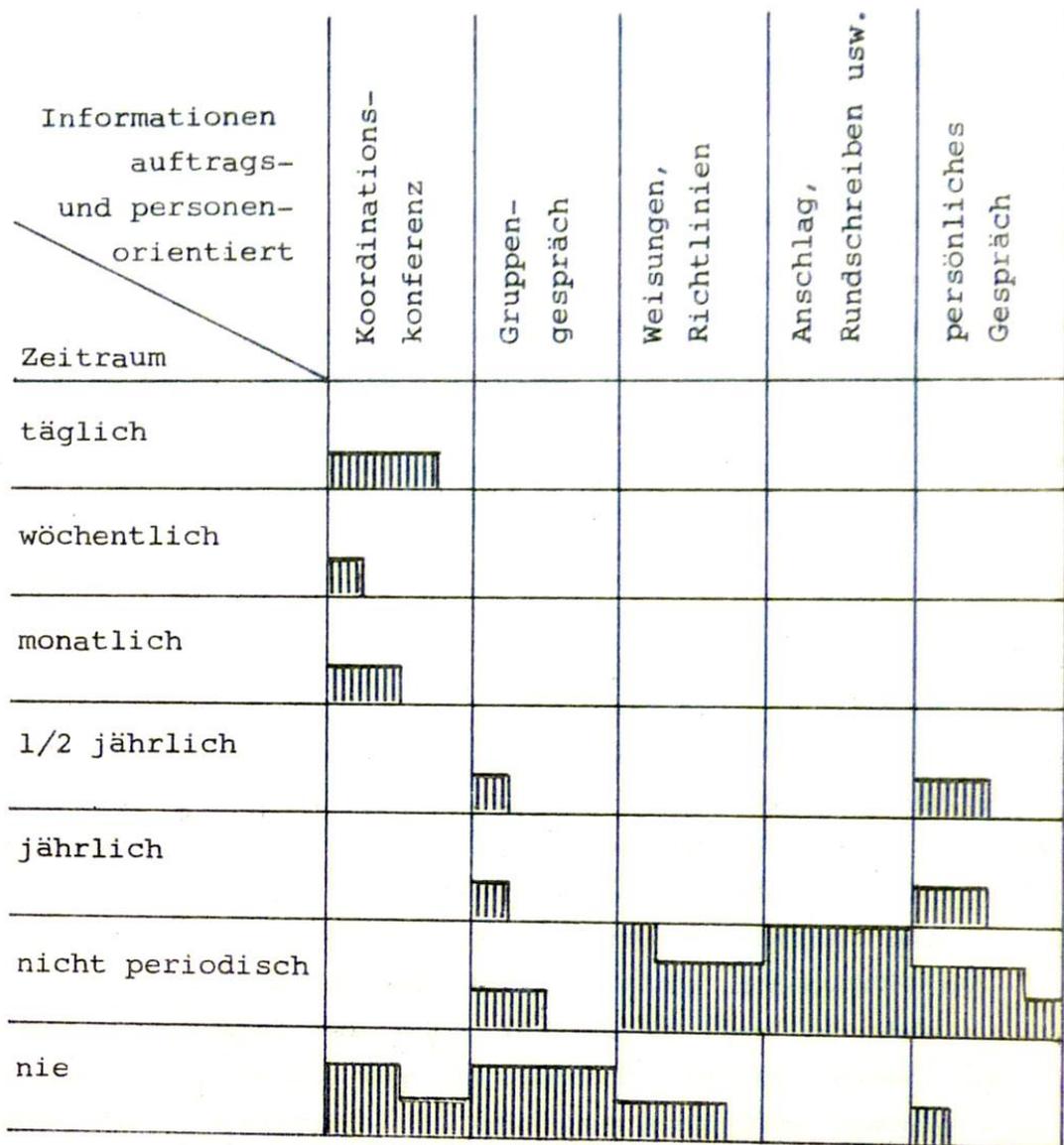
Jeder Mitarbeiter, der bei der Realisierung eines Auftrages mitwirkt, muss notwendige Informationen erhalten. Diese sind meistens stichwortartig in Arbeitsanweisungen festgehalten. Es liegt im Können und Wissen eines Sachbearbeiters, die Auftragserteilung so zu formulieren, dass möglichst wenige Rückfragen auftreten. Die für die Herstellung der Druckerzeugnisse zur Verfügung gestellten Unterlagen wurden von den Befragten sehr unterschiedlich beurteilt. So reichte denn auch die Skala der Qualifikationen von "sehr gut" bis "schlecht". Von den meisten wurde die interne Schulung als Verbesserungsmöglichkeit vorgeschlagen.

3.5.2 Wichtige Information grafische Darstellung 5 + 6

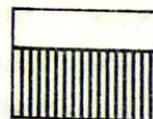
Das Bedürfnis, ausser notwendigen auch wichtige Informationen zu erhalten, besteht bei allen Unternehmensmitgliedern. Aber leider sind die kompetenten Stellen sehr selten bereit, dieses Bedürfnis voll zu befriedigen. Vage Angaben über Ziele der Unternehmung lassen oft Gerüchte und Unzufriedenheit aufkommen. Es ist dem Einzelnen überlassen sich davon seine "Ziele" abzuleiten. Über die finanzielle Lage der Unternehmung und ihren Gewinn wird geschwiegen. Nur eine Firma stellt allen ihren Mitarbeitern Zahlenmaterial über Gewinn zur Verfügung.



Gewichtung der Information Grafische Darstellung 6



Anzahl befragter
Unternehmen



Anteil der
befragten
Unternehmen

3.5.3 Erläuternde Information grafische Darstellung 6

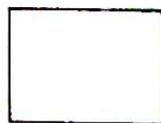
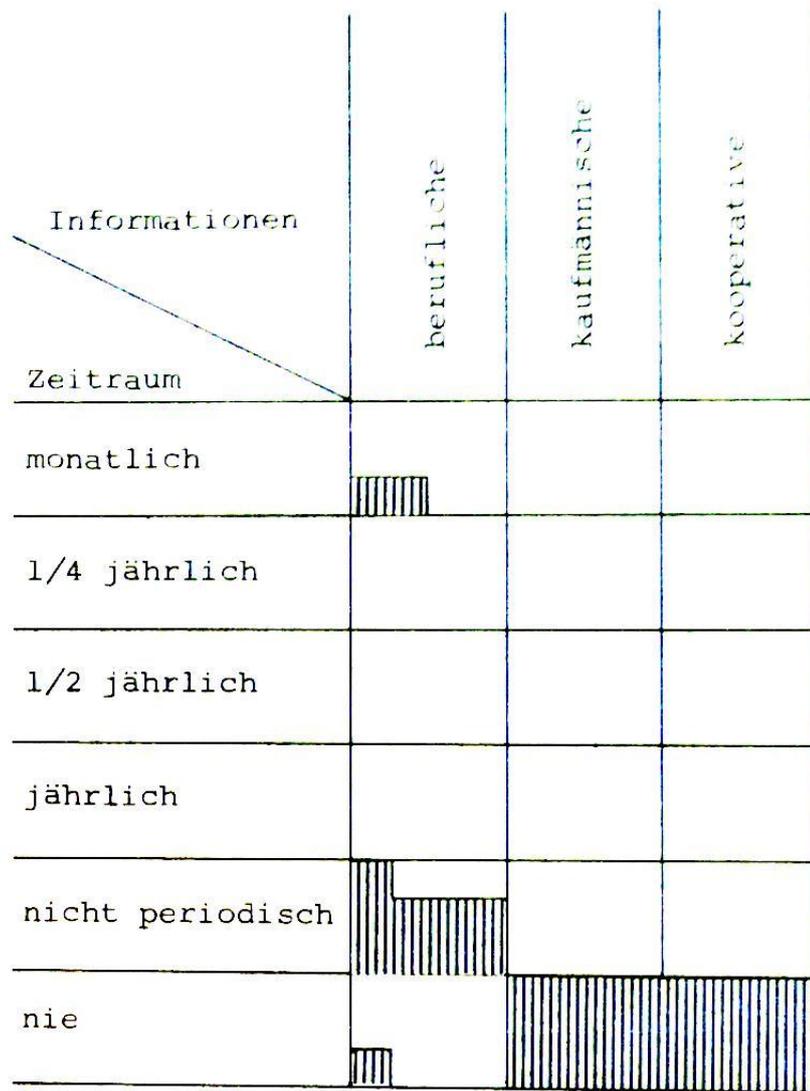
Die Mitteilungen in dieser Klasse sind sehr vielgestaltig und tangieren sogar die persönliche Sphäre von einzelnen Mitarbeitern. In Firmenzeitschriften, Rundschreiben und am Anschlagbrett findet man Berichte über Beförderungen, Firmenjubilare, Heiratsanzeigen usw. Ähnliche Mitteilungen werden auch an Betriebsversammlungen bekanntgegeben.

