

AfB-Materialien 9

**PERSONALWIRTSCHAFTLICHE
PROBLEME
IN ÖFFENTLICHEN UND
WISSENSCHAFTLICHEN
BIBLIOTHEKEN**

Hrsg. von
Robert Funk
unter Mitarbeit von
Ellen Branthin



Berlin 1975

PERSONALWIRTSCHAFTLICHE PROBLEME

251.6
982

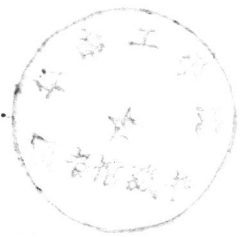
贈 閱

8961782

PERSONALWIRTSCHAFTLICHE PROBLEME IN ÖFFENTLICHEN UND WISSENSCHAFTLICHEN BIBLIOTHEKEN

Referate und Berichte des
Fortbildungsseminars Berlin,
Oktober 1974

Hrsg. von Robert Funk
unter Mitarbeit von
Ellen Branthin



E8961782

Berlin 1975
Deutscher Bibliotheksverband
Arbeitsstelle für das Bibliothekswesen

Materialien der Arbeitsstelle für das Bibliothekswesen. 9.

ISBN 3-87068-709-6

Berlin, Mai 1975

Verlegt bei der

Publikationsabteilung des Deutschen Bibliotheksverbandes
1 Berlin 31, Fehrbelliner Platz 3. Tel.: (030) 86 02 45

Gedruckt bei

Offsetdruckerei Gerhard Weinert, 1 Berlin 61

Vorwort

Personalwirtschaftliche Probleme kennt nicht nur die Privatwirtschaft, der öffentliche Dienst hat sie ebenfalls. Einige Problemkreise sind allen Betrieben gemeinsam, einige in modifizierter Form, andere weisen sicher spezifische Züge auf. Im Bereich der Bibliotheken bildet das Personal, wie bei allen Dienstleistungsbetrieben, ein gravierendes Moment sowohl für die Leistungsfähigkeit als auch für die Kosten. Es ist erfreulich, daß bei den Mitarbeitern in den Bibliotheken neuerdings das Interesse an diesen so bedeutsamen Fragen wächst. Grundkenntnisse über Betriebs- und Arbeitsplatzorganisation, formale Abläufe in der öffentlichen Verwaltung sowie Kommunikationssysteme und Motivationen sollte eigentlich jeder besitzen.

Die betriebliche Weiterbildung ist einen großen Schritt vorangekommen. So bot es sich an, personalwirtschaftliche Probleme in öffentlichen und wissenschaftlichen Bibliotheken in den Mittelpunkt eines Fortbildungsseminars zu stellen. Dank gebührt der Arbeitsstelle für Bibliothekswesen, die die Finanzierung übernahm und der Technischen Universität Berlin, die die Räume und einen gewichtigen Teil der Vortragenden stellte. Herrn Robert Funk, der Leiter des Seminars hat es in Zusammenarbeit mit Frau Ellen Branthin verstanden, den Teilnehmern eine bunte Palette von personalwirtschaftlichen Problemen in vier Themenkreisen zusammengefaßt und in einer bereits in anderen Fortbildungsseminaren bewährten Mischung von Vortrag, Gruppenarbeit und Diskussion anzubieten. Die vorliegende Publikation soll dazu dienen, die Konzepte der Theoretiker und der Praktiker, der Lenkenden und Gelenkten einem breiteren Interessentenkreis zugänglich zu machen.

Wir stehen erst am Anfang einer betriebswirtschaftlichen bzw. arbeitswissenschaftlichen Betrachtungsweise der Bibliotheken. Die bisher vorgelegten Abhandlungen und Untersuchungen, insbesondere solche, die sich mit Richtwerten befassen, berühren beinahe zwangsläufig den Personalsektor, sei es unter dem Aspekt der Haushaltsplanung oder der Lösung arbeitswissenschaftlicher und soziologischer Probleme. Die Zielsetzung eines sparsamen Mitteleinsatzes und einer entsprechenden Personalstellenzuweisung bzw. Arbeitsorganisation kollidiert leicht mit Bestrebungen, den menschlichen Handlungsspielraum in der betrieblichen Praxis zu erweitern. Die in den letzten Jahren verstärkte Diskus-

sion des optimalen Arbeitsinhaltes tritt zunehmend in den Mittelpunkt wissenschaftlichen Interesses. Die Ergebnisse müssen, ebenso wie Probleme der täglichen Praxis, von Bibliothekaren diskutiert und den Kollegen nahegebracht werden. Dafür bietet sich u.a. die Veranstaltung weiterer Seminare mit personalwirtschaftlicher Themenstellung an. Mögen sich dafür immer Geldgeber und genügend "Wissende" finden!

