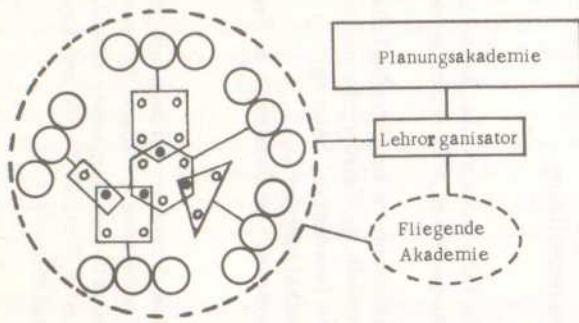


Plangung von Planern, Lehrorganisatoren und Entscheidern übernehmen die unter 6. erwähnten Planungsakademien.



Fluktuierender vermaschter Teamkomplex mit 16 Planern in 5 Teams

Die großen soziotechnischen Systeme sollen nicht mehr nur nach Aufgabeninhalten geteilt werden, sondern nach (informationellen) Prozeßarten, die durch einen unterschiedlich starken Determinationsgrad unterschieden werden. Die Tabelle auf der folgenden Seite zeigt drei solcher Prozeßarten:

- "dP" = Leistung, die vorwiegend in determinierten Prozessen erbracht wird,
- "pP" = Leistung, die vorwiegend in probabilistischen Prozessen erbracht wird,
- "eP" = Leistung, die vorwiegend in experimentellen Prozessen erbracht wird.

Mit Hilfe dieser Tabelle kann sich der Soziotechniker folgende systemanalytische Fragen stellen:

- Wie sind die Arbeitszeiten eines soziotechnischen Systems auf die 3 Prozeßarten "dP", "pP", "eP" verteilt?
- Wie wird sich diese Zeitverteilung im künftigen Zeitraum x verschieben?
- Ist die formale Struktur des Systems den gewünschten Zeitanteilen angemessen?
- Ist die Personalstruktur, der Technisierungsgrad, der Innovationsgrad, die Strategische Planung, die Diversifikationsplanung der gewünschten Entwicklung angemessen?

8. Zusammenfassung

Ich habe diesen Vortrag, in ähnlicher Form, Mitte Januar vor jungen, noch studierenden, Betriebswirten gehalten. Sie fragten mich in der Diskussion immer wieder, teils erschrocken, teils empört, wo in den von mir entwickelten Modellen denn die "Kompetenzabgrenzung" und die "Verantwortung" geblieben sei. Ich konnte mich ihnen nicht verständlich machen, daß das Problem nicht darin liegt, Kompetenzen abzugrenzen, auch nicht darin, Kontrollen zu ersinnen und anzuwenden, ob innerhalb des Kompetenzbereiches alles "nach Vorschrift" verlaufen sei. Dort wo die Aufgaben definierbar sind, liegen genügend organisatorische Techniken vor: ob wir sie Dienstanweisungen, Fertigungspläne oder Pert- und CPM-Pläne nennen. Das Problem beginnt dort, wo die Komplexität der Entscheidungsprozesse die Überschreitung der Kompetenzgrenzen in jeder Richtung verlangt, dort, wo Verantwortung nicht mehr delegierbar ist. Selbstverständlich können wir das Repetitive nicht

abschaffen, die Last der Arbeit bleibt Menschen immer aufgetragen. Für das, was einer tut, kann kein anderer die Verantwortung übernehmen: es gibt nur Selbstverantwortung. Für diese Selbstverantwortung gibt es weder innerbetriebliche Bereichsgrenzen, noch kann solche Verantwortung an den Betriebstoren enden.

Der Zusammenhang zwischen unserem Tun und seinen Folgen, der Zusammenhang zwischen unserer eigenen Verantwortung und der Politik in Wirtschaft und Staat muß offengelegt werden.

Die großen Kooperations- und Leistungsbereiche der hochindustrialisierten Länder werden stärker voneinander abhängig, verschmelzen zu grösseren organisatorischen Einheiten und beschleunigen dadurch den soziokulturellen Wandel. Zu diesen Bereichen zählen Wissenschaft, Wirtschaft und staatliche Organe. Es entsteht dadurch ein Bedarf an: langfristiger Vorschau, Bereichsgrenzen überschreitender Kooperation, Organisation des Zugriffs zu einem explosionsartig anschwellenden Wissensstoff, Methodisierung komplexer Problemlösungsverfahren und soziotechnischer Strategien.

Es ist ein Bedarf an Planungswissen.

Auf dem Weg zu verstärkter Rationalisierung und erweiterter Planung halte ich folgende Zwischenziele für realistisch:

- Umwandlung streng voneinander abhängiger Alleinvertreter in Kollegial-Regierungen,
- Trennung der fachlichen von der disziplinarischen Kontrollfunktion,
- Abschaffung der starren Aufgaben von Abteilungen, zugunsten einer flexiblen Bündelung der Funktionen - damit Abschaffung der Abteilungsbildung auf das Berufswissen einzelner Vorgesetzter hin,
- Einführung eines systematischen Entscheidertrainings an konkreten Aufgaben,
- Einführung demokratischer Kontrollinstrumente, in dem Umfang, in welchem Machtkonzentration aus Gründen schneller Reaktionen soziotechnischer Systeme notwendig bleibt,
- Einführung eines Leistungsbewertungsverfahrens, das auf Leistungsmessung (vorläufig?) verzichtet,
- Änderung des Lob-Tadel-Systems der soziotechnischen Systeme in einer Richtung, die z.B. die Entprivatisierung des Wissens zur Folge hat, Rollenwechsel fördert - auch bei älteren Menschen - und die Lernwilligkeit und Kooperationsbereitschaft stimuliert.