Zeitschrift: Fachblatt für schweizerisches Heim- und Anstaltswesen = Revue suisse des établissements hospitaliers

Herausgeber: Verein für Schweizerisches Heim- und Anstaltswesen

Band: 47 (1976)

Heft: 6

Artikel: Die Organisation im Dienste des Menschen : Referat an der Jahresversammlung VSA vom 5. Mai 1976

Autor: Schluep, Walter R.

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-806693

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. 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. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

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. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

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. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 09.01.2026

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

Die Organisation im Dienste des Menschen

von Prof. Dr. Walter R. Schluep
(Universität Zürich)

Referat an der Jahresversammlung VSA vom 5. Mai 1976

Prof. W. R. Schluep

I. Einleitung

Wer heute über Organisation zu reden sich anschickt, hat Mühe, beim Publikum positive Vorstellungen zu erwecken. Gegenteils gehören Wörter, wie «Organisation» oder «organisieren», neuerdings zur Symptomatologie eines Unbehagens, das weiteste Kreise erfasst. Das Unbehagen hat seine Wurzel zumal darin, dass Organisationen offenbar eine Tendenz haben, sich zu verselbständigen und den Menschen zu überrollen.

Ist aber der Mensch die Krone der Schöpfung, so bleibt er zwar Tag und Nacht unterworfen, Trockenheit und Ueberschwemmung, Krankheit und Tod ausgesetzt, ist aber nicht bereit, sich von Geistern, die er selbst gerufen hat, tyrannisieren zu lassen. Wenn also mit dem Wort «Organisation» negative Vorstellungen erweckt werden, so vor allem deshalb, weil hier nicht ein unabwendbares Schicksal in Rede steht, sondern der Preis dafür, dass der Mensch nach den Sternen zu greifen sich angeschickt hat, anschickt und immer wieder anschicken wird. Organisation steht somit irgendwie stellvertretend für die menschliche Hybris, für die Selbstüberhebung des Menschen gegenüber der Macht der Götter.

Solche negative Urteile über die Organisation im menschlichen Dasein werden mitunter zurückhaltend formuliert, wie etwa im Thema des Vortrags von Herrn Dr. Klimm, der gestern zu Ihnen in Frageform über «Organisation — Feind des Humanen?» gesprochen hat. Solche vornehme Zurückhaltung ist indessen die Regel nicht. In der zweiten Auflage des durchaus lesenswerten «Wörterbuchs des Unmenschen» lesen wir bei Süsskind:

> *«Aber der Unmensch in seiner täppischen Ungeduld, in seinem Parvenü-Glauben an die Wunderkraft des Organisierens wird ihnen auf jeden Fall das Leben sauer machen. Er wird es sogar zerstören. Denn das von ihm befohlene Organisieren um des Organisierens willen heisst: Die Lebenserscheinungen über einen Kamm scheren. Er organisiert die einfachen und die komplizierten Tätigkeitsbereiche nach derselben Vernunft, die Atomphysik, die Schwerindustrie und die Zeitungsschlagzeile nach derselben Staatsräson . . ., so dass er gar nicht merkt, wie der Mensch selber — als Familien-, Dorf- und Staatsangehöriger, als persönlicher Repräsentant aller der überpersönlichen Gebilde — mehr und mehr ins Mahlwerk hineingerät. Dort verliert er zwar nicht unbedingt Leib und Leben, aber irgendwelche Knochen werden ihm bestimmt gebrochen, nicht selten das Rückgrat.»*

Solche unverblümte negative Aeusserungen über die Organisation und das Organisieren verraten, dass der Tadel zumal der Uebersteigerung einer rationalen, ja rationalistischen Grundhaltung gilt. Aber auch der Ueberschätzung dessen, was auf dieser Welt durch menschliches Räsonnieren und Handeln machbar ist. In der Tat haben wir uns daran gewöhnt, dass uns die Wissenschaft lehrt, es sei fast alles machbar. Und weil wir das allzu gerne glauben möchten und eben deshalb auch glauben, fühlen wir uns ausgesetzt und verlassen, wenn ausnahmsweise nicht machbar ist, was als machbar erschien. Das gilt für Krankheiten, Krisen, Unzufriedenheit und anderes mehr. Und weil man nicht gerne zugibt, dass man die Machbarkeiten überschätzt hat, sucht man den Sündenbock in dem, was Machbarkeiten symbolisiert: im Organisieren und in den Organisationen.

Es ist immer gefährlich, die Unzufriedenheit mit sich selbst, die gestörte Beziehung zu sich selbst also, in Schlagworten abzureagieren. Wer redlich ist, muss sich daher bei der Beurteilung solcher *emotionsbeladener Bezeichnungen,* wie Organisation und Organisieren, zunächst nüchtern fragen, worum es eigentlich geht.

