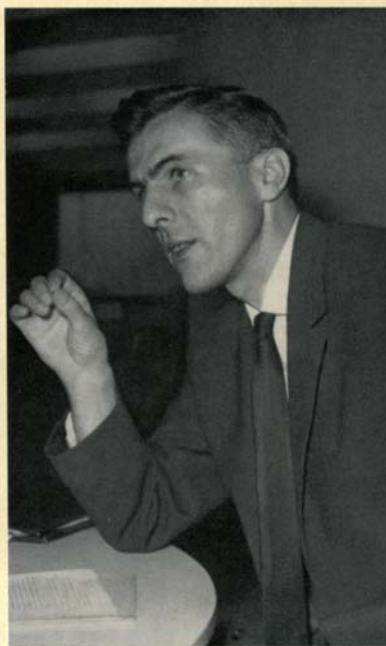


führungspraxis

ZEITSCHRIFT FÜR UNTERNEHMER UND LEITENDE ANGESTELLTE



Muß Planung geplant werden? Ein Interview mit Eberhard und Wolfgang Schnelle über Verfahren, Hilfsmittel und Koordinierungsregeln
Seite 3

Welche Folgen hat die Automatisierung? Interview mit Dr. Kurt Pentzlin, Hannover
Seite 17

Dr. S. Rittershaus, Siegen:
Wie man Berufsanfänger in ihre Arbeitswelt einführen kann!
Seite 28



Gespräch zwischen Eberhard Schnelle, Wolfgang Schnelle (Quickborner Team für Planung und Organisation, Quickborn bei Hamburg) und Heinz Scharfenberg über die Frage:

Muß Planung geplant werden?

Das „Quickborner Team für Planung und Organisation“ ist eine Beratungsgesellschaft. Sie besteht aus einer Gruppe von 20 Menschen, die sich bildete, um Planungsaufgaben zu lösen. Gegründet und koordiniert wurde diese Gruppe von Eberhard Schnelle, Wolfgang Schnelle und Hermann Dunst. Bis zum Ende des vergangenen Jahres hatte das Team einen anderen Werbenamen. Es nannte sich „Organisations-team Schnelle“ und wurde vor allem durch seine Arbeiten auf dem Gebiet der Planung von Verwaltungsgebäuden bekannt. Einige der modernsten Bürohäuser in der Bundesrepublik entstanden unter seiner Mitwirkung. Das Team wählte den neuen Namen, weil er besser als der

alte den heutigen Zweck der Beratungsgesellschaft zum Ausdruck bringt: Nach neuen Methoden der Planung und Organisation im Rahmen großer soziotechnischer Systeme zu suchen und sie anzuwenden. Es geht also um eine Planung der Planung. Darin liegt für die Unternehmensorganisation etwas Neues, denn bisher wurden Objekte, Verfahren oder Arbeitsabläufe geplant. Jetzt soll auch die Planung, d. h. die wesentliche Aufgabe der Unternehmensführung, nach Regeln erfolgen, die erprobt, geübt und laufend verbessert werden. Wie es zu dieser Tätigkeit kam, was darunter zu verstehen ist und welche Bedeutung sie für die Unternehmensführung hat, soll in diesem Interview erläutert werden.

Lösungen für neue Probleme

Scha: Das Team fing im Jahre 1959 mit der Arbeit an. Was bewegte Sie zur Gründung des Teams?

Schnelle: Das Vergnügen an komplexen Planungsaufgaben. Wir wollten nicht eingespannt sein in einen handlungsnahen industriellen Rhythmus zwischen Herstellung und Verkauf.

Scha: Haben Sie eine Vorliebe für die nüchterne Arbeit des Planens?

Schnelle: Ich würde sagen, mehr für die Lösung neuartiger Probleme. Wir wollten etwas anderes machen als das, was bekannt war; zunächst auf dem Gebiet der Büroorganisation. Es erschienen uns einige als sinnvoll geschilderte Wege zur Rationalisierung, soweit sie uns bekannt waren, unsinnig. Wir hatten eine Aversion gegen diese Wege, beispielsweise: über Kostenrechnungen Betriebsanalysen zu machen, aus diesen Analysen Rationalisierungsmaßnahmen abzuleiten oder determinierte Verfahren der Informationsverarbeitung zu entwickeln für Buchungsmaschinen oder Datenverarbeitungslagen.

Scha: Warum nennen Sie diese Rationalisierungsmaßnahmen unsinnig? Schließlich ist ihnen doch der bisherige Fortschritt der Arbeitsorganisation zu verdanken.