3.6 Weiterbildung

Eine in den USA gemachte Erkenntnis hat für Weiterbildung die sehr treffende Formulierung gefunden: Long life learning. Industrielle Grossbetriebe haben dieses Schlagwort in die Realität umgesetzt, indem sie die Fortbildung im Betrieb institutionalisiert haben. Die Erwachsenenbildung umfasst die Gebiete spezifische berufliche Weiterbildung, ökonomische Weiterbildung und Allgemeinbildung. Das sehr breite Lehrprogramm (Ciba — Geigy) ermöglicht es dem Lernwilligen beweglich zu bleiben. Dies ist eine Grundvoraussetzung, die der heutige rasante technische Fortschritt verlangt. Hat sich die grafische Branche diese Erkenntnis zu Nutze gemacht?

3.6.1 Berufliche Weiterbildung grafische Darstellung 7

In den letzten Jahren sind im Bereich des grafischen Sektors grosse Anstrengungen unternommen worden, die Nachfrage an Weiterbildung zu decken. Es seien hier nur einige erwähnt: Höhere Technische Lehranstalt (HTL), Höhere Grafische Fachschule Zürich (HGF), Meisterschule



Anzahl befragter
Unternehmen



Anteil der befragten
Unternehmen

In Bern, GIB in Aarau usw. Somit besteht ein breites Angebot ausserbetrieblicher, beruflicher Weiterbildung.

Mit der innerbetrieblichen Weiterbildung aber steht es nach dieser Umfrage zu urteilen, sehr im Argen. Nirgends ist die berufliche Wissensvermittlung institutionalisiert, im Gegensatz zu vergleichbaren industriellen Unternehmen anderer Branchen, die dies schon seit Jahren verwirklicht haben.

3.6.2 3.6.2. Kaufmännische Weiterbildung grafische Darstellung 7

Über den Sinn und die Notwendigkeit der kaufmännischen Weiterbildung gehen die Meinungen auseinander. Wenn aber Informationen, wie Ziele, finanzielle Lage der Unternehmung oder Gewinn an die Betriebsmitglieder abgegeben werden, so ist ein Verständnis für das Zustandekommen dieser Zahlen unbedingte Voraussetzung. Fehlt dieses, besteht die Gefahr, dass diese Informationen als wenig interessant, ja sogar als belastend betrachtet werden. Die Möglichkeit einer falschen Interpretation ist so ebenfalls miteingeschlossen.

3.6.3 3.6.3. Kooperative Weiterbildung grafische Darstellung 7

Kooperation lässt sich unter anderem auch in einem Gruppengespräch verwirklichen. "Ein Gruppengespräch ist dadurch gekennzeichnet, dass die am Gespräch teilnehmenden Personen als gleichberechtigte Partner mitwirken"⁷. Dass dies nicht auf Anhieb realisierbar ist, steht ausser Frage und verlangt deshalb von den Gesprächsteilnehmern eine kooperative Ausbildung. Erst mit dem Wissen um die Voraussetzungen der Harmonie in einer Gruppe ist deren Effizienz gewährleistet.

In keiner der befragten Unternehmungen besteht eine solche Weiterbildung.

⁷ W. Weder, Vortrag an der HGF, Das Gruppengespräch

3.7 Zusammenfassung

An dieser Stelle möchte ich Beantwortung der teilweise recht heiklen Fragen zur den Herren, die sich zur Verfügung gestellt haben, meinen herzlichen Dank aussprechen. Ihre offenen und klaren Antworten haben mich zusätzlich angespornt, diese Arbeit zu vollenden.

Der Istzustand der Führungsstile und vor allen Dingen der Informationssysteme ist mit den vorangegangenen Erläuterungen versucht worden, so genau wie möglich aufzuzeigen. Dass in der Praxis von den hier festgehaltenen Fakten Abweichungen vorkommen, ist durchaus möglich, erklärt sich aber durch die relativ kleine Anzahl. Von Befragten. Die Gründe hierfür sind schon bei der Zielsetzung erwähnt worden. Trotzdem sind die Tendenzen der beiden Komplexe Führungsstil und Informationssystem erkennbar.

4 Mögliche Führungs- und Informationsmodelle

Zu den nachstehenden Erläuterungen muss beigefügt werden, dass sie sich auf die Antworten des Fragebogens abstützen und so mit einer gewissen Unsicherheit belastet sind. In der Annahme, dass eine Abteilung in vielen Bereichen die gesamte Unternehmung widerspiegeln sollte, beziehen sich die erfassten Daten jetzt auf die ganze Unternehmung.

4.1 4.1. Mögliches Führungsmodell der Praxis

Der Betrieb der grafischen Branche, dessen Führungsstil jetzt beschrieben wird, hat ein Konzept erarbeitet, mit dem Grundsatz der Zielorientierung. Für diese "progressive" Aufgabe der Zielfestsetzung werden Teams gebildet, deren Mitglieder aus unterschiedlichen hierarchischen Stufen stammen. Noch ist das Modell in der Praxis nicht vollständig verwirklicht, weil auf der einen Seite einige konservative Kräfte sich gegen diese moderne Konzeption sträuben und auf der anderen Seite eine Veränderung der Organisationsstruktur mit grossen Kosten verbunden ist.

4.1.1 Ein Führungsstil der Praxis

Die "hohe" Betriebsorganisation dieser Unternehmung steht im Gegensatz zu einer rein kooperativ geleiteten. Ein Grund für diesen Zustand mag darin liegen, dass bei einer zu raschen Verwirklichung der Teamkonzeption der Unternehmung zu viele fähige Mitarbeiter verloren gingen. Die vier Führungsebenen behindern das gesteckte Ziel, weshalb beim Befragten, und nicht nur bei ihm, der Wunsch nach Abbau der Führungsebenen im Vordergrund steht. Die Effizienz der wöchentlich durchgeführten Gruppengespräche würde dadurch wesentlich erhöht werden.

Der Grad der autoritären Führung beträgt, an der Abbildung 2 gemessen, 38. Der Grund für diesen relativ hohen Autoritätsgrad ergibt sich einerseits aus der "hohen"

Organisationsstruktur, andererseits werden hier und da wichtige Entscheidungen ohne vorherige Besprechung durchgesetzt. Wenn aber diese Zahl 38 mit dem ermittelten Durchschnitt 68.1 verglichen wird, zeigt sich, dass trotzdem die Kooperation in der ganzen Unternehmung gut funktioniert. Das soll ein Beispiel beweisen:

Die Delegation von Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung ist in einer nicht allzu detaillierten Stellenbeschreibung postuliert. In ihr sind auch die Führungsrichtlinien enthalten, die in Zusammenarbeit der Führungsebenen fixiert wurden. Dies geschah in periodisch durchgeführten Gruppengesprächen, an denen das Top-, Middle- und Lowermanagement teilnahmen. Hier hat sich die Teamkonzeption bewährt und durchgesetzt.