Bei der Ueberprüfung dessen, was in Rede steht, sind etymologische Anleihen allemal nützlich. Hat man es mit «Organisation» und «Organisieren» zu tun, so muss man deshalb bedenken, dass das Stammwort

beider Termini *«Organ»* heisst, das in der griechischen Sprache, wie Sie vermutlich wissen werden, *«Werkzeug»* bedeutet. Es ist wichtig, darauf hinzuweisen, dass das Organ dem Sprachsinn nach Werkzeug und nicht Selbstzweck ist. Daneben haben wir längst gelernt, das Wort «Organ» in einem übertragenen Sinn als lebend-wirkenden Teil eines *organischen Ganzen* aufzufassen.

In dieser Sicht hiesse «Organisieren»: Die Dinge so aufeinander beziehen und daher auch lozieren, dass ein sinnvolles Ganzes entsteht. Der Satz «Ich organisiere etwas» meinte demnach: *«Ich füge Elemente so zusammen, dass das Ganze sinnvoll ist.»* Wobei alsogleich beizufügen wäre, dass der Sinn, auf den hin die Elemente ausgerichtet werden sollen, den Elementen selbst nicht entnommen werden kann, sondern ausserhalb des Systems bleibt.

Man sieht, dass der *sprachliche Ursprung* von Wendungen, wie *«Organisation»* und *«Organisieren»*, ausfällige Urteile ganz und gar nicht rechtfertigt. Was man mit dem Tadel ja meint, ist die sinnentleerte und sinnentleerende Geschäftigkeit, die Uebersteigerung des Nützlichkeitsdenkens und zumal den Gegensatz von Menschlichkeit und Effizienz. Auch diese Perversion des Organisationsbegriffs schlägt sich nieder in der Sprache. «Organisieren» heisst dann nicht mehr einfach: sinnvoll zusammenfügen, sondern die Fähigkeit, das Unmögliche zu vollbringen.

Ich beziehe mich wiederum auf *Süsskind,* der zu diesem Sprachgebrauch erläutert:

> *«Organisieren heisst nun mit voller Nacktheit: Das Unmögliche möglich machen, den Erdball umstülpen, erlangen, was man will.»*

So ist das Wort denn auch in die *Gaunersprache* gedrungen, wo es in der Tat gleichnishaft dafür steht, dass alles machbar ist: *«Man organisiert»* dann nicht mehr den Sonntagsausflug oder den Maibummel, sondern ein Automobil oder eine Freundin. Mit Recht sagt Süsskind im *«Wörterbuch des Unmenschen»* dazu:

> *«Der häufige Vorgang, dass die Gaunersprache in die Hochsprache eindringt, verläuft hier gerade umgekehrt. Ein Wort aus der Hochsprache, sogar aus der gewählten Umgebung des gelehrten Fremdwortes, sinkt ab in die Sphäre des Gaunertums.»*

II. Gründe für die negative Beurteilung von Organisationen

Der Grund, weshalb die Vokabeln *«Organisation»* und *«Organisieren»* dermassen negative Assoziationen auslösen und sogar den ursprünglichen Wortsinn zur Gaunerterminologie umbiegen, liegt darin, dass man das Organisieren im tatsächlichen Leben *als etwas Unmenschliches* erfahren hat. Das lässt sich leicht erklären. Obwohl der Wortstamm im Wort *«Organismus»* seinen guten und schönen Sinn vor allem in den naturwissenschaftlichen Disziplinen beizubehalten vermochte, erschien er in den Sozialwissenschaften von allem Anfang an als *ökonomisches Nützlichkeitsprinzip.*

«Organisation»: das heisst primär und nackt *«die durch den Bestand der Unternehmung und für die Ertragswirtschaft notwendigen mechanischen und menschlichen Betriebsmittel planmässig auf die einzelnen Organe verteilen» (Leitner).* Oder noch unverblümter: *«Organisation ist planvolle Zuordnung von Menschen und Sachen zu optimaler Leistung. Sie ist ein Gestalten unter dem Gesichtspunkt höchster Zweckmässigkeit» (Mellerowicz.).*

Es ist kein Zufall, dass Betriebswirtschaftslehre und Verwaltungswissenschaft die Organisation dermassen als zweckrationales Gestalten betrachten. Eines der ewigen Geheimnisse der kapitalistischen Effizienz ist ja das **Prinzip der Arbeitsteilung.** Jedermann weiss, dass die klassische Organisationstheorie sich mit den Namen von Taylor und Fayol verbindet. Mit dem Namen Taylor ist untrennbar das «Scientific Management», die wissenschaftliche Betriebsführung also, verbunden.