Schnelle: Das ist ein Mißverständnis. Nicht die technischen Hilfsmittel nenne ich unsinnig, sondern deren Gebrauch aus einseitigem, etwa dem erwähnten kostenrechnerischen Aspekt heraus. Die Ablösung des Menschen aus den Routinetätigkeiten seines Gehirns ist unzweifelhaft wichtig. Bevor wir das tun, sollen wir diese Routineprozesse auf ihren Nutzen für das Betriebsergebnis untersuchen, sie in Frage stellen und nach wirksameren Kooperationsformen aller an Denkprozessen Beteiligter suchen. Die traditionellen, für vergangene Zeiten sicher sehr brauchbaren Organisationsformen können uns hier nicht mehr helfen. Sie haben recht: der bisherige Fortschritt in der Rationalisierung ist wesentlich technischen Überlegungen zu verdanken; dazu zählen auch jene von Taylor angestellten Untersuchungen zur geschickteren Ausnutzung der Körperkräfte eines Menschen. Aber auch Taylor wußte bereits, daß nicht nur eine Physis, sondern auch eine Psyche mit beachtet werden muß. Seine heute anrühlich erscheinenden Prämiensysteme legen Zeugnis dafür ab. Spätestens seit dem Hawthorn-Experiment Elton Mayos wissen die Organisatoren, daß die Anstachelung des Leistungswillens größere Erfolge bringen kann als losgelöste arbeitsphysiologische Maßnahmen. Heute, in einer Zeit der immer größer werdenden Verwaltungen, gilt es, die Leistung als Denkprozeß zu steigern. Noch besteht viel Abneigung gegen solche Über-

legungen. Das ist auch kein Wunder. Wir befinden uns auf sehr unsicherem Boden. Wir kennen kein Maß für geistige Leistung, trotzdem sprechen wir von Leistungssteigerung. Wo wir Denkleistung messen können, handelt es sich um voll determinierte informationelle Prozesse, die — wenn der Mensch nicht billiger wäre — schon längst von der Maschine hätten übernommen werden sollen.

Scha: Sowohl Ihr früherer als auch der heutige Firmenname enthält den Begriff „Team“. Liegt darin eine bestimmte Auffassung von der Tätigkeit, die Ihre Mitarbeiter auszuführen haben?

Schnelle: Ja, das ist richtig. Wir sind überzeugt davon, daß die Planungsaufgaben, die wir lösen wollen, das Zusammenwirken vieler Fachwissen erfordern, und diese Überzeugung drückt sich im gewählten Firmennamen aus. Die Lösung von Problemen durch ein Team setzt eine andere Vorgehensweise voraus, als die Lösung von Problemen durch ein hierarchisch organisiertes Kollektiv. Die herkömmlichen Methoden der Betriebsrationalisierung sind monokausal. Man sagt: „Wir werden die Buchhaltung in Ordnung bringen, oder die Registratur oder den Verkauf“. Wenn man anfängt, merkt man, daß von dort aus 30 Fäden nach links und rechts führen und daß man diese Fäden beachten muß, weil sie Teil eines Systems sind, das insgesamt verändert wird. Schon bei der ersten umfassenden Aufgabe, die wir erhielten — es handelte sich um Planungen für die „DKV“ (Deutsche Krankenversicherung, Köln) — haben wir im Team gearbeitet, d. h. wir mußten Leute suchen, die mit uns teamartig zusammenarbeiten konnten.

Scha: Sehen Sie in der Teamarbeit mehr als die übliche Zusammenarbeit innerhalb einer Gruppe?

Schnelle: Ja. Das Wort Team wird von uns für eine Gruppe von 3—10 Personen benutzt, die gemeinsam

1. eine komplexe Aufgabe zu lösen hat,
2. die Kooperations-Spielregeln benutzt und einübt, die schnelle Entscheidungen trotz unzureichender Informationen liefern, ohne auf den Machtspruch einer fachlichen oder nur hierarchischen Autorität zurückzugreifen.

Das bedeutet, daß jedes Teammitglied Lehrer und Schüler seiner Kollegen ist. Lernbereitschaft, die Fähigkeit, seine eigenen Überlegungen anschaulich darzustellen, Verzicht auf politische Intrigen, um so seine eigene Ansicht durchzusetzen, sind Voraussetzung für Teamarbeit.

Scha: Im Laufe der Zeit haben sich die Aufgaben, die Sie durchführten, gewandelt. Mit welchen Auf-

gaben fingen Sie an und womit befassen Sie sich heute?

Schnelle: Die ersten Planungsaufgaben erstreckten sich auf die sinnvolle Anordnung von Arbeitsplätzen in Büroräumen und deren Durchbildung für spezielle Büroarbeiten. Dabei sahen wir, daß die Wände hinderlich waren. Als wir ein paar Wände entfernen ließen, ergaben sich akustische und optische Probleme. Wir erkannten, daß für Großräume ganz andere Umweltbedingungen maßgebend waren als für kleine Büros. Aus dem Studium dieser Bedingungen sind unsere Maximen für flexible Verwaltungsbauten entstanden. Bei der Arbeitsplatzgestaltung kamen wir mit den Belegen und dem Belegfluß in Verbindung. Wir stellten uns die Frage: „Warum müssen die Belege so laufen und nicht anders? Welche Bedeutung haben eigentlich die Zeichen, die auf diesen Belegen stehen?“ Wir entdeckten, daß es zu unterscheiden gilt zwischen dem Papier, aus dem Belege bestehen, und den Zeichen und Informationen, die auf den Belegen enthalten sind. So lernten wir Informationsprozesse, auch losgelöst von Raum, Tisch und Papier, zu betrachten und fingen an, nach dem Sinn dieser Prozesse zu fragen:

- Wer hat diese Aufgaben gestellt?
- Aus welchem Grunde wurden sie gestellt?
- Wie werden diese Aufgaben gelöst?
- Welche Methoden der Führung und Planung werden dabei angewandt?