4.2 Informationshilfsmittel

Die im vorhergehenden Abschnitt beschriebene Zielsetzung oder auch das Leitbild, veranlasst sämtliche Beteiligten Informationen zu beschaffen. Um diesen Problemen zu Leibe rücken zu können, benützen sie verschiedene Hilfsmittel. Die bedeutendsten sind:

- Planung und Organisation
- Rechnungswesen und Betriebsabrechnung
- Fließdiagramm, Wochenplan
- Organigramm.

Durch die sehr weitgehende Delegation wird erreicht, dass Planen und Organisieren nicht nur dem Top- und dem Middlemanagement vorbehalten bleiben, sondern auch das Lowermanagement arbeitet aktiv mit. Die einzelnen Aufgaben unterscheiden sich nur in der Tragweite und der strategischen Bedeutung für die Unternehmung. Die damit betrauten Personen müssen über betriebsinterne und -externe Daten verfügen können.

Einige Unterlagen, wie beispielsweise Fließdiagramme, Wochenpläne usw. werden selbstständig in den Abteilungen erarbeitet. Ist dies nicht möglich, stehen zwei Alternativen für den Bearbeiter zur Verfügung:

Die eine Möglichkeit gibt ihr die horizontale Kommunikation indem er das Problem mit einer anderen zuständigen Stelle bespricht. Falls aus dieser gegenseitigen Information keine ausreichenden Daten zu erhalten sind bleibt ihm noch die vertikale Kommunikation.

Zahlenmaterial und Statistiken stellt das sehr gut ausgebaute Rechnungswesen zur Verfügung. Ihm obliegt auch die Durchführung der Betriebsabrechnung. Nur durch diese konsequente Handhabung der Kostenermittlung ist es möglich, die Entscheidungen der verschiedenen hierarchischen Ebenen vor zu hoher Ungewissheit zu schützen.

Das Organigramm, auch ein Bestandteil der Stellenbeschreibung, hilft zusätzlich bei der Planung, Organisation und den Arbeitsablaufstudien.

4.3 Informationssystem

Es liegt nahe, die erarbeiteten Informationen, so rationell wie möglich an die richtigen Stellen zu verteilen. Die Verbreitung ist somit eines der wichtigsten Elemente des Komplexes Information. Ohne sie würden die wertvollen Inhalte der Mitteilungen nur einem kleinen Kreis nützliche Dienste leisten. Was würde einfacher sein, als das Organigramm als Informationssystem zu gebrauchen! Die Informationswege wären identisch mit den Linienbeziehungen und bräuchten deshalb nicht noch einmal erforscht werden. Bei diesem Vorgehen würde die Funktion des Organigramms vollständig verkannt werden: Linienbeziehungen bleiben für Mitteilungen dienstlicher Art reserviert.

Die ausgewählte Unternehmung, die zwar sehr viel Wert auf Kommunikation legt, hat dem Informationssystem noch zu wenig Beachtung geschenkt. Sie benutzt konventionelle Mittel zur Informationsvermittlung, die sich nicht "spezifisch auf die funktionalen Subsysteme⁸ konzentrieren". Die hierarchischen Ebenen bilden die Subsysteme und behindern damit gleichzeitig den Informationsfluss.

Am Anschlagbrett werden Mitteilungen allgemeiner Natur verbreitet. Im Gegensatz zum Rundschreiben, das bei vertraulichen Inhalten eingesetzt wird. Die Weisungen werden mit demselben elitären Schlüssel verteilt.

Die mündliche Kommunikation, die nur schwer in dieses autokratische System miteinbezogen werden kann, lässt sich kaum lenken. Sie bildet aber durch die täglichen Koordinationskonferenzen einen wichtigen Teil im Informationssystem dieser Unternehmung. In ihm ist nur die Spitze dieses "Eisberges" erkannt und festgehalten worden.

4.4 Gewichtung der Information

4.4.1 Notwendige Information

Um die Aufträge so rationell und so fehlerfrei wie möglich herzustellen, ist eine gute AVOR schon eine grosse Hilfe. Hier versuchte die Unternehmung mittels einer Spezialisierung der Arbeitsvorbereiter das Problem zu lösen. Jeder Mitarbeiter dieser Abteilung erhält ein bestimmtes Arbeitsgebiet, für des er zuständig und verantwortlich ist. Der Abteilungsleiter des Maschinensaales, der mit seinen Untergebenen und diesen Angaben die

⁸ Prof. Klaus Niessen, Zeitschrift Betriebswirtschaft 43. Jg. Strategien zur Gestaltung computer-gestützter Informationssystemen. S. 711 - 112

Druckerzeugnisse fertigen muss, qualifiziert die Arbeitsanweisungen mit „ziemlich gut“. Bei der nachfolgenden Frage fügt er hinzu, dass durch unklare Formulierungen häufig Rückfragen entstehen bei nicht routinemässigen Druckerzeugnissen. Interessant ist der Verbesserungsvorschlag des Interviewpartners: Jeder sollte an sich selbst arbeiten und so versuchen, immer wiederkehrende Fehler auszumerzen.

4.4.2 Wichtige Information

Diesem Aspekt der Information wird grosse Aufmerksamkeit geschenkt. Die genau umrissenen Ziele gestatten es den Führungskräften, für ihren Bereich wirkliche Ziele abzuleiten. Die Abstimmung erfolgt anhand des Wochenplanes, in dem durch tägliche Kontrollen der Grad der Zielerreichung gemessen wird.

Sehr aufgeschlossen ist die Unternehmensleitung ihren Mitarbeitern gegenüber auf dem Gebiet der finanziellen Lage. Sie unterrichtet davon in Besprechungen und in der Hauszeitung, Jeder Abteilungsleiter ist informiert über das positive oder negative Abschneiden aller seiner Kostenstellen. Die Gründe darüber erfahren sie in den Besprechungen mit dem Topmanagement oder/und auch mit dem Middlemanagement. Der erwirtschaftete Gewinn beeinflusst in hohem Mass die Gratifikation.

4.4.3 Erläuternde Information

Hier unterscheiden sich die Mitteilungen kaum von denen der anderen Unternehmen. In der sechsmal pro Jahr erscheinenden Hauszeitung sind unter anderem auch Beförderungen, Firmenjubilare und ähnliches publiziert. Anschlagbrett und Rundschreiben stehen ebenfalls für dieses Gebiet der Informationsverbreitung zur Verfügung.

4.5 Weiterbildung im Modell der Praxis

Wenn bis jetzt der Eindruck einer fortschrittlichen Unternehmung entstanden ist, so muss dieser getrübt werden durch die nachfolgenden Erläuterungen. Seitens seiner Untergebenen bekundet der Befragte mangelndes Interesse an kaufmännischen Gebieten, weil die Zahlen schwierig zu verstehen seien. Eine Schulung besteht weder im kaufmännischen noch im kooperativen Bereich. Ist es deshalb nicht begreiflich, dass das Gruppengespräch als leichter Zwang empfunden wird?

Einzig die spezifische Berufsbildung ist entwickelt und ausgebaut. Der Belegschaft steht Fachliteratur zur Verfügung, sie wird auf Vorträge aufmerksam gemacht. Tüchtige werden auf Seminarien geschickt.