Berlin, im Januar 1974

Helmut Sontag

INHALTSVERZEICHNIS

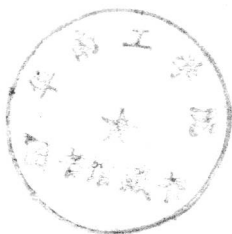
	S.
Frank Heidtmann: PERSONALWIRTSCHAFT IN BIBLIOTHEKEN ALS DIENSTLEISTUNGSBETRIEBEN	7
Robert Funk: THEORETISCHE GRUNDLAGEN ZUR PERSONAL- BEDARFSERMITTLUNG IN BIBLIOTHEKEN	19
Elmar Mittler: DAS PERSONALPROBLEM DES GESAMTPLANS FÜR DAS WISSENSCHAFTLICHE BIBLIOTHEKSWESEN IN BADEN-WÜRTTEMBERG	29
Robert Funk: DIE MAHRENHOLTZFORMEL, EINE ERLÄUTERUNG UND KRITIK	59
Werner Sämann: ERMITTLUNG VON ARBEITSRICHTWERTEN FÜR TÄTIGKEITEN AN DEZENTRALEN BIBLIOTHEKEN	69
Lothar Vincenz: PERSONALEINSATZ AUF DER GRUNDLAGE DER ANFORDERUNGS- UND EIGNUNGSERMITTLUNG (Grundzüge und Instrumente der Personaleinsatzpolitik)	87
Ingo Heinisch: ARBEITSWISSENSCHAFTLICHE GRUNDLAGEN DER PERSONALBEDARFSERMITTLUNG	101
Ingo Heinisch: GESTALTUNG DER ARBEITSSITUATION BEI BÜROARBEIT ALS BEDINGUNG DES OPTIMALEN PER- SONALEINSATZES	131
Ellen Branthin, Kurt Wolfgang Drozd, Uta Morgenstern und Detlef Skalski: BERICHTE ZUR GRUPPENARBEIT. ANWENDUNG EIN- ZELNER PERSONALWIRTSCHAFTLICHER UND ARBEITS- WISSENSCHAFTLICHER METHODEN AN TYPISCHEN AR- BEITSPLÄTZEN IN DER BIBLIOTHEK	167
Kurt-Christoph Landsberg: KURZE EINFÜHRUNG IN PROBLEME DES ÖFFENTLICHEN DIENSTRECHTS IN ÖFFENTLICHEN BIBLIOTHEKEN	183
Ellen Branthin: GEDANKEN ZUR BIBLIOTHEKARISCHEN AUS- BILDUNG	191

Detlef Skalski: WEITERBILDUNG IM BIBLIOTHEKSWESEN - PROBLEME UND ASPEKTE	205
Frank Heidtmann: SOZIOLOGISCHE UND SOZIALPSYCHOLOGI- SCHE GRUNDLAGEN DER PERSONALWIRTSCHAFT	217
Frank Heidtmann: EINZELNE SOZIOLOGISCHE UND SOZIAL- PSYCHOLOGISCH BEGRÜNDETE MASSNAHMEN ZUR VERBESSERUNG VON ELEMENTARER UND OPERATI- VER PERSONALFÜHRUNG	229
ANHANG	245
PROGRAMM	247
REFERENTEN- UND DISKUSSIONSLEITERVERZEICHNIS	248

8961782

Frank Heidtmann:

**PERSONALWIRTSCHAFT IN BIBLIOTHEKEN
ALS DIENSTLEISTUNGSBETRIEBEN**





PERSONALWIRTSCHAFT IN BIBLIOTHEKEN ALS DIENSTLEISTUNGS-
BETRIEBEN: Bedeutung, Literatur, Begriffe, Probleme der Hierarchie.
(Kurzfassung)*)