Auch Fayol stellt an den Anfang seiner Verwaltungsprinzipien das Prinzip der *Arbeitsteilung.* Der Gedanke der Arbeitsteilung findet sich aber bereits am Anfang des grundlegenden Werks von Adam Smith über den «Wohlstand der Nationen». Smith gibt dem ersten Kapitel den Titel: «Die Arbeitsteilung.» Bereits im dritten Absatz dieses ersten Kapitels findet sich die berühmte Feststellung, dass durch Arbeitsteilung zehn Arbeiter täglich 48 000 Stecknadeln herzustellen imstande sind, während sie in Einzelfertigung höchstens (und im besten Fall) zwanzig Nadeln zu produzieren vermögen.

Man sieht, dass *die betriebswirtschaftliche Organisationslehre* den vorgegebenen Sinn des Zusammenfügens der Elemente von allem Anfang an im möglichst guten Ergebnis gesehen hat. Sachen und Menschen sind nach dieser Auffassung in dem Sinn organisch zusammenzufügen, dass möglichst viel herausschaut. Es leuchtet daher ohne weiteres ein, wenn Erwin Grochla (in einem Aufsatz über «Erkenntnisstand und Entwicklungstendenzen der Organisationstheorie») noch vor ein paar Jahren festgestellt hat: Problematisch sei die Annahme der *traditionellen Organisationstheorie, «dass der Mensch lediglich als abstrakter Aufgabenträger in organisatorische Fragestellungen einzubeziehen sei»* (a. a. O. 20). Diese Herabwürdigung des Menschen zum anonymen Organisationsmittel hat sich auch im *klassischen Organisationsstil* der Betriebswirtschaftslehre niedergeschlagen. Man kann ohne Uebertreibung von einem autoritär-patriarchalischen Führungsstil reden, den der Soziologe Max Weber in der zusammenfassenden Vokabel «Bürokratismus» eingefangen hat.

Dass der **Bürokratismus** nicht auf die staatliche Verwaltung begrenzt ist, hat Edgar Salin vor allem im Zusammenhang mit der Unternehmenskonzentration hervorgehoben. Salin meint, die Unternehmenskonzentration schaffe Gebilde, in denen der Bürokratismus in ähnlicher Weise walte, wie das in staatlichen

Organisationen der Fall zu sein pflege. Auch Ernst Benda, der amtierende Präsident des Deutschen Bundesverfassungsgerichts, hat in seinem lesenswerten Buch über «Industrielle Herrschaft und sozialer Staat» auf *die zunehmende Bürokratisierung der Grossunternehmen* hingewiesen und dafür technische sowie organisatorische Ursachen verantwortlich gemacht. Er stellt fest, das Ueber- und Unterordnungsverhältnis in den Grossunternehmen werde nicht mehr durch seelisch-geistige, sondern durch funktionell-berufliche Faktoren bestimmt.

Zur Symptomatologie dieser umfassenden Bürokratisierung gehört der *autoritär-patriarchalische Führungsstil,* also die «hierarchisch aufgebaute Organisation(en) mit von oben nach unten durchlaufenden Befehlswegen» (Mayntz, Soziologie der Organisation, 97). Urs Bürgen (a. a. O. 17) beschreibt diesen Stil wie folgt:

> *«Der autoritativ orientierte Führungsstil (. . .) kennzeichnet sich dadurch, dass er Machtmittel einsetzt, um ein bestimmtes Leistungsverhalten sicherzustellen. Der Vorgesetzte fällt sämtliche Entscheidungen allein und gibt definitive, unwiderrufliche Anweisungen für ihre Ausführungen. Die Person des Führenden als ein mit besonderen Vorrechten und Machtmitteln ausgestattetes Individuum und die sogenannte Befehlstaktik stehen also im Vordergrund.»*

Fraglos macht dieses *streng rational-hierarchische* Verständnis der Organisationslehre verständlich, weshalb man Organisationen und organisierenden Menschen allenthalben mit *Skepsis* begegnet. Doch bleibt dieses Urteil einseitig, weil regelmässig übersehen wird, wieviel wir dieser rationalen Seite des Menschen und damit auch der menschlichen Organisation zu verdanken haben. Auch wird vielfach verheimlicht, dass die Organisationstheorie seit jenen frühen Erkenntnissen eines Adam Smith und den Elementarsätzen von Taylor und Fayol wesentliche Wandlungen durchlaufen hat. Diesen *positiven Aspekten* der Organisation und des Organisierens wollen wir uns jetzt zuwenden.

