

Ferdinand Kosak

Eckpunkte der Verwaltungstheorie nach Fayol in kritischer Diskussion

Studienarbeit

BEI GRIN MACHT SICH IHR WISSEN BEZAHLT



- Wir veröffentlichen Ihre Hausarbeit, Bachelor- und Masterarbeit
- Ihr eigenes eBook und Buch - weltweit in allen wichtigen Shops
- Verdienen Sie an jedem Verkauf

Jetzt bei www.GRIN.com hochladen
und kostenlos publizieren



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Impressum:

Copyright © 2006 GRIN Verlag
ISBN: 9783638555524

Dieses Buch bei GRIN:

<https://www.grin.com/document/62283>

Ferdinand Kosak

Eckpunkte der Verwaltungstheorie nach Fayol in kritischer Diskussion

GRIN - Your knowledge has value

Der GRIN Verlag publiziert seit 1998 wissenschaftliche Arbeiten von Studenten, Hochschullehrern und anderen Akademikern als eBook und gedrucktes Buch. Die Verlagswebsite www.grin.com ist die ideale Plattform zur Veröffentlichung von Hausarbeiten, Abschlussarbeiten, wissenschaftlichen Aufsätzen, Dissertationen und Fachbüchern.

Besuchen Sie uns im Internet:

<http://www.grin.com/>

<http://www.facebook.com/grincom>

http://www.twitter.com/grin_com

Universität Potsdam
Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät

Klassiker der modernen Verwaltungs- und Organisationswissenschaften
SS 2006

**Eckpunkte der Verwaltungstheorie nach Fayol
in kritischer Diskussion**

Abgabedatum: 15. September 2006

Ferdinand Kosak

M.A. Soziologie HF
4. Fachsemester

Eckpunkte der Verwaltungstheorie nach Fayol in kritischer Diskussion

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	3
1. Henri Fayol	4
2. Fayols' <i>Allgemeine und industrielle Verwaltung</i>	4
2.1 Zentrale Merkmale des Werkes	4
2.2 Die Einheit der Leitung und der Auftragserteilung sowie die Rangordnung	8
2.3 Die soziale Organisation und die Funktion des Stabs	9
3. Kritik und Einordnung der <i>Allgemeinen und industriellen Verwaltung</i>	10
3.1 Die Einheit der Leitung und das Stabliniensystem in der Kritik	10
3.2 Die Weiterentwicklung des Ansatzes von Fayol	13
3.3 Weitere Kritik und die Verdienste Fayols	14
Literaturverzeichnis	16

Einleitung

Der französische Autor Henri Fayol ist, verglichen mit zeitgenössischen Autoren wie Max Weber oder Frederick Winslow Taylor, nicht sehr präsent in der gegenwärtigen verwaltungswissenschaftlichen Literatur. Dennoch hat er einen wesentlichen, wenn nicht grundlegenden Beitrag zur Entwicklung der Organisationstheorie geleistet, besonders in Bezug auf die Struktur von Großunternehmen.

Im Rahmen dieser Arbeit sollen die wesentlichen Merkmale des Werkes *Allgemeine und industrielle Verwaltung* dargestellt und unter Betrachtung zeitgenössischer und aktueller Literatur diskutiert werden. Im Fokus steht dabei die durch die Einheit der Auftragserteilung und das komplementäre System der Stäbe dargestellte Verwaltungsstruktur, ein Thema, das noch heute in der Organisationsliteratur umstritten ist, wie im weiteren Verlauf der Arbeit deutlich wird.

Dazu werden, nach einer kurzen Vorstellung des Autors und seiner Intention, die wesentlichen Grundzüge seiner Arbeit dargestellt, um im Anschluss die zentralen Charakteristika der Organisation (die Einheit der Leitung und das System der Stäbe) unter Einbeziehung weiterer Literatur zu diskutieren. Darauf folgt ein kurzer Exkurs, indem die Auswirkungen Fayols auf nachfolgende Autoren, konkret die Amerikaner Luther Gulick und Lyndall F. Urwick, beleuchtet werden.

Abschließend sollen weitere Kritikpunkte am Werk kurz benannt werden und eine kurze Einschätzung über die Bedeutung des Werkes abgegeben werden.

1. Henri Fayol

Henri Fayol wurde 1841, also zur Zeit der zunehmenden Ausbreitung der Industrie auch in Frankreich, geboren. Nach dem Besuch einer Werkschule in St. Etienne, die er erfolgreich als Ingenieur abschloss, fand er eine Anstellung bei der Société de Commentry-Fourchambault, wo er seine ganze berufliche Laufbahn zugebracht hat. Er bekleidete dort immer höhere Positionen und wurde schließlich 1888 zum Generaldirektor berufen. Diesen Posten behielt er inne, bis er 1918 vom Tagesgeschäft Abschied nahm und fortan seine Erfahrungen als Verwaltungsrat in die Firma einbrachte. Dieses Wissen über die Führung, Strukturierung und Leitung von Unternehmen, das aus seiner langjährigen praktischen Tätigkeit resultierte, wollte er jedoch einem breiteren Publikum zugänglich machen, weshalb er es in seinem Buch *Administration l'industrielle et Générale* 1916 veröffentlichte. Die Grundannahme dieser Arbeit war, dass mit dem zunehmendem technischen Fortschritt und dem damit verbundenen Wachstum der Betriebe ganz neue Anforderungen an die Unternehmensleiter entstehen. Um diesen gerecht werden zu können, war es seiner Ansicht nach erforderlich, eine Verwaltungslehre zu installieren, welche die rein technische Ausbildung der Ingenieure gemäß den neuen Anforderungen ergänzen konnte.