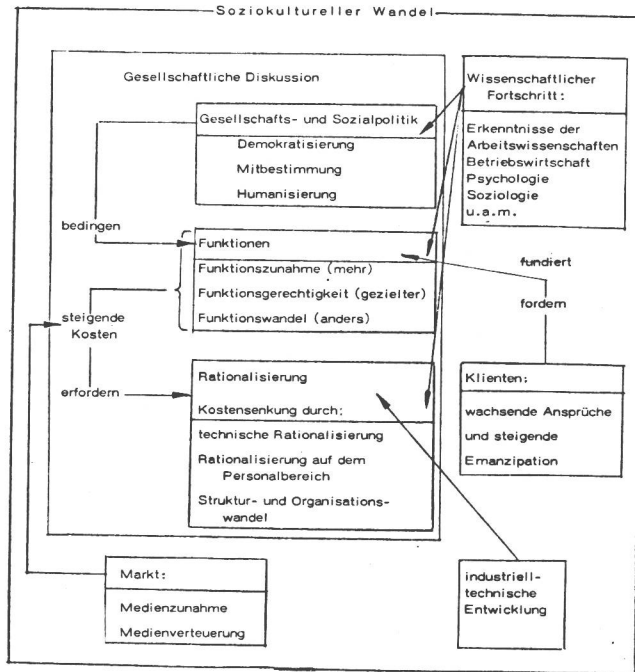
1. Bedeutung. Warum interessieren sich Bibliothekare heute vermehrt für Probleme der Personalwirtschaft? Haben Bibliotheken noch nicht eine optimale Personal- (und Organisations-)struktur gefunden? Was läßt sich in Bibliotheken noch groß ändern? Was hat sich als nicht bewährt herausgestellt? Deutlicher wird heute, daß wesentliche soziokulturelle Veränderungen der die Bibliotheksbetriebe umgebenden Gesellschaft dazu auffordern, personalwirtschaftliche Änderungen durchzuführen. Steigendes Interesse für diesen Bereich entsteht beim einzelnen Bibliothekar durch den durchschnittlich üblichen Funktionszuwachs der Bibliotheken, der sich individuell in Zusatzrollen bemerkbar macht, die meist mit dem Personalbereich in Verbindung stehen. Delegation von Führungsaufgaben wird in Bibliotheken von einiger Größe zunehmend üblicher und läßt heute eine breite Schicht von Bibliothekaren mit personalwirtschaftlichen Problemen in Berührung kommen. Eng mit Funktionszuwachsen sind finanzielle Probleme verbunden: Die steigenden Mengen der jährlich erscheinenden Medien und ihre Verteuerung erzwingen Rationalisierungsmaßnahmen. Bibliothekare unterliegen als Privatpersonen und gerade auch als Angehörige des Öffentlichen Dienstes öffentlichen Thematisierungen von Gegenstandsbereichen wie: Humanisierung der Arbeitswelt, Rationalisierung des Öffentlichen Dienstes, Reform des Öffentlichen Dienstes, Mitbestimmung u.a.m. Die viele Jahre expansionistisch betriebene Politik des Öffentlichen Dienstes ist zunehmend ins Kreuzfeuer verschiedenster Argumentationen geraten. Die Veröffentlichungen in der Reihe "Studienkommission für die Reform des Öffentlichen Dienstes" (90) erscheinen für die Antizipation von personalwirtschaftlichen Problemen in Dienstleistungsbetrieben richtungsweisend. Bibliothekare sind aber auch mit Erwerb und Verwaltung von Büchern befaßt und daher auf den Themenbereich Personalwirtschaft aufmerksam geworden, da auf diesem Bereich ausgesprochen viel Literatur erscheint und besonders Taschenbücher, Reader und populäre Sachbücher (Kochbücher) stark expandieren. Die Literaturflut zeigt uns an, daß dies Thema für privatwirtschaftliche und öffentliche Betriebe "in" ist. Bedeutung für den einzelnen Bibliothekar erhält der Bereich Personalwirtschaft also vorwiegend dadurch, daß gesellschaftlich vermehrt diskutierte Tatbestände im Bereich des Öffentlichen Dienstes rezipiert werden und dem Berufsangehörigen vermehrt neue Rollen zuwachsen.