III. Die Organisation im Dienste des Menschen

Zunächst (und vor allem) muss man der Betriebswirtschaftslehre und neuerdings auch der Verwaltungswissenschaft zugute halten, dass sie bald einmal versucht hat, *den Menschen aus der Rolle des blossen Organisationsmittels herauszulotsen.* Tonangebend war dabei der in der Harvard Business School entwickelte Ansatz, der unter der Bezeichnung *«Human Relations»* bekannt geworden ist.

Die zentrale Bedeutung der *«Human Relations»* besteht in einer grundsätzlichen Veränderung der Optik. Zwar wird der Gedanke einer machbaren optimalen Effizienz nicht über Bord geworfen. Die Idee der *«Human Relations»* bedeutet also nicht, dass man das Ziel der *Erfolgssteigerung durch Organisation* aufgegeben hätte. Neu war lediglich die Erkenntnis, dass Menschen als ausführende Glieder in einer Organisation nicht vorab und hauptsächlich von Motiven wirtschaftlicher Vorteilhaftigkeit geleitet werden. Man begriff, dass das Verhalten im Rahmen einer Organisation nicht nur und nicht einmal hauptsächlich von materiellen Anreizen bestimmt wird, sondern vom Bedürfnis nach Erhaltung der Prestige- und Statusrelationen, nach Befriedigungsgewinn aus den arbeitsbedingten sozialen Beziehungen, nach Gruppenkontrolle, sowohl der Gruppenmitglieder als auch der Aussenstehenden; wie etwa der unteren Vorgesetzten usw.

Diese Veränderung der Optik brachte ein bisher unbekanntes Interesse an den *informellen Gruppenbeziehungen* der Gruppenmitglieder. Einer der Initiatoren der neuen Bewegung, der in Harvard tätige Fritz Röthlisberger, stellt dazu abschliessend fest:

> *«Informelle Beziehungen sind nicht zufällig und nebensächlich für den Ablauf des Betriebes, im Gegenteil: keine Organisation vermag wirksam zu funktionieren, wenn sie nicht ein parallel laufendes, spontanes Netz zwischenmenschlicher Beziehungen enthält.»*

Zusammenfassend kann man festhalten, dass die Idee der *«Human Relations»* die Mitglieder einer sozialen Organisation nicht mehr bloss als passive Dinge, sondern als autonome Akteure betrachtet. Das führt dazu, dass die Individuen nicht mehr nur vom Standpunkt der Organisation her betrachtet werden, sondern dass umgekehrt versucht wird, die Organisation vom Standpunkt des Individuums her zu verstehen. Praktisch hat sich das vor allem *in der Forderung nach einem demokratischen Führungsstil* niedergeschlagen. Darauf werden wir zurückkommen. Aber es bleibt dabei (wie Renate Mayntz es ausgedrückt hat), dass die Beachtung der «Human Relations» im Dienst der Leistungswirksamkeit der Organisation steht. Hinter dem Interesse für *Arbeitszufriedenheit* und *Betriebsklima* wirkt also nicht das Postulat *der Anerkennung menschlicher Würde,* sondern die erfolgsorientierte Forderung nach Beachtung von strukturellen Zusammenhängen, die über die geläufigen materiellen Atriebsreize hinaus reichen.

Einen bedeutenden Beitrag zur Humanisierung der Organisation in Betrieben und Verwaltungen leistete die soziologische Theorie durch die Ausgliederung einer besonderen *Organisationssoziologie.*

Organisationen im soziologischen Sinne sind etwa Betriebe, Verwaltungsbehörden, Polizei, Armee, Krankenhäuser, Kirchen, Gewerkschaften, Universitäten und dergleichen mehr.

Die Organisationssoziologie betrachtet alle diese Organisationen als *soziale Systeme.* Das bedeutet, dass alle diese Gebilde irgendeinen gemeinsamen Nenner haben müssen. In der Tat werden sie alle als ganzheitliche Erscheinungen begriffen, die aus sich wechselseitig beeinflussenden Teilen bestehen. Thematisiert man diese Systeme, so erkennt man eine Reihe

von Problemen, die ihnen allen gemeinsam sind und die Voraussetzungen der Funktionsfähigkeit, zumal der Zielverwirklichung betreffen.

Das wichtigste Problem, das bei jedem System zu lösen ist, ist das Problem der *Selbsterhaltung*. Selbsterhaltung aber hängt davon ab, *dass die Systemteile sich im Ganzen integrieren, dass das System sich an veränderte äussere Bedingungen anzupassen vermag, also flexibel und neuerungsfähig bleibt*. Die Aufgabe der Selbsterhaltung wird dadurch erschwert, dass Organisationen keine geschlossenen, isoliert existierenden und selbstgenügsamen Systeme sind. Sie sind vielmehr offen und in ständiger Beziehung mit ihrer Umwelt.

