

NACHRICHTENBLATT

für die Vereinigung der höheren Postbeamten

Heft 4

August 1971

7. Jahrgang

Zur Lage

Von Jürgen Wehran, Koblenz

Die höheren Postbeamten demonstrierten auf ihrer Jahrestagung 1971 in Bremen Geschlossenheit aber auch Entschlossenheit. Die diesjährige Jahrestagung der Vereinigung der höheren Postbeamten bot ein wirklich erfreuliches Bild. Denn unabhängig von dem allein schon bestaunenswerten äußeren Rahmen im Parkhotel Bremen, dem perfekten Organisationsablauf und den hervorragenden gesellschaftlichen Veranstaltungen brachte vor allem der ideelle und materielle Gehalt des Treffens erfreulich viele positive Aspekte. So konnte jeder, der sehen wollte, allein schon aus der Fülle der gestellten Anträge der Bezirksvereinigungen erkennen, daß die Kollegenschaft des höheren Dienstes der Deutschen Bundespost nicht nur durch

ihre fast vollzählige Mitgliedschaft ihre Standesvereinigung bejaht, sondern in dieser Vereinigung eben ein geeignetes Diskussionsforum und Sprachrohr für die speziellen Interessen des höheren Dienstes der Deutschen Bundespost zur Verfügung haben möchte. Allein schon diese Erkenntnis ist positiv, denn sie stärkt den Zusammenschluß der Kollegenschaft und gibt der Vereinigung ein kräftiges Fundament. Sie bedeutet darüber hinaus eine Verpflichtung für den Bundesvorstand und ermutigt zugleich auch die Bezirksvereine und letztlich die gesamte Kollegenschaft, sich noch mehr zusammenzuschließen und für die Wahrung der Interessen des höheren Dienstes sich tatkräftig zu engagieren.



Der neue Vorstand der Vereinigung:
OPDir Jürgen Wehran, Koblenz, 1. Vorsitzender
OPDir Dipl.-Ing. Hans Wartmann, Frankfurt/M., stellvertr. Vorsitzender
APr a. D. Dipl.-Ing. Max Peek, Jugenheim, Kassenwart
OPR Franz Ricke, Koblenz, Geschäftsführer

Inhalt

OPDir Jürgen Wehran	
Zur Lage	85
OPR Dipl.-Ing. Pickert	
Jahrestreffen 1971 in Bremen	88
OPR Dipl.-Ing. Sanders	
Protokoll über die Behandlung der Anträge 1–43 in den Arbeitssitzungen am 17. und 18. Mai 1971 in Bremen	93
Prof. Frido Wagner	
Führung in der Verwaltung	95
Dr. Ernst Herrmann	
Die Führungskonzepte der letzten fünfzig Jahre	102
OPDir Jürgen Wehran	
Schlußwort	107
Aus der Arbeit des Hauptvorstandes	108
Mitteilungen aus der FITCE	110
Aus den Bezirksvereinen	112
Flugreise in den Fernen Osten im März 1972	112

Verlag: ACO Verlags- und Druck-GmbH,
33 Braunschweig, Kalenwall 1, Telefon (0531) 22495/96.

Herausgeber: Vereinigung der höheren Postbeamten,
Nürnberg.

Redaktion: Vizepräsident a. D. Dipl.-Ing. Fritz Harder,
205 Hamburg 80, Häußlerstr. 47, Fernsprecher 7385434.

Einzelheft: für Mitglieder 0,80 DM, sonst 1,25 DM.

Auflage 3000.

Anzeigenverwaltung: ACO Verlags- und Druck-GmbH,
Braunschweig.
Anzeigenpreisliste 1 – Familienanzeigen dreigespalten,
Spaltenbreite 52 mm. Grundpreis mm = 0,75 DM.

Zahlungen: ACO Verlags- und Druck-GmbH, Braunschweig,
Postscheckkonto Hamburg 200888.

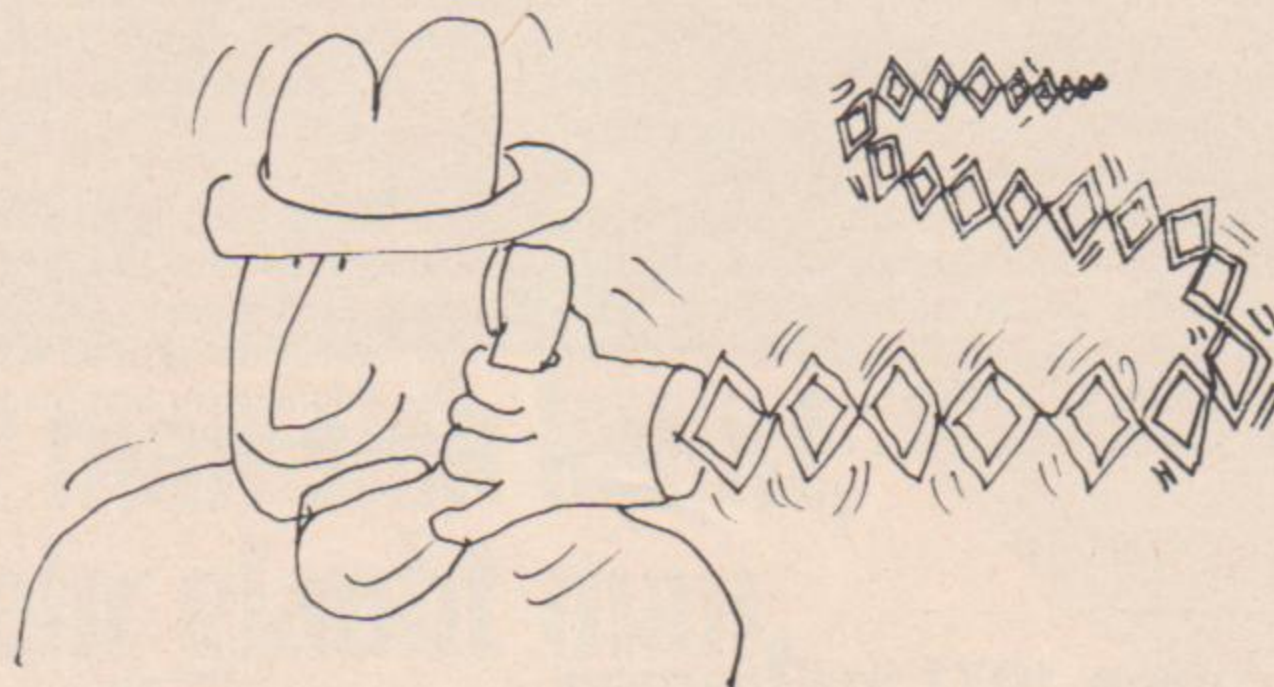
Gesamtherstellung: ACO DRUCK GMBH, Braunschweig,
Postfach 975.

Die mit Namen gezeichneten Artikel geben die persönliche
Meinung der Verfasser wieder. Wenn sich diese mit der
Meinung des Hauptvorstandes decken, wird dieses aus-
drücklich erwähnt.

Diese Feststellung einer Tatsache – das sei betont – bringt die Vereinigung keineswegs in einen Gegensatz zu Berufsverbänden und Gewerkschaft als den großen und umfassenden Organisationen. Denn es ist gut, wenn Angehörige des höheren Dienstes ebenfalls dort mitarbeiten, weil jeder in diesen Bereichen tätige Kollege helfen kann, das Verständnis für die berechtigten Belange des höheren Dienstes zu fördern. Wichtig ist aber für alle Angehörigen des höheren Dienstes der DBP vor allem die Erkenntnis, daß wir nicht von den anderen wesentlich breiter gelagerten Organisationen verlangen können, unsere ureigenen Laufbahninteressen besonders zu vertreten. Hier hilft uns kein Dritter vorrangig; hier müssen wir uns mit unserer Standesvereinigung einfach selber helfen und vernehmbar artikulieren.

Deutlich wurde diese Erkenntnis in Bremen insbesondere in der für unsere Kollegen so brennenden Frage der Nivellierung. Gewiß das „Angleichen“ ja sogar das „Gleichmachen“ mag ein derzeitiger Trend sein; aber wird es dadurch gerechter? Die Schlagworte von Leistung und Verantwortung als den allein gültigen Maßstäben für Besoldung, Zulagen, Einstufungen usw., klingen doch angesichts einiger aktueller Beispiele der Nivellierung durch Zulagen geradezu wie ein schlechter Witz, wenn man dabei die Führungskräfte einfach übersieht. Wo waren unsere Freunde in allen Lagern, als man jüngstens überall Zulagen gewährte aber ab A 14 die Gleichbehandlung für unnötig hielt? Wer hat jemals öffentlich bekannt, daß das berühmte Spannungsverhältnis, auf das wir immer verwiesen werden, de facto nur noch Theorie ist, weil das Zulagewesen und die in anderen Laufbahnen möglichen Beförderungschancen längst eine andere Situation geschaffen haben? Wer hat sich hier für uns eingesetzt? Schön, man mag auf die guten Beförderungsmöglichkeiten im BPM hinweisen; aber gilt dies nicht für mehrere Laufbahnen?

Im übrigen läßt sich nicht hinwegdiskutieren, daß der Großteil der Angehörigen des höheren Dienstes eben als Führungskräfte in der Außenverwaltung tätig ist. Gewiß gibt es jetzt auch dort Verbesserungen, aber diese treffen ebenso für alle Laufbahnen zu und so ändert sich einfach nichts an dem eingetretenen unbefriedigenden Zustand. Damit man uns nicht falsch versteht, die Angehörigen des höheren Dienstes der DBP vergönnen jedem Beschäftigten in anderen Laufbahnen bei der DBP ein gutes, angemessenes Gehalt. Andererseits erwartet der höhere Dienst aber auch Verständnis dafür, daß er gleich behandelt werden möchte. Es wäre doch eine verheerende Entwicklung, wenn Führungskräfte mit ihrem hervorgehobenen Aufgaben- und Verantwortungsbereich hierauf keinen Anspruch mehr hätten. In diesem Punkt müssen wir deutlich werden; wir müssen sauber die Lage analysieren und all unseren Einfluß nicht nur bei der Legislative, sondern auch bei der Exekutive geltend machen, um die bei manchen Stellen zu verspürten Symptome einer Gleichgültigkeit gegenüber unserer Laufbahn nicht weiter einreißen zu lassen und verhängnisvollen Entwicklungen zu begegnen. Es klingt schon beschämend und unverständlich in unseren Ohren, wenn wir uns von einem Bundestagsmitglied sagen lassen müssen, daß es letztlich ja auch Angehörige des höheren Dienstes sind, die die entsprechenden unbefriedigenden Vorlagen ausgearbeitet haben.



Wenn heute in der Bundesrepublik mehr als 93% aller Auslandsgespräche vollautomatisch abgewickelt werden, so ist SEL daran nicht ganz unschuldig.

In der Bundesrepublik führten 1970 13,8 Millionen Fernsprechteilnehmer 10,2 Milliarden Telefongespräche. 99,8% aller Inlands- und 93,4% aller Auslandsgespräche wurden dabei vollautomatisch abgewickelt. Das ist ein großer Beitrag der Deutschen Bundespost für die Verständigung zwischen Völkern und die Verbindung der Kontinente.

Diese Aufbauarbeit wird auf vielen Sektoren geleistet. Elektronische Fernsprech-, Telex- und Übertragungstechnik – Gebiete, auf denen die Deutsche Bundespost eine führende Stellung einnimmt – sind auch unsere Spezialgebiete.

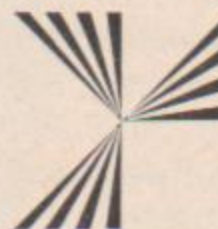
Von Anfang an ist SEL am Aufbau und Ausbau der Nachrichtentechnik entscheidend beteiligt. Und erst recht heute. Wir nennen u.a. nur unseren Herkon-Relais-Umwerter 69.

Aber auch über 10 Milliarden Briefe und 320 Millionen Pakete hat die Deutsche Bundespost befördert. Auch hier hat SEL mit richtungweisenden Entwicklungen ihren Beitrag geleistet. Das SEL-Lieferprogramm umfaßt die ganze Skala der Briefpost-Automation: Format-Trennmaschinen, Briefaufstellmaschinen, Kodierplätze, Vorverteilanlagen, modulare Briefverteilmaschinen. Dazu kommen die verbindenden Fördermittel, Umlaufaufzüge und Rohrpostanlagen bis zum Groß-Rohrpostsystem.

Wir freuen uns, daß die Deutsche Bundespost heute auf vielen Gebieten eine führende Stellung in der Welt einnimmt – und wenn wir etwas dazu beigetragen haben, so freuen wir uns darüber ganz besonders.

Unser stolzestes Prädikat: Partner der Deutschen Bundespost.

Im weltweiten **ITT** Firmenverband



SEL

Ich sagte eingangs, daß sich die Jahrestagung Bremen 1971 als ein Positivum erwiesen hat. Die Angehörigen des höheren Dienstes der Deutschen Bundespost haben nämlich in Bremen keineswegs nur die allerdings recht wichtigen materiellen Dinge und die Fragen ihres berechtigten Selbstwertes in den Vordergrund gesetzt. Sie haben sich auf der Jahrestagung ganz bewußt ebenso den zukunftsorientierten Fragen des Führens in der Verwaltung gestellt. Sie haben deutlich gezeigt, daß der höhere Dienst offen ist für alle vernünftigen Entwicklungen und die Kollegen haben in den Diskussionen offenbart, daß sie an der Spitze des Fortschritts stehen wollen, wenn es klare und ausgereifte Konzepte gibt. Die Vereinigung der höheren Postbeamten wird diese Linie unterstützen und die auf der Bremer Tagung eingeleitete Informa-

tion und Diskussion fortführen. Diese Vereinigung der Kollegenschaft des höheren Dienstes wird sich aber auch nicht scheuen, vernehmbar Kritik zu äußern und zu warnen, wenn sie nach solider Prüfung den Eindruck gewinnt, daß durch überstürzte Maßnahmen oder ungenügend diskutierte Pläne sich mittelbar oder unmittelbar negative Tendenzen für die Angehörigen des höheren Dienstes der Deutschen Bundespost abzeichnen.

Wie fragte doch kürzlich ein Kollege bei einer Diskussion über die angespannte Kapitallage der Deutschen Bundespost: „Ist man sich eigentlich darüber klar, welch ein großes Kapital ein fair behandeltes, offen informiertes und insgesamt zufriedener höherer Dienst darstellt?“

Jahrestreffen 1971 in Bremen

OPR Dipl.-Ing. Pickert, Bremen

Bremen empfing die etwa 100 Delegierten mit einer frischen Brise. Dazu strahlte die Sonne vom blauen Himmel. Auch der Vorsitzende des Bezirksvereins Bremen strahlte: Nach all den Mühen der Vorbereitungsarbeiten, die er mit etlichen Kollegen in den vergangenen Wochen und Monaten auf sich genommen hatte, war er froh, daß alles geregelt war und die Dinge nun ihren – hoffentlich guten – Lauf nehmen konnten.

Immerhin hatte es Trouble gegeben: Bremens gute Stube, der Ratskeller, war kurz zuvor über Nacht z. T. ausgebrannt. Das vorgesehene gesellige Beisammensein mußte ins „Deutsche Haus“ verlegt werden. Es sollte nicht der einzige Kummer dieses Jahrestreffens sein, das unter dem Leitthema „Führen in der Verwaltung“ stand. Dieses Thema wurde in drei Vorträgen behandelt und in Diskussionen vertieft. Daneben fanden zwei Arbeitssitzungen statt, in denen u. a. auch ein neuer Vorstand gewählt werden mußte. Während ihre Ehemänner sich redlich um die Bewältigung der 43 Anträge bemühten, hatten die Damen Gelegenheit, Bremen von seiner besseren Seite kennenzulernen. So standen u. a. ein Besuch des Rhododendronparks mit anschließender Kaffeetafel im Hause des Präsidenten Dr. Wegener und am nächsten Tag die Besichtigung der stadtbremischen Häfen und einer Kaffeerösterei mit anschließender Fahrt nach Worpswede auf dem Programm. Ausklang und Höhepunkt sollte der Gesellschaftsabend im Parkhotel sein.

Senatsempfang des HV

Doch am Anfang stand die Arbeit. In der Sitzung des Hauptvorstandes zu Beginn der Tagung wurden letzte Fragen geklärt. Dann ging es zum Empfang des Hauptvorstandes durch den Senator für Häfen, Schifffahrt und Verkehr der Hansestadt Bremen, Dr. Georg Borttscheller. Da der Weg zum Rathaus wegen der Parkplatzschwierigkeiten zu Fuß zurückgelegt wurde – eine vielleicht zukunftsweisende Methode – hatten die zeitlich sehr ausgelasteten HV-Mitglieder Gelegenheit einen kleinen Eindruck von Bremens schönen Wallanlagen und der geschäftigen Innenstadt zu bekom-

men. Das Bremer Rathaus bot manche Sehenswürdigkeit und weckte interessierte Fragen. Aber der mit 74 Jahren beeindruckend dynamische Gastgeber ließ dazu keine Zeit. Er informierte über die Probleme des Seeverkehrs in der Vergangenheit und Gegenwart und ging in humorvoller Weise auf die Bedeutung des Nachrichtenverkehrs und damit die DBP ein. Dazu gab es eine Probe aus dem Weinangebot des Bremer Ratskellers, das in der Bundesrepublik führend ist.

Nach dem Mittagessen in einem Lokal, in dem ein vollständiger Marktplatz nachgebaut ist, ging es dann zu dem herrlich im Grünen gelegenen Parkhotel zur ersten Arbeitssitzung.

Arbeitssitzung

1. Bericht des Vorstandes

Nach der Begrüßung durch den Bremer Präsidenten Dr. Wegener gab der 1. Vorsitzende Orth einen Überblick über die bisherige Vorstandsarbeit. Die Vielfalt der Entwicklungen der jüngsten Zeit spiegelte sich in den Themen, mit denen der Vorstand sich auseinandersetzen mußte: Mitbestimmung, Unternehmensverfassung der DBP, Neuorganisation, Besoldungsneuregelung, Arbeit der Projektgruppen im BPM und viele berufspolitische Einzelfragen. Hierzu sind Gespräche mit Minister Leber und Herren des BPM geführt, Stellungnahmen erarbeitet und Vorschläge gemacht worden. Daneben sind die Kontakte zu Gewerkschaften und Berufsverbänden unterhalten und Diskussionen geführt worden. Nähere Einzelheiten sind den Bezirksvereinen durch Rundschreiben und durch Veröffentlichungen im Nachrichtenblatt mitgeteilt worden. Vieles ist getan, vieles bleibt zu tun. Die Aussicht auf handfeste, sichtbare Erfolge ist trotz aller Mühe gering. Ein nüchternes Fazit.

Auch nüchtern, aber auch handfest die Zahlen unseres Kassenwarts Peek: Ausgehend vom Bestand am 24. 4. 70 in Höhe von 23 451,- DM (alle Angaben auf volle DM gerundet) ergibt sich bei 55 897,- DM Einnahmen und 52 246,- DM Ausgaben ein Bestand am



Je länger man sich kennt, desto mehr glaubt man, daß man alles voneinander weiß.

Es ist wie in einer Familie. Man wird miteinander älter und dann kommt nach 3 Jahren ein Bekannter und stellt fest, wie sich alles verändert hat. Denn nur ein Fremder hat noch den nötigen Abstand. Selber hätte das niemand gemerkt. Ein bißchen geht das auch der Post und DeTeWe so. Daher der Coupon.

Es spricht sich gut mit DeTeWe.

De Te We

Deutsche Telephonwerke und Kabelindustrie AG
In Berlin und in jedem Telefonbuch.

Ob Sie diesen Coupon noch für nötig halten oder nicht, Sie sollten sich ruhig einmal zeigen lassen, was sich bei uns in den letzten 12 Monaten getan hat. Wir schicken Ihnen gern unsere teletechnik jahresschau 1971. Sie enthält nicht nur Beiträge aus unserer Entwicklungsarbeit sondern auch Berichte über bemerkenswerte, in jüngster Zeit fertiggestellte Anlagen.