Die Suche nach praktischen Antworten führte schließlich dahin, daß wir heute den Unternehmen helfen, ihre eigenen Planungsmethoden zu verbessern, gleichgültig, ob es sich um Organisations-, Investitions- oder Forschungsprobleme handelt.

Die Planungsarbeit muß geplant werden . . .

Scha: Damit, glaube ich, sind wir an einem sehr interessanten Punkt angelangt. Sie sagten, Ihre heutige Tätigkeit bestehe darin, den Unternehmen bei der Verbesserung ihrer Planungsmethoden zu helfen. Soll das heißen, daß Sie Planungsfachleute, Organisatoren oder leitende Angestellte in die Technik der Planung einführen?

Schnelle: Unter Planung der Planung verstehe ich eine bestimmte, auf den Planungsfall bezogene Auswahl von Verfahren, Hilfsmitteln und Koordinierungsregeln, die von den Planern benutzt werden sollen. Zu der Wahl der Planungsmethoden kommt die Bildung von Planungsinstanzen. Die operative Planungsinstanz ist ein Team von Fachleuten, die sich in einem begrenzten Zeitraum voll-

ständig mit den Planungsaufgaben befassen. Wir nennen diese Instanz Planungsgruppe. Unabhängig von dem Fachwissen, das die Mitglieder der Planungsgruppe vertreten, sollen sie in einem 1 bis 4-wöchigen Lehrgang mit analytischen Techniken, z. B. der Untersuchung informationeller Prozesse in soziotechnischen Systemen, mit heuristischen Techniken, z. B. der Bildung realisierbarer Wunschbilder, mit Darstellungstechniken, um Sollpläne den anderen Planungsinstanzen intentional vermitteln zu können, vertraut gemacht werden. Diese Zeit dient ferner dem praktischen Üben des Kooperierens im Team und der Ausarbeitung des auftragsorientierten Planungsprogrammes. Die strategische Planungsinstanz ist eine sporadisch zusammentretende Kommission, die den Planungsverlauf durch weitgesteckte Sachziele und langfristige Zeitziele mit den Interessen des Gesamtsystems verbindet, innerhalb dessen die Planung sich abspielt. Eine weitere Instanz wird eigens für jene Entscheidungen gebildet, die einen normativen, man könnte auch sagen politischen Charakter haben, denn es ist unvermeidlich — und eine große Chance — daß eine komplexe Planung die vorhandene Werteordnung verändert.

Schließlich unterstellen wir, daß eine komplexe Planung das ganze soziotechnische System und d. h. viele Menschen in ihren Arbeitsgewohnheiten und Aufgaben berührt. Als 4. Planungsinstanz werden deshalb Informationsgruppen gebildet, die über den Planungsverlauf unterrichtet werden und welchen unter Umständen eigene Informationsmittel zur Verfügung gestellt werden. So soll durch Offenheit der Planung das Mißtrauen gegen Neues verhindert und der Lernwille gesteigert werden. Im Zeitungsjargon könnte man Planung der Planung als eine Methode des Regierens mit Eierköpfen (egg-heads) nennen.

Die Einführung solcher Methoden setzt voraus:

1. einen ausreichenden zeitlichen Abstand zum Handeln,
2. einen ungehinderten Informationszufluß zu allen Planungsinstanzen,
3. subjektive Aufnahmebereitschaft und Informations-Verarbeitungsmöglichkeit durch die Mitglieder der Planungsinstanzen.

Zur 1. Voraussetzung: „Die Zeit drängt!“ „Wir haben keine Zeit mehr zu verlieren!“ sind in armen Verhältnissen notwendige Mutbeweise. Wir müssen jedoch lernen von der — jahrtausendalten — Mangelorganisation zur hochindustriellen Überflußorganisation überzugehen: das bedeutet, wir bereiten jede Planung durch eine Planung vor.

Die 2. Voraussetzung klingt harmlos: ungehinderter Informationszufluß. Obwohl wir massenhaft Informationen produzieren können, sind die Infor-



Eine Beratungsgesellschaft muß flexibel bleiben, d. h. offen und anpassungsfähig gegenüber neuem Wissen, neuen Erkenntnissen und jeglicher Veränderung. Darum läßt sich das Team von Wissenschaftlern und Praktikern belehren. Das nebenstehende Bild zeigt in der Mitte Herrn Prof. Dr. O. Haseloff, Berlin, nach einem Vortrag vor den Mitarbeitern des Teams in Quickborn.

mationsflüsse eines Systems nicht ohne weiteres anzapfbar: Geheimhaltung aus Konkurrenzgründen oder innerbetrieblichen Gründen der Machtabsicherung bilden Barrieren, oder einen Leitenden auf die Art seiner Zusammenarbeit mit den ihm Unterstellten zu untersuchen gilt als eine Art grober Ungehörigkeit; innerhalb festgefügtter Hierarchien wird keine Opposition geduldet, d. h. Nachrichten, die nicht den herrschenden Wertbildern entsprechen und diese bestätigen, können überhaupt nicht entstehen.