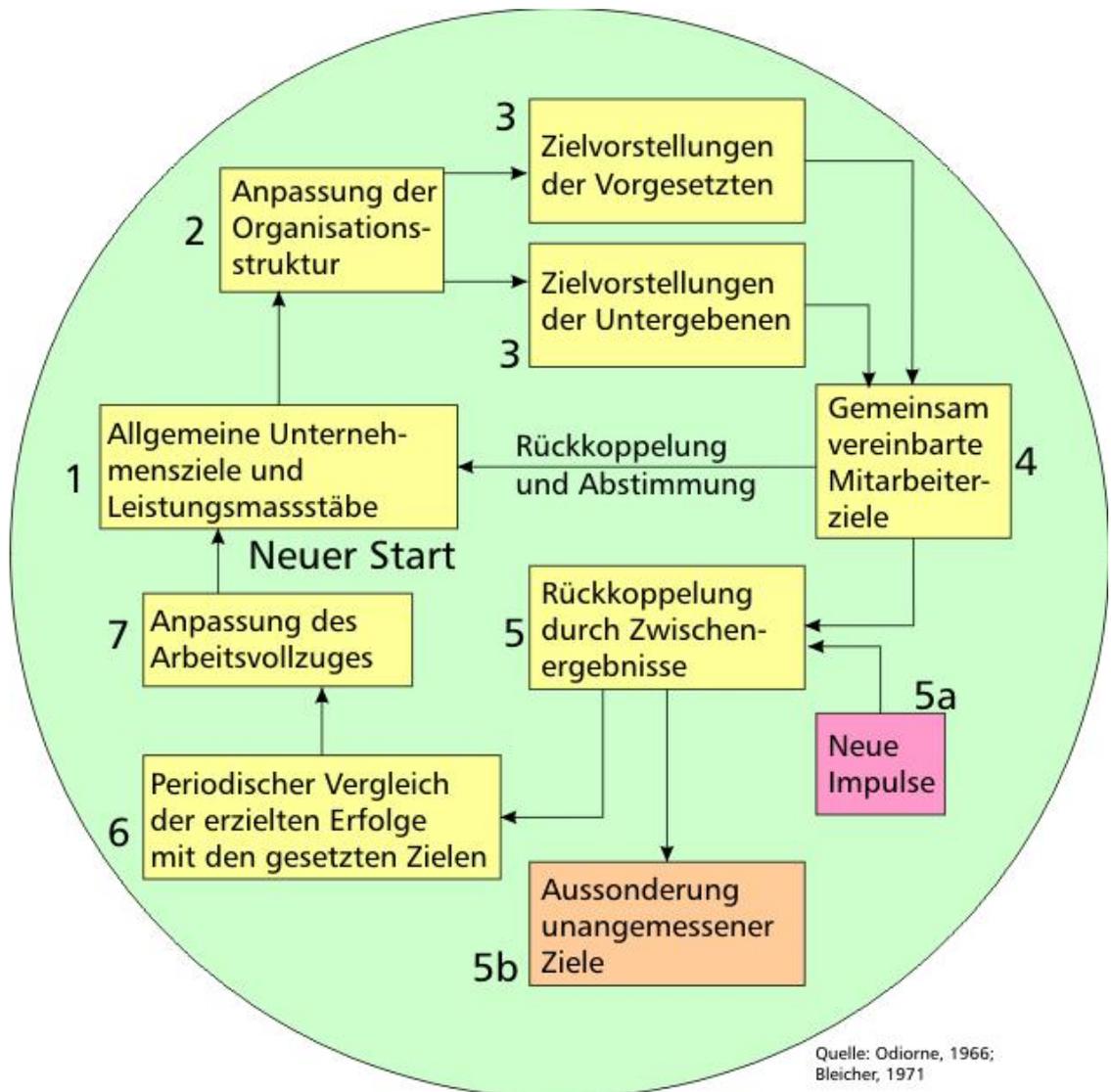
4.6 Theoretische Teamkonzeptionen

Mit diesem Abschnitt verlassen wir das Gebiet der Praxis und wenden uns möglichen theoretischen Gebieten der Betriebswirtschaft zu.

Das Hauptziel von Teamkonzeptionen ist die Effizienzsteigerung der Organisation, um so flexibel zu bleiben für die sich ständig ändernde Umwelt. Erreicht werden soll diese Flexibilität durch ein Führungsverhalten, wie es Blake und Mouton im 9.9.Führungsstil postulieren. Dieses Ziel zu erreichen ist auf verschiedene Arten möglich. Einige davon sollen hier näher beschrieben werden. Weiter sollen die zwischenmenschlichen Beziehungen gepflegt werden, damit Konflikte so weit wie möglich vermieden werden.

4.6.1 Management by Objectives grafische Darstellung 8

Der Basis jedes vernünftigen Handelns ist ein Ziel zugrunde gelegt, und sei dieses noch so vage. Es ist deshalb kaum vorstellbar, eine Unternehmung zu



Quelle: George S. Odiorne, Management by Objectives.

Knut Bleicher, Koordinationsorgane S. 899 – 909

finden, die keine Zielvorstellungen BESITZT. So verschieden die einzelnen Unternehmen voneinander sind, genauso sind es auch ihre Zielvorstellungen. Eines der erfolgreichsten theoretischen Managementprinzipien nutzt nun gerade dieses Grundmuster, um dem starren Bürokratismus entgegenzuwirken und so der geforderten Flexibilität gerecht zu werden.

Es handelt sich beim Management by Objectives um einen Prozess, in dem die Angehörigen des oberen und unteren Managements die zu erreichenden Ziele gemeinsam fixieren und diese Ziele als Orientierungsgrößen und Massstäbe ihren Aktivitäten zu Grunde legen⁹.

Eine wirklichkeitsnahe Fixierung der Zielsetzung dürfte durch die Beteiligung der Führungsebenen und der Realisationsebene gewährleistet sein. Da das Management by Objectives die Starrheit zu umgehen sucht, in dem es verschiedene Kontrollen eingebaut hat, ist es möglich, unangemessene Ziele frühzeitig auszuschneiden. Einmal aufgestellte Zielsetzungen sind zudem nicht für immer gültig, denn die Rückkoppelung, Nachkoppelung, sowie neue Impulse verändern die allgemeinen Unternehmensziele und Leistungsmaßstäbe.

Um ein solches Führungsprinzip konsequent durchführen zu können, sind verschiedene strukturelle Voraussetzungen nötig. Denn die gemeinsame Ableitung der Einzelziele erfordert ein kooperatives Denken und Handeln von allen Unternehmensmitgliedern. Und die alleinige Betonung der Produktion muss von der Forderung nach Zielorientierung abgelöst werden,

⁹ George S. Odiorne, Management by Objectives

Die erwähnten Voraussetzungen lassen sich nur in einem langen und in kleine Schritte unterteilten Prozess verwirklichen, da sich das „Dienstweg-Denken“ schon seit Generationen als das durchsichtigste und einfachste festgesetzt hat. Die Struktur der Armee scheint als Vorbild gedient zu haben. Trotzdem sind etliche Betriebe zu der Einsicht gelangt, dass sich diese langwierige Umstrukturierung lohnt, nicht zuletzt wegen der sich einstellenden Erfolge.