Name: _____

Firma: _____

Ort: _____

Straße: _____

Ausfüllen, auf Postkarte kleben bzw. in Kuvert stecken und abschicken an:

De Te We

Deutsche Telephonwerke und Kabelindustrie AG
1 Berlin 36, Wrangelstr. 100, Ruf (0311) 6100 41

Kabelvertrieb
3 Hannover, Lilienthalstr. 2, Ruf (0511) 63 29 49

571

De Te We

624
Mark-
Gesetz

**Teilnehmen
heißt:
Leicht
und sicher
Vermögen
bilden**

Bis zu 624,- DM jährlich können Sie vermögenswirksam anlegen. Sie erhalten hohe Sparszulagen, Steuervergünstigungen oder Prämien. Bei der Iduna haben Sie die Wahl zwischen zwei Anlageformen:

Iduna-Lebensversicherungen
Iduna-Bausparverträge
Sprechen Sie mit dem Iduna-Mitarbeiter. Er wird Ihnen vorrechnen, wieviel Sie am 624-Mark-Gesetz verdienen werden.

IDUNA

immer der richtige Rahmen...

30. 4. 71 von 27 101,- DM. Man kann erkennen, daß bei einer Steigerung der kommenden Ausgaben das Thema Beitragserhöhung akut werden kann.

2. Bericht der Kassenprüfer und
3. Entlastung des Vorstandes

Nach dem Bericht der Kassenprüfer wurde Vorstand und Kassenwart Entlastung erteilt.

4. Wahl des Vorstandes

Die Neuwahl des Vorstandes verlief nicht ohne Überraschung. Dabei war alles so gut vorbereitet: Der Vorstand konnte eine vollständige Mannschaft nennen, die alle erdenklichen Bedingungen weitgehend erfüllte, als da sind: die Beteiligung der Fachrichtungen, die geografische Nähe des engeren HV untereinander, Besoldungsgruppe und Vereinerfahrung in Verbindung mit Tatkraft und Durchsetzungsvermögen des Vorsitzenden und seines Vertreters. Wer hätte die Stunden gezählt, die für Briefe und Gespräche, Besuche und Erörterungen hierzu nötig waren. Und dann kam es ganz anders. Ein Alternativvorschlag für den 1. Vorsitzenden schuf eine neue Lage: Unser Kollege Wehran aus Koblenz mußte in eineinhalb Stunden versuchen, für das Amt des stellvertretenden Vorsitzenden und des Geschäftsführers Mitstreiter aus dem Koblenzer Raum zu finden.

Und es gelang. Mit den Kollegen Wartmann aus Frankfurt und Ricke aus Koblenz war eine neue Mannschaft gefunden, zu der ohne Diskussion als Kassenwart Kollege Peek hinzuzählt. Beim Vorschlag des Kollegen Wehran zum 1. Vorsitzenden wurde besonders die Tatsache betont, daß er noch zu den jüngeren Kollegen zählt. Außerdem liegt Koblenz näher zu Bonn als Hamburg. Die Mehrheit der Delegierten entschied sich für die Mannschaft Wehran. Die Beisitzer und stellvertretenden Beisitzer wurden dem Vorschlag des HV entsprechend gewählt. Der die Wahl leitende Alterspräsident Bartel hatte eine schwierige Aufgabe gemeistert. Er sprach dem scheidenden Vorstand den Dank für die geleistete Arbeit aus.

Als Beisitzer und stellv. Beisitzer wurden gewählt: Kanzow, Dr. Söldner-Rembold, Belke, Bork, Fenge, Kutz, Pickert, Paffen, Bergs und Schmaus. Als Verbindungsmann zur Arbeitsgemeinschaft der Verbände des höheren Dienstes fungiert weiterhin Dr. Kohl.

5. Bestellung von zwei Kassenprüfern

Die Kollegen Gaede und Bauer wurden erneut als

Kassenprüfer vorgeschlagen und in ihrem Amt bestätigt.

6. Bericht über die Zusammenarbeit mit den Verbänden des höheren Dienstes
Berichterstatter war Dr. Kohl

Neben einer Reihe von Einzelfragen, die hier ausgespart werden sollen, interessiert der Stand der Bestrebung nach Anerkennung als Spitzenorganisation im Sinne des § 94 BBG. Nach Auskunft des Innenministeriums ist eine formalrechtliche Anerkennung nicht möglich – u. a. wegen des Problems der Doppelrepräsentation; andererseits wird das Interesse an den Erklärungen der höheren Beamten betont.

7. Bericht über die Arbeit in den internationalen Vereinigungen
 - a) FITCE
 - b) FEFAS

Da der Berichterstatter nur an der Zusammenkunft der FITCE teilnehmen konnte, über deren Arbeit ohnehin in der FITCE-REVUE berichtet wird, sei nur das Ergebnis der Neuwahl der Vertreter beider Vereinigungen im Vorstand wiedergegeben. Als Nachfolger des Kollegen Böwering wurde in Abwesenheit der Kollege Hufnagel für die FITCE und als Nachfolger des Kollegen Schilly der Kollege Dr. Brauns-Packenius für die FEFAS gewählt.

8. Verschiedenes

Die Behandlung der 43 Anträge zum Tagesordnungspunkt 8. Verschiedenes findet sich in dem anschließenden Protokoll.

Vortrag von Prof. Dr. Frido Wagner mit Diskussion

Thema: Führen in der Verwaltung

Der Vortragende ging zunächst auf die Zukunft der Verwaltung ein, deren quantitative Entwicklung er – im Gegensatz zu Prof. Ellwein – nur wenig überproportional zum Bevölkerungswachstum voraussagte. Er betonte allerdings größeres Wachstum in den Bereichen Unterricht, Forschung, Gesundheit und Verkehr und den Trend zur Konzentration und zur Bildung größerer Verwaltungseinheiten. Die wirtschaftliche Optimierung und die Rationalität von Planungsentscheidungen würden gegenüber politischen Argumenten größeres Gewicht bekommen.

Die starre Verwaltungsorganisation müsse durch den Einsatz technischer Hilfsmittel und von Projektgruppen elastischer werden.

Nach Ausführungen über Veränderungen der Staatszielbestimmung ging Prof. Wagner auf Führungsprobleme ein. Ausgehend von der heutigen Lage stellte er die Frage nach dem geeigneten Führungsmodell und den notwendigen Änderungen der Verhaltensweisen in Verbindung mit dem neuen Führungsmodell. Nach einer Darstellung des klassischen hierarchischen Modells legte er die wesentlichen Bestandteile des Harzburger Modells, des Management by Exception und des Management by Objectives dar. Allen Modellen gemeinsam sei die „integrative“ Führung als Gegenmodell zur direkten Führung durch Einzelaufträge von heute. Der Vorteil liege besonders in der Entlastung der Vorgesetzten und der leistungsorientierten Motivation der Mitarbeiter. Prof. Wagner machte allerdings deutlich, daß bei alledem etwa 70–80 % der Aufgaben von heute auch künftig unverändert erledigt werden würden. Allerdings dürfe die Verwaltung der Verwaltung in der Verwaltung nicht mehr so wichtig genommen werden.

In der Diskussion ergab sich kein nennenswerter Widerspruch gegen die Ausführungen von Professor Wagner.

Vortrag von Dr. Herrmann, Präsident der FÜAK

Thema: Moderne Konzeption für die Führung

Nach einer fast verwirrenden Klarstellung der Begriffe ging der Vortragende auf die Führungskonzeptionen der letzten 50 Jahre ein, wobei er unterschied nach

- Konzeptionen mit organisatorischem Ansatz,
- Konzeptionen mit sozialem Ansatz und
- Konzeptionen mit kybernetischem Ansatz.

Neben der Schilderung der Taylorschen Ideen und der human-relation-Bewegung der 40er Jahre mit ihren heute erkannten Unzulänglichkeiten waren besonders die kritischen Anmerkungen zu den heute diskutierten Führungsmodellen interessant. Entscheidend ist das Menschenbild, von dem ein Führungsmodell ausgeht. Unter Hinweis auf die 5stufige Bedürfnis- und Motivationspyramide wurde deutlich, daß gerade bei den 3 oberen Stufen – soziale Stellung – Geltung – Selbstverwirklichung – ein enger Zusammenhang mit dem jeweiligen Führungssystem gegeben ist. Da Betriebe ökonomische und soziale Einheiten sind, entsteht ein Zieldualismus, dem das Harzburger Modell gemeinsam mit dem Management by Objectives und der Mitbestimmung kraft Funktion genügen würde.

Die Diskussion im Anschluß an den Vortrag wurde in je einer Gruppe unter dem Thema der Zielvereinbarung und der Frage nach der Verträglichkeit der ökonomischen mit der humanitären Zielsetzung geführt. Da der Vortragende jegliche verfänglichen Bezüge zu den sicherlich interessanten beabsichtigten Innovationen unter Hinweis darauf vermieden hatte, daß ihm z. Z. keine konkreten Ergebnisse bekannt seien, ergab sich aus dem Gruppendiskussionen keine nennenswerte Auffassungsabweichung. Die Forderung nach der Notwendigkeit der Institutionalisierung eines neuen Führungssystems wurde ausdrücklich bestätigt. Um so überraschter sah sich der Vortragende dem Vorwurf ausgesetzt, als Angehöriger jener eigenartigen Generation der über 45jährigen durch Auslassung des Problems von Kapital und Arbeit den gesellschaftspolitischen Aspekt des Themas verkleistert zu haben. Nun, es wird nicht überraschen, daß die damit aufgeworfene Frage in Bremen nicht gelöst wurde.

Festveranstaltung mit Vortrag von Prof. Dr. Karl Oettle

Die Festveranstaltung im Festsaal des Bremer Rathauses verlief nicht frei von Dissonanzen. Damit ist nicht die Musik Ludwig van Beethovens gemeint, die vom Streichquartett Cupzyk dargeboten wurde. Nein, die Dissonanzen kamen später, hatten offizielleren, schwerwiegenderen Charakter. Zunächst begrüßte der bisherige 1. Vorsitzende Orth die zahlreichen Gäste aus dem In- und Ausland. Leider war es dem Bundesminister für Verkehr und für das Post- und Fernmeldewesen, Herrn Georg Leber, infolge einer Auslandsverpflichtung nicht möglich, nach Bremen zu kommen. Er hatte aber ein Grußwort zu unserer Tagung gesandt, das im Wortlaut verlesen wurde:

„Sehr geehrte Damen und Herren, liebe Kolleginnen und Kollegen!

Ich freue mich, daß das Jahrestreffen der Vereinigung der höheren Postbeamten unter dem Thema ‚Führen in der Verwaltung‘ steht. Diese Problematik stellt sich heute anders dar als noch vor 20 Jahren. In weiteren 20 Jahren werden wir uns wieder völlig geänderten Fragen des Managements zu stellen haben. Denn das, was unter Verwaltung zu verstehen ist, unterliegt einem evolutionären Prozeß und paßt sich den Veränderungen in unserer Gesellschaft an. Die Führungskräfte der Deutschen Bundespost haben diese Veränderungen mit zu tragen.

Man sagt gelegentlich der Verwaltung nach, sie sei konservativ. Wenn mit konservativ ein Zustand beschrieben wird, der dann eintritt, wenn man aufhört, sich mit Veränderungen auseinanderzusetzen und sie statt dessen einfach negiert, trifft diese Bezeichnung für viele Bereiche eher zu als für die Deutsche Bundespost. Die Post hat sich als hoheitlich geprägte Verwaltung im herkömmlichen Sinne unwiderruflich selbst in Frage gestellt. Sie ist auf dem Wege zu einem Dienstleistungsunternehmen, in dem der Kunde mit seinen Wünschen an erster Stelle steht. Diese Entwicklung ist mit den herkömmlichen Maßstäben einer Verwaltung ebensowenig zu messen wie sie mit einem herkömmlichen Instrumentarium wie zum Beispiel dem öffentlichen Dienstrecht in seiner gegenwärtigen Form überzeugend zu verwirklichen ist.

Gerade in einer durch technische und wirtschaftliche Leistungen geprägten Betriebsverwaltung wie der Deutschen Bundespost muß sichergestellt sein, daß ihre Führungskräfte aufgeschlossen und vorurteilsfrei bereit sind, mit neuen – vielleicht sogar unorthodoxen – Methoden den gestellten Führungsaufgaben gerecht zu werden. Die ständig vielschichtiger werdende Aufgabenstellung des Großunternehmens Deutsche Bundespost fordert von den Führungskräften nicht nur ein breites Managementwissen, sondern vor allem auch soziales Verantwortungsbewußtsein. Optimale Leistungen können nur bei verantwortungsvollem Einsatz der menschlichen Arbeitskraft unter Wahrung und Respektierung der Persönlichkeit jedes einzelnen Mitarbeiters erreicht werden.

Ich sehe mit Interesse dem Ergebnis Ihrer Tagung entgegen. Leider bin ich terminlich anderweitig fest gebunden und kann nicht persönlich anwesend sein. So entbiete ich Ihnen auf diesem Wege meine besonderen Grüße und wünsche der Tagung einen guten Verlauf.“

gez. Georg Leber
Bundesminister für Verkehr
und für das Post- und Fernmeldewesen

Als Vertreter des Herrn Ministers konnte Herr Ministerialdirektor Distel begrüßt werden; als Vertreter des Parlaments der Bundestagsabgeordnete Hansing aus Bremen. Ferner waren neben einigen Präsidenten anderer OPDn Vertreter von Behörden, Universität, der Bundeswehr und der Wirtschaft unsere Gäste. Besonders begrüßt wurden die Vorstandsmitglieder der europäischen Vereinigungen FEFAS und FITCE aus den Niederlanden und Luxemburg. Durch die Anwesenheit des 3. Vorsitzenden der DPG, Herrn Esders, und der Vorstandsmitglieder des Postverbandes, des VDPI und der Postgilde kommt die Verbundenheit der Vereinigung der höheren Postbeamten zu den anderen Berufsverbänden zum Ausdruck.

Danach ergriff Prof. Dr. Oettle das Wort zum Thema: „Möglichkeiten und Grenzen einer unternehmungsweisen Führung öffentlicher Betriebe“.

Lag schon das Thema etwas außerhalb des Leitthemas „Führen in der Verwaltung“, so lagen die Ausführungen des Vortragenden in den ersten zehn Minuten zudem noch außerhalb des ihm gestellten Themas. Der Herr Professor nahm sich – wie er sagte – die Freiheit, mit sehr subjektiven Ausführungen über die Probleme der Hochschulgesetzgebung im allgemeinen und das Verhalten bestimmter roter Studenten im besonderen die Festveranstaltung der Vereinigung der höheren Postbeamten umzufunktionieren. Er nahm sich allerdings damit die Berechtigung, die Methoden der roten Studenten anzuprangern, die mit seiner eigenen eine so fatale Ähnlichkeit haben. In einer Zeit krisenhafter Zuspitzung der Hochschulprobleme in Bremen mit dem Vorbild Bayern und dem Hinweis auf den dortigen Kultusminister im Rathaus zu Bremen aufzuwarten, bedeutet einen Mangel an Fingerspitzengefühl und Takt, der wohl auch das keineswegs zu verallgemeinernde besondere Verhältnis des Herrn Professors zu den roten Studenten zu erklären vermag.

Aber nicht nur die roten Studenten reizen Herrn Prof. Dr. Oettle zu aggressiven Tönen, wie die folgende wörtliche Wiedergabe seiner Ausführungen gleich zu Anfang seines Vortrages erkennen läßt:

„Die unternehmungsweise Führung öffentlicher Betriebe zu fordern, das ist ein beliebtes Patentrezept für die Sanierung der öffentlichen Wirtschaft geworden. Seine Aktualität hat dieses Patentrezept gemeinsam mit den Vorstellungen, man könne die öffentliche Verwaltung durch die Übernahme betriebswirtschaftlicher Grundsätze – anspruchsvoller ausgedrückt – durch das Befolgen von Management-Prinzipien auf ein höheres Niveau heben. Die Propagandisten dieser Patentrezepte sind verschiedener Herkunft. Erstens gibt es Wissenschaftler, die mehr versprechen, als sie halten können. Zweitens gibt es Politiker, die glauben, sich als Protektoren – nicht Erfinder – neuer Ideen einen besseren Ruf verschaffen zu können, als sie haben. Drittens gibt es Politiker, die aus sachlichen Gründen gern nach der Wissenschaft rufen. Sie empfinden die Last der Verantwortung für politische Entscheidungen, und sie möchten diese Last möglichst weitgehend durch wissenschaftliche Grundsätze oder durch wissenschaftlich begründete Kalkulationen und Rechnungen ersetzen. Viertens gibt es Personen in der öffentlichen Wirtschaft und Verwaltung selbst, die den Druck schmerzlich verspüren, der sich aus einer ständig größer werdenden Diskrepanz zwischen Ansprüchen an die öffentlichen Dienste einerseits und

den für ihre Befriedigung verfügbaren Mitteln andererseits ergibt. Diese Führungspersonen wollen mit Hilfe betriebswirtschaftlicher Erkenntnisse eine gleichsam automatische Schließung dieser Schere, dieser sich öffnenden Schere zwischen dem Bedarf an öffentlichen Dienstleistungen und der Aufbringung der für seine Deckung benötigten Mittel herbeiführen.

Die Vertreter der ersten und der zweiten Gruppe, die großsprecherischen Wissenschaftler und die neureungs- und ruhsüchtigen Politiker also, sind praktisch wohl sehr rührig und praktisch auch sehr wirksam; grundsätzlich sind sie aber nicht ernst zu nehmen. Ihre Motive sind nämlich sachfremder Natur. Ihre Motive entspringen nur einer auf die eigene Persönlichkeit und deren Fortkommen gerichteten persönlichen Politik. Was die Vertreter der dritten und der vierten Gruppe angeht, so haben sie hingegen durchaus ernste, sachliche Probleme.“

Dennoch lautet das Fazit:

„So sachbedingt und so berechtigt auch das Verlangen von Politikern und Verantwortlichen der Exekutive nach betriebswirtschaftlichen Patentrezepten in diesen beiden zuletzt behandelten Fällen ist, so wenig gibt es diese Patentrezepte. Auch die unternehmensweise Führung öffentlicher Betriebe ist keine solche Patentlösung.“

Wer sich nun zweifelnd fragte, wieso er jemals eine neue Unternehmensverfassung der DBP für eine gute Sache halten konnte, dem lieferte Prof. Oettle die Erklärung:

„Den verschiedenen Gruppen der Befürworter einer unternehmungsweisen Führung öffentlicher Betriebe mangelt es an Unterscheidungsvermögen. Insbesondere verwechseln sie Wirtschaftlichkeit und einzelwirtschaftliche Rentabilität. Sofern ihnen aber diese Unterscheidung zwischen Wirtschaftlichkeit und einzelwirtschaftlicher Rentabilität geläufig sein sollte, glauben sie an die Irrlehre, Unwirtschaftlichkeit lasse sich durch jenen Druck vermeiden, den das Rentabilitätsstreben von Unternehmern oder das Eigenwirtschaftlichkeitsstreben von öffentlichen Betrieben auf die Kosten ausübt.“

Aber Prof. Oettle hatte nicht nur Kritik an der unternehmungsweisen Führung öffentlicher Betriebe zu bieten, er sah auch Möglichkeiten kaufmännischen Denkens, wo Beeinflussungsziele gestellt sind. Lassen wir ihn dazu zum Ende seiner Ausführungen noch einmal selbst zu Worte kommen:

„Wir haben also für die Beeinflussungsziele gegenüber dem Publikum nur verhältnismäßig kleine Spielräume, und wir können uns im Grunde nur an die wenden, bei denen es Nachlässigkeit oder Bequemlichkeit ist, nun auch noch an den Postschalter zu gehen, wenn die abendlichen Geschäftsauflieferungen erfolgen, obwohl man auch am frühen Nachmittag Zeit gehabt hätte. Und hier kann man vielleicht etwas auf dem Wege der Werbung und der Freundlichkeit und Nettigkeit des Personals erreichen, beispielsweise so, daß die Post nun dem Personal auch gestattet, mit kontaktarmen, älteren Leuten in ruhigen Zeiten ein Schwätzchen zu vollführen, damit die Leute dann gerne zu diesen Stunden sich dahin begeben. Das mag vielleicht ein lächerliches Beispiel sein, aber es ist gar nicht so unernst, wie es scheinen mag.“

Nun, ich kann Ihnen jetzt keine Betriebswirtschaftslehre für die DBP mit auf den Weg geben, in der nun vollständig aufgezählt wäre, wo überall Beeinflussung versucht werden könnte. Es sollten nur einige Schlaglichter geworfen werden. Ich hoffe, daß mir das gelungen ist, und ich hoffe, daß von meiner Kritik an der vollständigen unternehmensweisen Führung öffentlicher Betriebe auch etwas übrig geblieben ist für die positiven Seiten, die das Lernen der öffentlichen Wirtschaft von den kaufmännischen Unternehmungen tatsächlich haben kann."