Denken Sie etwa an die Unternehmung als produktives soziales System, die eingebettet ist in eine weitere Umwelt und abhängig ist von einer angemessenen Infrastruktur. Es entstehen Beziehungen nicht nur zu den Kunden und Lieferanten, nicht nur zu den Eigenkapitalgebern und den Fremdkapitalgebern, nicht nur zu andern Unternehmungen und zu lokalen Gemeinwesen, sondern auch zum Staat, ja sogar zu überstaatlichen Organisationen sowie zur Allgemeinheit schlechthin.

Man erkennt sofort, dass die *Organisationssoziologie* gegenüber der betriebs- und verwaltungswirtschaftlichen Organisationslehre und auch gegenüber der «Human Relations»-Idee einen grundsätzlich *neuen Ansatz* darstellt. Es geht hier nämlich nicht mehr vorab darum, Maximen für möglichst zweckmässiges und erfolgreiches Praxishandeln zu entwickeln. *Im Vordergrund steht vielmehr die sozusagen zweckneutrale Erkenntnis der Struktur solcher sozialer Systeme und der in ihnen ablaufenden Prozesse.* Die Organisationssoziologie will somit in erster Linie die Wirklichkeit darstellend erfassen und in ihrem Sosein ursächlich erklären.

Man darf somit zusammenfassend festhalten, dass in der Organisationsanalyse der Organisationssoziologie die Organisation als zielgerichtetes *soziales System* betrachtet wird.

Im hier gegebenen Zusammenhang interessiert zunächst die *Struktur* solcher Systeme. Dabei sind drei Strukturelemente zu unterscheiden: *die Rollenstruktur, die Kommunikationsstruktur und die Autoritätsstruktur*. Es fehlt uns die Zeit, uns mit der Rollen- und Kommunikationsstruktur auseinanderzusetzen. Aber auch von der Sache her interessiert uns vorab die Autoritätsstruktur.

Dabei ist festzustellen, dass es in rationalen Industriegesellschaften nur *zwei grundlegende Formen der Autoritätsstruktur* gibt, aus denen sich alle in der Realität anzutreffenden Formen als Mischformen ableiten lassen. Am einen Ende der Skala haben wir die uns bereits bekannte *bürokratische* (auch hierarchisch-monokratisch genannte) Autoritätsstruktur. Ihr steht gegenüber die *assoziative* Struktur, deren Vorstufe als demokratischer oder kooperativer Führungsstil bekannt geworden ist.

Vorweg ist festzustellen, dass sich seit dem Zweiten Weltkrieg zumal in Unternehmungen, aber auch in Verwaltungen, eine Abkehr von autoritären Strukturen und Methoden ankündigt. Es ist schwierig zu sagen, wie weit dieser Systemwechsel die Folge organisationssoziologischer Erkenntnisse ist. Aber es kann nicht geleugnet werden, dass die Organisationssoziologie mindestens ermöglicht hat, den Menschen *in seiner Ganzheit anzuerkennen und nicht bloss als störendes Element im Prozess der optimalen Zweckverwirklichung*.

Mit Recht hat Jörg Oetterli hervorgehoben, dass die menschlichen Gegensätze «nicht mehr als vermeidbare Missverständnisse, als psychologische Hindernisse oder als zufällige Einflüsse gesehen» werden. Sie werden vielmehr «‚integriert', das heisst als schöpferische Kraft des sozialen Wandels und nicht mehr als ‚Bazillus' gesehen, den man als Krankheitssymptom bekämpfen muss» (63).

Die Folge solcher Erkenntnis ist, dass Themen, wie «Dezentralisation», «Machtdelegation», «Verteilung der Autorität» aus einem neuen Geist angegangen werden. Es geht nicht mehr einfach darum, den Menschen vor der als notwendig unterstellten Bürokratie in der Organisation zu schützen. Vielmehr wird unversehens die These von der Unerlässlichkeit des bürokratischen Stils in Frage gestellt. Plötzlich spricht man davon, Bürokratie im Sinne von Max Weber sei im Grunde genommen eine *Kinderkrankheit der Organisationslehre* gewesen und kein Schicksal.

