

**Zeitschrift:** Schweizer Monatshefte : Zeitschrift für Politik, Wirtschaft, Kultur  
**Herausgeber:** Gesellschaft Schweizer Monatshefte  
**Band:** 48 (1968-1969)  
**Heft:** 7

**Artikel:** Mensch und Organisation  
**Autor:** Menzi, Karl / Huber, Georg  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-162145>

#### **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:** 13.01.2026

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

# Mensch und Organisation

KARL MENZI UND GEORG HUBER

Organisation im weitesten Sinne ist per definitionem so alt wie menschliche Gemeinschaften überhaupt. Das möglichst reibungslose Zusammenleben von Familien, Sippen, Stämmen und Völkern hatte eine Organisation, in welcher Form das auch war, zur Voraussetzung. Eine bemerkenswert modern anmutende Organisationslehre ist uns aus dem 2. Buch Mose (18 : 17—22) überliefert. Jitro, nachdem er sieht, wie sich sein Schwiegersohn Moses in seinen Verwaltungsaufgaben mit grossem Fleiss aber kleiner Wirkung abmüht, gibt ihm den Rat:

«Mache ihnen bekannt den Weg, den sie sollen gehn, und die Tat, die sie sollen tun; aber erschau du aus allem Volk Männer von Zucht, Gott fürchtende, Männer von Treue, Feilheit hassende, die setze über sie als Obre von Tausendschaften, als Obre von Hundertschaften, als Obre von Zehnschaften, richten sollen sie das Volk zu aller Zeit. Es soll sein: alljede grosse Sache sollen sie vor dich kommen lassen, und alljede kleine Sache sollen sie selber richten.»

Diese Organisationslehre enthält bereits die wichtigsten modernen Grundsätze, beispielsweise das Prinzip der Delegation und Arbeitsteilung, der Politik und Abwicklung sowie der Auswahl des Kaders. Es sind dies die Grundsätze, die Henry Fayol in seinem Werk «Administration industrielle et générale» (1916) zur geschlossenen Organisationslehre ausgebaut hat.

Im Zuge der gewaltigen industriellen Entwicklung, beruhend auf der modernen Wissenschaft und Technik, die durch die modernen Kommunikationsmittel internationalisiert werden, haben sich in der Wirtschaft weltweit operierende Konzerne gebildet, in denen die Frage nach der richtigen Organisation zur Existenzfrage geworden ist. Das Bemühen um die richtige Organisation hat in den letzten Jahrzehnten zu einer Flut von Literatur über die Organisation und ihre Formen geführt. Unter all den Arbeiten ist die Studie von Chester I. Barnard «The Functions of the Executive» (1938) vielleicht die repräsentativste im Sinne der konsequenten rationalen Durchleuchtung des Wesens der Organisation. In seiner Theorie der formalen Organisation kommt Barnard zum Schluss, dass jede Organisation gewisse nicht weiter reduzierbare Grundsätze enthält, nämlich 1. den Willen zur Gemeinschaftsarbeit, 2. die gemeinsame Zielsetzung und 3. das gemeinsame Kommunikationssystem.

Der biblische Ratschlag von Jitro an Moses teilt mit der Sammlung von Organisationsregeln von Fayol und dem klaren, rationalen System von Barnard einen gemeinsamen Gedanken: Die Voraussetzung für eine Organisation ist immer eine Menschengruppe, die zur Erreichung des angestrebten Ziels über die notwendigen Kenntnisse, das «Know-how», verfügt. Die Frage nach der Organisation ist aus diesem Grunde eine Frage nach der Art und Weise des Zustandekommens, der Erhaltung und der Aktivierung dieses «Know-how».

«Know-how», so abgedroschen dies auch klingen mag, ist das Ergebnis eines Lehr- und Lernprozesses. Die Träger der Organisation sind nicht etwa — wie das in vereinfachender Art oft missverstanden wird — wandelnde Computer, die mit Information gespeist werden und in denen Information gespeichert und gemäss Programm wieder entnommen werden kann. Es sind vielmehr Menschen, die sich in einem wesentlichen Merkmal vom Computer unterscheiden: Sie müssen die Information mühselig erarbeiten und sind durch das Vergessen einem Informationsverlust unterworfen. In der Dynamik dieses dauernden Prozesses von Lernen und Vergessen liegt der Keim zum schöpferischen Gedanken.