Zum Ausklang der Festveranstaltung sprach der neu-gewählte 1. Vorsitzende Wehran in seinen Schlußworten dem bisherigen 1. Vorsitzenden Orth und dem bisherigen Vorstand im Namen der Vereinigung seinen herzlichen Dank für die geleistete Arbeit aus. Er bedankte sich außerdem beim Bezirksverein Bremen und besonders auch bei unserem Herrn Präsidenten Dr. Wegener und seiner Gemahlin für die sorgfältige organisatorische Vorbereitung und die gastliche Aufnahme.

Der Tag ging zu Ende und ein neuer Tag brach an mit dem Gesellschaftsabend im Parkhotel.

Das Jahrestreffen 1971 in Bremen war zu Ende.

Nachgesang

Das Jahrestreffen 1971 fand von den organisatorischen Gegebenheiten in einem nahezu idealen Rahmen statt; auch die derzeitige bewegte Situation der DBP mußte das Jahrestreffen günstig beeinflussen. Man konnte also zu Recht mit hohen Erwartungen nach Bremen reisen.

Sind diese Erwartungen erfüllt?

Hat das Jahrestreffen Signale gesetzt?

Gab es erregende Augenblicke, sensationelle Informationen?

Kehren wir mit neuen Erkenntnissen an unsere Arbeit zurück?

Ein spontanes „ja“ auf diese Frage fällt schwer. Hat jemand versagt, hat etwas nicht geklappt? Oh nein, das war es nicht – sieht man von der Festveranstaltung einmal ab. Äußerlich betrachtet war das Jahrestreffen gut gelungen. Was fehlte, sitzt tiefer: Das Jahrestreffen der höheren Postbeamten 1971 hätte ein aktuelles Spiegelbild jener Innovationen sein müssen, von denen Fachleute sagen, daß sie alle 100 Jahre nur einmal möglich sind. Das Jahrestreffen schwebte in akademischen Höhen über den Dingen oder gar an ihnen vorbei. Nur in den handfesten berufspolitischen Fragen ging es in die konkreten Einzelheiten. Aber ein so wichtiges Thema wie „Erfolgskontrolle“ zum Beispiel erlangte kaum Beachtung. Ist dies ein Ausdruck von Resignation? Die Vereinigung führt einen dauernden Kampf um die Anerkennung nach beiden Seiten: Die Anerkennung durch die eigenen Mitglieder und die Anerkennung durch die Verwaltung. Das Gewicht der Vereinigung ist nicht durch gesetzliche Funktionen und Möglichkeiten gegeben. Es beruht nach wie vor auf dem „good will“ und den Aktivitäten aller. Es wäre zu wünschen, daß die Vereinigung bei der Frage „Führen in der Verwaltung“ eine Rolle spielen könnte, eine förderliche Rolle im Rahmen eines kooperativen Führungsstils.

Es wäre gut gewesen, wenn das Jahrestreffen in Bremen auch eine solche Ausdeutung des Leitthemas erfahren hätte. Aber noch war es nicht soweit.

Der neue Vorstand hat es nicht leichter, als die Vorstände vor ihm. Er kann es gebrauchen, wenn ihm Glück und Erfolg gewünscht wird.

Protokoll über die Behandlung der Anträge 1–43 in den Arbeitssitzungen am 17. und 18. Mai 1971 in Bremen

Von OPR Dipl.-Ing. Sanders, Bremen

I. Satzung

Die beiden ersten Anträge behandelten eine Neufassung der Bezeichnung unserer Vereinigung. Als Antrag 1 zurückgezogen wurde, konzentrierte sich die Diskussion auf Antrag 2, der die Bezeichnung „Vereinigung der höheren Beamten der DBP“ vorschlug. Zwingende Gründe ließen sich nicht vorbringen und die Mehrheit lehnte eine Namensänderung ab.

Einstimmig angenommen wurde dagegen Antrag 3 (Neufassung des § 5, Abs. 4, der Satzung. Aktive Mitglieder gehören zum BV des Dienstortes, Pensionären ist die Wahl des BV freigestellt).

II. Beamtenrecht, Laufbahnen, Personalplanung

Antrag 4 mit dem Auftrag, in einer Arbeitskommission zu den Grundsätzen und der Entwicklung des Berufsbeamtentums Stellung zu nehmen, wurde in der vorliegenden Form einstimmig angenommen.

Wegen der großen Bedeutung dieses Themenkreises sollten Untersuchungen nicht von der Arbeitsgemeinschaft der Verbände des höheren Dienstes, sondern von unserer Vereinigung, und zwar mit Unterstützung durch die BzV, auf möglichst breiter Basis durchgeführt werden.

Der Bitte des Antrags 5, beim Vertretertag 1971 den aktuellen Stand der beabsichtigten Neuregelung im Besoldungs- und Laufbahnrecht vorzutragen, wurde nachgekommen. Die in ihren Zielen z. T. unterschiedlichen Stellungnahmen des Beamtenbundes und der Personalvertretungen lassen noch keine sicheren Schlüsse auf künftige Regelungen zu.

Eine rege Diskussion löste Antrag 6 aus, der ein weites Betätigungsfeld für die Arbeit des neuen Hauptvorstandes beleuchtete. Die Ausweitung des gehobenen Dienstes, obwohl kein isoliertes und nur mit dieser Laufbahn verbundenes Problem, sollte

dennoch sorgfältig beobachtet werden. Beruhigend wirkt zwar die vermutliche Ausweitung von Aufgaben für Beamte mit wissenschaftlicher Vorbildung, eine Konzeption dafür, welche Tätigkeiten durch Beamte des höheren Dienstes wahrgenommen werden sollen, ist jedoch zu erarbeiten.

In engem Zusammenhang hiermit stand die Forderung in Antrag 7 nach einer größeren Quote von einzustellenden DP-Beamten. Dazu war von Vertretern des BPM zu erfahren, daß das Angebot von DP-Beamten, in der jüngsten Vergangenheit oft unzureichend, nur mit großen Schwierigkeiten an den Bedarf angepaßt werden kann, wenn die Anforderungen an die Qualität unverändert bleiben sollen. Welche Wege zu beschreiten sind (gezielte Werbung, höhere Aufstiegsquote), wird Gegenstand künftiger Überlegungen nicht nur in der neuen zentralen Planungsabteilung des BPM sein müssen. Die bisherige Planung und ihr Erfolg boten Anlaß zur Kritik, wenn auch die Schwierigkeiten der zu lösenden Aufgabe nicht verkannt wurden. Einstimmig wurde der Hauptvorstand antragsgemäß gebeten, dem BPM diese Sorgen vorzutragen.

Antrag 8 wird entsprechend behandelt.

Die Termine für Bewerbungen für den DP-Dienst nicht starr einmal im Jahr festzusetzen, sondern variabel den Wünschen der Bewerber anzupassen, war Vorschlag des Antrags 9. Tatsächlich wird immer dann bereits so verfahren, wenn ein Bewerber eine umgehende Einstellung zur Bedingung macht. Sofern möglich, sollte jedoch an festen Einstellungsterminen festgehalten werden, um die Vorteile dieser Regelung für den Bewerber und die Verwaltung nicht aufzugeben.

Der Antrag 10 fand mit den Diskussionen der vorangegangenen Anträge seine Erledigung.

Mit Antrag 11 (Übersicht über die Zahl der Dp und Planstellen A 13/14 bis B 2) gelangte ein vor allem für die jüngere und mittlere Generation des höheren Dienstes sehr interessanter Punkt auf die Tagesordnung. Das Problem der Zuteilung der Planstellen wird jedoch dadurch wesentlich entschärft, daß ein Pufferabbau bis auf 4 bis 2% angestrebt wird. Diese Aussicht und der Plan, durch eine auf EDV umgestellte Personalbuchführung künftig mehr Transparenz in der Personalstatistik zu erreichen, ließen eine Abstimmung dieses Antrags nicht mehr so dringlich erscheinen. Wertvoll war, von Frau Leithäuser die Grundsätze des Verfahrens bei der Planstellenzuteilung zu erfahren: Leistungsmerkmale, d. h. im wesentlichen entsprechende Prädikate in den dienstlichen Beurteilungen, werden in erster Linie berücksichtigt. Danach wird vorrangig behandelt, wer bereits ein Jahr und länger den höherbewerteten Dienstposten innehat. Erst dann entscheidet das allg. Dienstalter.

Künftig zu erwartende weitere Dienstposten A 15 werden an neue Schwerpunktreferate geknüpft werden. Damit wurde die Frage des Antrags 12 (Grundsätze für die Zuteilung weiterer Dp A 15) beantwortet. Zu erwarten ist eine A 15-Bewertung der Referate 11, 13, 21, 22, 34, 35, 41, 44, 46, 50 und 2 Referate aus der Gruppe der Referate 15, 16, 48.

Verständliche Unruhe herrschte unter den Kollegen des DfT-Dienstes, als in der Diskussion des Antrages 13 von Plänen des BPM berichtet wurde, Volkswirte als Abteilungsleiter in Fernmeldeämtern einzusetzen. Dabei geht man u. a. von der zunächst als

persönliche Meinung von Herrn Elias vorgetragene Überlegung aus, daß man sich in der Führungsebene bis zu einem gewissen Grade von allzu engem Fachrichtungsdenken lösen müsse und ganz allgemein von „Führungskräften der DBP“ zu reden habe. Der Antrag fand damit seine wenn auch nicht allseits befriedigende Erledigung.

Die Behandlung des Antrags 14 (Höherbewertung von Dienstposten der PÄ bei einer Überschreitung einer bestimmten Punktzahl) wurde mit einer Stellungnahme des HV abgeschlossen, die herausstellte, daß bei einer Betrachtung dieses Problems die Gesichtspunkte einer gerechten Behandlung der betroffenen AV und AbtL und die eines vertretbaren Verwaltungsaufwandes zu berücksichtigen sind. Es besteht der Grundsatz, daß jeweils einmal jährlich mit Stand vom 31. 12. eine Punktberechnung vorgelegt wird. Wenn die Punktgrenzen im Verlaufe eines Jahres deutlich überschritten werden, z. B. durch ungewöhnlich starken Verkehrszugang oder organisatorische Änderungen, werden auch jetzt schon zwischenzeitlich Punktberechnungen vorgenommen und die Bewertung entsprechend geändert.

Eine weitergehende Ausschreibung freier Dienstposten der Besoldungsgruppen A 13/14 und 15 sowie der AbtL bei den OPDn war Gegenstand von Antrag 15 und 16. Die bekannten Vor- und Nachteile wurden diskutiert, ohne daß eine abschließende Stellungnahme erzielt werden konnte. Hinzu kam, daß die Gesichtspunkte der Karriereplanung der Behandlung dieses Themas neue Aspekte hinzufügen. Der HV wird sich weiterhin mit dieser Frage zu beschäftigen haben. Geklärt ist allerdings das Verfahren der Ausschreibung von Dienstposten, die von den Dp-Inhabern bereits seit längeren besetzt werden. Das BPM ist bereit, bei Härtefällen auf eine Ausschreibung dieser Dp zu verzichten.

Ebenfalls ein Programmpunkt für die Arbeit des künftigen HV soll es sein, gemäß Antrag 17 die Diskussion über die Aufstiegsfrage in den höheren Dienst fortzusetzen. Obwohl zu erwarten ist, daß sich die Aufgaben für Laufbahnbeamte des höheren Dienstes ausweiten werden und damit Platz für Aufstiegsbeamte vorhanden ist, sollten die Bedingungen nicht erleichtert werden, um das Niveau nicht hierdurch zu senken.

Weiterhin ist vom HV in Erledigung des Antrages 18 eine Arbeitsgruppe zu bilden, die das angesprochene Problem (Folgerungen aus der Realisierung des Bildungsplanes) untersuchen soll. Ob die Ergebnisse dieser Untersuchung in Anbetracht der Vielseitigkeit der angesprochenen Fragen (endgültige Form des Bildungsplanes, Laufbahngestaltung) bis zu dem nächsten Vertretertag bereits vorgelegt werden können, wird bezweifelt.

III. Besoldung

Die Anträge 19–27 beinhalten Vorschläge auf dem Gebiet der Zulagenregelung. Die Behandlung der hier aufgeworfenen Fragen werden ebenfalls vom HV als Strukturproblem des höheren Dienstes aufzugreifen sein. Die Anträge 19–27 sollen dabei als Arbeitsunterlage dienen.

IV. Ruhestandsbeamte

Der HV wird im Sinne des Antrags 28 an die Arbeitsgemeinschaft der Verbände des höheren Dienstes

herantreten. In diesem Antrag war gefordert worden, daß Ruhestandsbeamte an den Gehaltserhöhungen, Höherbewertungen und sonstigen strukturellen Besoldungsverbesserungen in dem gleichen Maße teilnehmen wie die aktiven Beamten. Antrag 29 (Ausgleich für Ruhestandsbeamte als Äquivalent für die im 1. BesVNG vorgesehenen Zulagen) wird zusammen mit Antrag 28 erledigt.

V. Gestaltung des Informationsblattes

Aufmachung und Erscheinungsweise des Nachrichtenblattes sollten nach den Anträgen 30–32 geändert werden. Eine Abstimmung über alle 3 Anträge entschied, daß an dem Erscheinen eines Nachrichtenblattes grundsätzlich festgehalten werden sollte. Über die äußere Gestaltung, das Druckverfahren und die Kosten sollte sich der HV Gedanken machen. Der Inhalt wird in erster Linie von den Mitgliedern bestimmt und läßt sich nur bei reger Mitarbeit der Bezirksvereine verbessern. Die Frage der Erscheinungshäufigkeit wurde dahingehend entschieden, daß das Blatt nach wie vor regelmäßig und aus Gründen der Aktualität nicht seltener als vierteljährlich erscheinen soll.

VI. Verschiedenes

Antrag 33 fordert den HV auf, sich über den augenblicklichen Stand des Gesetzgebungsverfahrens über die Organisationsform der DBP zu informieren. Ziel einer weiteren Diskussion sollte es sein, ggf. eine Resolution der Vereinigung der höheren Postbeamten den Gesetzgebungsorganen und der Öffentlichkeit zugänglich zu machen. Die Diskussion in der Arbeitssitzung begann mit einem Bericht von Herrn Kutz über

den Stand des Gesetzgebungsverfahrens. Alle Möglichkeiten der Einflußnahme sind in der Vergangenheit genutzt worden, künftige wurden diskutiert. Die Mehrheit hält eine Resolution im Augenblick nicht für zweckmäßig, was nicht ausschließt, daß der HV bei veränderter Lage Aktivitäten entwickelt.

Ohne wesentliche Diskussion wurden die Anträge 34 und 35 (Bildung einer Arbeitsgruppe für die Erarbeitung eines Modells für die Vertretung der Interessen der leitenden Beamten und Angestellten der DBP) einstimmig angenommen; der Antrag 36 (Mitgliedschaft bei FITCE und FEFAS keine Zwangsmitgliedschaft) mit Mehrheit abgelehnt; der Antrag 37 (Information der Bezirksvereine) angenommen.

Dem Antrag 38 (Information der Vereinigung) soll entsprochen werden.

Antrag 39 wurde abgelehnt, weil es sich hierbei um kein spezielles Problem unserer Laufbahngruppe handelt.

Antrag 40 (Erhöhung der Lehrentschädigung) und 41 (Aufwandsentschädigung für AV und Betriebsleiter) wurde angenommen, Antrag 42 (Wiedereinführung einer Pauschalierung der Entschädigung für AV der FÄ) dagegen um ein Jahr zurückgestellt.

Die Bitte in Antrag 43 (Vergütung von 1. Klasse-Fahrkarten bei Dienstreisen in Angelegenheiten der Vereinigung) versprach der HV aufzugreifen und zu beraten. Sofern die Kassenlage es zuläßt, könnte diese Frage positiv entschieden werden.

Führung in der Verwaltung

Von Prof. Frido Wagner, Bielefeld

Gegenüber sehr anspruchsvollen Themen – und das Thema Führung in der Verwaltung muß man wohl als besonders anspruchsvoll ansehen – sollte ein Referent Vorsicht walten lassen. Ich hoffe, Sie haben wie ich Vorbehalte gegen großartige Wesensdeutungen und Weltformeln. Dem können wir nur entgehen, wenn wir unser Thema eingrenzen. Zunächst wollen wir Überlegungen nur für den Bereich der öffentlichen Verwaltung anstellen; die private Unternehmensverwaltung können wir allenfalls zu Vergleichszwecken heranziehen. Sodann sind Sie sicher einverstanden, wenn wir uns auf das Untersuchungsgebiet der Bundesrepublik Deutschland beschränken und ausländische Entwicklungen im wesentlichen vernachlässigen. Weiter soll der Zukunftsaspekt der Führung in der Verwaltung betont werden; die Schilderung der Führungspraxis vergangener Zeiten wird uns also nicht beschäftigen. Schließlich schlage ich vor, den Problemkomplex, der mit der gesamtstaatlichen Führung durch Parlament, Parteien und Regierung zusammenhängt, bis auf wenige Ausnahmen zu vernachlässigen und stattdessen Führungsfragen innerhalb der Organisation, also vom Minister nach unten, zu behandeln.

Führung hat einen Aufgabenbezug und einen menschlichen Bezug.

Die Verwaltung hat heute und zukünftig Aufgaben zu erfüllen. Umfang und anteilige Zusammensetzung der Aufgaben wandeln sich aber ständig. Die Führung soll eine optimale Aufgabenerfüllung sicherstellen. Welche zukünftigen Anforderungen an die Führung zu stellen sind, kann man daher nur abschätzen, wenn man sich eine Vorstellung von der zukünftigen Verwaltung und ihren Aufgaben macht.

Neben diesem Aufgabenbezug der Führung gibt es einen menschlichen Bezug. Die Verwaltung sieht sich neuen Ansprüchen der Menschen an die Organisation ausgesetzt. Dabei spielen die Wünsche von zwei Gruppen von Menschen eine Rolle, nämlich derjenigen, die Leistungen von der Verwaltung erwarten, und derjenigen, die in der Verwaltung tätig sind, die diese Leistungen also erbringen. Es ist daher zu fragen, welche Erwartungen die Menschen heute und in Zukunft an die Organisation stellen und welche Möglichkeiten organisatorischer und führungstechnischer Art es gibt, diese Erwartungen zu erfüllen.

Mit diesen einleitenden Bemerkungen ist zugleich der Gang unserer Untersuchung vorbestimmt. In einem ersten Teil wollen wir einen Blick auf die Zukunft der Verwaltung werfen. In einem zweiten Teil ist zu fragen, ob sich Veränderungen bei den Wünschen der Menschen an die öffentliche Verwaltung zeigen und ob sich daraus vielleicht Änderungen in der Staatszielbestimmung ergeben. In einem dritten Teil sind schließlich spezielle Führungsprobleme der Verwaltung zu behandeln. Hierbei sind sowohl die Verhaltensformen der in der Verwaltung tätigen Menschen als auch die möglichst effektive Erfüllung der Verwaltungsaufgaben zu berücksichtigen.

I. Zukunft der Verwaltung

In einem ersten Untersuchungsansatz müssen wir uns ein grobes Bild von der mittleren Zukunft der öffentlichen Verwaltung in der Bundesrepublik machen. Um Ihnen zunächst eine Größenordnungsvorstellung zu geben, bitte ich Sie, sich folgendes zu vergegenwärtigen. Bei 60 Mio Einwohnern haben wir 27 Mio Erwerbstätige, also ganz grob die Hälfte der Bevölkerung. Von den Erwerbstätigen sind rund 3 Mio – also ein Zehntel – im öffentlichen Dienst beschäftigt. Dieses Zehntel der Erwerbstätigen handhabt 44 % öffentlicher Umverteilung des Bruttosozialprodukts.

Auf die achtziger Jahre projiziert, wird der Anteil der Erwerbstätigen wahrscheinlich sinken, während der Anteil der im öffentlichen Dienst Beschäftigten etwa jährlich zwischen 1 % und 1,5 % wachsen wird. Es spricht einiges dafür, daß um 1980 47 oder 48 % des Sozialprodukts durch die öffentliche Hand umverteilt wird. Die größten Wachstumsimpulse bestehen für die Bereiche Unterricht, Wissenschaft, Forschung, Gesundheit und Verkehr. Abnehmende Tendenz haben alle Kriegsfolgelasten, u. a. auch der soziale Wohnungsbau. Es stagnieren im wesentlichen die Bereiche der ordnenden Verwaltung und im gewissen Umfang auch die Verteidigungskosten, die schon jetzt auf einem hohen Plateau sind. Stagnation heißt allerdings nur, daß diese Aufgaben nicht überproportional, sondern in dem normalen Rahmen wachsen, der durch den Anteil der Staatsausgaben am Sozialprodukt festgelegt ist. Dies gilt z. B. für die Bereiche der Rechtspflege, Polizei, Ordnungsverwaltung, Finanz- und Steuerverwaltung, Arbeitsverwaltung, Wehrverwaltung, Landwirtschaftsverwaltung und mittelfristig wohl auch für die Bundesbahn und Bundespost. Bleibt es bei der jetzigen Zuständigkeitsverteilung, so wird das größte zukünftige Wachstum bei den Länderverwaltungen entstehen, denn die besonders personalintensiven Aufgaben, wie Schulen, Universitäten, Gesundheitseinrichtungen, Straßenbau usw. liegen weitgehend bei den Ländern.

