

**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:** Mensch und Organisation im Bereich der produktiven Leistung : Referat an der Jahresversammlung VSA vom 5. Mai 1976  
**Autor:** Stamm, P.  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-806694>

### **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>**

# Mensch und Organisation im Bereich der produktiven Leistung

Von Dr. rer. pol. P. Stamm

Referat an der Jahresversammlung VSA vom 5. Mai 1976



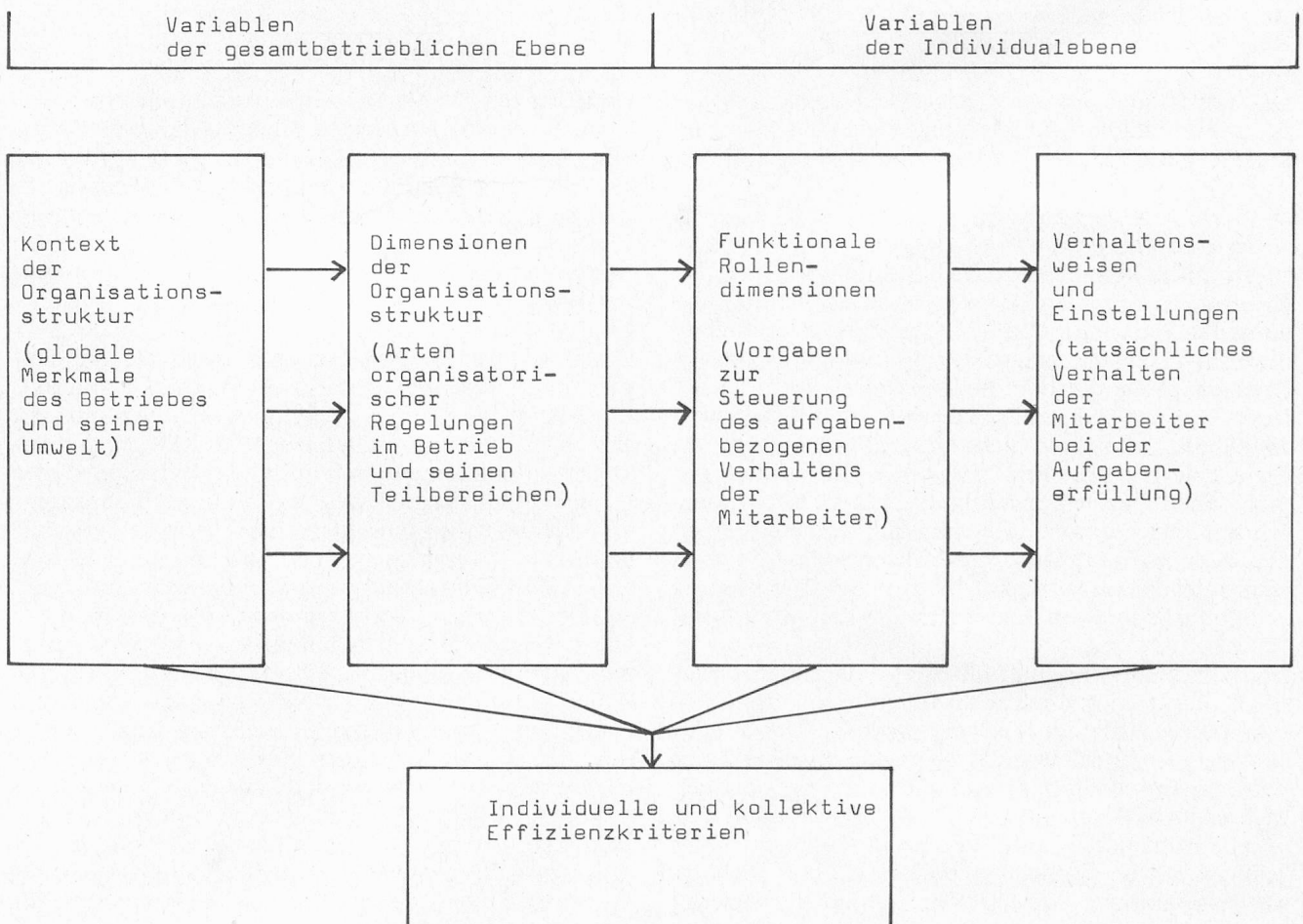
Dir. Dr. P. Stamm

in meinem Thema gemachte Einengung «*Mensch und Organisation im produktiven Bereich*» nicht. Es wird daraus vielmehr klar, dass es sich nicht um statische, sondern eminent dynamische Wechselbeziehungen handelt.