Die 3. Voraussetzung stellt Anforderungen an Lernwillen und Lernfähigkeit aller an der Planung Beteiligten. Vor allem muß gelernt werden, Unsicherheit zu ertragen und nicht bei Schwierigkeiten sofort auf alte Vorstellungen, alte Erfahrungen oder Wertordnungen zurückzugreifen; sonst entsteht keine Planung, sondern eine Vorgehensweise nach der Devise „keine Experimente“.

Die Beratungsfähigkeit wird systematisch entwickelt und ist abhängig von der Zusammenarbeit im Team.

Scha: Die Aufgabe, Planungsmethoden in einem Unternehmen zu verbessern, setzt vielfaches Wissen, großes Einfühlungsvermögen und eine natürliche Autorität voraus ...

Schnelle: Den Ausdruck „natürliche Autorität“ hören wir nicht gern.

Scha: Gut, sagen wir stattdessen: die Fähigkeit, Vertrauen zu erwecken. Es gibt Leute, die das kön-

nen und die infolgedessen imstande sind, Unternehmensberatung auf höchster Ebene zu leisten. Diese Leute sind aber sehr selten. Ich könnte mir vorstellen, daß darin ein Problem für Sie liegt, denn bei der Bildung Ihres Teams müssen Sie eine größere Anzahl von Menschen zusammenbringen und so prägen, daß sie den hohen Ansprüchen, die sich aus der Aufgabenstellung und Ihrem Kundenkreis ergeben, gerecht werden. Wie finden Sie solche Mitarbeiter und wie schulen Sie sie?

Schnelle: Zunächst glaube ich nicht, daß es Menschen mit angeborenen sozialen Fähigkeiten gibt, sondern daß Menschen solche Fähigkeiten entwickeln können, indem sie lernen. Diesen Lernwillen zu schüren und unseren Mitarbeitern die Möglichkeit zur Entwicklung ihrer Fähigkeiten zu bieten, halte ich für außerordentlich wichtig. Wir müssen von unseren Mitarbeitern verlangen, daß sie lernfähig und lernbereit sind, obgleich sie Lebenserfahrung und Ausbildungszeugnisse haben. Sie müssen den Hunger nach Neuem behalten.

Scha: Wie hoch ist das Durchschnittsalter Ihrer Mitarbeiter?

Schnelle: Sie sind zwischen 25 und 35 Jahre alt.

Scha: Sind sie dann nicht zu jung, um als Berater anerkannt zu werden?

Schnelle: Was heißt hier jung? In der amerikanischen Armee soll es mit Hilfe von Testverfahren gelungen sein, 35jährige zu Generalen zu befördern und 65jährige als Leutnants zu pensionie-

Die Mitarbeiter des Teams kommen in regelmäßigen Abständen zu Teamtagungen im Haus des Quickborners Teams in Quickborn zusammen, um ihre Erfahrungen auszutauschen und um sich informieren zu lassen.



ren. Das hohe Alter allein ist noch kein Beweis für besondere Tüchtigkeit. Wenn bei uns jemand an fünf oder gar zehn Planungsaufgaben mitgearbeitet hat, dann besitzt er eine Erfahrung in der Anwendung planerischer Regeln, die sich im normalen Geschäftsgang kaum erwerben lassen. Außerdem war jeder unserer Mitarbeiter mehrere Jahre als Angestellter in Industriebetrieben tätig und kennt infolgedessen aus eigener Anschauung viele Wege, Schliche und Kniffe der Bürokratie. Weiteres Rüstzeug für unsere Aufgaben gewinnen wir durch eine Verbindung mit freien Mitarbeitern, die uns belehren. Etwa 15 Personen aus freien Berufen und aus der Wissenschaft wirken als Lehrer für das Team.

Scha: Ich finde es erstaunlich, daß eine Beratungsgesellschaft sich ihrerseits beraten läßt.

Schnelle: Das wollen wir sogar noch viel weiter ausbauen. Wir sehen es als eine wichtige Aufgabe an, gerade das Wissen zu erlangen, das durch Tabus an seiner Ausbreitung gehindert wird.

Scha: Das bewahrt Sie davor, steril zu bleiben.

Schnelle: Eine unserer Hauptmaximen lautet: Maximale Flexibilität in jeder Hinsicht! Sie wissen, daß wir die flexiblen Büroräume vertreten. Wir glauben auch daran, daß die Organisation eines Unternehmens flexibel sein muß, um sich den Veränderungen der Umwelt schnell anzupassen. Eine Beratungsgesellschaft muß erst recht flexibel bleiben, d. h. offen und anpassungsfähig gegenüber neuem Wissen, neuen Erkenntnissen und jeglicher Veränderung.

Scha: Sie darf sich also nicht darauf beschränken, ihre Rezepte zu verkaufen.

Schnelle: So ist es. Rezepte, die nur uns zugänglich sind, gibt es aus einem einfachen Grund nicht: wir veröffentlichen unsere Arbeitsergebnisse so schnell wie möglich.

Scha: Haben Sie in Ihrem Team Spezialisten für bestimmte Aufgaben und Sachgebiete?