Seit einigen Jahren besteht ein deutlicher Trend zur Herabsetzung der Zahl der Verwaltungseinheiten und zur Vergrößerung ihres gebietlichen Zuschnitts. Wir haben heute knapp 24 000 Gemeinden. Wenn die Entwicklung so weitergeht, wie sie in den meisten Flächenländern angelaufen ist, besteht eine Wahrscheinlichkeit, daß wir in der Bundesrepublik in den achtziger Jahren nur noch etwa 5 000 unterste kommunale Verwaltungseinheiten (Großgemeinden, Verbandsgemeinden usw.) haben werden. Die Kreise und kreisfreien Städte werden wesentlich vergrößert; von den jetzigen 541 werden vielleicht 200 oder 300 übrig bleiben. Eine Verringerung der Zahl der Regierungs-

bezirke von jetzt noch 30 auf 15 bis 20 und der Zahl der Länder von jetzt 11 auf 5 bis 6 ist nicht unwahrscheinlich.

Der Trend zur Vergrößerung der Verwaltungsgebiete hat aber nicht nur die Hauptebenen der öffentlichen Verwaltung erfaßt, sondern die gleiche Entwicklungsrichtung ist auch bei Sonderbehörden und Gerichten festzustellen. Die Arbeitsämter sind bereits wesentlich vergrößert, bei den Amtsgerichten steht diese Reform bevor, bei Bundesbahndirektionen sind wir mitten darin. Für die Rundfunk- und Fernsehanstalten wird die Vergrößerung gefordert, und sogar bei den Finanzämtern hört man die Ansicht nach Vergrößerung der Gebiete aus technischen Notwendigkeiten. Wie Sie wissen, gilt der Trend nach weniger Einheiten mit größeren Gebieten auch für die Postämter, Poststellen, Postscheckämter, Postdirektionen, Ortstarifbereiche usw.

Auch die innere Struktur der Verwaltung wird sich ändern. Fälle relativ offener Verletzung der Wirtschaftlichkeit bei der öffentlichen Aufgabenerfüllung werden seltener werden. Die häufig zu hörende Behauptung, eine gewisse Gestaltung oder ein bestimmtes Vorgehen sei „politisch geboten“ gewesen und man habe die Frage der wirtschaftlichen Bestgestaltung vernachlässigen müssen, wird als Scheinargument entlarvt werden. Man wird sich mehr und mehr die Mühe machen, das jeweilig mögliche wirtschaftliche Optimum genau festzustellen und zu erläutern. Ein weit größerer Anteil der in der Verwaltung Tätigen wird sich zukünftig mit diesen Fragen der Kosten-Nutzen-Untersuchungen und der Kosten-Wirksamkeits-Untersuchungen beschäftigen. Stärker als bisher wird man auf diesem Gebiet auch auf Experten von außen zurückgreifen.

Die Entscheidungen, insbesondere die Planungsentscheidungen, werden mit mehr Rationalität, Kollegialität und Publizität getroffen werden. Dieser Demokratisierungsprozeß läßt sich aus Gründen der Effektivität bei der Durchführung des Entschiedenen allerdings kaum weiter fortsetzen; Mechanisierung und Automation der Durchführungsverwaltung richten sich tendenziell gegen jede Entscheidungsabweichung im Einzelfall. Der Trend zur Demokratisierung wird dazu führen, daß neben die übertrieben engen und unbeweglichen Kästchen-Zuständigkeiten des einzelnen Beamten die häufiger wechselnde Projektzuständigkeit von Gruppen von Beamten treten wird. Zur Vorbereitung von Entscheidungen hat das beweglichere Groß-Referat mit der Möglichkeit der Gruppenarbeit gute Zukunftsaussichten. Wo allerdings in der Mittel- und Ortsinstanz überwiegend Durchführungsverwaltung betrieben werden muß, sind Hierarchie, Einzelverantwortlichkeit und weitgehende Zuständigkeitsverteilung unter dem Personal aus Gründen der Effektivität der Verwaltung gar nicht zu umgehen.

Der Modernisierungsdruck durch mangelnden Produktivitätszuwachs in der öffentlichen Verwaltung wird Anlaß dazu sein, die Möglichkeiten der Mechanisierung und Automation durch technische Verwaltungshilfsmittel, insbesondere durch die elektronische Datenverarbeitung, weit intensiver als heute und mit bedeutsamen Auswirkungen auf die Personalstruktur zu untersuchen und zu nutzen.

Alles in allem liegen die wichtigsten Entwicklungstendenzen und Reformzwänge in der öffentlichen Verwaltung im Bereich folgender Problemfelder:

- Anpassung der territorialen Verwaltungsgliederung an die veränderte Aufgabenstellung
- Anpassung des öffentlichen Personalwesens an die veränderten Leistungsbedingungen unserer Gesellschaft
- Einführung der elektronischen Datenverarbeitung
- Entwickeln und Einüben von Methoden und Techniken der Planung
- Entwicklung eines neuen Führungsstils in der Verwaltung.

II. Änderungen in der Staatszielbestimmung

Wenn wir im ersten Teil unserer Untersuchung davon ausgegangen sind, daß die Zukunft der öffentlichen Verwaltung weithin darin bestehen wird, verbesserte und auf einigen Gebieten neuartige öffentliche Leistungen zu erbringen, so ist in einem zweiten Ansatz zu fragen, ob neben dieser quantitativen Ausweitung sich nicht auch qualitative Änderungen ergeben werden. Es ist, so glaube ich, nämlich zweifelhaft geworden, ob unsere überkommene Staatszielbestimmung noch im vollen Umfange von der Bevölkerung geteilt wird.

Die ersten Sätze des Entwicklungsprogramms Ruhr des Landes Nordrhein-Westfalen aus dem Jahre 1968 lauteten:

„Freie Entfaltung der Persönlichkeit und soziale Sicherheit und Gerechtigkeit sind oberste Ziele staatlicher Tätigkeit. Sie können nur erreicht werden, wenn wirtschaftliches Wachstum und damit die stetige Mehrung des materiellen Wohlstandes für jedermann langfristig gesichert sind.“

Heute würde man das wirtschaftliche Wachstum wohl nicht mehr so vorrangig betonen. Die Öffentlichkeit ist skeptisch geworden, daß die beiden obersten Ziele

- freie Entfaltung der Persönlichkeit (humane Selbstverwirklichung) und
- das gesamtwirtschaftlich größtmögliche Wachstum (optimaler ökonomischer Standard)

ohne Konflikte in dem überwölbenden Gesamtziel „optimale gesamtgesellschaftliche Entwicklung“ aufgelöst werden können. Die Bevölkerung hat bemerkt, daß die ökonomischen Ziele mit den humanen Zielen zumindest teilweise in einem Konkurrenzverhältnis zueinander stehen. In der westlichen Welt gibt es mehr und mehr „Leistungsverweigerer“ – „drop-outs“ unterschiedlichster Art – die für sich persönlich das Ziel des hohen ökonomischen Standards nicht mehr anerkennen. Umweltschutz ist in Konkurrenz zum hemmungslosen Wachstum geraten.

Wir haben uns wahrscheinlich noch nicht klargemacht, was es z. B. bedeutet, wenn in den USA die staatliche Unterstützung des Baues eines Überschallverkehrsflugzeugs verweigert wird. Es war das erste Mal in der amerikanischen Geschichte, daß dort eine der ganz großen technologischen Innovationen im Kongreß „abgeschossen“ worden ist. Der Sozialwissenschaftler John Burke hat die Niederlage des SST-Systems als „eine Veränderung der Idee der Gesellschaft vom Fortschritt“ bezeichnet. Um einigen Managern und Geldleuten die Möglichkeit zu geben, ein paar Stunden schneller von Kontinent zu Kontinent zu kommen, will man der Gesamtbevölkerung nicht zumuten, mit dem Überschallknall leben zu müssen.

Die Staatszielbestimmung und damit das Selbstverständnis der öffentlichen Verwaltung wird mit diesen

Wandlungen zukünftig viel stärker als bisher in den Bereich des Humanen gedrängt werden. Die Verwaltung wird zum Teil geradezu der Widerpart des wirtschaftlichen Wachstums werden. Ihr wird die Garantstellung für die bei allem Fortschritt menschlich lebenswerte Umwelt zufallen. Dies wird ein starkes Umdenken im Bereich der Planung, der Organisation und der Führung mitsichbringen.

III. Spezielle Führungsprobleme

Nach diesem mit groben Strichen gezeichneten Bild von der Zukunft der Verwaltung und dem veränderten Staatszielverständnis der Bevölkerung können wir uns nunmehr in einem dritten Teil unserer Untersuchung den speziellen Führungsproblemen in der Verwaltung zuwenden. Es geht dabei im wesentlichen um das gesteuerte Agieren der Angehörigen der Verwaltung selbst. Auf dieses sehr weite Terrain wollen wir aus drei unterschiedlichen Perspektiven schauen.

Es ist zu fragen:

1. wie sieht die heutige Lage der Führung in der Verwaltung aus,
2. welches neue Führungsmodell ist der öffentlichen Verwaltung zu empfehlen und
3. welche Regelungen und Verhaltensweisen in der Verwaltung müssen zur Einführung dieses Modells geändert werden.

1. Heutige Lage

Bei der Beurteilung der heutigen Lage des Führungssystems innerhalb unserer Verwaltung muß man zunächst verstehen, daß die Organisationsform des Staates gewisse strukturimmanente Mängel hat. Solche Mängel lassen sich zwar auf dem Wege von Reformen mildern, aber nicht völlig aus der Welt schaffen.

Emerich Francis hat darauf hingewiesen, daß dazu der „Ritualismus“ der Bürokratie zu zählen ist, der in der Tendenz besteht, Verfahrensregeln zum Selbstzweck werden zu lassen. Beförderungen aufgrund des Dienstalters, ein starrer Laufbahn- und Besoldungsschematismus, Pensionen usw. belohnen in erster Linie disziplinierte Tätigkeit und Konformität mit Gesetzen, Erlassen und dienstlichen Weisungen, nicht aber Initiative und Bereitschaft, Risiken einzugehen.

Die Leistung der Beamten wird ja betriebsintern nicht so sehr nach dem Zweck des öffentlichen Dienstes beurteilt – nämlich der Verwirklichung gesellschaftspolitisch wichtiger öffentlicher Aufgaben – als vielmehr im Hinblick auf die formale Richtigkeit seines Handelns und auf seine Beherrschung des Verwaltungsablaufs. Denken Sie an die überragende Bedeutung, die dem inneren Funktionieren der Verwaltung im Vergleich zu ihrer äußeren Wirksamkeit beigemessen wird. Der Zwang zum Erfolg beherrscht unser Dasein. Sind Lebenszeitbeamte mit automatischer Beförderungschance nach Dienstalter von dieser oft unbarmherzigen Forderung nicht weitgehend verschont? Ist es nicht verdächtig, daß gerade eine Selbstverständlichkeit, nämlich der Leistungsgrundsatz, von Beamten immer wieder betont wird?

Die Verhaltensweisen, die durch diese Stichworte und Fragen angedeutet werden sollen, führen natürlich nicht allein zu dem heutigen Immobilismus in Politik und Verwaltung. Das Ressortprinzip, die Kabinettsbe-

ratung in der Form des 19. Jahrhunderts, die Dezer-nathierarchie, das Proporz- und Konfessionsdenken usw. münden in der resignierenden Formel: „Probleme, die wir nicht lösen können, werden ausgeklammert“. Regierung und Verwaltung tendieren jedenfalls dazu, sich im Schwarzen-Peter-Spiel zu üben, mit dem „Rücken an die Wand“ zu kommen, kein Risiko einzugehen und damit auch nichts mehr zu bewegen. Heute: Alles in allem also „zu wenig Wagnis“.

Ergänzt und teilweise bedingt wird diese Lage durch eine Erscheinung, die ich mit „zu wenig Zeit“ bezeichnen würde. Die Führungskräfte im Organisations-system der Verwaltung haben „keine Zeit“. Es ist allerdings utopisch zu fordern, daß die leitenden Persönlichkeiten aller Kategorien sich wieder Zeit verschaffen müßten. Man kann hier allenfalls graduelle Verbesserungen erreichen. Die rein physische Leistung eines Bundeskanzlers, Ministers, Staatssekretärs oder Präsidenten, die bei Empfängen, Eröffnungen, Sitzungen, Reisen, Ansprachen, Einweihungen, Ehrungen usw. gefordert wird, würde dem Normalbürger, wenn er sie kennen würde, das Fürchten lehren. Ich habe mich oft gefragt, wieviel Stunden in der Woche bleiben eigentlich für die intensive, ungestörte Arbeit an der ja wohl wichtigsten Frage, nämlich daran, was eigentlich gewollt ist, welche Ziele es gibt und wie man sie in welchen Etappen erreicht. Wer weiß, wie kurz diese Zeit ist, muß dafür sorgen, daß sie optimal genutzt wird. Dafür müssen Expertisen, Prognosen und Programme in ihren Zusammenhängen und Widersprüchen aufbereitet, mit Entscheidungsalternativen und Zielkonflikten bewertet und quantifiziert, dem Chef vorgelegt oder ihm vorgetragen werden. Es geht dabei nicht nur um mittel- und langfristige Planung, sondern häufig ebenso sehr um das Auffinden und Deutlichmachen von Problemen, was seinerseits nur durch die vollständige und richtige Darstellung der Lage ermöglicht wird. Diese Aufgabe kann nicht von den üblichen Dezernaten der Verwaltung gewissermaßen neben ihrem „Tagewerk“ geleistet werden. Sie verlangt nach einer gewissen organisatorischen Verselbständigung als Stab und insbesondere nach einer zumindest teilweisen Befreiung der Stabsmitglieder von täglicher Aktenbearbeitung.

Die Leitung einer Verwaltungseinheit darf nicht durch den Gang der Dinge überrascht werden. Im Zusammenhang mit dem Aufzeigen von Entscheidungskonsequenzen steht die Notwendigkeit, denkbare Entwicklungen und ihre wahrscheinlichen Anforderungen an Politik und Verwaltung vorausdenkend zu erfassen. Großstrukturen wie die Mehrzahl der heutigen Verwaltungen, zumal unter dem Einfluß der gebotenen Spezialisierung, tendieren zu einem Auseinanderstreben. Effektive Leitung setzt größtmögliche Wahrung der inneren Einheit voraus. Die Ziele der Politik müssen formuliert und in die Verwaltungssprache „übersetzt“ werden. Solche Programmgestaltung, die auch Prioritäten festlegt, erfordert erhebliche Vorarbeit in enger Beziehung zur Leitung. Hier gibt es auch heute noch ein deutliches „zu wenig“.

In der heutigen öffentlichen Verwaltung gilt noch das klassische, hierarchische Organisationsmodell, das eine direktive Führung durch Einzelweisungen begünstigt. Dies klassische Modell ist vor allem durch die starke Formalisierung der Arbeitsabläufe, die detaillierten Rollenbeschreibungen und die geringen, dafür aber genau vorgeschriebenen Kommunikationskanäle

gekennzeichnet. In der Regel hat jeder Angehörige der Verwaltung nur einen Vorgesetzten. Die Kommunikationswege verlaufen ausschließlich vertikal. Von oben werden – wenn alles gut geht – diese Ziele und Aufgaben vorgegeben, von unten wird Vollzug gemeldet. So entsteht das klassische Bild der Pyramide mit einem dünnen Entscheidungszentrum an der Spitze und einer breiten Basis untergeordneter Bediensteter. Der Bedienstete ist nach den zugrunde liegenden Vorstellungen in seinen Handlungen ausschließlich von rationalen, wirtschaftlichen Überlegungen geleitet. (Er möchte in eine höhere Besoldungsgruppe aufsteigen.) Folglich ist das ganze Lob-Tadel-System auf monetäre Anreize aufgebaut.

Das Erfolgsrezept des hierarchischen Modells heißt Arbeitsteilung und möglichst weitgehende Spezialisierung. Die Gesamtaufgabe wird in so kleine Teilprozesse aufgespalten, daß sie möglichst jeweils von einem Bediensteten erledigt werden können. Die Koordination der einzelnen Arbeitsprozesse erfolgt durch die Hierarchie, d. h. durch ein Heer von Vorgesetzten auf unterschiedlichen Rängen, denen gerade soviel Autorität delegiert wird, daß sie eine überschaubare Anzahl von Untergebenen kontrollieren können.

Eine wichtige Annahme dieses Führungsmodells besteht nun darin, daß einer hohen Position in der Hierarchie mit umfassender formeller Autorität auch ein hohes Maß an entscheidungsbedeutsamen Wissen entspricht. Wenn es Konflikte bei diesem Modell gibt, wird das Problem innerhalb der Pyramide bis zu der hierarchischen Ebene weitergereicht, auf der sich der gemeinsame Vorgesetzte der betroffenen Parteien befindet. Dieser muß dann über mehr Autorität und überlegenes Wissen verfügen, so daß er den Konflikt durch entsprechende Anweisungen „lösen“ kann.

Vor allem diese letzte Annahme, nämlich daß der Mann an der jeweiligen Spitze über jeweils mehr Wissen verfügt, konnte nun den in den letzten Jahrzehnten durchgeführten empirischen Untersuchungen nicht standhalten und mußte als unrealistisch fallengelassen werden.

Insgesamt ist das klassische hierarchische Modell eher für den liberalen Ordnungsstaat als für den aktiv gestaltenden Leistungsstaat geeignet. Heute ist die Steuerung des sozialen Prozesses zur Schlüsselaufgabe der öffentlichen Hand geworden. Der Staat muß im steigenden Maße eine konzeptionelle Politik entwickeln. Aus einer Gesamtschau des sozialen, wirtschaftlichen und technologischen Wandels müssen ständig Innovationsantriebe, d. h. Impulse zu neuen, bewußt gesteuerten Entwicklungen gegeben werden. Eine klassisch hierarchisch gegliederte Organisation kann diese Aufgaben nur unvollkommen erfüllen:

- Die Führung ist aufgrund der bestehenden Organisation mehr darauf angelegt, zu kontrollieren als zu initiieren.
- Die Führung ist kaum in der Lage, mittel- und langfristige Impulse zu geben; sie reagiert deswegen häufig zu spät und nur auf tagespolitische Ereignisse.
- Die Anstöße, die von den Referenten ausgehen, kommen als Einzelvorschläge bereits abgestimmt zur Führung, ohne in ein Gesamtkonzept eingeordnet zu sein. Die gemeinsame Erarbeitung eines Gesamtkonzepts fehlt.

- Programme werden deswegen häufig nicht mehr in der Verwaltung entwickelt, sondern von außen an die Verwaltung herangetragen und dort „zu Kompromißlösungen verarbeitet“. Damit ist die Gefahr der Fremdsteuerung gegeben.
- Die Organisation ist mehr auf Reaktion als auf Aktion eingestellt.

2. Neue Führungsmodelle

In einer zweiten Perspektive muß nun das Problem beleuchtet werden, ob es ein geeignetes Führungsmodell gibt, mit dem die geschilderte Lage besser zu meistern ist. Zunächst ist zu fragen, ob etwa Führungsmodelle der Wirtschaft auf die öffentliche Verwaltung übertragen werden können. Die Wirtschaft steht ja vor ähnlichen Problemen wie die Verwaltung. Man hat erkannt, daß ein großes Unternehmen nur zielorientiert gesteuert werden kann, wenn alle für die Führung wesentlichen Komponenten miteinander verbunden werden. Die Organisation ist dabei nur ein Mittel. Durch sie können Aufgaben neu verteilt, einzelne Einheiten umgegliedert oder neu gebildet und Führungshilfen in Form von Stäben eingebaut werden. Das ist aber nicht ausreichend. Auch die Verwendung von Führungstechniken (z. B. Netzplantechnik) ist nur ein Hilfsmittel.