Ich gestatte mir deshalb die Freiheit, wenige Mosaiksteine aus dem vielgestaltigen Problemkreis herauszunehmen und will versuchen, die relevanten Wesensmerkmale herauszuschälen, nicht im Sinne einer exakten wissenschaftlichen Abhandlung, sondern einer Aufzeichnung von Entwicklungsformen, Folgeerscheinungen, Verhaltensweisen und — soweit beurteilbar — der möglichen unternehmenspolitischen, menschlichen, betriebs- und volkswirtschaftlichen Konsequenzen daraus. Die eigene Erfahrung und Anschauung mögen mir dabei behilflich sein.

Das Thema Mensch und Organisation lässt einen weiten Spielraum und kann nicht in seiner Gesamtheit behandelt werden. Es bedarf somit einer entsprechenden Abgrenzung. Dazu genügt allerdings die

Ich sagte schon, das Thema ist unerschöpflich, und allein über den Begriff Organisation könnten Bücher geschrieben werden. Es ist deshalb naheliegend, dass es allein für den betrieblichen Bereich eine *Organi-*

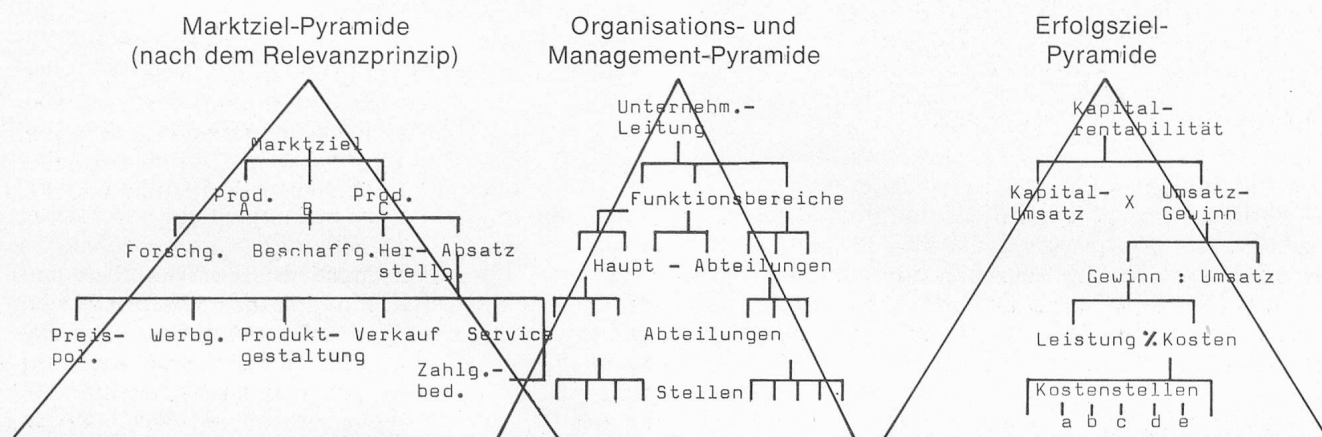


sationslehre gibt, die sich mit den Organisationsstrukturen der Unternehmungen befasst. Diese wiederum wird von zahlreichen Einflussgrößen beherrscht, von denen ich lediglich einige wenige nennen möchte, deren Auswirkungen oft nur schwer zu messen sind: zum Beispiel Gründungsmodus und Eigentumsverhältnisse, Betriebsgrösse, Leistungsprogramm, Fertigungstechnologie, räumlich getrennte Betriebseinheiten, Abhängigkeit von der Muttergesellschaft, Grad der Mitbestimmung oder andere Dimensionen, wie Grad der Spezialisierung, Standardisierung, Formalisierung, Traditionalismus, Entscheidungscentralisation, hierarchische Konzeption.

Ausserdem ist auf die Verhaltensweisen, wie Innovationsneigung, Konfliktpotential und persönliche Flexibilität, hinzuweisen und schliesslich noch auf die Effizienzvariablen, wie Produktivität, Wachstum,

Arbeitsmoral und Anpassungsfähigkeit. Aus allen diesen Elementen wurde und wird noch immer versucht, Konzepte herauszuarbeiten. In der grafischen Darstellung sind einige globale Grössen aufgezeigt, einerseits als variable der *gesamtbetrieblichen Ebene* und andererseits der *Individualebene*. Alle beinhalten individuelle bzw. kollektive Effizienzkriterien (siehe Grafik auf Seite 197).

Hinter jeder Organisation steht eine bestimmte Zielsetzung. Im *Unternehmensbereich* wird sowohl für die *sachbezogene* als auch für die *personenbezogene Konzeption* vorwiegend die *Pyramide* verwendet. Auch hierzu möchte ich Ihnen eine Darstellung zeigen, welcher drei solche Pyramiden zugrunde liegen, nämlich in der ersten, welche Kriterien zur Erreichung des **Marktzieles** determinierend sind, dann die **Organisations- und Management-Pyramide** und die **Erfolgszielsetzung**.



Im ersten Fall wird die Marktzielsetzung durch gezielte Aktivitäten erreicht, die entsprechend ihrer Relevanz den einzelnen Ebenen zugeordnet werden.