Schnelle: Ja, aber es gibt eine Aufgabe bei all unseren Planungen, die von jedem beherrscht werden muß und die unabhängig von seiner Spezialisierung ist. Es ist die Aufgabe, mit Mitarbeitern der von uns beratenden Unternehmen zusammenzuarbeiten und zu erreichen, daß das Planungsziel stets genau angesteuert wird. Diese Lotsenfunktion, nämlich alle Planenden, die des Auftraggebers und unsere Mitarbeiter, zusammenzuhalten und immer an das Ziel zu erinnern, erfordert eine langwierige Ausbildung.

Scha: Wie erreichen Sie, daß jeder Mitarbeiter des Teams an den Erfahrungen seiner Kollegen teilnimmt, d. h. wie lösen Sie das Problem der Kommunikation innerhalb Ihrer Beratungsgesellschaft?

Schnelle: Das ist ein sehr großes Problem. Um es zu lösen, haben wir mehrere Einrichtungen geschaffen. Zunächst unsere Teamtagungen. Wir veranstalten sie in regelmäßigen Abständen. Etwa alle acht Wochen kommen wir für zwei Tage nach Quickborn zur Aussprache über Veränderungen unserer Arbeitsmethoden, über neue Arbeitsergebnisse und lassen uns von wissenschaftlichen Beratern des Teams kritisieren.

Das zweite Kommunikationsmittel ist der Teambrief. Es ist ein Organ, das Beiträge unserer Team-Mitarbeiter enthält und hauptsächlich als Informationsdienst für das Team geplant war. Aus den Aufsätzen dieses Informationsdienstes stellen wir die „Kommunikation“ zusammen, eine Zeitschrift für Planung und Organisation.

Wir haben noch eine dritte Einrichtung geschaffen. Jeder muß seine Arbeit selbst disponieren. Möchte er zur Klärung einer Frage einen Meinungsaustausch mit einem Kollegen herbeiführen, so ruft er ihn an und holt ihn für einen oder zwei Tage an seinen Arbeitsort. Es gibt also kein Büro, das alles steuert, sondern jeder bekommt wöchentlich einen Bericht, aus dem er ersieht, wer wo womit beschäftigt ist. Wer Hilfe braucht, setzt sich mit einem Kollegen in Verbindung, oder sucht einen der freien Mitarbeiter des Teams auf.

Eine 4. Maßnahme ist in der Kostenerstattung für Lehrmittel oder Studiengebühren zu sehen. Im Jahre 1964 wanderten für 8700,— DM Fachbücher in die Bücherschränke der Teammitglieder.

Scha: Durch diese Schulungsmaßnahmen werden Ihre Mitarbeiter im Laufe der Zeit immer tüchtiger. Das könnte zur Folge haben, daß sie eines Tages abwandern und die bei Ihnen gesammelten Erfahrungen für sich allein oder für ein anderes Beratungsunternehmen verwenden. Was tun Sie dagegen?

Schnelle: Darauf gibt es eine Antwort: Nichts!, denn wir verlieren sie überhaupt nicht. Wir haben sogar den Grundsatz, niemandem langfristige zu binden. Wir gewähren auch keine größeren Darlehen, um jeglichen Bindungskomplex zu vermeiden. Es gibt bei uns keine Sondervorteile für lange Betriebsangehörigkeit. Wenn wir trotzdem unsere Mitarbeiter behalten, hat das folgende Gründe: Die komplexen Aufgaben, die die heutige Arbeitswelt stellt, können nur im Team, d. h. von mehreren zusammenwirkenden Fachleuten gelöst werden. Ein Einzelgänger ist dazu nicht imstande. Außerdem versuchen wir ein Maximum individueller Freizügigkeit bei einem Minimum an disziplinarischem Aufwand zu verwirklichen.

Die Durchsetzung neuer Vorschläge hängt vom Willen der Belegschaft ab. Der Berater muß sich in einem langwierigen Prozeß gezielter Meinungsbildung um Einsicht, Toleranz und Mitwirkung bemühen . . .

Scha: Wie erreichen Sie, daß man Ihre manchmal ungewöhnlichen Vorschläge akzeptiert und durchführt?

Schnelle: Wir tragen unsere Vorschläge zugleich den Mitplanenden, der Unternehmensführung und den

Mitarbeitern des zu beratenden Unternehmens vor, denn wir wissen, daß die Unternehmensführung selbst dann, wenn sie rational von unseren Vorschlägen überzeugt wurde, die Durchführung ungewöhnlicher Vorschläge nur betreiben kann, wenn ihre Mitarbeiter mitgehen. Eine Änderungsbereitschaft entsteht selten von allein, sie zu wecken ist ein eigener Planungsaspekt.

Scha: Wie informieren Sie die Mitarbeiter eines Unternehmens?