2. Literatur. Bibliotheksspezifische Forschung auf personalwirtschaftlichem Bereich ist weltweit kaum vorhanden. Erst in den letzten Jahren sind zum Gesamtbereich von Organisation und Führung einige wenige relevante deutsche Veröffentlichungen erschienen (z.B. 6,47,32,7,48,39). Als Desiderat für den personalwirtschaftlich interessierten Bibliothekar und auch für Aus-

*) Die Ausführungen basieren im wesentlichen auf: F. Heidtmann: Zur Soziologie von Bibliothek und Bibliothekar. Berlin 1973. (AfB-Materialien. Bd 6). Vgl. auch F. Heidtmann: Personalführung in Bibliotheksbetrieben. In: Zur Theorie und Praxis des modernen Bibliothekswesens. Pullach 1975.

Literatur am Schluß des letzten Aufsatzes.

Abb. 1: Problemlandschaft Personalwirtschaft



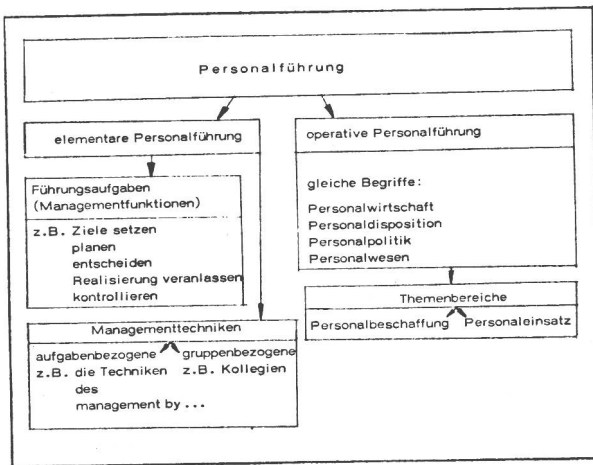
zubildende muß ein Kompendium zu bibliotheksspezifischen Personalproblemen genannt werden, wie auch, daß endlich praktische Begleituntersuchungen zu den zahlreichen organisations- und personalmäßigen Veränderungen in Bibliotheksbetrieben angefertigt und publiziert werden. Vorläufig muß also zur Information auf nicht-bibliothekarische Fachliteratur zurückgegriffen werden, z.B. auf

- Fachliteratur zur Wirtschaftlichkeit und Rationalisierung des Öffentlichen Dienstes (z.B. 36),
- betriebswirtschaftliche Literatur zu Personalproblemen (z.B. 34, 4, 8, 9, 15, 22, 23, 25, 46, 48, 55, 75),
- Literatur zu Problemen von Organisation und Führung, welche meist auch personalwirtschaftliche Probleme mitbehandelt (z.B. 5, 29, 30, 33, 89, 95), auf diesem Bereich erscheint zunehmend Literatur hoher didaktischer Potenz, zum Besitz jedes Interessierten sollte z.B. die Veröffentlichung (61a) gehören,
- popularisierte Darstellungen relevanter fachwissenschaftlicher Ergebnisse aus den Arbeitswissenschaften (z.B. 92, 3, 35), der Psychologie (z.B. 16, 14, 80, 81, 11, 85) und der Soziologie (z.B. 88, 13, 12, 14, 66, 67),
- populäre Sachbücher (z.B. 4, 82, 50, 91, 94, 30).

Erfahrungen aus Aus- und Fortbildung zeigen, daß der leichteste Einstieg in die personalwirtschaftliche Problematik über die populären Sachbücher erfolgt.

3. Begriffe. Die zum Bereich Personalwirtschaft gehörenden Begriffe werden uneinheitlich gebraucht. Personalwirtschaft kann von der Sache her dem Bereich der Organisation und Führung von soziotechnischen Systemen (89) subsumiert werden. Da aber in den seltensten Fällen Betriebe ganzheitlich als soziotechnische Systeme betrachtet werden, sondern meist Teilprobleme im Vordergrund stehen, werden verschiedenartige Gliederungen gerade zum Bereich Personalwirtschaft verwendet. Üblicher wird heute, von zwei Begriffen auszugehen: elementare Personalführung bezieht sich auf Führungsaufgaben und Führungstechniken und operative Personalführung auf die eigentlichen Tätigkeiten mit dem Personal. Probleme des Führungsstils sowie zusammenhängend damit der Organisationsgestaltung werden im allgemeinen unter diesen Begriffen mitbehandelt.