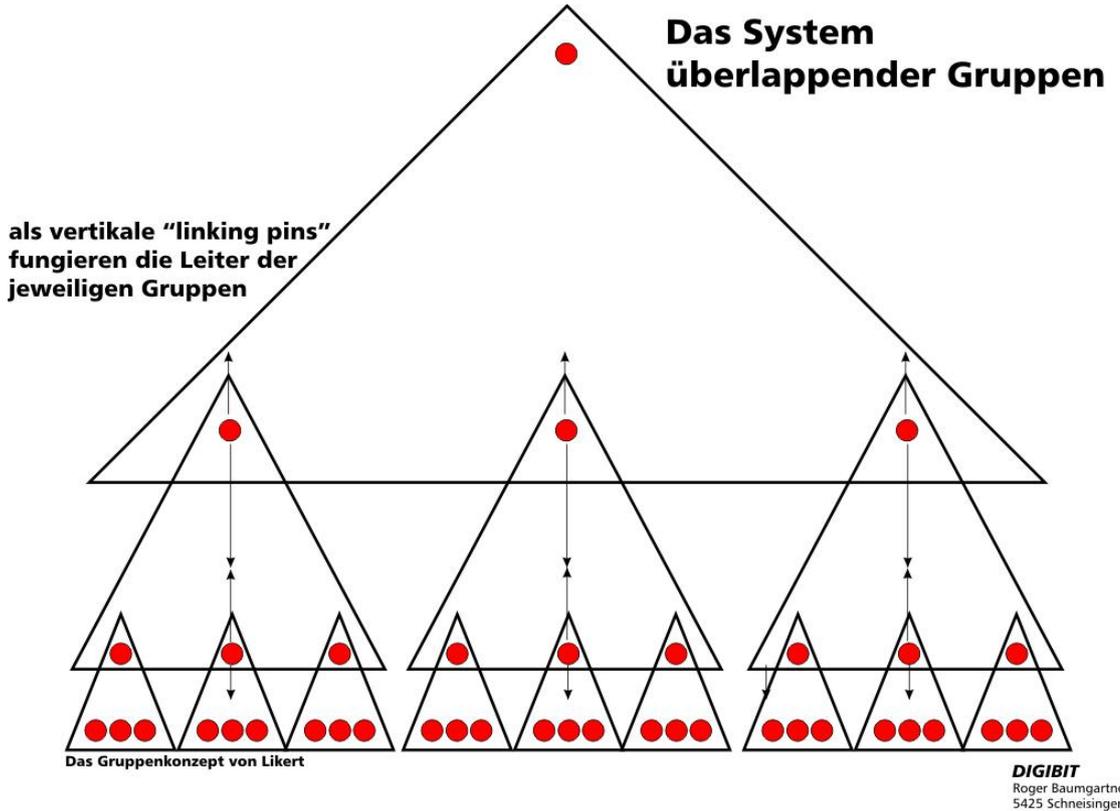
4.6.2 Das System überlappender Gruppen¹⁰

Das Gruppenkonzept verlangt von seinen Mitgliedern verschiedene hohe Anforderungen, auf die hier nicht näher eingegangen wird. Es sind dies „supportive relationships“, "group decision making“ und “group methods of supervision“. Wichtig ist die Stellung des einzelnen Mitglieds in der Gruppe (grafische Darstellung 9): Sie hängt nicht vom Verantwortungsbereich ab, sondern vom Leistungsbeitrag zum Gruppenziel! Likert entwickelt eine Organisationsstruktur mit mehreren einzelnen Gruppen. Ziele, Richtlinien und Kontrollen werden gemeinsam beschlossen. Durch diese Formulierung wird die Motivation in der Gruppe verstärkt und eine Identifikation mit den Zielen herbeigeführt. Die gruppeninterne Kommunikation geschieht durch die gemeinsame Beschlussfassung.

Nach aussen übernimmt ein “linking pin“ (Bindeglied) die Kommunikation wahr. Die linking pins üben zugleich Gruppen- und Führungsfunktion aus (!) und gehören so zwei bzw. mehreren Ebenen an. In dieser Position können sie die horizontale und die vertikale Koordination fördern. Die gesamte Unternehmung ist nach diesem Schema aufgebaut.

¹⁰ Rensis Likert, New Patterns of Management und The Humans Organisation: Its Management and Value. S.184 — 217

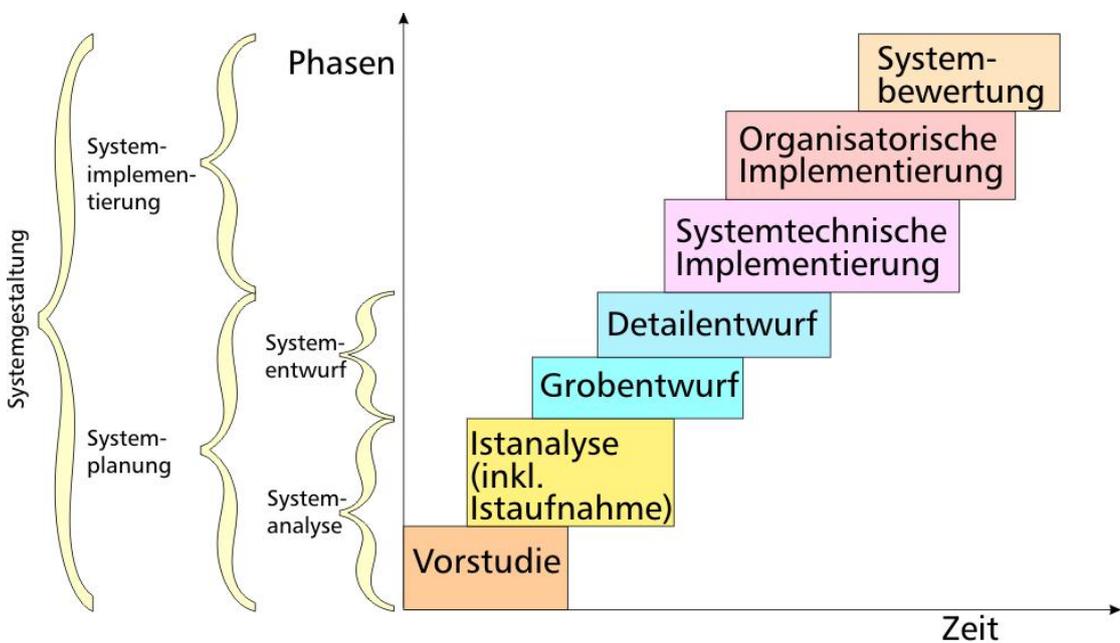
Das System überlappender Gruppen grafische Darstellung 9



11

Phasen des Systemgestaltungsprozesses

grafische Darstellung 10



¹¹ Angewandte Informatik 12/73, E. Grochla

4.7 Informationsmodelle

Seit die Forschungen der Betriebswirtschaft bestehen, ist versucht worden, Unternehmungsorganisationen aufzuzeigen. Die Struktur dieser Systeme berücksichtigte jeweils die Hierarchie eines Unternehmens. Was sich bald als nur teilweise richtig herausstellte. Bereits im Jahre 1929 hat Henry Fayol¹² die Nachteile dieser vertikalen, gebundenen Kommunikation erkannt und Querbeziehungen eingebaut, unter der Bedingung, dass die Vorgesetzten der beiden Kommunikationspartner nachträglich über den Informationsaustausch und dessen Ergebnis unterrichtet werden¹³.

Moderne Systeme wie Management by Objectives oder Management by Exceptions bauen zwar auch auf dem formalen Informationsweg auf, haben aber durch Feedback schon wesentliche Merkmale der Kommunikation im System integriert. Die Kommunikationswege aber, wie sie in einem Unternehmen tatsächlich vorhanden sind, zeigt keines dieser Managementprinzipien auf.