Schnelle: Die schon erwähnten Informationsgruppen, mit jeweils 10 bis 20 Personen, in denen der Betriebsrat vertreten ist, werden laufend über die Planung unterrichtet; Mitglieder aller Planungsinstanzen werden aufgefordert, in den Planungsgruppenraum zu gehen, um sich zu orientieren. Eine der Forderungen, die wir an unsere Auftraggeber stellen, ist die, für die Planungsarbeit oder die Planungsgruppe einen Raum im Herzen des Gebäudes zur Verfügung zu stellen. Das fällt den Unternehmen sehr, sehr schwer, denn wir kennen kaum ein Unternehmen, das nicht an Raumnot leidet, und der Bedarf an Räumen im Verkehrsmittelpunkt ist besonders groß. Der Grund, in diesem Mittelpunkt zu sitzen, ist nicht etwa der, die Wege der Planenden zu den einzelnen Abteilungen möglichst kurz zu halten, sondern der, das Prinzip der offenen Tür zu pflegen. Möglichst viele sollen merken, daß hier eine Planungsgruppe arbeitet. Sie sollen hineinkommen und sich an Hand der Pläne, Notizen oder aufgebauten Modelle über die Planung informieren.

Scha: Mir scheint, daß es notwendig wäre, diese Maßnahmen zu ergänzen durch schriftliche Informationen an die Mitarbeiter, was über die Hauszeitschrift geschehen könnte.

Schnelle: Ja, der Redakteur der Werkzeitschrift ist immer Mitglied einer solchen Informationsgruppe, und es sind ganze Sondernummern in den einzelnen Betrieben über unsere Planungsarbeit erschienen.

Es haben sich auch kurze aperiodische Planungsbulletins bewährt, in denen die Grundlagen der Planung von den beteiligten Fachleuten erörtert wurden.

Vorträge, Studienreisen und Tages-Seminare können in das Planungsprogramm aufgenommen werden.

Wir lehnen Geheimnistuerei ab und halten nichts von der Schocktherapie, eine neue Sache heimlich vorzubereiten und an einem Montagmorgen die Mitarbeiter damit zu überraschen, daß sie jetzt in anderen Räumen, nach anderen Methoden oder mit anderen Arbeitsmitteln arbeiten müssen. Die Unternehmensleiter geben nur dann Rationalisierungsvorschlägen die Realisierungsgenehmigung,

wenn sie das Gefühl haben, daß viele ihrer Mitarbeiter mitmachen.

Scha: Wie bringen Sie es aber fertig, die Mitarbeiter zu überzeugen?

Schnelle: Die Planung muß in allen Phasen überschaubar und verständlich dargestellt werden, keiner Diskussion darf ausgewichen werden, auch den unangenehmen nicht: Wer beweist, daß ein Rationalitätsfortschritt erzielt wird, gewinnt allmählich Einsicht, Toleranz und Mitwirkung. Es ist ein langwieriger Lehr-Prozeß, aber es gibt keinen anderen Weg außer den Methoden der Diktatur, durch Propaganda Meinungen zu erzeugen und durch Zwang Gefolgschaft.

Scha: Dann wirken Sie auch positiv auf das Betriebsklima ein?

Schnelle: Vorsicht! Immer, wenn das Wort „Betriebsklima“ fällt, müssen wir zunächst einengend sagen: Wir teilen nicht die Ansicht mancher Unternehmensführer, daß ein Betriebsklima gut sein müsse. Das geht immer von der Vorstellung aus, die Menschen müßten alle sehr lieb zueinander sein. Alles Neue entsteht aus Widerspruch und aus Konflikt. Damit erhebt sich die Frage, ob nicht das beste Betriebsklima ein solches ist, in dem Konflikte entstehen, die dazu beitragen, daß etwas Neues passiert. Damit meinen wir nicht rohen Krieg oder den kalten Krieg oder das Bekämpfen von Gruppen mit Hilfe irrationaler Konfliktstoffe. Unter „gutem Betriebsklima“ versteht man, den Menschen mit seinen betrieblichen Gegebenheiten auszusöhnen, ihn zufriedener zu machen. Genau umgekehrt sehen wir unsere Aufgabe: Wir wollen ihn unzufrieden machen; denn jeder Rationalisierungsfortschritt hat zur Voraussetzung, mit etwas unzufrieden zu sein, und etwas besser, billiger, bequemer, jedenfalls anders als bisher zu machen.

Scha: Einigen wir uns vielleicht auf die Feststellung, daß es Ihnen darauf ankommt, die Gleichgültigkeit der Menschen im Betrieb zu beseitigen. Sie wollen sie interessiert machen an ihren Arbeiten und Sie wollen sie dazu bringen, mit gegebenen Lösungen unzufrieden zu werden. Das aber setzt auch ein hohes Maß an Interesse für diese Arbeit voraus ...

Schnelle: ... d. h. es müßte gelingen, die privaten Ziele des Individuums mit den Betriebszielen zu decken. Zu den privaten Zielen gehört z. B. mehr verdienen wollen, mehr Freizügigkeit in der Einteilung der eigenen Arbeit, mehr Zeit zur Weiterbildung, mehr Möglichkeiten der Kommunikation. Aber alle solche „privaten“ Ziele laufen darauf hinaus, dem Betrieb eine höherwertige „Denkmaschine“ zur Verfügung zu stellen. Fast alle alten Organisationsmethoden müßten die

Erfindungs- und Entscheidungsfreiheit des Menschen notgedrungen einengen.