Abb. 2: Begriffe der Personalwirtschaft

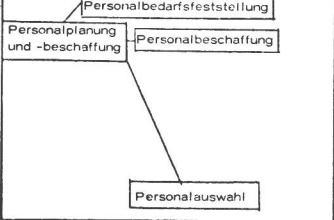
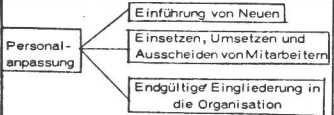
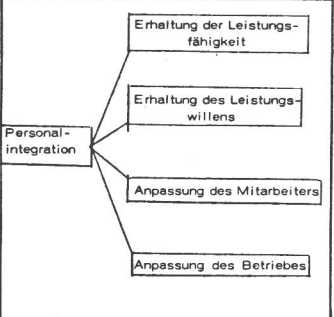


An Stelle des Begriffes Personalwirtschaft werden heute noch oft synonym die Begriffe Personalpolitik (z.B. 25) und Personaldisposition (z.B. 3) gebraucht. Die Themenbereiche der operativen Personalführung lassen sich reduzieren auf die beiden komplexen Grundlagenprobleme

- Beschaffung des Personals und
- Einsatz des Personals.

Üblicherweise werden horizontale Gliederungen verwandt, selten zusätzliche vertikale Aufgliederungen geringer Tiefe. Da elementare und operative Personalführung nur zu analytischen Zwecken, nicht aber in der Praxis zu trennen sind, zeichnen sich in den Veröffentlichungen mehr und mehr zweidimensionale Gliederungen für den Problembereich Personalwirtschaft ab (88), Abb. 3 zeigt ein solches Schema.

Abb. 3: Personaldisposition

Operative Funktionen der Personaldisposition	Elementare Führungsfunktionen = allgemeine Managementfunktionen:	
	Ziele setzen	An diesen sollten die Mitarbeiter möglichst weitgehend bei der Ausübung der operativen Funktionen beteiligt sein.
 <pre> graph TD A[Personalbedarfsfeststellung] --> B[Personalplanung und -beschaffung] B --> C[Personalbeschaffung] C --> D[Personalauswahl] </pre>	Formalisierung betrieblicher Struktur und Abläufe: Organigramme, Stellenpläne, Stellenbeschreibungen, Stellenbilder, Stellensystemdiagramme, Arbeitsanalysen in verschiedenster Form, Arbeitsanforderungsschemata, Nachwuchs- und Personalqualifizierungspläne, u.a.m. Entscheidung zur Innen- oder Außenrekrutierung, Rekrutierungspolitik, Budgetierung der Personalbeschaffung, Vorbereitung der Personalauswahl, Bestimmung von Auslesekriterien und -verfahren, Entwicklung eines standardisierten Selektionsverfahrens, Durchführung von Einstellungsgesprächen, Gewinnung von Informationen über den Bewerber hinsichtlich Arbeitsanforderungen und betrieblicher Integration, u.a.m. Ausleseentscheidung nach festgelegten Kriterien unter Mitwirkung zumindest betroffener Betriebsangehöriger.	
 <pre> graph LR A[Personalanpassung] --> B[Einführung von Neuen] A --> C[Einsetzen, Umsetzen und Ausscheiden von Mitarbeitern] A --> D[Endgültige Eingliederung in die Organisation] </pre>	Lerntheoretisch und sozial angemessene Gestaltung von Einführungen. Angemessene Arbeitsunterweisungen, Initiierung von sozialen Lernprozessen hinsichtlich kooperativen Verhaltens und Möglichkeit zu Identifikation mit Arbeitsaufgabe und Betriebszweck. Aufstellen von Personalentwicklungs- und Karriereplänen.	
 <pre> graph LR A[Personalintegration] --> B[Erhaltung der Leistungsfähigkeit] A --> C[Erhaltung des Leistungswillens] A --> D[Anpassung des Mitarbeiters] A --> E[Anpassung des Betriebes] </pre>	Innerbetriebliche Aus- und Fortbildung, Organisation betrieblicher Lernprozesse, individuelle Karriereförderung, Beförderung, Hohergruppierung, Beachtung der Grundlagen von Arbeitsmedizin, Arbeitshygiene, Arbeitsphysiologie, Arbeitspsychologie, Verbesserung von Information und Kommunikation, u.a.m. Anerkennung und Bestätigung, Werbung um rollenkonformes Verhalten durch Anreizvermittlung, geeignete Maßnahmen der Personalbeurteilung, kooperative Kritik und Korrektur, Anerkennung und Förderung des Fortbildungsstrebens, Mitarbeitermotivierung durch kooperative Führungsstile und Anreizsysteme, Ausbau des betrieblichen Vorschlagswesens, u.a.m. Anpassung an sich verändernde technologische und kooperative Bedingungen des Betriebes, kooperative Teilhabe an Zielsetzung und anderen Managementfunktionen, Aus- und Fortbildung, job-rotation, job-diversification, job-enrichment, job-enlargement, u.a.m. Anpassung an die Wertvorstellungen der Mitarbeiter sowie Anpassung der Arbeitsbedingungen an arbeitswissenschaftliche und soziale Voraussetzungen. Wahl eines kooperativen Führungsstils, Einrichtung von Teamarbeit, Entthierarchisierungsmaßnahmen verschiedener Art, betriebliche Sozialarbeit, u.a.m.	
 <pre> graph LR A[Personalordnung] --> B[Personalordnung] </pre>	Innerbetriebliche Ausgestaltung des rechtlichen Rahmens, Tarifwesen, Beamten- und Angestelltengesetze, Sozialgesetzgebung, Informationen über und Vertretung von rechtlichen Ansprüchen. Führung der Personalakten und Personalstatistiken, u.a.m.	