Dieser Ansatz führt zu einer echten *Humanisierung der Arbeitswelt*, weil er die Umwelt gestaltet, ohne an der Würde des Menschen zu rütteln. Auf diesem Wege gelangt man zur Durchdringung des rationalen Zweck-Mittel-Denkens mit menschlichen und eigenwertigen Grundanliegen. August Sahm (Humanisierung der Arbeitswelt, Freiburg/Breisgau 1976) hat mit Recht herausgestellt, der Mensch rücke tendenziell immer mehr in den Mittelpunkt des Betriebes, und gerade darin liege ein Stück hoffnungsvoller Erwartung, dass die berufliche Leistungswelt ihren Ausstoss an Inhumanität vermindere und in steigendem Masse Humanität produziere. **Diese Relevierung des Humanen in den sozialen Systemen ist die zentrale Leistung der Organisationssoziologie.** Sie stellt im Endergebnis soziale Organisationen wieder in den Dienst des Menschen.

Der Stossrichtung nach hat die Humanisierung sozialer Systeme manches gemein mit dem Ruf nach *«Lebensqualität»*. Mit dem Ausdruck «Lebensqualität» ist ja auch der Mahnruf verbunden, *weniger an Wachstum und mehr an die Wohlfahrt, das Lebensglück und die Gewährleistung der freien menschlichen Entfaltung* zu denken. Wer von «Lebensqualität» spricht, kritisiert letztlich den Sinn des Lebensablaufes in der hoch industrialisierten Gesellschaft. Swoboda hat das in die eindrückliche Formel gekleidet, es gehe um all das, «was nicht in der Lohntüte steckt». Schon Adam Smith hat, wiewohl er sein Buch über den «Wohlstand der Nationen» mit der Arbeitsteilung und dem Beispiel der Stecknadelpro-

duktion begann, weiter hinten das Ergebnis überspitzter Arbeitsteilung mit nicht zu überbietender Deutlichkeit erfasst, wenn er sagt: *«Ein Mensch, der sein ganzes Leben damit hinbringt, ein paar einfache Operationen zu vollziehen, . . . wird am Ende so unwissend und dumm, als es nur immer ein menschliches Wesen werden kann. Die Verknöcherung seines Geistes . . . lässt es auch in ihm zu keinem freien, edlen oder zarten Gefühl mehr kommen und erlaubt ihm selbst nicht, die alltäglichen Pflichten des Privatlebens richtig zu beurteilen.»*

Man kann also den Vater des kapitalistischen Systems in den Zeugenstand rufen und braucht nicht auf den Entfremdungsprozess zu rekurrieren, den Karl Marx im «Kapital» so eindringlich geschildert hat. Der Ruf nach Lebensqualität und nach Humanisierung der organisierten Welt ist somit allemal so etwas wie eine *Forderung,* den Menschen als ganzheitliches Wesen anzuerkennen und nicht als abstrakte Rechnungsgrösse einzusetzen.

Solche Erkenntnisse schlagen sich zwangsläufig in der *Aenderung des Führungsstils* nieder. Anfänglich galt das vor allem im Blick auf die Führung in privatwirtschaftlichen Unternehmungen. Zunehmend wurde aber die Einführung solcher Führungsprinzipien auch für die öffentliche Verwaltung gefordert. Es ist der *Weg vom bürokratischen zum kooperativen oder demokratischen Führungsstil.*

Bürokratische Organisationen sind gekennzeichnet dadurch, dass *Wenige über Viele herrschen,* wobei die Beherrschten zwar grundsätzlich zustimmen, aber kein Recht auf Kontrolle und Auswahl der Herrschenden haben. — *Demokratische Organisationen* dagegen erkennt man daran, dass zwar auch Wenige über Viele herrschen, dass aber die Vielen das Recht haben, die Führung in bestimmten Abständen *auszuwählen,* sie zu kontrollieren und unter Umständen auch kurzfristig abzuberufen.

Praktisch bedeutet somit Demokratisierung, dass die Leitungsspitze einer *Kontrolle* unterstellt wird, an der auch die *Beherrschten* teilhaben. Daraus folgt zwangsläufig die *Mitwirkung der Beherrschten an der Entscheidbildung.* Folgerichtig werden etwa im bekannten *Harzburger Modell* folgende Führungsprinzipien als «grundlegend neu» bezeichnet:

1. Die betrieblichen Entscheidungen werden nicht mehr lediglich von einem einzelnen oder einigen Männern an der Spitze des Unternehmens getroffen, sondern jeweils von den Mitarbeitern auf den Ebenen, zu denen sie ihrem Wesen nach gehören.

2. Die Mitarbeiter werden nicht mehr durch einzelne Aufträge vom Vorgesetzten geführt, sondern haben feste Aufgabenbereiche mit bestimmten Kompetenzen, in denen sie selbständig handeln und entscheiden.

3. Die Verantwortung ist nicht mehr auf die oberste Spitze allein konzentriert, sondern wird zusammen mit den Aufgaben auf die einschlägige Ebene übertragen.