Wesentlich ist ein Führungssystem, das es ermöglicht, Probleme früher zu erkennen und schneller zu lösen. Das setzt voraus, daß alle Mitarbeiter und Führungskräfte sich auf einen neuen Führungsstil einstellen. Eine solche durchgreifende Veränderung der Organisation pflegen große Wirtschaftsunternehmen heute im Schnitt alle 10 bis 15 Jahre durchzumachen. Die Reorganisationsneigung im Bereich der öffentlichen Verwaltung ist demgegenüber gering. Die Gründe für die Einführung neuer Organisations- und Führungsstrukturen in Unternehmen sind natürlich in den Zwängen von Markt und Wettbewerb zu suchen. Organisatorisch muß immer wieder ein „Fließgleichgewicht“ gefunden werden. Das System muß in der Lage sein, trotz Zufuhr und Wegfuhr, Aufbau und Zerfall sich selbst – wenn auch in ständiger Veränderung seiner Elemente – als System zu erhalten. Gelingt das Finden eines Fließgleichgewichtes nicht, scheidet das Unternehmen aus dem Wettbewerb aus. Nicht so die Verwaltung.

In den letzten Jahrzehnten wurden für den Reorganisationsdrang der Wirtschaft in der Form mehrerer Management-Konzepte Lösungsmöglichkeiten angeboten wie

- die Führung im Mitarbeiterverhältnis (Harzburger Modell)
- die Führung durch Ausnahmeentscheidung (Management by Exception)
- die Führung durch Zielvereinbarung (Management by Objectives).

In ihren Grundlagen, Leitvorstellungen und Mitteln unterscheiden sich diese Management-Konzepte nicht wesentlich. Sie bilden die Grundlage für das Modell der integrativen Führung, das im Kern eine zielorientierte Führung (Management by Objectives) verwirklicht und als eine Weiterentwicklung des Harzburger Modells und des Managements by Exception aufzufassen ist. Sie ist die Vorstufe für ein Management by System, das mit einem integrierten Management-Informationssystem arbeitet.

Die integrative Führung ist das Gegenmodell zur direktiven Führung im Rahmen des heute noch herr-

schenden klassischen Organisationsmodells. Im klassischen Modell wird über die Erteilung von Einzelaufträgen durch Weisung und Kontrolle geführt. Die Geführten arbeiten unselbständig, entwickeln wenig Initiative und reagieren erst nach Anstoß. Ihr Lerneffekt ist gering, Erfolgserlebnisse sind selten. Der Informationsstand der Mitarbeiter, besonders über die Zielvorstellungen des Vorgesetzten, ist gering. Es ergeben sich laufend Führungsempässe (Flaschenhals-Situation), weil der Vorgesetzte zu viele Entscheidungen allein trifft, alles selbst steuern, koordinieren und kontrollieren muß. Über alle Angelegenheiten will und muß er informiert sein. Letztlich muß alles „über seinen Tisch laufen“. Bei diesem „Herzinfarkt-Management“ bleibt ihm keine Zeit für die eigentlichen Führungsfunktionen, nämlich

- Probleme erkennen
- Ziele setzen
- planen und
- Initiativen auslösen.

Das Modell der integrativen Führung geht demgegenüber davon aus, daß der Mitarbeiter – auch auf den unteren Führungsebenen – in den Führungsprozeß einbezogen werden muß. Arbeits- und Funktionenteilung, auf denen jede Organisation beruht, muß einhergehen mit Verantwortungs- und Kompetenzteilung. Der Mitarbeiter muß als fähig und willig erkannt werden, anspruchsvollere Aufgaben zu übernehmen. Er muß Führungsteilfunktionen auf seiner Zuständigkeits-ebene eigenständig und grundsätzlich nicht rückholbar erfüllen. Dazu muß er Eigeninitiative, selbstverantwortliches Entscheiden, Selbstkontrollfähigkeit sowie Problem- und Zielbewußtsein aufweisen. Wo dies nicht vorhanden ist, muß es systematisch entwickelt werden. Die Mitarbeiter sind nicht mehr Führungsobjekte, sondern werden zum Partner. Das führt zu einer leistungsorientierten Motivation, die weitgehend geldunabhängig ist. Eigeninitiative, schöpferische Ideen, Dynamik sind eng verbunden mit Einsatzwillen sowie Ziel- und Problembewußtsein. Und dies auf jeder Ebene der Organisation.

Das Modell der integrativen Führung kann erfolgreich nur dann eingeführt werden, wenn gesichert ist, daß in konzertierter Weise fünf Maßnahmen durchgeführt werden, nämlich

1. Delegation
2. Zielvereinbarung
3. Ausnahmeregelung
4. Kontrolle
5. Motivation.

a) Delegation

Delegierbare Aufgaben sind zur Entscheidung und nicht nur zur Vorbereitung der Entscheidung zu übertragen. Dabei ist der Zuständigkeitsbereich für eigenverantwortliches Handeln und Entscheiden klar abzustechen. Das geschieht durch Stellenbeschreibungen. Beim delegierenden Vorgesetzten bleibt nur die sogenannte Führungsverantwortung, die an bestimmte Regeln zu binden ist („Harzburger Modell“).

b) Zielvereinbarung

Klare, schriftlich niedergelegte Zielvorstellungen müssen von allen Beteiligten in einem organisatorisch geregelten und institutionalisierten Zielbildungsprozeß, an dem die Mitarbeiter teilnehmen, gefunden werden (Partizipation). Zielvorgaben sollten nicht dekretiert werden, sondern freiwillig anerkannte

Größen sein, mit denen der Mitarbeiter sich auch wirklich identifizieren kann und für deren Verwirklichung er sich mit allen Kräften einsetzen wird. Der Planungsprozeß beginnt an der Führungsspitze mit der Erarbeitung der langfristigen und grundlegenden Ziele, aus denen dann, schrittweise von Ebene zu Ebene tiefergehend, mittel- und kurzfristige Pläne und Unterziele abgeleitet werden (strategische, taktische, operative Planung). Jeder Mitarbeiter muß für seinen und jede Organisationseinheit muß für ihren Bereich planen sowie Ziele bilden und mit der nächsthöheren Einheit abstimmen. Damit ist ein Zwang zur intensiveren Planung und Koordination gegeben, der dazu führt, daß Probleme zumindest früher erkannt werden (Management by Objectives).

c) Ausnahmenregelung

Es müssen Regeln für die Handhabung von Störsituationen festgelegt und die Störsituationen an Hand von Kriterien definiert werden (Management by Exception).

d) Kontrolle

Damit die Mitarbeiter sich selbst kontrollieren, den Erfolg ihrer Bemühungen und die Probleme in ihrem Arbeitsbereich erkennen können, müssen geeignete (aussagekräftige, objektive, verfügbare) Kontrollstandards entwickelt und vereinbart werden. Das Informationssystem muß diese Kontrollinformationen schnell und unverzerrt liefern.

e) Motivation

Schließlich ist für eine entsprechende Leistungs- und Lernmotivation zu sorgen. Das kann neben bestimmten Motivierungsmaßnahmen (Mitarbeitergespräch, Förderungsinterview, leistungsgerechte Einstufung und Bezahlung sowie objektive Beurteilung) durch ein geeignetes Anreizsystem (Beförderung, Karriereplanung usw.) erreicht werden.

Alle diese Maßnahmen und Mittel müssen aufeinander abgestimmt sein und regelmäßig (halbjährlich, jährlich) überprüft werden. Dies geschieht vor allem durch eine periodische Ziel-Ergebnis-Analyse (Erfolgskontrolle, Plan-Ist-Vergleich), in der versucht wird, Ziele und erreichte Ergebnisse gegenüberzustellen, um Schwachstellen, Verbesserungsmöglichkeiten und Probleme zu erkennen. Die Ergebnisse dieser Abweichungsanalyse bilden dann die Grundlage für die Neufestlegung der Ziele für die nächste Periode sowie für die Mitarbeiterbeurteilung und -entwicklung, so daß sich ein geschlossener Management-Zyklus ergibt.

3. Notwendige Veränderungen

Wenn die öffentliche Verwaltung das geschilderte integrative Führungsmodell übernehmen will, müssen zahlreiche heute übliche Verhaltensweisen und geltende Einzelregelungen geändert werden. In unserer dritten Perspektive kann ich nur einzelne Beispiele nennen.

Sie kennen alle die Figur des „Verhinderungsrates“ in Ihrer Verwaltung. Er weist dem Chef nach, daß das, was gewollt ist, nicht geht, und zwar aus juristischen Gründen. Wenn er gleichzeitig vorschlägt wie es gehen würde, so ist das ein Glücksfall. Er kennt zwar die letzten Feinheiten der Unterschiede zwischen dem anfechtbaren und dem nichtigen Verwaltungsakt; es fehlt ihm aber jede konzeptionsbildende Phantasie. Sein Examen hat er mit guten Noten bestanden; als Verwaltungsmann ist er unbrauchbar. Die Häufung

dieser Männer in der Verwaltung macht einer effektiven Führung schwer zu schaffen. Wieviel Initiative und wieviel Zeit zum Vorwärtsbringen von Projekten wird der Verwaltungsführung durch diese anerzogene Haltung vieler Mitarbeiter geraubt? Ich wage es nicht zu schätzen. Es sind aber nicht nur Juristen, sondern ich weiß, daß normgläubige Techniker noch schlimmer sein können. Das normative Denken bezieht sich nicht nur auf Rechtsvorschriften und Erlasse, sondern es ist auch deutlich gegenüber Plänen und Programmen zu spüren. Es ist so schwer in Deutschland klarzumachen, daß Planung ein Prozeß ist und daß Pläne Instrumente sind, die notwendigerweise in ihrer Laufzeit geändert werden müssen. Regierung und Minister in ihrem Erfolg an der hundertprozentigen Erfüllung von Plänen und Programmen messen zu wollen, führt nur dazu, daß überhaupt keine Programme mehr aufgestellt werden.

Mit dem Abbau eines übertrieben normativen Denkens muß gleichzeitig erreicht werden, daß die Verwaltung sich nicht mehr so stark wie bisher mit sich selbst beschäftigt. Die Verwaltung der Verwaltung ist in der deutschen Verwaltung zu wichtig. Die Führung hat sich gewöhnlich in einem zu intensiven Umfang mit der Selbstdarstellung und den Sockeldiensten der jeweiligen Behörde zu beschäftigen. „Gerechtigkeit“ scheint das Wichtigste zu sein. Denken Sie an die Pfenniggerechtigkeit bei der Umzugskostenabrechnung, bei Dienstreiseregulungen, bei der Beihilfengewährung, bei der Berechnung des Besoldungsdienstalters usw. Nicht zuletzt wird die Führung deshalb mit diesen Fragen immer wieder belästigt, weil die Stellung des Personalamtsleiters in der öffentlichen Verwaltung – verglichen mit der Stellung eines Personalchefs in der Industrie, der ja fast immer Vorstandsmitglied ist, – völlig unterbewertet erscheint. Organisation, Methoden und Personal sind bei uns immer noch Domäne des gehobenen Dienstes. Dabei müßten es die Bewährungsstellen für die zukünftigen Chefs sein.

Wer ist in den Behörden mit den Aufgaben der Organisation betraut? Ist es nicht zu oft ein verdienter, älterer Mitarbeiter, der das so nebenbei erledigt, soweit ihm Zeit und Vollmachten reichen? Wo bleibt da das weltberühmte und schon sprichwörtliche Organisationstalent der Deutschen? Warum wurden die Reserven nicht schon lange genutzt? Dafür gibt es verschiedene Gründe.

- Bisher stand die Rationalisierung im technischen Bereich im Vordergrund.
- Es gibt nur sehr wenige Verwaltungen mit einer systematischen Organisationsplanung und Organisationskontrolle. Wenn es brennt, ruft man nach der Feuerwehr.
- Die Organisationsaufgaben werden weitgehend von dafür unqualifizierten Mitarbeitern wahrgenommen, die keine ausreichende Spezialausbildung haben.

Sehr wichtig für die Einübung eines neuen Führungsstils ist eine grundsätzliche Änderung des Zeichnungsrechts. Auszugehen ist von dem Grundsatz, daß die Unterschriftsbefugnis beim Sachbearbeiter liegt. Bisher konnte die Behördenleitung das Zeichnungsrecht nur durch besondere Ermächtigung auf Zwischenvorgesetzte und Sachbearbeiter übertragen. Künftig wird umgekehrt die Unterzeichnung durch den Vorgesetzten als Ausnahme von der allgemeinen Befugnis des

Sachbearbeiters festgelegt werden müssen. Die Entscheidungs- und Unterschriftsbefugnisse sind nicht mehr von der Leitung her stufenweise nach unten abzugeben, sondern von der Sachbearbeiterebene ausgehend aufzubauen. Der Sachbearbeiter kann dann Aufgaben in einem Arbeitsgang erledigen, ohne für jede Unterschrift seinen Vorgesetzten beteiligen zu müssen. Die Arbeitsabläufe werden verkürzt und beschleunigt. Mehrfacharbeit durch die Beteiligung mehrerer Organisationsstufen wird abgebaut. Der Vorgesetzte wird nicht durch die Vielzahl routinemäßiger Unterschriften beansprucht. Er kann sich auf die außergewöhnlichen Fälle konzentrieren. Daneben findet er mehr Zeit für seine eigentlichen Leitungsfunktionen.

Für den Sachbearbeiter kommt es darauf an, daß er die Chance zur Mitverantwortung nutzt. Was er selbst entscheiden kann, soll nicht auf einer anderen Ebene noch einmal vor- oder nachentschieden werden. Das bedeutet für den Sachbearbeiter,

- daß er nicht in Einzelfällen die Entscheidung wieder seinem Vorgesetzten „zuschieben“ darf,
- daß er sich dementsprechend für seine Aufgaben engagiert,
- daß er sich über die fachliche Entwicklung auf dem laufenden hält und sich fortbildet.

Man kann nicht ein „Management by Exception“ in der Verwaltung praktizieren, wie dies immer wieder gefordert wird, und gleichzeitig dem Behördenleiter das Recht belassen, jederzeit auf allen Stufen einzugreifen.

Ebenso unmöglich ist es, den Einsatz von Spezialisten, also von Stäben, mit Nachdruck zu verlangen, dabei aber am klassischen Führungsstil festzuhalten. Spezialisten sind nun einmal nicht auf der Basis von Befehlen und Gehorchen zu führen.

Desgleichen schließen sich Teamwork und klassischer Führungsstil aus. Sie verkörpern zutiefst gegensätzliche Prinzipien hinsichtlich der Anforderungen an Qualifikation und Verhalten von Mitarbeitern und Vorgesetzten. Das sollten sich alle diejenigen klarmachen, die heute so energisch die Einführung von Teams als neue Form der Zusammenarbeit für die Verwaltung verlangen.

Eine Reform, die nicht nur an Symptomen kuriert, sondern von einer geistigen Umstellung im Führungsstil getragen sein soll, erfordert eine in seinem Geiste stattfindende Ausbildung. Die bisherige Aus- und Weiterbildung der Führungskräfte der Verwaltung entspricht aber keineswegs mehr den Anforderungen, die an die Verwaltung in der industriellen Gesellschaft gestellt werden.

Es ist daher nicht verwunderlich, daß neue Ausbildungsstätten für Beamte wie die „Bundesakademie für öffentliche Verwaltung“ oder die „Akademie für Führungskräfte der Deutschen Bundespost“ gegründet und allenthalben Ausbildungspläne und -pro-

gramme für die Unterrichtung der Beamten entworfen werden, die sich in ihrer thematischen Gestaltung grundlegend von dem unterscheiden, was auf diesem Gebiet bisher in der Verwaltung gebräuchlich war.

IV. Schluß

Meine Damen und Herren, am Schluß werden Sie nun die Frage stellen, lassen sich denn so weitgehende Veränderungen der Organisation, des Verhaltens, der Mitarbeit und des Führungsstils der Vorgesetzten überhaupt in absehbarer Zeit erreichen? Ist das Ganze nicht zu planungs- und veränderungsgläubig? Bei Veränderungen der Führung und der Organisation in großen Verwaltungseinheiten hängt alles von allem anderen ab. Im Staat ist das Zusammenspiel des sozialen, wirtschaftlichen, ökologischen und organisatorischen Systems von einer unvorstellbaren Unübersichtlichkeit. Es ist nicht nur komplexer, verwickelter als man es sich vorstellt; es ist verwickelter und komplexer als man es sich überhaupt vorstellen kann. Es besteht eine dauernde „Fahrplan-Situation“; wird irgendwo eine Abfahrtszeit geändert, so kann das gesamte System in Unordnung geraten.

Wenn dies so ist, kann man entweder resignieren und Veränderungsgegner sein oder man kann zur gesteuerten Veränderung der Zukunft alle zur Verfügung stehenden Analysen, Koordinations- und Organisationsmöglichkeiten einsetzen, um gewollte Wirkungen von Maßnahmen einschließlich ihrer nicht gewollten Nebenwirkungen im Rahmen eines gesteuerten Veränderungsprozesses zu beherrschen. Das Ganze ist also ein Planungsproblem.

Hiergegen wird von den verkappten „Planungsmuffeln“ (offene Planungsgegner findet man ja heute nur noch selten) gewöhnlich das „Tausendfüßler-Argument“ vorgebracht. Es lautet folgendermaßen: Der Tausendfüßler kann sich weiterbewegen, ohne daß er sich dessen bewußt ist, was er genau tut. Die genaue Kenntnis seiner Bewegungen würde dazu führen, daß er unfähig wird, sich so fortzubewegen wie vorher. Politik, Regierung und Verwaltung sollen also sozusagen „natürlich“ von Tagesentscheidung zu Tagesentscheidung in die Zukunft „taumeln“, weil die Komplexität des Gesamtsystems im Rahmen der gesteuerten Veränderung soweit reduziert werden kann, daß sie ohne schädliche Nebenwirkung beherrschbar erscheint.

Diejenigen, die nicht verzagen, werden versuchen, die Fragwürdigkeit des Tausendfüßler-Arguments beim Tausendfüßler selbst zu zeigen: Wenn er weiß, wie er seine Beine genau bewegt, mag er zunächst „aus dem Rhythmus“ kommen. Er wird sich jedoch, wenn er intelligent ist, überlegen, wie er „ökonomischer“ gehen kann, indem er etwa bestimmte Beine zeitweise nicht betätigt. Er wird auch neue „Geh-Techniken“ entwickeln, um seine Geschwindigkeit zu erhöhen. Mit anderen Worten, der „aufgeklärte“ Tausendfüßler wird vom klassischen Führungsmodell der Hierarchie zum integrativen Führungsmodell übergehen.

Kinderaustausch

im Rahmen der FEFAS-PTT

M. André Rodde, Directeur Departemental des PTT in F-15 Aurillac, sucht eine Kinderaustauschgelegenheit für seine beiden Söhne, 14 und 17 Jahre alt, Schüler

höherer Lehranstalten, die in den Sommerferien 1972 zur Vervollständigung ihrer deutschen Sprachkenntnisse nach der BRD kommen möchten.

Meldungen werden an Ltd OPDir Dr. Keßler, 2 Hamburg, Postscheckamt, erbeten.

Die Führungskonzepte der letzten fünfzig Jahre

Von Dr. Ernst Herrmann, Bonn

Der Aufsatz ist eine Wiedergabe des auf dem Jahrestreffen in Bremen gehaltenen Referats ergänzt durch Ausführungen in der sich an das Referat anschließenden Diskussion.

Im Jahre 1911 faßte der amerikanische Ingenieur Frederick Winslow TAYLOR sein Lebenswerk in einem Buch mit dem Titel „The Principles of Scientific Management“ zusammen. Damit begann eine neue Phase des industriellen Zeitalters, eine Phase, in der sich der menschliche Erfindungsreichtum nicht mehr allein darauf konzentrierte, neue Produkte herzustellen und neue Maschinen zu konstruieren, sondern in der daneben systematisch untersucht wurde, wie ein Betrieb richtig zu führen sei. Dieser Wandel ist Spiegelbild der ökonomischen Erscheinung, daß in dem neuen Jahrhundert die menschliche Arbeitskraft beginnt, zum knappen Gut zu werden.

Vorstellungen von der richtigen Führung eines Sozialgebildes nennen wir Führungskonzepte. Wenn sie sich auf das gesamte Steuersystem eines Sozialgebildes beziehen, sprechen wir auch von Führungsmodellen. Bei der Entwicklung von Soll-Vorschlägen bemühen sich diese Konzepte in unterschiedlicher Weise um die drei Aspekte des Führungsproblems. Sie setzen ihren Akzent

entweder auf die Lösung von Strukturfragen im Sozialgebilde

– Führungskonzepte mit organisatorischem Ansatz –

oder auf die Lösung von Prozeßfragen

– Führungskonzepte mit kybernetischem Ansatz –

oder auf die Lösung von Verhaltensfragen

– Führungskonzepte mit sozialpsychologischem Ansatz –.