4. Probleme der Hierarchie. Bibliotheken haben üblicherweise eine relativ streng hierarchisierte und bürokratisierte Aufbauorganisation, welcher fast immer als typischer Führungsstil ein autoritärer zugeordnet ist. Ein autoritärer Führungsstil ist aber nicht notwendig mit einer hierarchischen Organisationsform verbunden, vielmehr können letztere mit verschiedensten Führungsstilen geführt werden. Zahlreiche gesellschaftliche und technologische Entwicklungen der Gegenwart (5) bedingen, daß den traditionellen Organisations- und Führungsformen öffentlicher wie privatwirtschaftlicher Betriebe zunehmend Skepsis entgegengebracht wird (61a). Die gegenwärtig lebhafteste Diskussion von seiten verschiedener Fachwissenschaften um optimale Führung und Organisation von Betrieben macht keineswegs halt vor den öffentlichen Betrieben, gerade sie werden zunehmend kritisiert hinsichtlich ihrer typischen Organisationsformen und Führungsstile (z.B. 5,46,95,1,2,26,54,69,84,64,43,73,55). Forderungen nach partizipativen Führungsformen haben ebenso wie das Entstehen von kritischeren Klienten ihre Basis in gesellschaftlichen Demokratisierungstendenzen, die Auffassung eines mündigen Bürgers beinhaltet u.a. die Aufhebung rigider Untergebenenverhältnisse. Da die öffentliche Verwaltung vermehrt neue gesellschaftliche Aufgaben zu übernehmen hat, entsteht die Frage nach der Rationalisierung, da die Kosten der öffentlichen Verwaltung nicht ins Unermeßliche steigen dürfen. Über Nutzen und Kosten der Dienstleistungen wird vermehrt diskutiert (z.B. 36), eine Rationalisierung der öffentlichen Verwaltung erscheint allgemein als dringliche Aufgabe, dabei wird gerade der Produktionsfaktor Mensch häufig als vordringlich zu optimierende Größe angesehen.

Besteht in einem öffentlichen Betrieb überhaupt ein Handlungsspielraum zur Veränderung der in allen Verwaltungsbetrieben vorfindlichen hierarchischen Organisationsform, ist nicht bereits zu viel vorgegeben und festgelegt? Zwar gibt es einen limitierenden rechtlichen Rahmen, jedoch besteht ein erheblicher Spielraum zur Ausgestaltung und Rationalisierung von Aufbau- und Ablauforganisation und des personalwirtschaftlichen Bereichs. So besteht ausreichend Freiraum zur Variation der hierarchischen Aufbauorganisation und zur Einführung kooperativer Führungsstile wie auch partizipativer Maßnahmen, so daß Vorstellungen von einer innen und außen demokratischen Leistungsverwaltung entsprochen werden kann. Dieser Handlungsspielraum wird in Bibliotheken erst ansatzweise auszufüllen versucht.