4. Das Unternehmen wird nicht mehr von oben nach unten, sondern von unten nach oben aufgebaut, wobei die vorgesetzte Instanz der Untergeordneten nur diejenigen Entscheidungen abnimmt, die ihrem Wesen nach nicht mehr auf die untere Ebene gehören.

5. Zur Symptomatologie dieses neuen Führungsstils gehören Führungsmittel, wie Mitarbeiterbesprechung, Mitarbeitergespräch, Kritik und Anerkennung, Teamarbeit, Rundgespräch und dergleichen mehr.

So verstandener *kooperativer Führungsstil verbürgt* zweierlei: Einmal dass so strukturierte soziale Systeme ihre Funktionen besser erfüllen und damit wertvolle Instrumente im Dienste der Realisierung menschlicher Zwecksetzungen darstellen. Zum andern aber, dass dieser Dienst am Menschen nicht unter *Missachtung,* sondern unter *Beachtung der Menschenwürde* erfolgt, *indem soziale Organisationen zu Feldern sinnvoller Betätigung und Entfaltung der in ihnen zusammengefassten Menschen werden.*

IV. Rechtliche Aspekte

Ueberblicken wir noch einmal den Weg vom ausschliesslich am Erfolg gemessenen bürokratischen Organisationsmodell bis zum sozialen System als Gelegenheit sinnvoller menschlicher Betätigung, so besteht kein Anlass, Organisationen zu verdammen. Erlauben Sie mir, dass ich abschliessend noch kurz als *Jurist* zu diesem Ergebnis Stellung nehme:

Zunächst ist festzuhalten, dass der Jurist von Haus aus ein fundiert positives Verhältnis zu organisierten Gebilden hat. Jedem Juristen ist es nämlich eine Selbstverständlichkeit, dass Organisationen allemal im Dienst des Menschen stehen müssen. Der Berner Rechtsphilosoph und Verfassungsrechtler Walther Burckardt hat in seinem bekannten Werk über *«Die Organisation der Rechtsgemeinschaft»* wiederholt herausgestellt, dass sowohl die Rechtsordnung als Ganzes, als auch im besondern, die Entscheidungen über die Anwendbarkeit von Normen und über die Erzwingbarkeit von Urteilen als Organisationen der Rechtsgemeinschaft aufzufassen sind.

Ziel dieser Organisationen ist allemal die *Verwirklichung der Gerechtigkeit.* Daher ist undenkbar eine rechtliche Organisation, die den *Menschen nur als Mittel einsetzte.* Das Recht bezieht sich immer auf den Menschen als Individuum, aber auch als Glied privater und öffentlicher Gemeinschaften, die wieder von Rechts wegen organisiert und strukturiert sind. Es schafft Organisationsmittel, wie den Vertrag, die Gesellschaft, die juristischen Personen, den Verwaltungsakt, den Prozess, die Haftung und dergleichen mehr.

Diese Mittel sind dazu da, die menschliche Gesellschaft zu organisieren und das Verhältnis der Menschen zueinander und bezüglich der vorhandenen materiellen und immateriellen Güter zu ordnen. Wie in anderen Organisationen wirkt der Mensch auch in der rechtlichen Organisation mit, indem er als Eigentümer, als Mitglied einer Vormundschaftsbehörde, als Kläger, als Leiter einer Anstalt oder in irgendeiner andern Rolle den Systemablauf mitbestimmt. In allen diesen Funktionen soll aber der Mensch Anlass haben, sich selbst zu entfalten. Nie darf er blosses Mittel werden, wie es gewisse Nazi-Schergen waren.

Die Organisation der Rechtsgemeinschaft steht somit im Dienste des einzelnen sowie der Gesellschaft überhaupt und vollbringt das, indem die einzelnen als Menschen mitwirken. Besonders deutlich wird diese Analogie der Organisation der Rechtsgemeinschaft zu allen übrigen Organisationen, wenn man an das Wirtschaftsrecht und dessen Beitrag zur Organisation einer leistungsfähigen und menschenwürdigen Volkswirtschaft denkt.

Sie sehen, was die moderne betriebs- und verwaltungswirtschaftliche Organisationslehre und die Organisationssoziologie lehren, ist für den Juristen seit urvordenklichen Zeiten selbstverständliche Voraussetzung einer sinnvollen Organisation der Rechtsgemeinschaft. Vielleicht legitimiert das den vor Ihnen stehenden Rechtslehrer, auch *einige Bedenken* gegen diese Entwicklung anzubringen.