In einer Betrachtung über die Organisation muss deshalb der lernende und vergessende Mensch im Mittelpunkt stehen. Das Wesen jeder Organisation ist also die Information im lernenden und vergessenden Menschen, und zwar im Einzelmenschen. Im Kollektiv der Organisation einer bestimmten Grösse kann jedoch — scheinbar paradoxerweise — eine Erscheinung beobachtet werden, die in ihrer Konstanz geradezu einem Naturgesetz ähnlich ist: das Gesetz der Erhaltung der Information. Wenn man bedenkt, dass auch in einer nichtwachsenden Gesellschaft die Erneuerungsquote in sieben Jahren 10 Prozent ausmacht, dass aber weder Charakter, Sprache, Brauchtum, Religion noch kollektive Vorurteile sich grundlegend ändern, so zeigt sich darin eine Art kollektiver Automatik der Informationsweitergabe. Bewusst und unbewusst hält sich die Gesellschaft ein Heer von Informationsvermittlern — Eltern, Lehrer, Pfarrer, Richter —, die mit Zuckerbrot und Peitsche dafür sorgen, dass sich die Jungen wie die Alten verhalten.

Die gleiche Erscheinung zeigt sich auch in der Organisation eines Unternehmens. Bei einer durchschnittlichen Verweilzeit von 30 Jahren erneuert sich das Personal in 10 Jahren um ein Drittel. Auch hier werden die neu Hinzugekommenen in einem automatischen Lehr- und Lernprozess so geformt, dass sie sich reibungslos in das Räderwerk des Unternehmens einfügen; das «Know-how» des Unternehmens bleibt damit erhalten. Soll die Struktur eines Unternehmens geändert werden, so genügt ein Auswechseln des Personals allein nicht. Jeder in leitender Stellung in einem Unternehmen Tätige weiß, dass jeder Versuch einer Änderung der Organisationsstruktur und der Arbeitsabläufe beim Personal auf Widerstand stösst. Das ist be-

greiflich, wenn man bedenkt, dass jede Änderung ein Abgehen von etwas scheinbar Bewährtem bedeutet und zudem von jedem einzelnen eine neue, zusätzliche Lernleistung fordert. Dieses Beharrungsvermögen der Organisation hat seine Vor- und Nachteile. Einerseits verhindert es, dass eine gut eingespielte Organisation durch Fehlmanipulationen der Leitung in kurzer Zeit ruiniert wird: Fehler des Managements werden automatisch durch die Organisation selbst korrigiert. Andererseits ist es mit beträchtlichem Aufwand verbunden, eine Verbesserung und Anpassung der Organisation an veränderte Umstände durchzusetzen: Der Wirkungsgrad dieser Entscheide des Management wird durch die Organisation leider vermindert.

In Anbetracht dieses Beharrungsvermögens der Organisation ist es klar, dass eine Änderung nur durch das Ingangsetzen eines nach didaktischen Gesichtspunkten gesteuerten Lehr- und Lernprozesses wirkungsvoll erreicht werden kann. Es ist eine wohlbekannte Tatsache, dass mit der Ausweitung einer Organisation unvermeidliche Wachstums Krisen auftreten. Diese Krisen lassen sich meistens auf zwei Ursachen zurückführen: Erstens vermögen die Kommunikationswege den normalen Informationsfluss nicht mehr zu bewältigen, und zweitens benötigt die grössere Organisation nicht nur mehr, sondern auch andersartige Information als die kleine. Eine solche Krise äussert sich in einem wachsenden, aus relativ selbständigen Gesellschaften bestehenden Weltkonzern beispielsweise in einer durch ungenügende Kommunikation hervorgerufenen, mangelhaften Koordination zwischen den Gesellschaften und, teilweise dadurch bedingt, in einer inadäquaten Planung seitens der Konzernleitung wie auch seitens der Gesellschaftsleitungen.

Das organisatorisch «zu enge Kleid» hemmt die Geschäftstätigkeit und schmälert dadurch die Ertragskraft. Eine Lösung der Wachstumskrise ist nur durch die Aktivierung des Lehr- und Lernprozesses möglich: Die neue Struktur und die neuen Procedere, die der Grösse des Unternehmens Rechnung tragen, müssen von allen Mitarbeitern von der Spitze bis zur Basis gelernt und assimiliert werden. Das setzt voraus, dass die vom Spezialisten erarbeiteten Methoden der Forschungsprogrammierung, der Produktionsplanung, der Budgetierung und des Marketing nicht — wie das oft üblich ist — als Managementgeheimnisse gehütet werden. Die gleiche Sorgfalt, die für die Erarbeitung der Methoden verwendet wird, ist auch für ihre didaktisch richtige Formulierung aufzuwenden, so dass sie lehr- und lernfähig werden.

Zusammenfassend kann gesagt werden: Im Hinblick auf die Zukunft besteht die Aufgabe des Management darin, die Erarbeitung jener neuen Procedere der Geschäftstätigkeit zu fördern, die für das Wachstum und für die Anpassung der Organisation an die veränderten Umstände notwendig sind. Es muss zudem den Lehr- und Lernprozess der Organisationsträger auf allen Stufen aktivieren.