Wesentliche Kritik wird heute der Hierarchie entgegengebracht, sie wendet sich oft gegen den mit hierarchischen Strukturen besonders eng verbundenen autoritären Führungsstil. Eine Forderung, die Hierarchie ganz abzuschaffen, da nur sie überwiegend für heute unerwünschte Autoritätsstrukturen verantwortlich wäre, ist zu undifferenziert. Zwar hat die hierarchische Organisationsform allein und insbesondere in Verbindung mit autoritären Führungsstilen zweifelsohne stark dysfunktionale betriebliche Folgen hinsichtlich Leistungshöhe und Zufriedenheit, jedoch bietet eine hierarchische Organisationsform auch Vorteile. Die Ursachen der Hierarchiekritik liegen in den soziokulturellen Wandlungen der letzten Jahrzehnte: Soziale Institutionen müssen sich vermehrt den rascher wechselnden Umwelteinflüssen anpassen, sie sind heute einem höheren Anpassungs-, Innovations- und Lerndruck ausgesetzt. Die bewährten Eigenschaften der hierarchischen Organisationsform

wie Kontinuität, Funktionserfüllung und scheinbare Konflikt- und Reibungslosigkeit scheinen angesichts solcher Anforderungen aus der Umwelt keine Erfolgsgaranten mehr zu sein. Die fortschreitende Arbeitsteilung und die Spezialisierung von Funktionen der öffentlichen Verwaltung stellen immer höhere Anforderungen an Selbstkoordinierungsfähigkeit, Fachwissen, Antizipation und an Reaktion auf Umweltanforderungen.

Die hierarchische Organisationsform als "bekanntestes strukturelles Grundmuster der Herrschaftsausübung und -sicherung" ist durch strenge Über- und Unterstellungsverhältnisse gekennzeichnet, eine kettenförmige Abstufung nach dem Merkmal abnehmender Macht kennzeichnet das Positionsgefüge, das Prinzip der Ungleichheit von Macht, Status, Privilegien und Befriedigungsmöglichkeiten ist konstitutiv für die Hierarchie und entspricht heute weniger demokratischen Gesichtspunkten. Jede Position in der Hierarchie ist mit genau definierter Befehlsgewalt und Gehorsamspflicht ausgestattet, dieses Verhältnis bildet in hierarchischen Organisationen die Grundlage der Personalführung. Die hierarchische Organisationsform ist ferner durch eine monokratische Natur ausgezeichnet: Willensbildung und Zielentscheidungen entstehen allein an der Spitze der Hierarchie, die Ausübung der Befehle wird (streng) kontrolliert, Verantwortung und Recht der Positionsbesetzung (innerhalb fester Regeln) liegen ebenfalls bei der Hierarchiespitze. Hierarchische Organisationsformen fördern durch die Eigenart der Führung von der Spitze aus (Einmannprinzip) charismatische und patriarchalische Führungsstile. Die Aufgabenverteilung in hierarchischen Organisationen erfolgt deduktiv, vorausgesetzt wird eine Kongruenz von Ziel- und Aufgabenhierarchie. Eine besondere Koordination wird nicht als notwendig angesehen, dennoch auftretende Konflikte werden vom jeweiligen nächsthöheren Vorgesetzten koordiniert, Konfliktlösung erfolgt also über die vertikalen Koordinationswege, nicht über multilaterale Verhandlungen oder Kollegialorgane, eine Unterdrückung der Konflikte durch die Macht der Vorgesetzten ist wahrscheinlicher als ihre rationale Lösung.

Die hierarchische Organisation ist eindimensional, es gibt keine gegenseitigen horizontalen Abhängigkeitsverhältnisse. Gleichermäßen sind die Informationsströme hierarchisch kanalisiert und an den 'Dienstweg' gebunden, weitere Möglichkeiten der formalen Kommunikation sind in der Regel ausgeschlossen. Die Macht eines Stelleninhabers in der 'Linie' wird so verstärkt, jedoch können Mechanismen der Informationsfilterung, -verstärkung und -umformung sowie Mißbräuche aller Art eintreten.