Zur Struktur rechtlicher Organisationssysteme gehört immer auch eine sinnvolle und praktikable Ordnung *der Verantwortungen.* Macht man aber Ernst mit all dem, was unter dem Titel der Humanisierung und des systemgerechten Führungsstils gesagt wird, so besteht die Gefahr der Verwischung von Verantwortlichkeiten.

Das hat zur Folge, dass die Zurechnung von Schäden auf ihre Verursacher mit immer grösseren Schwierigkeiten verbunden ist. Es entstehen zunehmend komplexe Bezüge zur Aussenwelt, die zwangsläufig dazu führen, dass soziale Systeme auch dann haften, wenn ein spezifisches *Verschulden des einzelnen* nicht mehr nachgewiesen werden kann.

Das entspricht dem Verantwortlichkeitsrecht des Bundes, nach dessen Art. 3 Abs. 1 der Bund primär und ohne Rücksicht auf das Verschulden des schadenstiftenden Beamten im Sinne einer *Kausalhaftung* einstehen muss. Ein Rückgriff des Bundes auf den Beamten ist nach Art. 7 und 8 des Verantwortlichkeitsgesetzes nur möglich, bei *Vorsatz* oder *grober Fahrlässigkeit* des Beamten. In den Kantonen ist die Rechtslage zum Teil gleich, zum Teil verschieden. Aus allem, was ich heute zu entwickeln versucht habe, folgt aber zweifelsfrei eine immanente *Tendenz, die Haftung aus der Widerrechtlichkeit allein (wenn nicht gar aus dem Schaden allein)* entstehen zu lassen.

Ganz ähnlich verhält es sich im *Verantwortlichkeitsrecht der privaten Organisationen.* Der vielgerühmte kooperative Führungsstil wirft Verantwortlichkeitsprobleme auf, denen das aktienrechtliche Modell der Art. 753 ff. OR in keiner Weise zu genügen vermag. Das Aktienrecht und das Recht der übrigen privatwirtschaftlichen Organisationen knüpft die Haftung bekanntlich immer noch an *Verschulden* und *Widerrechtlichkeit* zugleich. Da die Widerrechtlichkeit aber allemal in der Verletzung von Sorgfaltspflichten besteht, fallen die Prüfung der Widerrechtlichkeit und des Verschuldens praktisch zusammen.

Nach aussen verantwortlich sind aber immer nur die Organisationsspitzen. Sie haften, wenn ihnen *unsorgfältige Amtsführung vorgeworfen werden kann.* Was aber heisst das praktisch in einem Modell des kooperativen Führungsstils? Neben der Pflicht zur sorgfältigen Auswahl und Instruktion der Mitarbeiter steht offenbar im Zentrum die Pflicht zur Ueberwachung des Systems. Die *bundesgerichtliche Praxis* und die Lehre zeigen eine Tendenz zur *Verschärfung* dieser Ueberwachungspflichten.

Aber hier muss der *Jurist* seinerseits davor warnen, *dass die Vermenschlichung des Führungsstils zu unmenschlichen Verantwortlichkeitslösungen führen könnte.* — Wir alle freuen uns über die Wiederentdeckung des Humanen. Aber wir sollten stets alles mitbedenken. In der soeben erschienenen Lieferung des Kommentars zum Schweizerischen Aktienrecht warnt der bekannte Aktienrechtler Wolf Bürgi vor überspitzten Sorgfaltspflichten, indem er feststellt, was nicht nur für Aktiengesellschaften, sondern für alle sozialen Systeme gilt und was wir eben deshalb zur Besinnung mit nach Hause nehmen wollen:

> *«Damit sich eine pflichtbewusste Person heute überhaupt noch dazu entschliessen kann,» schreibt Bürgi, ein Führungsmandat, «insbesondere ein nebenamtliches, zu übernehmen, sollte die Verantwortlichkeit immerhin in einem der wirklichen Gegebenheiten entsprechenden Rahmen gehalten werden; das Risiko, persönlich haften zu müssen, sollte nicht übermässig gross sein. Andere Regelungen . . . stehen in krassem Widerspruch zu Treu und Glauben.»*

Dem ist, meine Damen und Herren, *nichts* beizufügen.

Adresse des Verfassers:
Prof. Dr. W. Schluep, Staudenweg 8, 2543 Lengnau

Das Referat von Herrn Dr. A. Wagner, «Rezession — ihre Auswirkungen auf die Sozialarbeit», veröffentlichen wir in der Juli-Nr. Ebenfalls in der Juli-Nr. werden wir das zu diesem Thema passende Referat von Dr. Häberli, «Unterstützt oder behindert die Heimorganisation den Erziehungsauftrag?» (Rigi-Tagung 1975), abdrucken. *Red.*