Die wohl *geläufigste* Pyramide ist jene des *hierarchischen Gliederungsplans*, auf den ich noch eingehend zu sprechen komme. Als weiteres Beispiel folgt die *Erfolgszielpyramide*. Sie mag gesellschaftspolitisch umstritten sein, ist aber dennoch — oder gerade deshalb — ein interessantes bzw. ausserhalb unserer Grenzen gar ein brisantes Thema. Ich werde mich mit dieser Zielsetzung nicht näher befassen. Trotzdem kann man nicht daran vorbeigehen. Im Gegenteil, sie bekommt gerade im Produktionsbetrieb einen besonderen Inhalt. Das Organisationsprinzip dient zwar schematisch gesehen dazu, *Ordnung in einen Ablauf* zu bringen, oder — etwas neuzeitlicher ausgedrückt — zur Systematisierung und Optimierung von Aktivitäten.

Der entscheidende Unterschied zwischen dem privaten Unternehmen und dem öffentlichen Dienstleistungsbetrieb liegt im *Wettbewerbsdruck*. Das Privatunternehmen ist nicht zuletzt aus diesem Grund der Kritik ausgesetzt, oft ohne besseres Wissen, einfach weil es dem Zeitgeist entspricht. Gewiss sind seit dem Frühkapitalismus bis zur heutigen Zeit genügend Angriffsflächen geboten worden. Schlagworte, gefährliche Vereinfachungen und ideologische

Diskussionen helfen indessen nicht weiter. Das meinen Betrachtungen zugrunde liegende Wirtschaftssystem mit seiner Eigendynamik stellt darauf ab, dass die Summe des Leistungspotentials in Konkurrenz zu den anderen steht. Es besteht also ein *Leistungsdruck*, der unter gewissen Voraussetzungen menschliche Höchstleistungen erfordert, die anfechtbar sind.

Die Forderungen nach **Humanisierung am Arbeitsplatz** sind berechtigt. Dies ist aber kein Zielkonflikt. Im Gegenteil können, nebst neuen Technologien, gerade die sich im ständigen Wandel befindenden Organisationsformen laufend Fortschritte in dieser Richtung vollziehen. Dies ist seit langem bekannt, und meines Erachtens kann die Unternehmerschaft für sich in Anspruch nehmen, schon früh beispielsweise das Erfordernis neuer Organisationsformen erkannt zu haben. In Fragen des Führungsstils ist die unternehmerische Wirtschaft vielen anderen Institutionen voraus, vielleicht nicht so sehr kraft besserer Einsicht, sondern vielfach unter dem Zwang, messbare Höchstleistungen zu erzielen, mit immer kritischer werdenden Menschen, die ständig höhere Anforderungen an die Kunst der Führung stellen.

In diesem Prozess stehen wir, wie Sie wissen, mitten drin. Es gilt, namentlich die richtigen Mittel und Wege zu finden, mit denen die Menschen in den



unternehmerischen Entscheidungsprozess wirksam integriert werden können. Allerdings ist je länger je weniger die Konfliktsituation auszuschliessen. Der Begriff «Gewinn» mag immer verpönter werden; einen *Gradmesser für die Rentabilität* braucht es dennoch. Ich schätze, dass die Gruppe jener Utopisten, die glauben, dass es auch ohne Leistung geht, immer kleiner wird. Die Verfechtung und Durchsetzung des Prinzips der Rentabilität ist der Beitrag des Unternehmers an eine Gesellschaft, die mit den begrenzten Ressourcen dieser Erde leben muss. Zur optimalen Nutzung ist ein wesentlicher Anteil in der Führung bzw. im *Führungsstil* begraben.

Auf diesen Problemkreis möchte ich noch näher eintreten, da darin die **Verbindung von Menschen und Organisationen** im Produktionsbetrieb am augenfälligsten dargestellt werden kann.

Dabei komme ich nochmals zurück zur Pyramidenform, und zwar zu jener der *hierarchischen Organisationsform*. Man findet sie schon im Altertum. An der Spitze stand der König. Er kann heute auch Präsident oder Generaldirektor oder Rektor heissen. Die unmittelbaren Untergebenen haben eine etwas kleinere Krone und herrschen auch über kleinere Territorien. Sie können auch Vizepräsidenten oder Fach- bzw. Abteilungsdirektoren sein. Sie haben eine gute Verbindung nach oben und meist eine schlechte zu den Kollegen. Rivalität und Konkurrenz sind nicht selten. Dies ist vom System her beabsichtigt, nach dem Leitsatz: *divide et impera*.