Auf dem Gebiete der Nutzung der „Gehirne“ liegen die größten Rationalisierungschancen der Zukunft.

Planung informationeller Prozesse vor der Programmierung ...

Scha: Sie sagten vorhin einmal, daß Sie den Versuch machen, Erkenntnisse der Kybernetik auf soziotechnische Systeme anzuwenden. Damit gebrauchen Sie zwei relativ unbekannte Begriffe. Man kann sich nicht genau vorstellen, was Sie meinen.

Schnelle: Wir vermeiden, mit Begriffen zu hantieren, die aus den bekannten betriebswirtschaftlichen Terminologien mit ideologischer Vorbedeutung belastet sind, die verbraucht sind, wie beispielsweise „Lenkung“ oder „Verantwortung“. Die Kybernetik, die interpretiert werden kann als eine Lehre der Regel-Prozesse im Menschen, zwischen Menschen, zwischen Maschinen oder in biologischen Systemen, liefert Begriffe, die sich gut eignen, betriebliche Vorgänge zu schildern, sie damit zu verfremden und neu zu sehen. Neue Begriffe zwingen zu der Frage: was wird darunter verstanden? Alte, vertraute Begriffe haben einen großen, ständig verschwommener werdenden Assoziationsraum.

Scha: Werden Sie nicht bei Ihren Auftraggebern auf Schwierigkeiten stoßen, wenn diese Begriffe nicht bekannt sind, denn unter unbekanntem Begriffen kann sich jeder leicht Verschiedenartiges vorstellen?

Schnelle: Wir hoffen, auf eine positive Aufmerksamkeit zu stoßen. Es ist genau umgekehrt: Unter einem bekannten Begriff stellt sich jeder etwas Verschiedenes vor, beim unbekanntem Begriff muß er erst mal fragen, was das bedeutet. Damit engt man die möglichen Mißverständnisse ganz erheblich ein. Weil wir uns genauer auszudrücken bemühen, benutzen wir möglichst nicht Ausdrücke der Verwaltungsumgangssprache.

Scha: Welchem Bereich der Wirtschaft gehören Ihre Auftraggeber hauptsächlich an und für welche Aufgaben werden Ihre Berater in Anspruch genommen?

Schnelle: Zum ersten Teil der Frage: Meistens große Industriebetriebe. Ein Merkmal, das unsere Auftraggeber verbindet, ist die Tatsache, daß die Zahl der Schreibtische steigt und die Prozesse, die sich an diesen Tischen vollziehen, komplexer werden. Und zum zweiten Teil: wir werden dort herangezogen, wo die Seltenheit einer Aufgabe so

gering ist, daß sich die Bildung einer eigenen Planungsinstantz noch nicht lohnt oder es aber zu lange dauert, ehe sie arbeitsfähig ist.

Scha: Haben Großunternehmen für Sie mehr Reiz als Mittelbetriebe?

Schnelle: Es liegt einfach daran, daß wir unsere Methoden, etwas zu zählen, zu messen, festzustellen, bei kleineren Unternehmungen nicht wirtschaftlich anwenden können. Der kleine Betrieb verlangt schnell realisierbare Rezepte. Das muß er auch verlangen, denn er kann nicht viel Geld ausgeben. Die Unternehmensberatung für kleinere Betriebe ist gut aufgehoben bei den Fachverbänden, beim RKW oder auch beim Berater, der allein arbeitet. Für uns wird es erst interessant und möglich zu arbeiten, wenn wir unsere inzwischen ausgearbeiteten und verfeinerten Methoden der Ist-Zustandsaufnahmen, der Maximenbildung, der Soll-Planung und der Darstellungstechniken anwenden können. Das ist in der Regel erst der Fall, wenn ein Betrieb mehrere 100 Menschen an Schreibtischen für Denk- oder Forschungsaufgaben beschäftigt.

Scha: Können Sie die Aufgaben, für die Sie in Anspruch genommen werden, genauer schildern?

Schnelle: Die Rationalisierung informationeller Prozesse vor der Programmierung nimmt einen größeren Raum ein. Einfache oder sehr häufig ablaufende Arbeitsprozesse in der Verwaltung werden mit Hilfe der Büromaschinenindustrie und ihrer Fachleute vereinfacht oder mechanisiert. Was darüber hinaus der Rationalisierung harrt, sind kompliziertere, nicht so häufig ablaufende Informationsverarbeitungsprozesse, etwa in der Einzel- oder Kleinserienfertigung, komplizierte Fertigungs-Steuerungen, Konstruktionsprozesse oder dort, wo der Verkauf durch projektierende, technische Gruppen unterstützt werden muß.

Scha: Befassen Sie sich denn auch mit der Lösung von Verkaufsproblemen?

Schnelle: Wir führen keine Verkaufsberatung durch, sondern befassen uns mit den informationellen Prozessen, die etwa in Verkaufsgruppen ablaufen.

Scha: Kann man sagen: Sie befassen sich mit dem, was die Leute wissen müssen und wie sie es zur Kenntnis erhalten?