4.7.1 Systemgestaltung¹⁴ grafische Darstellung 10

4.7.2 Systemanalyse

Der Prozess der Systemgestaltung gliedert sich in Planung, Vollzug und Bewertung. Bevor ein Systementwurf gestaltet werden kann, sollten in einer Vorstudie im Rahmen eines Konzeptes verschiedene Alternativen bereitgestellt werden. Für jede dieser Alternativen dürfen eine Zeitstudie und eine Kostenschätzung nicht fehlen. Zu komplexe und ökonomisch

¹² Henry Fayol, Allgemeine und industrielle Verwaltung

¹³ E. Grochla, Unternehmungsorganisation.

¹⁴ E. Grochla, Angewandte Informatik 12/73. S. 501 - 517

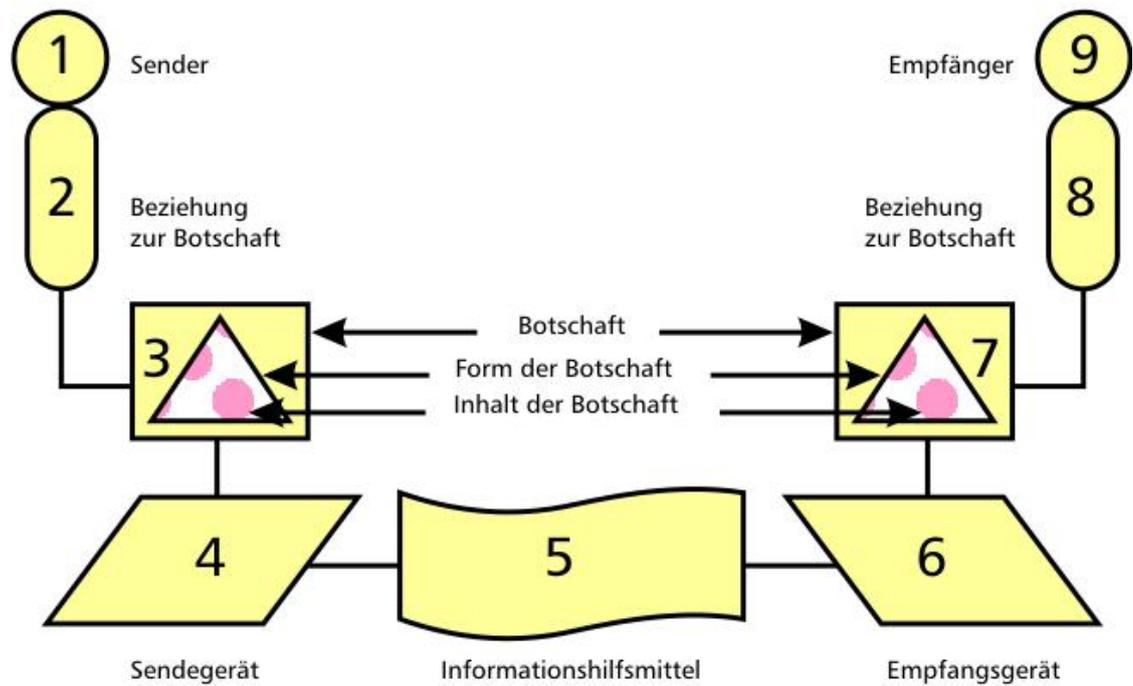
nicht vertretbare Entwürfe werden schon in dieser Phase erkannt und können ausgeschieden werden. Jetzt kann die Istanalyse einsetzen. Eine Bestandsaufnahme soll aufzeigen, wie das Beziehungsgefüge funktioniert. Diese Bestandsaufnahme wird im Laufe der Systemgestaltung noch öfters gebraucht werden, weshalb sie möglichst exakt den momentanen Stand der Informationsbeziehungen festhalten sollte. Anhand von Regelkreisen¹⁵ können die "Black Boxes" in einzelne Schritte zerlegt werden. Damit ist einem späteren automatisierten und gesteuerten Arbeitsablauf die Bahn geebnet. Die schematische Darstellung (11) von Dr. W. Feurer¹⁶ zeigt den Komplex Informationssendung und -empfang auf. Bei einem Vergleich zwischen ausgewählter Alternative und Bestandsaufnahme bestimmt man den zukünftigen Informationsbedarf.

4.7.3 4.7.3. Systementwurf

Noch während der Istanalyse setzt der Grobentwurf ein. gestützt auf die Daten der Bestandsaufnahme. Dieser Entwurf soll in einem Modell die Grundstruktur des Informationssystems aufzeigen und dabei so flexibel gestaltet werden, dass dem daran anschließenden Detailentwurf noch genügend Spielraum offenbleibt. Mehrere Autoren haben erkannt, dass der Komplex Information zu unübersichtlich würde, wenn er nicht in kleinere Teilkomplexe zerlegt wird. Solche Zergliederungen genau festzuhalten, ist die Aufgabe es Detailplanes. Weil Entscheidungsprozesse weder zentralisiert noch simultan zu organisieren sind, bewirkt dies eine Über- und Unterordnung von Entscheidern, eine Hierarchie von Subsystemen.

¹⁵ P. Fink, Vortrag Technologie HGF

¹⁶ 2 W. Feurer, STGP Communication



In einem Informationsgerüst lassen sich die informalen Führer leicht bestimmen, in dem man jede zufließende und wegfließende Information vom jeweils untersuchten Mitarbeiter addiert. Dann ermittelt man die Summe aller an der Kommunikation beteiligten Sender und Empfänger abzüglich die Sende- und Empfangsfunktion des Untersuchten. Jetzt dividiert man mit dieser Summe die informationswege.

4.7.3.1 Das politische Subsystem¹⁷

Das Hauptmerkmal dieses Subsystems ist die langfristige Gültigkeit der hier getroffenen Entscheidungen. Den Entscheidungsträgern müssen bezüglich der Zielinformation (Endfeld) ausgezeichnete Unterlagen zur Verfügung stehen. Aus der Differenz der tatsächlichen und der erwünschten Informationen des Ausgangsfeldes haben die Entscheidungsträger eine relativ ungewisse Entscheidung zu fällen. Sie stehen vor einer "schlecht definierten Entscheidungssituation". Dem Bestreben, möglichst qualitativ hochstehende und umfassende Informationen zu erhalten, stehen ökonomische Überlegungen entgegen.

4.7.3.2 Das administrative Subsystem¹⁸

In Form von Verhaltensprämissen des politischen Subsystems soll das administrative Subsystem um einen wesentlichen Teil von der Ungewissheit befreit werden. Durch diese Situation können die Entscheidungen regelmässig gefällt werden. Folge dessen sind sie auch von kürzerer Gültigkeitsdauer. Trotzdem besteht auch hier eine relativ schlecht umschriebene Entscheidungssituation (man denke an die Konjunkturentwicklungen oder an die Marktsituation). Es bestehen immerhin gewisse Risikoschätzungen.

4.7.3.3 Das operative Subsystem¹⁹

Die Entscheidungen in diesem Subsystem steuern den Einkauf, die Produktion und den Versand. Durch Standardisierung und Rationalisierung (Automation) der Verfahren treten Probleme kurzfristig auf und sind meistens quantitativ erfassbar. Unter solchen Voraussetzungen spricht man von einer "wohldefinierten Entscheidungssituation".