Die Kommunikation mit dem Chef ist wichtiger als mit den Nachbarkollegen. Dies ist ein sich selbst stabilisierendes System. Es begegnet uns auch in anderen Gesellschaftsprozessen. Wird einem Vorgesetzten eine wichtigere Position eingeräumt als den Kollegen, verstärkt sich seine Macht. Aufgrund dieser zentralen Position hat er mehr Einfluss und deshalb ist es wichtig, sich mit ihm besser zu stellen. Anders liegt es bei den Aussagen, Meinungen und Handlungen der Kollegen unter sich. Nicht selten ist das Resultat aus diesen Gesprächen eine verstärkte Bindung zwischen Chef und Untergebenen bzw. ein vergrössertes Misstrauen der Kollegen untereinander.

Die Stärke dieses **Pyramidenmodells** liegt darin, dass der *Stabilisierungseffekt sich auf allen Ebenen einstellen kann*, nämlich überall dort, wo es Vorgesetzte und Untergebene gibt. Man könnte noch weiter gehen und sagen, dass es über einige Jahrtausende hinweg der Menschheit Kultur und Fortschritt gebracht hat. In Wirklichkeit ist es nur stabil, wenn sich der Vorgesetzte im Besitz der ganzen Wahrheit befindet. Er soll über die wichtigsten Informationen verfügen, da er die Entscheidungen zu treffen hat. Eine weitere Bedingung ist die Verfügbarkeit der Mitarbeiter. Deshalb werden die Abhängigkeiten gepflegt. Im Extremfall sind somit das *Informations- und Entscheidungsmonopol der Vorgesetzten gepaart mit Dependenz der Untergebenen* und bilden die Voraussetzungen für das Funktionieren dieses monarchisch-aristokratischen Organisationsschemas. Heute scheinen diese Voraussetzungen nicht mehr

oder nur zum Teil gegeben zu sein. Das *Pyramidenmodell und mit ihm unsere Gesellschaftsstruktur* befinden sich seit einiger Zeit im *Umbruch*. Hauptaspekt dabei ist wohl die immer geringere Dependenz der einzelnen. Der Prozess der Emanzipation geht heute beschleunigt vor sich. In immer mehr Bereichen ihres Lebens erreichen die Menschen ein eigenes Urteilsvermögen und damit die Möglichkeit, selbst Entscheidungen zu treffen.

Menschen, die Freude an der Abhängigkeit haben, gehen zahlenmässig immer stärker zurück. Sowohl fachlich als auch ökonomisch werden die Menschen selbständiger. In dem Mass, in dem ein Mitarbeiter eigene Entscheidungsfähigkeit erlangt, wird seine Abhängigkeit geringer, und das System muss zusätzliche Zwänge einbauen.

Je grösser und komplexer die zu organisierenden Bereiche sind, desto emanzipierter müssen die Mitarbeiter sein, um das System am Leben zu erhalten. Nicht selten gehen Organisationen zugrunde, weil sie qualifizierte Mitarbeiter verlieren. Damit kommen wir an die Grenzen des bisher zugrunde gelegten Führungsstils. Es entstehen Konfliktsituationen, die ständig an Bedeutung zunehmen. Gehorsam und Loyalität einerseits und Selbständigkeit und Entscheidungsfreudigkeit andererseits sind zwar keine Widersprüche, führen aber fast unausweichlich zu vermehrten Friktionen. Der Mensch kann aufgrund des reflexiven Charakters der Emanzipation nicht immer gerade nur dort selbständig sein, wo das System es verlangt, in allen übrigen Bereichen aber abhängig und weisungsgebunden. Er kann auch nicht heute selbständig sein und morgen im selben Bereich gehorsam oder heute gehorsam und morgen selbständig. Die relativ einfachen Autoritäts- und Entscheidungsstrukturen im einleitend dargestellten Organisationsmodell werden immer problematischer, je komplexer das System wird.

Nehmen wir beispielsweise folgenden Fall an: Ein Datenverarbeitungsspezialist wird als Programmierer einem Abteilungsleiter unterstellt und ist weisungsgebunden. Es ist offensichtlich, dass er von der Sache mehr versteht als sein Vorgesetzter. Zu entscheiden hat aber sein Chef oder eine noch höhere Instanz. Die hier auftretende *Kompetenzumkehr*, wonach der eine die Entscheidung trifft über Dinge, von denen nur der andere etwas versteht, führt nicht selten zu Konfliktsituationen. Nehmen wir im vorliegenden Fall nur an, dem Untergebenen sei es kraft seiner Kenntnisse gelungen, die vorgesetzte Instanz davon zu überzeugen, dass es für die zu bewältigenden Aufgaben einen Grosscomputer und nicht einen mittleren braucht. Auch wenn andere Fachleute zur Entscheidungsfindung zugezogen werden, die Verantwortung für den Fehlentscheid trägt er.

Gehen wir noch einen Schritt weiter und stellen Konflikte fest, die ihre Ursache im Nichtfunktionieren der Anlage hatten. Dann zeigt sich noch deutlicher, dass *Fachleute und Fachprobleme die Hierarchie überfordern* können. Naheliegender wäre nun in dem Sinne zu argumentieren, dass das Beförderungsgesetz insbesondere dem tüchtigen Fachmann die

Möglichkeit zum Aufstieg eröffnet, also *avancement* nach dem Leistungsprinzip.