Es wird zu zeigen sein, daß bei einem weiter reichenden sozialkritischen Ansatz die Führungsfragen aufgehen in den allgemeinen Problemen der Verfassung eines Sozialgebildes.

I. Führungskonzepte mit organisatorischem Ansatz

Taylor übte bei seinem Konzept Kritik an dem von ihm vorgefundenen Zustand der „Meisterwirtschaft“. Der Meister, der in seiner Werkstatt alles anzuordnen, alles zu organisieren, alles zu überwachen hat, ist bei schwierigeren Produktionsverhältnissen weit überfordert. Er muß unterstützt werden durch „Funktionsmeister“, durch Spezialisten, die mit Querschnittsbefugnissen für die Arbeitsvorbereitung, für die Instandhaltung der Anlagen, für die Unterweisung der Arbeiter, für Kostenuntersuchungen und so weiter im Betrieb betraut sind. Damit empfahl Taylor eine Erweiterung des organisatorischen Einlinienprinzips durch Fachvorgesetzte.

Nahezu gleichzeitig propagierte ein anderer amerikanischer Managementlehrer – Harrington EMERSON –, die Grundgedanken des preußischen Generalstabs auf die Wirtschaft zu übertragen. Unter dem Stabschef sollten Planungschefs für Personal, Maschinerie, Material und Arbeitsbedingungen tätig sein. Das

Stabsprinzip wurde so in das Konzept „Scientific Management“ eingefügt.

Die amerikanische Managementlehre und die betriebswirtschaftliche Organisationslehre haben diese Gedanken weitergeführt und zu einer reichhaltigen Typenlehre organisatorischer Formen ausgebaut. Der organisatorische Ansatz ist der klassische Ansatz der Führungslehre. Seine Grundüberlegung ist: Sozialgebilde können ihre Ziele nur dann erreichen, wenn sie im Inneren funktionsgerecht, und das heißt auf Schlagkraft, Anpassungsfähigkeit und Wachstum hin, geordnet sind.

Diese Überlegung ist zwar richtig; Strukturfestsetzungen reichen jedoch für ein Führungskonzept nicht aus. Eine gute Aufbauorganisation bildet das Fundament des Führungssystems, sie ist aber nicht das Führungssystem selbst. Da sie notwendigerweise die im Unternehmen tätigen Menschen auf ihre formale Stellung, nämlich auf ihre Funktion als Aufgabenträger reduziert, bedürfen strukturorientierte Konzepte der Ergänzung vor allem durch Verhaltensregeln. Tatsächlich hat das jüngste Glied dieser Konzepte eine deutliche Verhaltenstangente: das Modell der Führung im Mitarbeiterverhältnis, nach dem Sitz der Akademie für Führungskräfte in der Wirtschaft kürzer „Harzburger Modell“ genannt.

Das Modell befaßt sich vorwiegend mit einer bestimmten Gruppe organisatorischer Regelungen: mit der Art, wie die Aufgaben im Sozialgebilde verteilt und zugewiesen sind. Man sagt in Bad Harzburg: Mit der Anordnung von Kästchen in einem Organisationsschema ist nur ein allererster Anfang gemacht. Es muß jeweils im einzelnen festgelegt werden, was es bedeutet, daß eine Linie von einem oberen Kästchen zu einem unteren Kästchen verläuft.

Ausgangspunkt ist dergleiche wie beim Konzept des Scientific Management: Die Vorstellung, der Vorgesetzte, der in der Lage ist, in seinem Bereich alles selbst zu wissen und zu können, ist durch die Verhältnisse längst überholt. Gleichwohl gehen die Organisationsregeln davon aus, daß der Vorgesetzte für alles in seinem Bereich zuständig und verantwortlich ist. Die Folgerung, die das Harzburger Modell aus dieser Abweichung der Normen von der Wirklichkeit zieht, steht in einem gewissen Gegensatz zu Taylors Programm der Funktionsmeister: Aufgaben müssen dort abschließend und voll verantwortlich erfüllt werden, wo der höchste Informationsstand für die Aufgabenerfüllung vorhanden ist. Dieser liegt bei der heutigen Spezialisierung regelmäßig ziemlich weit unten in der Hierarchie. Das Prinzip für die Zuordnung von Aufgaben bezeichnet man deshalb als Delegation von Verantwortung.

Im Falle solcher Delegation trägt der Vorgesetzte nur noch die Führungsverantwortung

– für die richtige Auswahl, Ausbildung und Information der Mitarbeiter,

– für die stichprobenweise Überwachung,

- für die Koordinierung mehrerer unterstellter Mitarbeiter,
- für die Erledigung der (vorher genau beschriebenen) Ausnahmefälle, die die Kompetenz des Mitarbeiters übersteigen.

Da der Vorgesetzte im übrigen von der Verantwortung für die Ausführung frei ist, hat er ausreichend Zeit, seine Führungsaufgaben exakt wahrzunehmen. Die Aufgabenzuweisung an den Mitarbeiter wird durch zwei Verbote gesichert: durch das Verbot der Rückdelegation und durch das Verbot der Rücknahme der Delegation. Das heißt: dem Mitarbeiter ist es verboten, den Vorgesetzten zu ersuchen, einen Einzelfall selbst zu entscheiden. Er kann ihn allenfalls um Beratung bitten, behält aber die Verantwortung für die Entscheidung. Umgekehrt ist es dem Vorgesetzten verboten, einen Einzelfall zur Entscheidung an sich zu ziehen, sofern es sich nicht um einen der in der Stellenbeschreibung definierten Ausnahmefälle handelt. Der Vorgesetzte kann allenfalls seine Beratung anbieten, kann aber eine Entscheidung in seinem Sinn nicht erzwingen.

Man kann davon ausgehen, daß diese organisatorischen Festsetzungen auch eine verhaltenssteuernde Wirkung haben. Ein Mitarbeiter, dem ein geschlossener Aufgabenbereich in Selbstverantwortung übertragen worden ist, erhält die Chance, sich mit seiner Aufgabe zu identifizieren, und wird gefordert, seine Kräfte zu entfalten. Wem dagegen von oben ständig in den eigenen Aufgabenbereich hineinregiert wird, der verliert die Freude an seiner Arbeit.

Das bisweilen Bestechende, aber auch die Schwäche des Harzburger Führungsmodells liegt in seiner exakten juristischen Konstruktion. Es baut auf gesetzesähnlichen Geboten und Verboten auf und konzentriert sich darauf, die Kompetenzen im Sozialgebilde haargenau festzulegen und gegeneinander abzugrenzen. Kompetenzregelungen aber sind statisch. Sie sichern Bereiche ab, geben aber keine Anregung, Handlungsspielräume kühn zu nutzen. Deshalb eignen sie sich nur für die Basisstruktur des Führungssystems. Sie sind notwendig für die Aufteilung der Routineaufgaben. Für die Erreichung hoher Ziele, für Innovationen, für Entscheidungen unter großer Unsicherheit müssen die Mitarbeiter zu unternehmerischen Aktionen motiviert werden. Hierzu können strukturorientierte Führungskonzepte keinen Beitrag leisten.

II. Führungskonzepte mit kybernetischem Ansatz

Die kybernetische Betrachtungsweise von Führungsproblemen geht auf die Erkenntnis amerikanischer Wissenschaftler in den vierziger Jahren zurück, daß verblüffende Analogien zwischen Systemen aller Art bestehen, die vorgegebene Ziele ansteuern, beispielsweise zwischen der Tätigkeit eines Thermostaten und der Tätigkeit der Bauchspeicheldrüse im menschlichen Körper. Handlungsschema ist ein Kreisprozeß, bei dem ein Regler auf Grund einer vorgegebenen Führungsgröße eine Einstellung am System vornimmt. Auf das System treffen von der Systemumwelt Störgrößen, die Abweichungen von den eingestellten Werten, den Stellgrößen, bewirken. Die Abweichungen werden laufend dem Regler zurückgemeldet, der daraufhin ebenfalls laufend seine Einstellungen korrigiert.

Dieses Schema ist natürlich auch auf soziale Systeme übertragbar. Die Pyramide der Hierarchie stellt sich in dieser Sicht als ein Komplex vielfältig vermaschter Regelkreise dar. Der Chef ist Regler im Verhältnis zu den ihm unterstellten Abteilungen. Dort ist der Abteilungsleiter der Regler gegenüber den ihm unterstellten Dienststellen, der Dienststellenleiter gegenüber den Aufsichtskräften und so weiter. Die Stellgröße des jeweils übergeordneten Systems bildet die Führungsgröße für das untergeordnete System.

Reguliert werden soziale Systeme durch Informationen. Die Zielsetzungen und Pläne sind die Führungs- und Stellgrößen, die Kontrollinformationen sind die Rückmeldungen des Systems. Das statische Denken in Kompetenzbereichen der organisatorischen Führungskonzepte wird bei einem kybernetischen Führungskonzept ersetzt durch das dynamische Denken in Zielsetzungen und Abweichungsanalysen. Ein solches Führungskonzept wird nach amerikanischem Vorbild meist „Management by Objectives“, Führung mit Hilfe von Zielsetzungen, genannt.

Die oberste Aufgabe der Führungskräfte ist es, Ziele zu generieren. Sie erhalten vom übergeordneten System Ziele vorgegeben, die sie in einem Akt der Zielsuche umsetzen müssen in konkrete, in handhabbare Ziele für das System, das ihrer Leitung anvertraut ist. Das Sozialgebilde erscheint in dieser Sicht als ein Zielsystem, bei dem aber die Einzelziele nicht feststehen (wie die Aufgabenbereiche in den Geschäftsverteilungsplänen und Stellenbeschreibungen), sondern in einem ständigen Prozeß von Subsystem zu Subsystem neu entwickelt werden.

Es gibt drei Arten von Zielen:

- Planziele
- Innovationsziele
- persönliche Entwicklungsziele.

Die Planziele sind abgeleitet aus der Gesamtplanung des Unternehmens. Der Unternehmensplan wird aufgesplittet auf kurze Zeiträume und auf Abteilungen und bildet dann die Zielsetzung für die betreffende Abteilung in dem betreffenden Zeitraum. Die Vorgaben sind in den meisten Fällen quantitativ und beziehen sich auf Produktions-, Verkaufs-, Gewinn-, Marktanteilziffern und ähnliche. Im Setzen von Planzielen liegt das Schwergewicht für die Führung mit Zielsetzungen in der freien Wirtschaft.

Innovationsziele sind auf Handlungen gerichtet, die irgendwelche Neuerungen im Sozialgebilde bewirken. Solches Verbessern, In-Ordnung-Bringen, Neuschöpfen ist Pflicht der Führungskräfte aller Ebenen. Es besteht eine gewisse Gefahr für Erhaltung und Wachstum eines Sozialgebildes, daß die Alltagsarbeit jede andere Tätigkeit der Führungskräfte überwuchert und die notwendigen Innovationen immer wieder hinausgeschoben werden. Durch die Vorgabe von Innovationszielen erhalten sie die gleiche Dringlichkeit wie die Abwicklung der laufenden Geschäfte.

Schließlich liegt es im vitalen Interesse des Unternehmens selbst und aller Mitarbeiter im Unternehmen, daß jeder Mitarbeiter an die Stelle im Unternehmen gelangt, an der er seine Fähigkeiten am besten entfalten kann. Es ist Pflicht der Vorgesetzten, den Aufstieg ihrer Mitarbeiter zu fördern, indem sie ihnen Entwicklungsziele setzen, mit ihnen Fortbildungspro-

gramme besprechen und das Erreichte in Kritikgesprächen erörtern.

Für das Führen mit Zielsetzungen bestehen drei Grundsätze:

- Keine Zielsetzung ohne spätere Kontrolle!
- Keine Kontrolle ohne vorherige Zielsetzung!
- Keine Zielabweichung ohne Folgerungen!

Die Folgerungen können gegenüber dem Mitarbeiter in Belehrung und Hilfe, aber auch in Kritik und Umbesetzungen bestehen. Möglich ist es, daß auf Grund der Abweichungsanalyse die Zielsetzung korrigiert werden muß, weil sich die ursprüngliche Zielsetzung als unrealistisch erweist.

Man kann als vierten Grundsatz hinzufügen, daß die Erfolge beim Erreichen von Zielen das maßgebende Beurteilungskriterium bildet für die Fähigkeit einer Führungskraft.

Ein Führungssystem, das nach der Methode des Management by Objectives aufgebaut ist, bündelt alle Energien des Unternehmens auf die Zielverwirklichung. Die Mitarbeiter werden sehr stark motiviert, Initiative, Einfallsreichtum, Tatkraft, Durchhaltevermögen in der Zielrichtung einzusetzen. Ein solches System ist aber ein sehr hartes System, und es wurde in Amerika in den Zeiten der heftigen Wirtschaftskonkurrenz seit dem Koreakrieg eingeführt. Es herrschen im Betrieb nicht so sehr Menschen als abstrakte Zielvorgaben. Wer aber hat das Recht und die Macht, Ziele anderen vorzuschreiben? Das sind nicht immer die unmittelbaren Vorgesetzten, mit denen man sprechen kann, sondern zum Teil weit entfernte Planungsstäbe.

Eine Milderung dieser unbeschränkten Zielherrschaft ist kaum zu erwarten, wenn es in Zukunft möglich sein wird, computergestützte Informations-, Planungs- und Kontrollsysteme im Unternehmen einzurichten. Die Zielvorgaben, Kontrollinformationen und Abweichungskorrekturen kommen dann zwar nicht mehr von übergeordneten Menschen, sondern unmittelbar aus dem System (Management by System). Eine Hilfe für den einzelnen ist es, daß er in die Lage versetzt wird, sich laufend selbst zu kontrollieren, das heißt, laufend seine Position im Prozeß der Planerfüllung zu bestimmen. Die Frage verlagert sich jetzt darauf, wer zu befinden hat, ob Planabweichungen unvermeidbar oder tadelnswert sind. Computer jedenfalls kennen keine Gnade, es sei denn, auch diese sei vorprogrammiert.

Dagegen kann das Management by Objectives dadurch humanisiert werden, daß die Ziele nicht mehr von Vorgesetzten einseitig diktiert, sondern zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern vereinbart werden. Dies ist bei den Planzielen nur denkbar, wenn sich die Gesamtziele des Unternehmens Stufe für Stufe aus den abgesprochenen Teilzielen zusammensetzen, ein Verfahren, daß gegen den obersten Planungsgrundsatz verstößt: Man muß erst einmal ein Gesamtkonzept haben und davon alle Teilziele ableiten. Anders ist es mit den Innovationen und der persönlichen Entwicklung. Bei ihnen ist die gemeinsame Zielabsprache von Vorgesetztem und Mitarbeiter die gegebene Form, Aufgaben zu stellen. Das mit Mühe erreichte Annähern an selbst gesteckte Ziele ist für die meisten Menschen eine tiefe Quelle innerer Befriedigung und Selbstbestätigung.

III. Führungskonzepte mit sozialpsychologischem Ansatz

Im Grunde verfügt jedes Führungskonzept auch über eine sozialpsychologische Wurzel. Da Führung darin besteht, andere Menschen auf ein Ziel hin zu bewegen, müssen zwangsläufig in den Führungskonzepten gewisse Vorstellungen vom Menschen, der zu führen ist, enthalten sein. Diese Vorstellungen sind manchmal im Modell ausdrücklich dargestellt; manchmal sind sie lediglich aus dem Regelkatalog des Modells ableitbar.

Das Taylorsche Modell „Scientific Management“ geht von einem Menschenbild mit zwei charakteristischen Hauptzügen aus:

1. Der arbeitende Mensch ist der L'homme machine der materialistischen Weltauffassung. Im technischen Produktionsprozeß werden an bestimmten Stellen Menschen zur Bedienung der Maschinen benötigt. Sie müssen deshalb ebenso behandelt werden wie besonders empfindliche Maschinenteile. Die Menschen sind für ihre Arbeit gut auszuwählen, in den Arbeitsmethoden genau zu unterweisen und haben die physiologisch berechneten Erholungszeiten einzuhalten. Die äußeren Arbeitsbedingungen müssen so gestaltet sein, daß sie möglichst hohe menschliche Leistungen zulassen. Trotz ihrer unverkennbaren Primitivität bedeutet diese Einstellung zum Menschen einen merklichen Vorteil gegenüber der Zeit, in der „Menschenmaterial“ unbeschränkt verfügbar war.

2. Der Mensch des Taylorismus ist weiterhin der Homo oeconomicus der klassischen Wirtschaftslehre. Er handelt bei der Hergabe seiner Arbeitskraft streng nach dem Rationalprinzip, indem er seinen Lohn mit dem geringstmöglichen Aufwand zu erzielen sucht. Da sich auch die Betriebsführung nach dem Wirtschaftlichkeitsgrundsatz richtet, muß es zu einer antagonistischen Stellung kommen. Was für die eine Seite Aufwand ist, ist für die andere Seite Ertrag und umgekehrt. Man kann deshalb den Arbeiter zur Leistung nur motivieren, wenn man ihn am Ertrag seiner Leistung beteiligt. Taylor führte deshalb als wichtigsten Bestandteil seiner Lehre den Leistungslohn in Form der exakten Mengenprämie in die Betriebe ein.

Taylors Bild vom Menschen hat wenig mit den wirklichen Personen im Arbeitsprozeß gemein. Gleichwohl geht auch heute noch die breite Schicht der sogenannten Praktiker in unseren Betrieben von diesem Bild aus. Das hat seinen guten Grund, weil sie um der Einfachheit organisatorischer und technologischer Pläne willen den klar berechenbaren Menschen als Ablaufelement brauchen. Dieses Retortengeschöpf liefert ihnen die zwar überholte, aber leicht faßliche ältere Nationalökonomie.

Die Haltlosigkeit der Taylorsche Vorstellungen traten in den dreißiger Jahren bei Betriebsexperimenten zutage, die Elton MAYO und seine Mitarbeiter in Werken der General Electric in Chicago durchführten und die unter dem Namen „Hawthorne-Experimente“ bekannt geworden sind. In Versuchsreihen, die sich teilweise über Jahre hinzogen, wurde die Wirksamkeit der Faktoren überprüft, die Taylor für den menschlichen Leistungswillen maßgebend hielt. Die Thesen des Scientific Management konnten nicht oder nur mit erheblichen Abschwächungen bestätigt werden. Die Ergebnisse waren besonders überraschend, weil man bei der Versuchsanordnung gar keinen Zweifel an der

Relevanz der Taylorschen Einflußgrößen hatte, ungewollt aber beim Versuch noch andere Faktoren ins Spiel brachte, die sich als dominierend erwiesen.

Ans Licht kamen zwei Grundbedürfnisse des Menschen in der Arbeitswelt:

- das Bedürfnis, die Arbeit eingebettet in einer überschaubaren Menschengruppe zu leisten, die Heimrecht und Schutz gewährt,
- das Bedürfnis, im eigenen Bereich als Mitarbeiter und Fachmann anerkannt zu sein.

Bemühungen, diesen Bedürfnissen Geltung zu verschaffen, führten zur Human-Relations-Bewegung, dem amerikanischen Führungskonzept der vierziger und fünfziger Jahre. Das Konzept erhielt später eine gewisse wissenschaftliche Basis durch die Erforschung der Kleingruppen und ihrer Dynamik. Es wurde gefördert durch die Situation der amerikanischen Kriegswirtschaft, in der großer Mangel an Arbeitskräften mit einer Sorglosigkeit gegenüber den Kosten verbunden war.

Hauptstück der Human Relations ist das Bestreben, ein gutes Betriebsklima, womöglich ein alle ergreifendes Gefühl der Betriebsverbundenheit, herzustellen. Man suchte dies durch eine Reihe sozialer Praktiken zu erreichen:

- durch betriebliche Fürsorge- und Unterstützungsmaßnahmen,
- durch die Abschaffung auffälliger Rangunterschiede,
- durch Gesten der Betriebssolidarität (Jubilarehrungen, Krankenbesuche, Werkszeitschriften, Betriebsausflüge usw.),
- durch ein betriebliches Vorschlagswesen als Demonstrationsobjekt, daß jeder als Fachmann zur Mitarbeit an den Unternehmensproblemen aufgerufen ist.