Schnelle: Ja, und wie man das rationalisieren kann. Es sind also alle jene Arbeitsprozesse, die nicht so einfach oder nicht so häufig sind, daß sie mit bekannten Verfahren auf bekannte und in vielen Betrieben geübte Weise mechanisiert werden können, wo sich komplizierte Zusammenhänge ergeben, wo

die Häufigkeiten gering sind und wo nur durch gründliche Analysen festgestellt werden kann, was in diesen Verwaltungen repetitiv ist, was also den Automaten übertragen werden kann und was nicht, dort ist unsere Mitarbeit angebracht.

Scha: Das ist so ziemlich die schwierigste Aufgabe, die sich ein Organisator stellen kann.

Schnelle: Ich gebe Ihnen dafür am besten ein Beispiel: Wir haben in der Schwermaschinenindustrie, überhaupt in der gesamten Industrie, die Anlagegüter herstellt, große technische Abteilungen, die Spezialprodukte oder -konstruktionen für Investitionszwecke ihrer Abnehmer entwerfen. Der Verkauf erfolgt durch Ingenieure, durch Fachleute. Der hereinkommende Auftrag ist selten klar beschrieben. Er vervollständigt sich erst während der Auftragsbearbeitung. Das unterscheidet diese Art Geschäft vollständig vom Markenartikelvertrieb oder von der Serienanfertigung und deren Verkaufs- und Büroproblemen. Es ist interessant, daß gerade hier sehr große Verwaltungen beschäftigt sind, und man macht sich vielleicht nicht klar, daß die größten Verkaufsabteilungen in solchen Unternehmungen zu finden sind und nicht in Unternehmen des Markenartikelvertriebs oder der Serienproduktion. Hier nun ist die Rationalisierung am weitesten zurück. Das liegt einmal an Tabu-Vorstellungen wie der, daß Kaufleute und Techniker getrennt zu arbeiten haben, ferner, daß „geistige“ Arbeit nicht rationalisierbar sei und daß der Unternehmenserfolg gerade darin bestehe, jedesmal etwas anderes zu projektieren und anzubieten, als man vorher getan hat. Hier sind diese komplizierten Verhältnisse in den Informationsprozessen zu finden, die sich einer direkten Programmierung und damit der maschinellen Datenverarbeitung entziehen. Die Rationalisierung dieser Prozesse ist eine Aufgabe, mit der wir uns u. a. befassen.

Scha: Dann haben Sie also bestimmte Methoden oder Planungsregeln entwickelt, die Sie in der Zusammenarbeit mit Planungsgruppen Ihrer Auftraggeber anwenden?

Schnelle: Ich will nicht sagen, daß wir Methoden haben, sondern es ist unser Ziel, Methoden des Planens zu entwickeln oder wie wir auch sagen — die Planung der Planung zu erarbeiten. In den 6 Jahren unserer Tätigkeit haben sich Planungsregeln herausgebildet, die unsere Mitarbeiter beherrschen. Nach diesen Methoden arbeiten wir. Wir bemühen uns aber laufend diese Methoden zu verfeinern. Es hat sich bei unseren Auftraggebern herumgesprochen, daß wir über solche Planungsregeln verfügen, und man versucht, diese Planungsregeln und Planungerfahrungen zu erwerben, unabhängig vom Objekt der Planung. So entstand unser Leistungsgebiet „Planung der Planung“.

Verlag: Robert Göller Verlag · 7570 Baden-Baden · Postfach 240, Hauptstraße 4 · Telefon (0 72 21) 7 48 75 · Nach Geschäftsschluß Automatischer Anrufbeantworter (07 221) 7 48 75 · Fernschreiber 7 84 344

Verleger und Herausgeber: Dipl.-Kfm. Robert Göller

Chefredakteur: Heinz Scharfenberg

Redaktion: H. Scheloske

Anzeigenabteilung: Robert Göller Verlag, 7570 Baden-Baden · Postfach 240, Hauptstraße 4
Telefon (0 72 21) 7 48 75

Anzeigenleitung: Margerete Wiedmayer · Anzeigenpreis: Siehe Anzeigenpreisliste Nr. 5

Bankkonten: Alle Konten unter Robert Göller Verlag · Volksbank Baden-Baden 27 83 · Deutsche Bank Baden-Baden 218 62 · Commerzbank Baden-Baden · Postscheckkonto Karlsruhe 220 53

Bezugspreis: DM 28,— pro Jahr, Einzelpreis DM 4,—

Die Zeitschrift erscheint zweimal vierteljährlich, acht Ausgaben pro Jahr

Druck: E. Koelblin KG, Baden-Baden

Der Nachdruck von Artikeln ist nur mit Genehmigung der Redaktion unter Quellenangabe zulässig.
Gezeichnete Artikel stimmen nicht immer mit der Ansicht der Redaktion überein.

Für unverlangt eingesandte Manuskripte wird keine Gewähr übernommen.

Abdruck mit freundlicher Genehmigung des Göller Verlages, Baden-Baden



QUICKBORNER TEAM

Gesellschaft für Planung und Organisation mbH

Mittelweg 119 | 20148 Hamburg

Telefon +49 (0) 40/41 44 41 | Telefax +49 (0) 40/41 44 44 10

E-Mail: info@quickborner-team.de

www.quickborner-team.de