Die Schwierigkeiten sind indessen nicht in der Schwäche des Pyramidenmodells zu suchen, sondern in der immer komplexeren Entscheidungsstruktur. Stellen wir nämlich dem obigen Fall einen zweiten gegenüber, dann wird offensichtlich, dass Fachkenntnisse über vorhandene Vorgesetztenkenntnisse noch nichts aussagen: Der bestausgewiesene Feinmechaniker der Abteilung soll Werkmeister werden. Untersucht man seinen *neuen Tätigkeitsbereich*, so stellt sich heraus, dass er eigentlich den *Beruf gewechselt* hat.

Nun hat er Arbeit einzuteilen, Personalprobleme zu lösen, Planzahlen zu erfüllen, den Qualitätsstandard zu überprüfen, Kontakt mit den anderen Abteilungen zu pflegen, Material zu beschaffen und Abrechnungsformulare zu erstellen, um nur die wichtigsten zu nennen. Nur eines hat er nicht mehr zu tun, nämlich das was er am besten konnte: schwierige Werkstücke bearbeiten. Aber es geht noch weiter. Die von vielen für einen Fortschritt gehaltene Demokratisierung des Pyramidenmodells verschärft die geschilderte Situation noch mehr.

Die Ueberlegenheit des Chefs wurde in der klassischen Form durch *Bildungsprivilegien und Standesschranken* aufrecht erhalten. Ein Handwerker blieb früher zeitlebens ein Handwerker. Er konnte nicht leicht in die gehobene Führung des Heeres, der Verwaltung oder der Kirche aufsteigen.

Führungsfunktionen wurden von Schichten wahrgenommen, die eigens dafür ausgebildet wurden. Dies hatte zwar den Nachteil, dass die Menschen ungleich geboren wurden und ungleiche Chancen im Bewährungskampf des Lebens hatten. Das System hatte aber den Vorteil der stabilisierenden Wirkung, und zudem blieb jeder bei dem was er lernte. Die *Demokratisierung* führt zum Wegfall eines Teils der Privilegien, und sozusagen jeder sollte seinen Marschallstab im Tornister haben. Ausschliesslich Begabung, Fleiss und Leistung sollen den Aufstieg eines Menschen bewirken. Damit kam ein früher unbekanntes Zaubermittel in die menschliche Gesellschaft: nämlich der Aufstieg oder, prononcierter ausgedrückt, der *Kampf um Veränderung von Rangpositionen*. Mit der grösseren Komplexität der Organisationen werden aber die schnellen Aufsteiger oft überfordert. Durch den häufigen Wechsel im Tätigkeitsbereich müssen sie sich immer wieder in neue Probleme einarbeiten.

Noch problematischer ist die damit angeschnittene *Kompetenztrennung* aufgrund der *Arbeitsteilung*. Der Untergebene sollte nicht mehrere Chefs haben. Es ist zweifellos unerwünscht, wenn in der Personalabteilung Finanzprobleme diskutiert oder Marktentscheidungen in der Produktion gefällt werden, denn dann kennt sich nämlich bald niemand mehr aus. Werden aber andererseits die Kompetenzen klar und sauber, horizontal und vertikal abgegrenzt, dann wird die Koordination bei heiklen Problemen um so schwieriger.

Und schliesslich noch eine letzte, oft als Stärke angesehene Eigenheit der totalen Aufstiegsmöglichkeit, die sich heute eher als Schwäche entpuppt. Mitarbeiter, die durch viele Jahre hindurch alle Abteilungen eines Betriebes durchlaufen haben, können sozusagen gegen Ende ihrer Laufbahn deshalb sehr gut für höhere Führungspositionen geeignet sein, weil sie eben alles über alle Abteilungen wissen. Meistens erweist sich aber der Hürdenlauf durch alle Abteilungen hinsichtlich Kompetenzgefühl als Illusion, da heute in der Abteilung, die der Direktor vor 30 Jahren durchlaufen hat, die Probleme und Methoden mehrfache Abwandlungen erfahren haben.

Die bisher kritische Auseinandersetzung mit einem Führungsmodell, welches sich über Jahrtausende bewährt hatte und auch in der heutigen Zeit in abgewandelter Form noch Dienste leistet, zeigt, dass klare Grenzziehungen nicht mehr möglich sind. Das 20. Jahrhundert ist in so vielem anders und hat durch die neuen Technologien und gesellschaftspolitischen Verschiebungen derart umwälzende Bedingungen mit sich gebracht, dass auch die Führungsstruktur im Produktionsbetrieb und damit auch die Beziehungen von Mensch zur Organisation sich völlig ändern mussten.