Überwölbt wurden diese Maßnahmen durch die ständig wiederholte Versicherung, der Mensch stehe im Mittelpunkt des Betriebes. Die Güte des Betriebsklimas sah man durch die Fluktuationsquote und die Zahl der eingereichten Verbesserungsvorschläge als quantifiziert an.

Die Gefahr dieses Konzepts liegt in seiner naiven, manchmal auch listigen Anwendung. Die Unternehmen suchten ihre Arbeiterschaft nicht über deren seelische Bedürfnisse zu motivieren, sondern mit ein paar psychologischen Tricks zu manipulieren. Sie betrachteten die Arbeiter als unmündige Kinder, denen man scheinbar den Willen läßt, während sie sich in Wirklichkeit programmgemäß verhalten. Es ist klar, daß eine Führung nach diesem Konzept empfindliche Fehlschläge einstecken muß, wenn eine kritische Belegschaft das psychologische Programm durchschaut. Hierzu verhalf die schonungslose Aufklärungstätigkeit der Gewerkschaften. Aus diesen Gründen, aber auch aus Gründen des harten Wettbewerbs seit dem Koreakrieg hat man in Amerika das einfache und kostspielige Betriebsklimadenken der Human-Relations-Bewegung wieder verlassen.

Neuere sozialpsychologisch orientierte Führungskonzepte legen Wert darauf, ihr Menschenbild wissenschaftlich solid zu fundieren. Weder der Homo oeconomicus des Scientific Management noch das schlichte Gemüt der Human Relations stellten Modelle dar, die sich in der Wirklichkeit bewährten. Ein Kritiker sagte

verzweifelt hierzu: „Die Sozialwissenschaft der Industrieforscher ist keine Wissenschaft vom Menschen, sondern eine Abart der Zoologie“ (David Bell: Exploring Factory Life, 1947).

Die Oberflächlichkeit und Vordergründigkeit der gängigen Vorstellungen zu überwinden, wurde Ziel der interdisziplinären Verhaltenswissenschaft (Behavioral Science), in der Anthropologen, Psychologen, Soziologen, Wirtschafts- und Organisationswissenschaftler forschend zusammenwirken. Die menschliche Bedürfnisstruktur erwies sich dabei als wesentlich differenzierter, als man den simplen Kochbuch-Rezepten älterer Führungsanweisungen zugrunde gelegt hatte. Zumindest fünf Bedürfnisarten lagern schichtenweise übereinander:

1. Schicht: die physiologischen Bedürfnisse
2. Schicht: die Sicherheitsbedürfnisse
3. Schicht: die sozialen Bedürfnisse (Gruppenbedürfnisse)
4. Schicht: die Bedürfnisse der Anerkennung
5. Schicht: das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung.

Taylor sah seinerzeit nur die erste, Mayo nur die dritte und zum Teil die vierte Bedürfnisschicht.

Aus der Erkenntnis der Bedürfnislage der Mitarbeiter im Betrieb ergibt sich der Auftrag, die Interessen der Mitarbeiter soweit wie möglich mit den Unternehmensinteressen zur Deckung zu bringen. Durch organisatorische Maßnahmen und durch Verhaltensregeln an die Führungskräfte läßt sich ein Boden bereiten, auf dem die Bedürfnisse der Mitarbeiter motivierend wirken, sich für die Ziele des Unternehmens einzusetzen. Dabei ist zu bedenken, daß die Bedürfnisse einer höheren Schicht erst dann motivierende Kraft erlangen, wenn die Bedürfnisse der niedrigeren Schichten ausreichend gestillt sind, und daß ein voll befriedigtes Bedürfnis seine motivierende Kraft verliert.

Ein Führungskonzept, das von den möglichen Motivatoren der arbeitenden Menschen ausgeht und konsequent eine Integration von Unternehmens- und Mitarbeiterinteressen anstrebt, wird Management by Motivation genannt. Derartige Konzepte sind vor allem von MCGREGOR, ARGYRIS und LIKERT im gegenwärtigen Amerika entwickelt worden. Sie bieten tatsächlich Chancen für die Gestaltung eines Arbeits- und Führungsverhältnisses, das den persönlichen Bedürfnissen der Mitarbeiter gerecht wird, gleichwohl aber die Effizienz der Unternehmen nicht schmälert, sie womöglich sogar steigert. Ob man derartigen Konzepten die Qualifikation des Humanen zuerkennen will, hängt davon ab, was man unter „human“ versteht. Chris Argyris jedenfalls soll auf die Frage, weswegen sich ein Unternehmen mit der Motivation seiner Mitarbeiter beschäftigen sollte, lakonisch geantwortet haben: Des Profits wegen.

IV. Unternehmenskonzepte mit sozialkritischem Ansatz

Das gestörte Verhältnis des Menschen zu seiner Arbeit unter den Bedingungen moderner Organisation wurde von Karl Marx, auf einen Terminus von Hegel zurückgreifend, als Entfremdung des Menschen bezeichnet. Entfremdend ist eine so weit getriebene Arbeitsteilung, daß keine sinnvollen Arbeitsvollzüge mehr erkennbar sind, oder eine so weit getriebene Zentralisierung aller Entscheidungsbefugnisse, daß keine echten Aufgaben mehr übrig bleiben. Die genannten

neueren Führungskonzepte (Harzburger Modell, Management by Objectives, Management by Motivation) versprechen Abhilfe bei diesen Ausfallerscheinungen. Entfremdend ist aber fernerhin, daß Arbeit in einer Herrschaftsordnung verrichtet werden muß, in der pyramidenartig das Oben und das Unten bestimmt ist, in der Weisungen erteilt werden und Gehorsam verlangt wird und in der Menschen die Macht haben, andere Menschen zu zwingen und zu strafen bis zur Ausstoßung aus dem Sozialgebilde und zur wirtschaftlichen Vernichtung.

Sieht man in dieser letzten und wohl entscheidenden Fremdbestimmung lediglich ein Führungsproblem, so liegt es nahe, nach einer Lösung mit sozialpsychologischen Mitteln zu suchen. Als Forderung ist hierfür aufzustellen, daß die notwendige Führung im Unternehmen ihres Herrschaftscharakters entkleidet und zu einer bloßen Funktion „Zielorientierung“ ausgestaltet wird. Die skalaren Ordnungen im Betrieb, die eindeutigen Über- und Unterordnungen, müssen in eine rein funktionale Ordnung umgebaut werden, in der jedem zwar andere Aufgaben übertragen sind, in der es aber keine Rangunterschiede mehr gibt. Aus einer Hierarchie von Personen wird dann eine Aufgabenhierarchie. Die strenge Sachbezogenheit aller Beziehungen ist Kernstück des Führungskonzepts „Task Approach“, das unter anderen Wilfried BROWN der Human-Relations-Bewegung entgegengestellt hat.

Dabei wird jedoch offenbar, wie ungenügend es ist, das Herrschaftsverhältnis nur unter dem Verhaltensaspekt und nur als Führungsproblem zu untersuchen. Es mag sein, daß sich Menschen im Betrieb nach einer „Enthierarchisierung“, also nach Einführung einer funktionalen Betriebsordnung, nicht mehr so bedrückt und entfremdet fühlen wie vorher. Was aber hat sich faktisch geändert? Zwar wird versichert, daß jeder an seinem Platz den gleichen Wert habe, und doch sind es nach wie vor einzelne herausgehobene Personen, die befehlen und entscheiden, die loben und tadeln, die befördern und strafen. Herrschaft wird weiterhin ausgeübt, allerdings jetzt nicht mehr Kraft eines höheren Ranges, sondern Kraft einer zielsteuernden Funktion.

Die Fremdbestimmung der Arbeitswelt in diesem hintergründigen Sinne zu überwinden, bedarf es Konzepte, die weit über die Führungsorganisation hinaus die ganze Verfassung der Unternehmen, ja die ganze Wirtschaftsordnung einbeziehen. Wir verlassen hier das Feld der Sozialpsychologie und gelangen in das weite Land politischer Ethik. Offensichtlich sprengen auch nur Streifzüge in dieses Land den Rahmen des Referats. Es seien deshalb zum Abschluß drei kurze Ausblicke gestattet.

1. Es ist für die Entfremdungssituation ohne Belang, ob die Gewalt im Unternehmen von einem Privatmann, einer Kapitalgesellschaft oder vom Staate ausgeht. Alle drei Formen treten in unserer Wirtschaftsordnung nebeneinander auf und alle drei Gewaltträger müssen vom Arbeiter als gegenüberstehende Mächte gesehen werden. Die allein entscheidende Frage lautet, ob der einzelne selbst Einflußmöglichkeiten auf den Herrschaftsapparat hat oder ob dies nicht der Fall ist. Das sogenannte Volkseigentum östlicher Prägung blockt derartige Einflüsse schroffer ab als der Kapitalismus in seiner patriarchalischen und in seiner aufgeklärten Phase.

2. Die Entfremdung wird aufgehoben und in Selbstbestimmung umgewandelt, wenn die in einem Unternehmen Arbeitenden ihr Unternehmen selbst steuern und verwalten. Nach einer berühmten Formel werden auf diese Weise Herrscher und Beherrschte, Regierende und Regierte, Befehlende und Gehorchende identisch. Das Modell der Arbeiterselbstverwaltung gehört zum Ideenbestand des Frühsozialismus, ist selten ausprobiert worden und niemals erfolgreich gewesen. Seine Schwierigkeit liegt darin, daß die Fremdbestimmung nur dann effektiv beseitigt wird, wenn man die Zielorientierung des ganzen Unternehmens auf demokratische Regeln und Mechanismen umstellt. Dieses Instrumentarium bringt aber zwangsläufig Schwerfälligkeit, Entscheidungsunsicherheit, Risikoarmut mit sich, läßt die Fähigkeiten zu schneller Anpassung und kühnem Wachstum verkümmern und verhindert die Konkurrenzfähigkeit eines so geleiteten Unternehmens mit Unternehmen diktatorischen Zuschnitts. Neuerdings wird die Arbeiterselbstverwaltung als „Jugoslawisches Modell“ in den Kreisen der Neuen Linken sehr gepriesen, wobei vom Verfasser bezweifelt wird, daß die jugoslawische Wirtschaft modellgetreu konstruiert ist und daß sie nach westlichen Maßstäben in optimaler Weise funktioniert.

3. Eine Zwischenlösung bietet die Mitbestimmung der Arbeitnehmer in ihrem Unternehmen. Sie läßt die unternehmerische Führungsorganisation in funktionaler oder, wenn man nicht anders will, auch in hierarchischer Form intakt. Das Unternehmen behält in diesem Sektor für den Arbeitenden den Charakter einer fremdbestimmenden Macht. Die Arbeiter sind ihr aber nicht schutzlos ausgeliefert, denn sie haben gewählte Vertrauensleute mit Befugnissen, die aus eigenem Recht stammen, also nicht von der Unternehmensführung abgeleitet sind. Die Vertrauensleute sind die Interessenvertreter der Arbeitenden, sie sind Mittler und Schützer im Konfliktfall, ja sogar standpunktgebundene Mitgestalter der Unternehmenspolitik.

Durch das Unternehmen laufen bei der Unternehmensverfassung der Mitbestimmung zwei getrennte Kompetenzstränge, wobei der eine vom Unternehmer, der andere von der Arbeitnehmerschaft ausgeht. In den betrieblichen Entscheidungsprozessen sind in unterschiedlicher Mischung selbstbestimmte und fremdbestimmte Faktoren wirksam. Verfassungskämpfe im Rahmen dieser Gewaltenteilung gehen nur noch um die einzelnen Positionen der Kompetenzzuordnung.

Diese Lösung ähnelt sehr stark dem politischen Modell, mit dem sich das liberale Bürgertum des 19. Jahrhunderts vor der Fremdgewalt des Fürstenstaates zu schützen suchte, ohne den als funktionierenden Apparat geschätzten Staat zerstören zu wollen. Die Mitbestimmung der Arbeitnehmer ist eine Art konstitutioneller Unternehmensherrschaft. Sie ist Zwischenlösung, weil sie einen Machtausgleich (Power Equalization) anstrebt und einen Weg sucht zwischen der unbeschränkten Fremdbestimmung und der reinen Selbstverwaltung. Die Frage drängt sich auf, ob sie auch Zwischenlösung in dem Sinne sei, daß man das Unternehmensmodell des 19. und der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts verworfen hat, ohne ein Modell für das Jahr 2000 gefunden zu haben. Doch mit dieser Frage haben wir endgültig die Grenzen eines Referats überschritten, das sich die Konzeptionsanalyse für das Führen im vergangenen halben Jahrhundert zum Ziel gesetzt hat.

Schlußwort

des 1. Vorsitzenden Wehran, Koblenz, in Bremen

Der Kreis schließt sich in dieser Stunde. Die Jahrestagung 1971 der höheren Postbeamten findet mit dieser eindrucksvollen Festveranstaltung ihren offiziellen Abschluß. Als neu gewählter 1. Vorsitzender der Vereinigung ist es für mich eine Ehrenpflicht, die Schlußworte und damit die erste Amtshandlung des neuen Vorstandes mit einem vielfachen Dank einzuleiten.

Zunächst zu Ihnen, sehr geehrter Herr Prof. Oettle. Es war kein Zufall, daß die Vereinigung Sie gebeten hat, im Rahmen dieser repräsentativen Festveranstaltung den Festvortrag gerade zu dem Thema „Möglichkeiten und Grenzen einer unternehmungsweisen Führung öffentl. Betriebe“ zu halten. Wie Sie wissen, stand unsere gesamte Jahrestagung unter dem Leitthema „Führen in der Verwaltung“.

Obwohl uns als der Interessenvereinigung der höheren Postbeamten eine Fülle aktueller und konkreter berufspolitischer Fragen beschäftigt hat und naturgemäß auch beschäftigen mußte, und wir haben im übrigen ja recht eindrucksvoll auch von Ihrem konkreten berufspolitischen Problemen gehört, haben wir nämlich Wert darauf gelegt, gleichberechtigt daneben auch angesprochenen Themenkreis zu behandeln, der bewußt über die allgemeine Berufspolitik hinausgeht. Wie ernst es uns damit war, mag die Tatsache erhellen, daß wir im Rahmen der Jahrestagung schon mit 2 Vorträgen von verschiedenen Seiten mit diesem Thema konfrontiert waren und bewußt nun auch den Festvortrag unter diese Überschrift – wenn auch von einem etwas differenzierten Beobachtungspunkt aus gesehen – gestellt haben.

Herzlichen Dank, Herr Prof. Oettle, daß Sie unserer Bitte gefolgt und in so interessanter Weise das Thema behandelt haben. Leider besteht hier keine Gelegenheit zur Diskussion, aber ich bitte mir für meine Kollegen abzunehmen, daß uns Ihr Vortrag weitere auch kritische Gedanken vermittelt hat, die uns, die wir nun als Führungskräfte der DBP das Führen in einer Betriebsverwaltung tatsächlich zu praktizieren haben, sei es als Thesen oder Antithesen wertvoll sind. Wir kennen die bisherige Praxis mit ihren Vor- und Nachteilen, deshalb liegt uns sehr daran, gerade auch aus der Wissenschaft mit neuen Erkenntnissen und Entwicklungstendenzen, aber auch nüchternen und kritischen Anmerkungen, bekannt gemacht zu werden. Dies ist Ihnen mit ihrem Festvortrag – sehr geehrter Herr Prof. Oettle – gelungen. Herzlichen Dank hierfür.

Meine sehr geehrten Damen und Herren!

Unsere Jahrestagungen markieren nun schon traditionell einen allseits sichtbaren Höhepunkt in der Arbeit der Vereinigung der höheren Postbeamten. Dies hat sich erneut auch hier in Bremen erwiesen. Wir haben einmal mit dem Leitthema deutlich gezeigt, daß die Vereinigung der höheren Beamten der DBP sich nicht nur als eine Organisation versteht, die nur materiellen Dingen zugewandt ist. Zum anderen hat sich aber

ebenso an der Fülle der auf dieser Tagung kulminierenden Arbeitsanträge erwiesen, daß diese Vereinigung als übergeordnete, überparteiliche Interessenvertretung der höheren Postbeamten noch heute gegründet werden müßte, falls sie nicht schon so lange existieren würde. Diese Vereinigung ist bisher einen guten Weg gegangen. Sie ist anerkannt und nicht mehr wegzudenken. Die Kollegen des höheren Dienstes, d. h. wir haben erkannt, daß man sich in einer pluralistischen Gesellschaft, in einer Demokratie, auch als Führungskräfte geschlossener bemerkbar machen muß, weil man nicht unbedingt erwarten kann, daß andere Gruppierungen mit unterschiedlichen Interessenlagen sich für uns besonders einsetzen. Daß diese Erkenntnis sich auch in anderen Verwaltungsbereichen im höheren Dienst durchgesetzt hat, spricht für diese Auffassung. Der nicht zuletzt durch unser Zutun bewirkte bundesweite Zusammenschluß der Vereinigungen des höheren Dienstes mit ca. 80 000 Mitgliedern ist ein erfreuliches, unsere Existenz nur unterstreichendes Ereignis. Auf die verstärkten internationalen Kontakte unserer Vereinigung mit entsprechenden Gruppierungen im Ausland sei in diesem Zusammenhang ebenfalls verwiesen.

Meine sehr geehrten Damen und Herren! So wie ich es sehe, haben die höheren Beamten der DBP schon längst den vielzitierten Stehkragen abgelegt. Wir sind aufgeschlossen, der Zeit zugewandt und allen vernünftigen Entwicklungen gegenüber offen. Allerdings halten wir es für unser gutes Recht, auch kritisch zu sein und abzuwägen. Wenn wir nicht sogleich in eine Neuerungseuphorie verfallen – und es gibt ja furchtbar viel Neues, manchmal sogar als Selbstzweck – dann begründet das noch nicht den Verdacht – gegen den wir uns schon wehren müssen – reaktionäre Muffel oder sture Beamte zu sein. Ich weiß, daß die überwiegende Zahl unserer Kollegen leistungswillig ist. Wir alle wollen mit Freuden dazu beitragen, die DBP zu einem bestmöglichen Dienstleistungsunternehmen für die Öffentlichkeit weiter auszustatten. Wir werden aber auch für unseren angemessenen Platz als Führungskräfte in dem großen Unternehmungsreich der DBP mit nahezu 500 000 Beschäftigten eintreten. Das ist unser gutes Recht. Wir beobachten mit Sorge – daß sei hier auf dieser Festveranstaltung angemerkt –, die dem Leistungsprinzip entgegenlaufenden Nivellierungstendenzen im Öffentlichen Dienstbereich. Wir dürfen uns hier nicht scheuen, ggf. die Öffentlichkeit und die verantwortlichen parlamentarischen Gremien ebenso wie die zuständigen Ressorts aufzurufen, diesem Zug Einhalt zu gebieten. Selbst wenn wir einmal unbequem werden sollten. Wir werden im übrigen objektiv aber auch kritisch die parlamentarischen Beratungen über die Unternehmenfassungen der DBP beobachten. Gerade als Führungskräfte der DBP kann es uns nicht gleichgültig sein, welche guten oder beschränkten Grundlagen und Möglichkeiten der DBP eröffnet werden. Hier besteht auch ein unmittelbarer Bezug auf unsere Arbeit, unsere Leistungsmöglichkeiten und unsere Berufsbedingungen.

Meine sehr geehrten Damen und Herren, diese Vereinigung der höheren Postbeamten wird selbstverständlich auch unter dem neuen Hauptvorstand den bisher eingeschlagenen Weg weiter beschreiten und das Mögliche tun, um die berufspolitischen Interessen des höheren Dienstes zu wahren. Wir bitten Sie herzlich, in den Bezirksverbänden, wenn möglich noch verstärkt mitzuarbeiten und den Hauptvorstand mit Anregungen und Material zu versehen.

Ebenso herzlich bitten wir die verehrten Kolleginnen und Kollegen aus dem BPM, uns so aufgeschlossen und informierend und vor allem so gewogen beizustehen wie bisher und wohl möglich noch etwas mehr. Sie wissen und können auch künftig davon überzeugt sein, daß Sie nicht enttäuscht werden. Vielen Dank.

Über unsere berufspolitische Arbeit hinaus werden wir auch weiterhin bemüht bleiben, den Kontakt mit der Wissenschaft zu pflegen und interessiert die geistigen Strömungen und Entwicklungstendenzen unserer Zeit zu beobachten.

Wir wollen auch nicht vergessen, daß in unserer Vereinigung die Pflege des menschlichen und kollegialen Zusammenseins untereinander und mit den Familien eine wichtige Rolle spielt. Der Hauptvorstand wird es mit Vergnügen registrieren, wenn die „vergnügten“ Veranstaltungen in den Bezirksvereinen noch weiter zunehmen.