¹⁷ K- Niessen. Strategien zur Gestaltung... a.a.O. S. 715 und folgende

¹⁸ K- Niessen. Strategien zur Gestaltung... a.a.O. S. 715 und folgende

¹⁹ K- Niessen. Strategien zur Gestaltung... a.a.O. S. 715 und folgende

4.7.4 Systemimplementierung

Eine grundlegende Voraussetzung für die Verwirklichung eines Management-Informationssystems (Mi5) ist die Flexibilität der bis jetzt erarbeiteten Unterlagen. Denn durch interne und externe Einflüsse besteht die Möglichkeit, dass einzelne Pläne revidiert werden müssen. Das betrifft vor allen die systemtechnische Implementierung. Die weit grösseren Schwierigkeiten aber wird die organisatorische Einführung bereiten. Die zukünftigen Benutzer des Informationssystems müssen sorgfältig über dessen Möglichkeiten unterrichtet werden. Eine umfassende Weiterbildung ist unbedingte Voraussetzung. Das konventionelle Systemdenken muss durch die teamorientierte Zusammenarbeit abgelöst werden. Darin ist E. Grochla sicher zu sehr optimistisch in seiner Grafik "Phasen des Systemgestaltungsprozesses". Die organisatorische Implementierung dürfte eine sehr viel längere Zeit in Anspruch nehmen.

4.7.5 Systembewertung

Den Abschluss bei der Gestaltung eines MIS bildet die Systembewertung. Dabei sollte die Wirtschaftlichkeit nicht nur in einem Vergleich zwischen Kosten und Leistungen, sondern auch in einer Gegenüberstellung von Informationskosten und Informationswert festgestellt werden. Die alleinige Beurteilung nach ökonomischen Gesichtspunkten würde dem System nicht gerecht werden. Es sollten die durch den höheren Informationsgrad getätigten Aktionen und Reaktionen ermittelt und mit den früheren verglichen werden.

„Wesentlich ist dass die beschriebenen Phasen, Subphasen und Teilschritte nicht als Stufen eines sequentiellen Ablaufs betrachtet werden. Vielmehr stellt die Gestaltung eines Informationssystems einen iterativen Prozess mit einer Vielzahl von Feedback-Beziehungen zwischen den einzelnen Phasen dar“²⁰.

4.7.6 Restriktionen

Bei dem Versuch eine echte Optimierung zu erreichen, ist es vorteilhaft die Grenzen und Möglichkeiten einer Systemgestaltung zu kennen. Da stellenweise methodische Lücken bestehen, gelingt eine Abbildung nur in Form von Näherungslösungen. Weiter verfügen nur wenige Unternehmungen über qualifizierte Systemplaner, woraus sich die Forderung nach verstärkter Ausbildung ergibt. Es stehen ihnen zu dem noch wenig geeignete Computer zur Verfügung, die diese innovative Tätigkeit übernehmen könnten. Hierzu kommen noch die ökonomischen Restriktionen, die sich während einer Systemplanung ergeben. Ideale Voraussetzungen sind weder von der methodischen, noch von der faktoralen und der ökonomischen Seite her vorhanden, um ein Informationssystem reibungslos einzuführen.

4.8 Das Informationsgerüst

4.8.1 Der formale Informationsweg

Durch die rationale Organisation, die jedem Betrieb eigen ist, besteht eine offizielle Rangordnung der Führungsebenen. Die Botschaften, die zwischen diesen Stellen ausgetauscht werden, enthalten grösstenteils Anweisungen und Vorschriften - also sind es solche mit formalen Inhalten. In einem Organigramm kann dieser formale Informationsweg dank seiner Durchsichtigkeit anschaulich dargestellt werden. Nun besteht aber zwischen den Mitgliedern einer Unternehmung nicht nur

²⁰ E. Grochla, Angewandte Informatik a.a.O.

ein formaler Informationsweg, sondern meistens unterstützen informelle Mitteilungen die Vorschriften. Diese begleitenden Informationen sollten ebenfalls an die formalen Instanzen gelangen. Sie tun dies in der Praxis aber nicht immer und zwar aus psychologisch-soziologischen Gründen wie Sympathie, Antipathie, Egoismus, Harmonie usw. Entscheidend ist, dass es im Unternehmen neben den offiziellen Linien— und Stabsstellen auch noch andere geben muss, die wegen dieser informellen Mitteilungen vielfach umfassender orientiert sind. Begünstigt wird diese Situation durch Mängel in der Organisation und der Führung.

4.8.2 Der informale Informationsweg

Ein leistungsfähiges Kommunikationsnetz aufzubauen heisst, das Problem zu lösen, die Beschränkungen der drei Kriterien Kommunikationspartner, -richtung und -inhalt festzulegen. Wenn es gelingt, die informellen Informationswege zu erforschen und darzustellen, wird man ein ziemlich kompliziertes Gebilde erhalten. Weil die Informationen nicht nur in der Ebene fließen, sondern auch nach oben und unten, ist der Vergleich mit einem Gerüst sehr anschaulich. An einigen Stellen dieses Informationsgerüsts werden sich die informellen Wege verdichten, weil dort die endogenen und exogenen Beziehungen häufiger gepflegt werden als an anderen Orten. Man nennt diese Stellen Knoten oder auch informelle Führer. Falls diese Knoten nicht mit der, von der Unternehmensleitung eingesetzten Führung zusammenfallen, ist es einleuchtend, dass sich leicht negative Auswirkungen zeigen können. Die äussern sich beispielsweise in Widerstand gegen den Vorgesetzten, oder in Leistungsvereinbarungen, in Diskriminierung von neuen Gruppenmitgliedern usw.

4.8.3 Die informalen Führer

Es handelt sich hierbei um Personen, die zwar im Charakter verschieden sein können, aber trotzdem gewisse Eigenschaften besitzen müssen, um diese Spitzenpositionen ausfüllen zu können. Einige wichtige sind sicher Toleranz, Einsatzbereitschaft, Diplomatie und Humor. Gewappnet mit diesen Eigenschaften und noch etlichen anderen ist es ihnen möglich, sämtliche Beziehungen aufrecht zu erhalten und zu pflegen. Die Anerkennung durch die Kontaktpersonen ist Folge dessen auf längere Sicht gewährleistet. In einem Informationsgerüst lassen sich die informalen Führer leicht bestimmen, in dem man jede zufließende und wegfließende Information vom jeweils untersuchten Mitarbeiter addiert. Dann ermittelt man die Summe aller an der Kommunikation beteiligten Sender und Empfänger abzüglich die Sende- und Empfangsfunktion des Untersuchten. Jetzt dividiert man mit dieser Summe die Informationswege. Ausgedrückt in einer Formel ist die Spitzenposition des informalen Führers als folgender Wert definiert:

$$\text{Informaler Führer} = \frac{(\text{zufließende} + \text{wegfließende Inf.})}{(\text{Sender} + \text{Empfänger}) - 2} = 1$$

Selbstverständlich ist es möglich, dass jeder Kommunikationspartner Botschaften sendet und empfängt. Auf diesem Prinzip beruht ja gerade die Kommunikation. Aus den bereits erwähnten Restriktionen lässt sich ein offenes Informationsgerüst nicht in der ganzen Unternehmung durchführen. Die Vollstruktur²¹ ist den Gruppen vorbehalten, die komplexe Aufgaben zu lösen haben.

²¹ 1 3- Gr0Ch1a, Unternehmungsorganisation. S. 84 - 88

4.8.4 Auswirkungen von informalen Gruppen

Wenn sich die Linieninstanz sträubt Aufgaben zu übernehmen, die in ihren Kompetenzbereich gehören, entwickeln sich informale Gruppen. Diese entstehen nicht von heute auf morgen, sondern sind langsam gewachsene Gegenelemente zur formalen Führung. Bei einem autokratischen Führungsstil beschleunigt sich diese Bildung und festigt sich zugleich. Unter der Leitung des informalen Führers übernehmen diese Gruppenmitglieder die fehlende Teilfunktion. Es gibt verschiedene Methoden die Auswirkungen positiv einzusetzen, denn die Gruppe zeigt allein durch ihr Bestehen, dass sie interessiert ist am Betriebsgeschehen. Hinzu kommt eine Verbesserung des Betriebsklimas, hervorgerufen durch ein gewisses Zusammengehörigkeitsgefühl. Der Vorgesetzte kann versuchen dem informalen Führer Privilegien einzuräumen und ihm Sonderaufgaben anvertrauen, oder ihn sogar zum offiziellen Leiter der Gruppe ernennen. Mit diesen Anerkennungen gibt der Vorgesetzte indirekt zu, dass er nicht allen seinen Aufgaben gewachsen ist, erreicht aber durch diese Massnahme eine Effizienzsteigerung. Fraglich ist bei dieser Methode, ob die Stelle des formalen Führers richtig besetzt ist.