Dieser Prozess ist nicht abgeschlossen und wird es auch wahrscheinlich nie sein. Man hat gerade in der jetzigen Zeit wieder das Gefühl, dass wir uns mitten in einem neuen Umbruch befinden. Die ökonomischen Bedingungen werden auch in unserem Land neuen Erschütterungen ausgesetzt, die ihren Niederschlag nicht zuletzt beim Privatunternehmen haben werden. Der ständige Wechsel bringt aber vielleicht den Vorteil grösserer Beweglichkeit. Dies heisst nicht, dass Prinzipien einfach über Bord geworfen werden und dass das Heil in der dauernden und kompromisslosen Anpassungsfähigkeit gesucht wird. Wenn vor wenigen Monaten vor dem Basler Volkswirtschaftsbund in einem Vortrag gesagt wurde, autoritäre Führungsmethoden und falsche patriarchalische Führungskonzepte seien unwiderruflich überholt, mag dies weitgehend zutreffen. Man darf es sich aber meines Erachtens nicht so einfach machen und mit dem Leitbild fortfahren, dass der angestrebte Erfolg *lediglich eine optimale Zusammenarbeit* erfordert, indem die Voraussetzungen für die Anwendung des partizipativen Führungsstils nunmehr günstig sind.

Wir kennen in unserem Unternehmen auch den partizipativen Führungsstil. Damit ist aber noch nicht gesagt, dass die Probleme von morgen auf diese Weise optimal gelöst bzw. gemeistert werden können. Rationalisierungsaufgaben, umweltfreundliche Arbeitsplatzgestaltung, Bestandesoptimierung, Durchlaufzeitverkürzung oder moderne Aufgabenstellungen, wie job rotation, job enlargement unter anderem, sind bekannte Zielsetzungen, die keine schwerwiegenden Entscheidungskriterien beinhalten. Mit anderen Worten können solche Realisierungsprojekte an Fachabteilungen delegiert werden. Die Unternehmensführung hat sich im wesentlichen auf jene Entscheidungskriterien zu konzentrieren, die global gesprochen *das Fortbestehen der Unterneh-*



mung sichern sollen. Gewiss gehören die innerbetrieblichen Kostenoptimierungsprobleme und die Abgrenzung der sozialen Belastbarkeit dazu.

Gerade im Zusammenhang mit der jetzigen Rezession hört man oft kritische Töne, indem von Führungskrisen gesprochen wird. Ich möchte nicht näher darauf eingehen, aber doch festhalten, dass eine Verallgemeinerung fehl am Platze ist. Wohl ist nicht zu leugnen, dass es in Zeiten langfristigen Wachstums einfacher ist, ein Unternehmen zu führen, und für viele schlägt heute in der rückläufigen Konjunkturphase die Stunde der Wahrheit. Persönlich bin ich aber davon überzeugt, dass die Mehrzahl die Prüfung bestehen wird. Bei den anderen müsste vorerst einmal abgeklärt werden, ob nicht externe Faktoren, beispielsweise die Ueberbewertung des Schweizer Frankens, zu einer unüberwindlichen Hürde geführt haben, welche die betreffenden Unternehmungen in strukturelle Schwierigkeiten brachten. Es gibt Zeiten, wie die jetzige, in denen die Unternehmensleitungen primär ans Ueberleben denken müssen; dies ist in unserem Wirtschaftssystem begründet. Selbstverständlich soll es sich dabei um Uebergangsphasen handeln, welche baldmöglichst von Konsolidierungs- und Wachstumsphasen abgelöst werden müssen.

In Normalzeiten ist differenziert vorzugehen; es sind neue Zielvorstellungen zu konzipieren, die auch neue Wertvorstellungen beinhalten. *Dabei muss der Tätigkeit des Menschen im Unternehmen zentrale Bedeutung zukommen, nicht allein ökonomische, sondern insbesondere menschliche.* Darin ist kein Widerspruch enthalten. Im Gegenteil: die richtige Motivation mit zweckentsprechendem Arbeitsinhalt fördert automatisch die ökonomische Gesamtleistung im Betrieb. Dies ist oft nicht einfach zu realisieren. Persönlich scheint mir aber, dass es relativ unwichtig ist, wie die Tätigkeit des Menschen im Betrieb beschaffen ist. Damit sie aber zur *Sinnerfüllung führt*, muss sie immer eine *Herausforderung* enthalten.

Es ist Aufgabe des Unternehmers oder der Unternehmensleitung, dafür zu sorgen, dass sich die Menschen am Arbeitsplatz in angemessenem Rahmen gefordert fühlen. Selbst jene, die antiautoritäre Strukturen wünschen, haben insgesamt dennoch den Wunsch nach Führung, aber nicht im Sinne eines Herrschers, sondern durch Ueberzeugung. Die Führung, die einen Beitrag zur Sinngebung am Arbeitsplatz leisten soll, kann nicht wertfrei sein. *Die gesellschaftlichen Werte einer Zeit und ihr Führungsstil sind eng miteinander verknüpft.* Unsere Gesellschaft wird wahrscheinlich neue Wertvorstellungen entwickeln, was einschliesst, dass auch alte wieder zu Ehren kommen können.