Meine sehr verehrten Damen und Herren, ich hatte eingangs erwähnt, daß ich zum Schluß dieser nun zu Ende gehenden Tagung vielfach Dank zu sagen habe. Hier möchte ich mich an erster Stelle an den Mann wenden, der in den letzten zweieinhalb Jahren die Geschicke unserer Vereinigung als Erster Vorsitzender geleitet hat, an meinem Vorgänger im Amt: Herrn APr Dipl.-Ing. Hans-Joachim Orth. Mit ihm stellvertretend möchte ich zugleich auch den gesamten bisherigen Vorstand erwähnen.

Lieber Herr Orth, liebe Kolleginnen und Kollegen des bisherigen Vorstandes! Ihnen gebührt unser aller Dank und unser aller Anerkennung. Sie haben in den letzten Jahren eine Fülle von Arbeit bewältigt, die sich schon allein daran abschätzen läßt, wenn man nur an die Veränderungen und Entwicklungen im Bereich der

DBP, geschweige denn an die Veränderungen im Beamten- und Besoldungsrecht denkt. Sie haben sich in zahllosen Besprechungen, im engeren und weiteren Vorstand, aber auch in ebenso zahlreichen Kontakten und Bemühungen im BPM und dritten Stellen mündlich und schriftlich für die Belange unserer Kollegen der Vereinigung eingesetzt. Lieber Herr Orth, liebe Kollegen und Kolleginnen des Vorstands, diese Ihre ehrenamtliche Tätigkeit verdient unsere besondere Würdigung.

Sie, lieber Herr Orth, haben darüber hinaus in Ihrer sachlichen, objektiven und sympathischen Art unsere Jahrestagung so geleitet, daß sie für uns alle vorbildlich war und Gewinn brachte. Es mag Ihnen eine kleine Genugtuung sein zu erfahren, daß wir alle bedauert haben, daß Sie sich nicht mehr zur Wiederwahl gestellt haben. Herzlichen Dank in unser aller Namen!

Schließlich, meine Damen und Herren, gebührt auch unser ebenso herzlicher Dank der OPD Bremen mit ihrem Präsidenten, Herrn Dr. Wegener, und seiner verehrten Frau Gemahlin sowie den Kolleginnen und Kollegen des Bezirksvereins Bremen. Sie haben uns und unseren Damen mit ihrer Gastfreundschaft und die wirklich überwältigenden organisatorischen Vorbereitungen sowie das liebevolle Arrangement des „Drum und Dran“ einschließlich des Wetters den Aufenthalt in Bremen zu einer Freude werden lassen. Der Ablauf unserer Tagung konnte kaum bessere Voraussetzungen finden als bei Ihnen.

Sehr geehrter Herr Dr. Wegener, liebe Kolleginnen und Kollegen des Bezirksvereins Bremen, herzlichen Dank, aber ich fürchte, Sie haben den Kolleginnen und Kollegen der Bezirke, in dem wir im nächsten und übernächsten Jahre gehen werden, eine schwere Bürde aufgegeben. Nochmals herzlichen Dank.

Damit darf ich den offiziellen Teil der Jahrestagung 1971 der höheren Postbeamten in Bremen schließen. Ich möchte Ihnen noch recht viel Vergnügen für den heutigen Gesellschaftsabend zurufen und allen Kolleginnen und Kollegen, die heute oder morgen in alle Teile der BR abreisen, eine gute Heimfahrt wünschen.

Auf Wiedersehen 1972 in Berlin!!

Aus der Arbeit des Hauptvorstandes

1. Am 21. 6. 1971 fand im Haus der Deutschen Postgewerkschaft in Frankfurt ein erstes Kontaktgespräch des neuen geschäftsführenden Vorstandes mit Vorstandsmitgliedern der DPG statt. Anwesend waren für die DPG die Herren Fehrenbach, Esders und Glasbrenner.

Für die Vereinigung die Herren Wehran, Wartmann und Ricke.

In angenehmer und verständnisvoller Atmosphäre wurden interessierende Fragen über die Situation der Angehörigen des höheren Postdienstes erörtert. Einen wesentlichen Raum nahmen dabei die vom Vorstand der Vereinigung vorgetragenen Hinweise auf Nivel-

lierungstendenzen ein. Ferner wurde über Fragen der Mitarbeit von Angehörigen des höheren Postdienstes innerhalb der DPG diskutiert.

Im Rahmen des Gesprächs wurden auch allgemein interessierende Themen wie z. B. die neue Unternehmensverfassung der Deutschen Bundespost behandelt. Die aufgenommenen Kontakte sollen fortgesetzt werden.

2. Der neugewählte Vorstand der Vereinigung der höheren Postbeamten vertreten durch die Herren Wehran, Belke und Ricke wurde am 2. 7. 1971 von Herrn Ministerialdirigent Kretschmann im BPM zu einem eingehenden Informationsgespräch empfangen.



Vorstandssitzung in Koblenz am 18. 6. 1971
Am Fenster von links: Wartmann, Feuge,
Bergs, Paffen, Peek, Söldner, Schmaus.
Gegenüber: Ricke, Wehran, Kuz.

In herzlicher Atmosphäre entwickelte sich ein offener Gedankenaustausch über die Probleme der Organisation der DBP. Im einzelnen wurde über die Neuorganisation des BPM, die Organisation der OPDn und über die neue Zuständigkeitsordnung gesprochen. Man kam überein, sich nach Auswertung des Gesprächs durch die Vereinigung im Spätherbst erneut zu treffen.

3. Mit dem Vorstand der Deutschen Postgilde führte der Vorstand der Vereinigung der höheren Postbeamten am 16. 7. 1971 in Düsseldorf ein Arbeitsgespräch. Für die Gilde waren der 1. Vorsitzende Rekkittke, der stellvertretende Vorsitzende Biermann sowie der Leiter des Kuratoriums Wicker zugegen. Der Vorstand der Vereinigung der höheren Postbeamten war durch seinen neugewählten 1. Vorsitzenden

Wehran und das Mitglied des Hauptvorstandes Behlke vertreten.

Es wurden in dem freimütigen Gespräch, das sich in einem sympathischen Klima abwickelte, beide Laufbahngruppen interessierende Fragen und Entwicklungstendenzen behandelt. Darüber hinaus wurden auch über die eigentlichen Laufbahnprobleme hinausgehende Themen wie z. B. die Neuorganisation der DBP und die neue Unternehmensverfassung der DBP erörtert.

Man kam überein als nächstes zu überprüfen, inwieweit die Erarbeitung gemeinsamer Stellungnahmen zu bestimmten Fragen möglich ist. Ferner wurde eine verstärkte Fühlungnahme zwischen den Vorständen der Vereinigungen fest vereinbart.



Aus einer anderen Blickrichtung:
Der gleiche Personenkreis,
zusätzlich Belke (v. l.)
und Böwering (hinten Mitte).

Lubahnstraße — nach dem BHW-Gründer benannt

In Hameln wurde eine Straße, die zum neuen Hauptverwaltungsgebäude des Beamtenheimstättenwerks, gemeinnützige Bausparkasse für den öffentlichen Dienst, führt, nach dem bekannten Bodenreformer, Herrn Johannes Lubahn (1879–1969) „Lubahnstraße“ benannt. Herr Johannes Lubahn, der Initiator des Beamtenheimstättengesetzes aus dem Jahre 1927, zu

dessen Durchführung das Beamtenheimstättenwerk 1928 in Berlin gegründet wurde, war Geschäftsführer des BHW seit seiner Gründung bis zum Jahre 1945, als die Geschäftstätigkeit bei Kriegsende vorerst zum Erliegen kam. Auch in den späteren Jahren — bis zu seinem Tode — hatte Herr Lubahn stets regen Anteil an der Entwicklung des Beamtenheimstättenwerks genommen.

Mitteilungen aus der FITCE

1. Vorläufiges Programm der 10. Europäischen Fernmeldetage in Amsterdam vom 20.—25. 9. 1971

Montag, den 20. September

9.00—12.00 Uhr Arbeitssitzung des Comité de Direction und der Studienkommissionen.

Für Herren und Damen:

14.00 Uhr Feierliche Eröffnungsveranstaltung im Europaplein, 12, Internationales Kongreßzentrum. RAI.

15.30 Uhr Ehrenwein.

16.30 Uhr Schiffsrundfahrt durch die Grachten von Amsterdam.

Dienstag, den 21. September

9.00—12.00 Uhr Technische Vorträge.

12.00—15.00 Uhr Studienkommissionen,
Holländisches Mittagessen.

15.00—17.00 Uhr Technische Vorträge.

Für Damen:

9.00—15.30 Uhr Besuch von Aalsmeer, Zentrum der Blumenauktionen.

Für Herren und Damen:

18.00—21.00 Uhr Empfang durch den Bürgermeister der Stadt Amsterdam, Herrn I. Samkalden.

Mittwoch, den 22. September

9.00—11.30 Uhr Technische Vorträge.

13.30—17.00 Uhr Besichtigungen von Industriebetrieben.

Für Damen:

gleichzeitig Ausflüge nach Wahl.

Für Herren und Damen:

18.00 Uhr Gesellschaftsabend.

Donnerstag, den 23. September

Für Herren und Damen:

Ganztägig: Besuch der Polder vom Ijsselmeer.

Freitag, den 24. September

9.00—12.00 Uhr Technische Vorträge.

12.00—15.00 Uhr Studienkommissionen,
Holländisches Mittagessen.

15.00—17.30 Uhr Technische Vorträge.

In 1. Auflage vergriffen — aus 2. Auflage ab sofort wieder lieferbar!

Alfons Stadler

Personalführung im Öffentlichen Dienst

Format DIN A 5 Umfang 192 Seiten kart. — DM 18,—

Mit dem Buch ist eine auf diesem Gebiet vorhanden gewesene Lücke geschlossen worden. Es ist von einem Sachkenner geschrieben, dessen verwaltungsjuristische Tätigkeit bei der Deutschen Bundespost und vieljähriger Lehrauftrag ihn hierfür besonders geeignet erscheinen lassen. Hinzukommen einschlägige psychologisch-pädagogische und philosophische Studien, welche in dem Buch ihren Niederschlag gefunden haben. Dabei keine langweilige, sondern eine mit vielen Beigaben aus der wissenschaftlichen und schöngestigen Literatur gewürzte Lektüre.

Die Presse schreibt u. a.:

Das Buch wird voraussichtlich für längere Zeit die nicht zu entbehrende Grundlage für die Behandlung der zahlreichen darin erörterten Probleme bleiben. — — —

Stadlers Buch ist nicht nur eine Summe, die alle bisher gewonnenen Erkenntnisse und aufgerollten Probleme registriert, es ist auch ein Wegweiser für die weitere Forschung auf diesem Gebiet und vor allem eine Anleitung zur Praxis. — — —

Das umfangreiche, sorgfältig gegliederte Inhaltsverzeichnis ermöglicht es dem Leser und Benutzer, sofort das ihn im Augenblick interessierende Thema zu finden. Damit gewinnt diese Führungsurkunde auch den Charakter eines Nachschlagewerkes.

Diese Arbeit konnte so überzeugend, tiefgründig und umfassend, wie sie sich darbietet, nur geschrieben werden aus der Sicht eines reich erfahrenen Angehörigen des Öffentlichen Dienstes und gleichzeitigen Kenners der einschlägigen psychologisch-soziologischen und anthropologisch-philosophischen Wissenschaften.

Sie schließt offensichtlich eine seit langem empfundene Lücke in der Literatur des Öffentlichen Dienstes und will Führungskräften, wie es im Vorwort heißt, eine Personalführungskunde bieten, die sie „zu einer planmäßigen und dynamischen Führung aufruft, die zeitgemäß gestaltet, rational und wissenschaftlich fundiert und in einem humanen, sozialen und demokratischen Ethos verwurzelt ist“. (Die Deutsche Postgilde)

Bestellungen über den Buchhandel oder direkt an den Verlag erbeten.

DAMM-VERLAG KG 3300 BRAUNSCHWEIG KALENWALL 1

Für Damen:

14.30–17.30 Uhr Modenschau.

Für Herren und Damen:

20.30 Uhr Konzert.

Sonnabend, den 25. September

8.30– 9.30 Uhr Arbeitssitzung des Comité de Direction.

9.30–11.30 Uhr Generalversammlung.

Für Herren und Damen:

13.00–16.00 Uhr Schlußbankett.

Anmeldungen zu den 10. Europäischen Fernmelde- tagen in Amsterdam auf besonderem Formblatt bei OPR Dipl.-Ing. F. Möhlmann, 4600 Dortmund, OPD, K pferstra e 3, Doppel der Anmeldung an Sekretariat FITCE, 42, Rue des Palais, Brüssel 3.

Teilnehmergebühr: Herren 80,– DM, Damen, Töchter und S hne je 40,– DM.

Zahlungen umgehend auf:

Postscheckkonto Dortmund Nr. 329 59

(Vereinigung der höheren Postbeamten, Bezirksverein Dortmund, Beitragskonto Technik, 4600 Dortmund, Hiltropwall 10, OPD).

2. Fortbildungskurse der ENST

( cole Nationale Supérieure des PTT) 46, rue Barrault, Paris 13^e

Die Studienleitung und Gesellschaft der Freunde der Ingenieure der ENST haben der FITCE ein Programm ihrer Fortbildungskurse für das Studienjahr 1971–1972 übersandt. 2 Mitglieder der deutschen Sektion der FITCE können unter Befreiung von der sonst hohen Teilnehmergebühr (900 F) an diesen Kursen teilnehmen. Reisekosten usw. sind von den Teilnehmern selbst zu tragen, soweit nicht dienstliche Entsendung möglich sein sollte. Der Gesamttitel steht unter dem Motto: „Formation continue“.

Die Hauptkapitel umfassen die traditionellen Techniken der Fernmeldeingenieure:

Elektronik,
Übertragung,
Information,
Akustik.

In diesem Jahr ist insbesondere das Gebiet der Verwaltung einbezogen worden, deren zahlreiche Aspekte im einzelnen behandelt werden. Das Gesamtprogramm ist in einer Broschüre von über 100 großen Druckseiten zusammengefaßt.

Die Teilnehmerzahl an jedem Abschnitt ist jeweils auf 24 Personen beschränkt.

Die Vortrags- und Übungszeiten sind jeweils von 9.15 bis 12.30 Uhr und von 14.00 bis 17.00 oder 18.00 Uhr festgesetzt.

Jeder Abschnitt dauert 1 Woche, von montags bis freitags.

Die Anmeldung muß spätestens 15 Tage vorher erfolgen. Es gibt 37 verschiedene Abschnitte, die z. T. wiederholt werden. Von September 1971 bis Juni 1972 finden ca. 70 verschiedene Schulungswochen statt. Insgesamt nennt das Verzeichnis der Vortragenden

Dipl.-Ing. Priebe zum Direktor ernannt

Der Vorstand der DeTeWe Deutsche Telephonwerke und Kabelindustrie Aktiengesellschaft hat Dipl.-Ing. Alfred Priebe als Nachfolger des in den Ruhestand getretenen Dipl.-Ing. Werner Tiegs zum Direktor des Bereichs Postvertrieb ernannt.



Dipl.-Ing. Alfred Priebe

Direktor des Bereichs Postvertrieb der DeTeWe Deutsche Telephonwerke und Kabelindustrie Aktiengesellschaft, Berlin

Alfred Priebe ist 1954 als Diplomingenieur in das Unternehmen eingetreten, wurde 1961 Oberingenieur und zwei Jahre später Abteilungsleiter der Preisstelle und des Rechnungsb ros. Im Jahre 1966 erhielt er in dieser Funktion den Titel eines Bereichsleiters und wurde zwei Jahre darauf Prokurist. Beim Ausscheiden von Dipl.-Ing. Tiegs aus dem aktiven Berufsleben trat Dipl.-Ing. Priebe an dessen Stelle.

225 z. T. wohlbekannte französische Wissenschaftler, von denen etwa 50 zum CNET (Centre National d'Etudes des Télécommunications) gehören.

Wer zu seiner Fortbildung an einem Fortbildungslehrgang teilnehmen will, möge sich an

APr a. D. Dipl.-Ing. Julius B owering,
4600 Dortmund-Kirchlinde, Dasselstr. 5
Fernsprecher 0231-61110 <<67 10 10>>

wenden. Anmeldeformulare liegen dort bereit. Das Gesamtprogramm kann zur Einsicht kurzfristig überlassen werden, evtl. später auch bezogen werden von der:

École Nationale Supérieure des Télécommunications,
Service des Recyclages, ENST,
46, rue Barrault, Paris 13^e,
Téléphone: 589-66-66 poste 369.

Aus den Bezirksvereinen: München

Am 8. 5. 1971 fand in Dachau ein Treffen der Bezirksvereinigung München mit den Kollegen des Akademikerverbandes der Post- und Telegrafendirektion Innsbruck sowie den Kollegen der verschiedenen Vereinigungen der Deutschen Bundesbahn statt. Die Neubauten der Postschule bildeten einen ausgezeichneten Rahmen für die Veranstaltung, in deren Mittelpunkt ein Konzert von Angehörigen der Deutschen Bundespost unter Leitung des Kollegen Rossmeisl stand. Nach den einleitenden Worten durch die Vorsitzende des Bezirksvereins, Frau Dr. Söldner, spielte das Orchester Werke von Bach, Mozart, Strauß und Lehár. Die vertonten Eichendorfflieder des Kollegen Rossmeisl sang Frau Hildegard von den Benken, Osnabrück, eine

Schülerin der berühmten Kammersängerin Felicia Hüni Mihaczek. Frau von den Benken erfreute die Anwesenden nicht nur durch ihre ausgezeichnete Vortragskunst, sondern auch als Malerin durch ihre ausgestellten Bilder. Das anschließende gemütliche Beisammensein, wobei sich viele neue Kontakte ergaben, dauerte bis gegen Mitternacht.

Am Morgen des nächsten Tages begleiteten Frau Dr. Söldner und Herr Hartung unsere österreichischen Gäste auf einer Rundfahrt durch München, woran sich eine Besichtigung des Olympiageländes anschloß. Bei der Verabschiedung wurde die BZV recht herzlich zu einem Gegenbesuch im Herbst 1971 in Österreich eingeladen.



Am Dirigentenpult Kollege Rossmeisl

Flugreise in den Fernen Osten im März 1972

Sehr geehrte Kolleginnen und Kollegen,
liebe Reisefreunde!

Endlich ist es soweit, daß die Flugreise nach dem Fernen Osten angekündigt werden kann. Viele werden schon lange auf eine nähere Nachricht gewartet haben, aber ich habe mich erst melden wollen, wenn ich etwas Definitives ankündigen konnte. Außerdem haben dienstliche Aufgaben nun einmal Vorrang. Deshalb bitte ich wegen des Schweigens und wegen der Verzögerung um Nachsicht.

Folgendes steht nunmehr fest:

Reisetermin: ab 12. März 1972 bis Ostern 1972 (rund 3 Wochen).

Reiseziele:

Japan (8–9 Tage): Tokio, Nikko, Kamakura, Hakone-Fuyi, Nationalpark, Toba, Kyoto, Nara, Osaka, Hiroshima und Miyajima.

Hongkong (4 Tage) mit Ausflug nach Macao.

Bangkok (4–5 Tage) mit allen Besichtigungen.

Reisepreis mit Halbpension: rund 3500 DM (alle Ausflüge und Rundfahrten eingeschlossen).

Erforderliche Impfungen: Pocken und Cholera.

Die Reise wird – wie das Programm zeigt – keine Hetzreise sein; es wird auch höchstens ein Nachtflug vorgesehen (bei der Abreise).

Die Reiseinteressenten werden gebeten, ggf. einen Arzt zu konsultieren, damit nicht Abmeldungen aus gesundheitlichen Gründen kurz vor der Abreise notwendig werden.

Dann möchte ich höflichst auf einer Postkarte um folgende Angaben bitten:

1. Feste Anmeldung mit Namen und Vornamen, Anschrift und Rufnummer. Als Anzahlung werden 500 DM je Person ab 1. 9. monatlich erbeten auf Postscheckkonto Hmb 305 58 Dr. Karl Keßler, Abweichende Regelungen sind natürlich möglich.
2. Interesse an der Reise, aber noch keine feste Anmeldung.

Da die beabsichtigte Zahl der Reisetilnehmer recht bald erreicht werden soll, bitte ich, auch im Freundeskreis zu werben.

Mit freundlichen Grüßen
Ihr Dr. Keßler