Die informale Gruppe kann sich auch durch eine andere Methode entfalten. Da der informale Führer von der Gruppe anerkannt wird wegen seiner Eigenschaften und Beziehungen, besteht zwischen ihm und dem Vorgesetzten eine gewisse Rivalität. Das kann unter Umständen das Betriebsklima erheblich stören. Es liegt nun bei der Unternehmungsleitung zu prüfen, ob für einen von beiden unbewältigte Aufgaben vorhanden sind. Falls nun die Eigenschaften des informalen Führers auch für die Funktionen der Linie ausreichend sind, wäre die Besetzung der formalen Stelle durch ihn ein Gewinn für die Unternehmung und deren Mitglieder. Da es ihm gelungen ist, sich als informaler Führer zu profilieren, wird es

ihm kaum schwerfallen, sich auch in der Funktion eines formalen Führers durchzusetzen. Das Ideal, das angestrebt werden soll, ist also der formale und informale Führer in einer Person.

4.9 Kritik an der Praxis

Die Ergebnisse, die sich aus dem Kapitel Analysen herauskristallisiert haben, zusammen mit persönlichen Erfahrungen in Betrieben der grafischen Branche, bilden die Grundlagen für diese Kritik an der Praxis. Da sich die Unternehmen nicht gleichen wie ein Ei dem andern, beschränkt sich die Kritik auf die wesentlichsten Punkte, die allen Betrieben gemeinsam sind. Es ist deshalb möglich, dass sich ein Betrieb stärker angegriffen fühlt als der andere, weil sich die Gemeinsamkeiten nicht überall gleich stark ausgeprägt zeigen. Dies trifft vor allem beim Führungsstil zu. Das statistisch aufgezeigte Bild (grafische Darstellung 2) zeigt eine leichte Tendenz zum autokratischen Führungsstil. Dies täuscht aber über die Wirklichkeit hinweg, denn dieser gemässigte Führungsstil ergibt sich aus dem Total der ganz autokratischen und den demokratischen Führungsstilen. Es ist erstaunlich, dass es in der Zeit des sozialpartnerschaftlichen Denkens noch Betriebe gibt, die einen extremen autokratischen Führungsstil besitzen und auf diesen auch noch stolz sind. Noch mehr aufhorchen lässt es einen, wenn man weiss, dass die Unternehmungsleitungen von einigen namhaften Grossbetrieben kooperatives Arbeiten strikte ablehnen und auf ihrer starren Hierarchie beharren. Diese Betriebe sind es auch, die in der Informationspolitik den anderen weit hinten nachhinken.

Die grafischen Darstellungen 4 bis 7 zeigen den erschreckenden Stand der Information in einigen Betrieben auf.

Ähnlich der Wehklage vom Preiserfall infolge der Überkapazität, tönt es auf den Gebieten der Weiterbildung. Jeder sieht die Mängel im Haus des andern und hält sein eigenes Tun und Lassen für das einzig Richtige, Dass aber im Bereich der innerbetrieblichen Weiterbildung mehr gelassen als getan wird, das sieht jeder, der die grafische Darstellung 7 genauer betrachtet. Kaufmännische und kooperative Weiterbildung existiert in keinem der untersuchten Unternehmungen. Die berufliche Weiterbildung wird ebenfalls durch das nicht periodische Durchführen vernachlässigt. In der Mehrheit der Betriebe scheint es, nach den Aussagen der Befragten, heute noch, dass rein intuitiv Entschlüsse gefasst werden. Wie sonst ist es zu erklären, dass 66,6 % der untersuchten Unternehmungen weder planen noch organisieren? Betriebsabrechnungen sind schon in etlichen Unternehmungen vorhanden, liefern aber dem Management kaum brauchbare Daten. Dazu fehlt es der Mehrheit des Managements an kaufmännischer Ausbildung, um aus dem Zahlenmaterial Schlüsse ziehen zu können.

In den Betrieben, wo ausser dem Kader auch die Betriebsmitglieder informiert werden, ist die Gewichtung leider sehr schlecht verteilt. Es ist kaum verständlich, dass eine Zielinformation besteht und dabei die Kenntnisse über das Kostenbudget fehlen. Die Ziele der Unternehmung, sowie die der Abteilungen bekommen doch erst einen Sinn, wenn die Zahlen des Kostenbudgets allen Zielempfängern verständlich sind. Sobald Informationen veröffentlicht werden sollen, in denen etwas über finanzielle Angelegenheiten steht, zeigt sich die grosse Mehrzahl der Unternehmungsleitungen verschlossen gegenüber ihren Mitarbeitern. Schlimm wird es bei Mitteilungen über den Gewinn und die finanzielle Lage der Unternehmung. Nur zwei Abteilungsleiter haben ausgesagt, dass sie

periodisch darüber informiert werden, aber für die Zahlen würden sich nur wenige Mitarbeiter interessieren. Diese sehr wichtige Aussage besagt nichts anderes, als dass Information der Mitarbeiter allein nicht genügt. Es ergibt sich die verstärkte Forderung nach Weiterbildung im und ausserhalb des Betriebes auf breiter Basis.

4.10 Bestätigung

Die vorliegende Diplomarbeit mit dem Titel "Führungsstil und Informationssystem in Buchdruck- und Offsetabteilungen" ist von mir selbständig erarbeitet worden. Die zitierten Bücher, die verwendet wurden, sind im Literaturverzeichnis aufgeführt. Andere Gedanken konnten aus ebenfalls aufgeführter Literatur übernommen werden.

Der Unterzeichnete bestätigt die Richtigkeit der Angaben.


R. Baumgartner

5 Literaturverzeichnis

5.1 Verwendete Literatur

Knut Bleicher, Koordinationsorgane.

Hermann Brodbeck, Ökonomische Wirkungen des technischen Fortschritts in der deutschen Druckindustrie. Universitätsverlag Freiburg CH.

P. Fink, Technologie. Vortrag an der Höheren Grafischen Fachschule Zürich, 1973.

Erwin Grochla, Angewandte Informatik 12 / 73.

Unternehmungsorganisation Betriebswirtschaftslehre. Rowohlt Mai 1972.

Jürg B. Hemmi, Betriebsorganisation. Akad Verlag AG.

Rensis Likert, New Patterns of Management

The Humans Organisation: Its Management an Value.

Klaus Niessen, Strategien zur Gestaltung computer-gestützter Informationssysteme.
Zeitschrift Betriebswirtschaft 43 (1973 / 10)

George S. Odiorne, Management by Objectives.

W. Allen Wallis / Harry V. Roberts, Methoden der Statistik. Rowohlt Mai 1971.

W. Weder, Das Gruppengespräch. Vortrag Höheren Grafischen Fachschule Zürich 1973.

5.2 Verwendete, nicht zitierte Literatur

Prospektivstudie des VSLB, Zukunft der Grafischen Industrie.

Dennis Meadows, Die Grenzen des Wachstums. Club of Roe

Reinhard Mohn OHG Gütersloh.

Laurence J. Peter / Raymond Hull, Das Peterprinzip. Rowohlt 1970.