Das Unternehmen selbst kann im **Konkurrenzkampf** nur überleben, wenn ständig neue Möglichkeiten gesucht und gefunden werden, um Güter oder Dienstleistungen anzubieten. Heute ist dies nicht mehr nur eine Frage des Privatunternehmens allein, sondern eine gesellschaftliche Notwendigkeit. Nicht allein nur der Unternehmer, sondern die gesamte sich im Wandel befindliche Gesellschaft bedarf der

Dynamik und des Motors einer unternehmerisch orientierten Wirtschaft, weil gerade durch sie der gesellschaftlich notwendige Zwang zur Entfaltung von *Kreativität* und *Innovation* ausgelöst wird.

Wirksam wird eine solche Entfaltung nur durch Leistung, weshalb weder das Unternehmen noch die Gesellschaft auf Leistung verzichten können. Insofern ist auch die Leistungsforderung des Unternehmers an seine Mitarbeiter ein Beitrag an die Gesellschaft. Diese Leistung hat aber noch eine weitere Funktion. Die Mitarbeiter eines Unternehmens sind nicht nur an der Entfaltung ihrer Fähigkeiten, sondern auch an der Anerkennung ihrer Leistungen interessiert. Dadurch besteht aber auch Identität der Interessen. Diese Fragestellung mag mir als Ueberleitung dienen, inwieweit das bisher Gesagte auf **die Führung von Heimen und Anstalten übertragbar** sein kann.

Ich möchte versuchen, aus eigener Anschauung Vergleichbares und Abweichendes herauszustellen, Sie dabei aber um Nachsicht bitten, wenn Sie den Eindruck bekommen sollten, dass der Teil, den Sie besser kennen als ich, zu kurz kommen sollte. Wiewohl wir seit vielen Jahren mit drei *Wiedereingliederungsbetrieben* und einer *Strafanstalt* ausgezeichnet zusammenarbeiten, können meine Kenntnisse nicht profund genug sein, um genügend Einblick zu haben. Ich glaube zwar, die Verhältnisse liegen sehr ähnlich. Die unterschiedlichen Kriterien sind nicht zahlreich, aber nicht ohne Einfluss. Vermutlich fiel Ihnen einleitend auf, dass mir der *Wettbewerbsdruck* ein wichtiges Wesensmerkmal für das Führungskonzept der privaten Unternehmung darstellt. Es ist mir bewusst, dass abweichende Auffassungen hierüber bestehen, nicht nur von jenen, die die Marktwirtschaft ablehnen, sondern auch von jenen, die an Substitutionsmöglichkeiten glauben. Ich kann mich diesen Gedankengängen nicht anschliessen und bin davon überzeugt, dass solche Lösungen die Leistungsmotivation untergraben und die Kosteninflation fördern. Gewiss ist ein Unterschied zu machen zwischen dem Produktionsbetrieb, der ein eigenes Verkaufsprogramm führt, und dem Zulieferbetrieb. Letzterer muss zwar auch ökonomische Prinzipien beachten.

**Soziale Institutionen** haben zum Beispiel die Möglichkeit, die zu bearbeitenden Werkstücke oder Montageteile für die Industrie auf eine breitere Lohnbasis zu verteilen. Darauf beruht auch unsere Zusammenarbeit mit den vorgenannten Betrieben. Die Betriebsstruktur wird dadurch allerdings in erheblichem Mass tangiert, da sich Automatenteile für Mehrmaschinenbedienung nicht eignen, sondern vor allem *lohnintensive Teile*. Es könnten noch einige derartige Beispiele angeknüpft werden. Es gibt aber genügend Möglichkeiten, selbst bei Wahrung wirtschaftlicher Gesichtspunkte, verbindende Elemente ins Feld zu führen.

An anderer Stelle der bisherigen Ausführungen war davon die Rede, dass, anders als in der Industrialisierungsphase vor dem 2. Weltkrieg, der Mensch auch im Produktionsbetrieb immer mehr als Mensch

Berücksichtigung erfuhr, nicht allein durch die bessere *soziale Gesetzgebung*, sondern auch durch bessere *Arbeitsplatzgestaltung*. Die Rationalisierung und Automatisierung zur Verbilligung der Produkte wurde mit steigendem Anteil zur Verbesserung der Betriebsatmosphäre verwendet. Dieser Prozess dürfte sich möglicherweise in Zukunft noch verstärkt fortsetzen. In abgewandelter Form muss indessen das Leistungsprinzip erhalten bleiben.