Besonders typisch für hierarchische Organisationsformen ist das spezifische Rollensystem, die damit verbundene Statusdifferenzierung und die daraus resultierenden Verhaltensweisen. Verhalten ist relativ streng definiert (generelle Rollenerwartung zu rollenkonformem Verhalten), Rollen- und Normenkonformität wird durch strenge positive und negative Sanktionen gesichert. Die Ausprägung von für den Leistungsprozeß extrafunktionalen (irrelevanten) Rechten und Pflichten wie z.B. Achtung, Respekt, Ehrerbietung usw. sowie für den Leistungsprozeß meist nicht funktionalen wie Gehorsam und Loyalität, ist stark abhängig von der jeweiligen Ausprägung eines Führungsstils. Das Statussystem mit seinen Rechten, Privilegien und Symbolen ist zumeist

stark formalisiert und bestimmt weitgehend die Einwirkungsmöglichkeiten des Rolleninhabers. Sichtbar wird heute, daß die in hierarchischen Organisationen zu vergebenden Status die sozialen Bedürfnisse der Mitarbeiter am Arbeitsplatz nicht befriedigen können, wenn auch einige Motive der zahlreichen Motivklassen, wie z.B. das nach sozialer Differenzierung oder nach Macht, durchaus befriedigt werden können. Gefördert wird durch eine hierarchische Organisationsform die Konformität: Konformes Verhalten wird belohnt, nicht-konformes Verhalten wird bestraft; autoritäre Sozialisationsstrukturen der umgebenden Gesellschaft, die heute oft nicht mehr für angemessen gehalten werden, werden so in der Organisation fortgeführt. Das Anreizsystem der hierarchischen Organisation kennt nur ganz gewisse Ausprägungsformen, seine Bindung an Status, Anerkennung, Sicherheit, Privilegien des Positionsranges, spezifische Aufstiegsmechanismen, Belohnung rollenkonformen Verhaltens, Machtausübung vorgesetzter Instanzen usw. ist stark auf die Sicherung der Herrschaftsstruktur der Hierarchie ausgerichtet und kann als "Motivationskonditionierung" beschrieben werden, d.h. nur wenige menschliche Motive, die allgemein am Arbeitsplatz zu verwirklichen versucht werden, können Entsprechungen finden. Tendenzen zur Anpassung und die Suche nach Sicherheits- und Statusbedürfnissen stehen so als Verhalten in hierarchisch-autoritären Strukturen im Vordergrund. Gerade Leistungsmotive können nur begrenzt befriedigt bzw. aktiviert werden, von daher wird hierarchischen Strukturen häufig der Vorwurf gemacht, Leistungsreserven nicht voll auszuschöpfen.

Nun sind in der Realität hierarchisch-autoritäre Strukturen häufig nicht in reinen Ausprägungen vorhanden, sondern in Spielarten, die einige Nachteile aufheben, ohne andere positive Leistungen zu schmälern, besonders die Art der Personalführung ist einer der Faktoren, der in Zusammenhang mit anderen organisatorischen Maßnahmen entscheidende Schwächen rigider hierarchischer Strukturen beseitigen kann.

Abb. 4: Hierarchie und Enthierarchisierung

dysfunktionale Wirkungen der Hierarchie	Abmilderungen
Eindimensionalität: fehlende Querschnittskoordination und multidimensionale Verbindungen	Organisationsvariation Formalisierung der Querschnittskoordination
Entscheidungszentralisation: monokratische Willens- und Zielbildung	Lösung der Kommunikations- und Unterstellungsverhältnissen
Informationsmonopolisierung	Einsatz kooperativer Führungsstile, motivierender und mitarbeiterbezogener Führungstechniken
Verhaltenskonditionierung	Schaffung von informeller Mitwirkung und von Anreizsystemen
Motivationskonditionierung	
statische Struktur und bürokratische Organisation	
führt zu spezifischen Verhaltensweisen der Betriebsangehörigen	zeitangepaßte und effiziente Führungsorganisation