Die Organisationsmodelle lassen einen relativ breiten Spielraum; man muss jeweils im spezifischen Fall die Grenzen der damit zu erreichenden Zielsetzungen erkennen. Wenn gesagt wird, die Grundlage der von Henri Fayol verwendeten Führungselemente: «*prévoir, organiser, coordonner, commander, contrôler*» sei immer noch brauchbar, kann dem zwar nicht widersprochen werden, aber es fehlen die entscheidenden Wesensmerkmale.

Die **hierarchische Pyramide** scheint mir immer noch für heute und die nähere Zukunft die tauglichste Lösung darzustellen. Sie schliesst das *kollegiale Führungssystem* mit *fachlich orientierter Delegation* nicht aus, sondern ein. Dies hat meines Erachtens Gültigkeit sowohl für den privatwirtschaftlich geführten Betrieb mit eigenem Erzeugnisprogramm als auch für Heim- und Anstaltsbetriebe.

Je nach Eigenart des Unternehmens oder der Betriebsstätte treten innerhalb des gegebenen Rahmens Akzentverschiebungen auf. Diese werden jedoch wesentlich beeinflusst durch die Qualifikation und die Persönlichkeit der verantwortlichen Führungsleute. Dabei gilt wiederum in beiden Fällen, ja, ich möchte sogar sagen in allen Fällen, selbst in der zentral gelenkten Planwirtschaft, dass der Fähigkeit zum Führen ebenso grosse Bedeutung zukommt. Die Anforderungen bleiben nicht auf Fachkenntnisse begrenzt. Das Führungsgremium sollte die wichtigsten *Gesamt-Zusammenhänge* der Unternehmung beherrschen, Schwachstellen rechtzeitig erkennen und in der Lage sein, zukunftsorientierte Entscheide zu fällen. Auch hier ist kein Unterschied zwischen dem privaten Pro-

duktionsbetrieb und dem Heim- und Anstaltsbetrieb festzustellen. Dabei soll die Führung glaubhaft sein und Vertrauen schaffen. Wer auch immer Eigentümer ist, dieser oder diese und insbesondere die Mitarbeiter erwarten eine verantwortungsbewusste Führung. Die Leitung des Betriebes ist ungeachtet der Besitzverhältnisse und der Grösse ein Teil der Gesellschaft. Allerdings, je grösser die Unternehmung, um so komplexer und unübersichtlicher die Interdependenz der Organisationsstruktur. Dafür ist das computerunterstützte Instrumentarium entsprechend leistungsfähiger; entsprechend schwerwiegender wirken sich indessen Fehlentscheide aus.

Abschliessend möchte ich festhalten, dass im freiheitlichen Wirtschaftssystem, welches sich nicht nur Prosperität und Erhaltung des erreichten Lebensstandards zum Ziel setzt, sondern auch auf die humanitären Belange Rücksicht nimmt, erprobte Organisationsformen finden lassen, die sich bereits mehrfach bewährt haben. Je nach Weltanschauung werden sie nicht widerspruchlos akzeptiert. Dies ist verständlich, weil es keine allgemeingültigen Rezepte geben kann. Die wirtschaftliche Nutzung des materiellen und immateriellen Leistungspotentials einer Gemeinschaft, auch über die Landesgrenzen hinaus, sollte im günstigsten Fall den menschlichen Möglichkeiten angepasst werden. Damit das Spiel der Kräfte die Chancen und Fähigkeiten möglichst optimal verteilt, bedarf es geeigneter Organisationsstrukturen, die sich in den Grundformen ähnlich, in den Funktionen jedoch abweichend sind. *Die Organisation ist Mittel zum Zweck und soll letztlich im Dienst des Menschen stehen*, ungeachtet in welcher Eigenschaft er seine Tätigkeit ausübt, ob in der Produktion oder im Dienstleistungsbetrieb. Darin eingeschlossen ist auch der *Anstaltsbetrieb*, denn die wirtschaftliche Zielsetzung weicht nur unwesentlich von jener des privatwirtschaftlich geführten Betriebes ab, wenn auch der kostengünstige Wertschöpfungsprozess nicht zuvorderst steht.

Adresse des Verfassers:

Dr. rer. pol. P. Stamm, Direktor der Firma Scintilla AG  
4528 Zuchwil

---

## Erläuterungen zu den Richtlinien betreffend Artikel 93<sup>ter</sup> StGB

Von Dr. A. Baechtold

### 1. Wer ist der Adressat der Richtlinien?

Die Richtlinien sind in erster Linie Grundlage für die Beurteilung der Anerkennungsgesuche von Heimen, welche als «**Therapieheim**» oder als «**Anstalt für Nacherziehung**» durch die Eidg. Justizabteilung an-

erkannt werden möchten. Aber auch bereits für die Planung **derartiger Erziehungseinrichtungen** sollen sie eine erste Grundlage abgeben. Adressaten der Richtlinien sind somit die *Erziehungsheime* sowie die *kantonalen Verwaltungsstellen*, welche für die *Heimerziehung* verantwortlich sind.