Fayol war bis kurz vor seinem Tod 1925, als Redner und auch als Berater in Organisationstheoretischen Angelegenheit aktiv und gefragt. (Vgl. Fayol, 1929, S.3-4)

2. Fayols' Allgemeine und industrielle Verwaltung

2.1 Zentrale Merkmale des Werkes

Fayols Anliegen war es, mit seiner Arbeit einen Grundstein für die von ihm angestrebte Verwaltungslehre zu legen. Sein Ansatz wird, ebenso wie Taylors *Scientific Management* aus dem Jahr 1911, häufig als Managementtheorie bezeichnet. Dieser war ebenso wie Fayol Ingenieur und Praktiker und die Arbeiten gehen bei beiden auf Ihre Erfahrungen in

der Praxis von Industrieunternehmen zurück. Gleichzeitig wird in Lehrbüchern jedoch auch häufig der Begriff des „administrativen Ansatzes“ verwendet und damit eine Verbindung zur Bürokratietheorie Max Webers hergestellt. Beiden ist gemeinsam, dass sie die Verwaltung von „oben nach unten“ erklären, mittels einer strikten hierarchischen Ordnung und eindeutiger Zuordnung von Kompetenzen. (Müller-Jentsch, 2003, S.84)

Als ersten Schritt versucht Fayol darzustellen, was der Begriff Verwaltung beschreiben soll. Dazu legt er dar, dass in einem Unternehmen ausnahmslos alle auftretenden Vorgänge einem der nachfolgenden sechs Bereiche zugeordnet werden können: dem technischen Bereich, dem kommerziellen (d.h. Einkauf und Verkauf) Bereich, dem finanzwirtschaftlichen Bereich, den Sicherheitsmaßnahmen (umfasst den Schutz von Vermögen und Personen), der Rechnungslegung oder der Administration. Verwaltung beschreibt nach Fayol schließlich die Gesamtheit der Vorgänge administrativer Art. (Vgl. Fayol, 1929, S.6)

Je nach Größe und Art des zu führenden Unternehmens ist der Umfang der administrativen Tätigkeiten unterschiedlich groß, und je höher eine Position in der Unternehmenshierarchie steht, desto höher sind auch die Anforderungen bezüglich administrativer Fähigkeiten an den Stelleninhaber. Tafel Nr. 1. verdeutlicht dies:

TAFEL Nr. 1.							
Die verhältnismäßige Bedeutung der verschiedenen für das Personal einer industriellen Unternehmung notwendigen Befähigungen.							
Große Unternehmung.							
Das die technische Funktion ausführende Personal.							
Kategorien der Arbeitskräfte	Befähigungen						Gesamteignung %
	administrative %	technische %	kommerzielle %	finanzwirtschaftliche %	Sicherheitswesen %	Rechnungswesen %	
Großbetrieb							
Arbeiter	5	85	—	—	5	5	100 (a)
Meister	15	60	5	—	10	10	100 (b)
Betriebsleiter	25	45	5	—	10	15	100 (c)
Unterabteilungsleiter .	30	30	5	5	10	20	100 (d)
Leiter d. techn. Abtlg. .	35	30	10	5	10	10	100 (e)
Direktor	40	15	15	10	10	10	100 (f)
Mehrere vereinigte Anlagen							
Generaldirektor	50	10	10	10	10	10	100 (g)
Staatsbetrieb							
Minister	50	10	10	10	10	10	100 (h)
Staatsoberhaupt	60	8	8	8	8	8	100 (i)

Je höher die Position innerhalb der Unternehmung, desto höher wird die Bedeutung administrativer Fähigkeiten, hier ausgedrückt in Prozent (Vgl. Fayol, 1929, S.11)

Entsprechend der jeweiligen Position muss das Personal die jeweiligen Fertigkeiten besitzen. Doch während es für die technischen Fertigkeiten Lehrinstitutionen gab oder Spezialisten innerhalb von Unternehmen ausgebildet werden konnten, gab es, wie oben bereits genannt, einen dringenden Bedarf nach einer Verwaltungslehre, die geeignete Führungskräfte für die neu entstehenden, großen Industrieunternehmen hervorbringen konnte.

Fayols' *Allgemeine und industrielle Verwaltung* war also als erster Versuch eines Lehrbuches für Verwaltung konzipiert und diesem widmet er sich im zweiten Teil seiner Arbeit.

Verwaltung soll jedoch auch nicht als Leitung einer Unternehmung verstanden werden. Er grenzt die Begriffe voneinander ab indem er beschreibt:

„Leiten heißt, die Unternehmung ihrem Zwecke gemäß zu führen,[...] Die Verwaltung ist nur eine der [...] Funktionen, deren ungestörten Verlauf die Leitung sichern soll, doch spielt sie in der Tätigkeit der Leiter großer Unternehmungen eine so bedeutende Rolle, als ob diese nur Verwaltungsarbeit leisteten.“ (Fayol, 1929, S.8)

Die Verwaltung, beschreibt Fayol weiter, umfasst fünf Bereiche, die er als die ‚Elemente der Verwaltung‘ ansieht. Diese sind *Vorausplanung*, *Organisation*, *Vorgänge der Auftragserteilung*, *der Zuordnung* und die *Kontrolle*. (Vgl. Fayol, 1929, S.8)

Analog dazu stellt er 14 Verwaltungsprinzipien auf, die sich auf die fünf Elemente beziehen und die er im weiteren Verlauf charakterisiert. Er ist sich dabei sehr wohl der Tatsache bewusst, dass es sich dabei um keine allgemeingültigen Regeln handeln kann, die unter beliebigen Umständen zum gewünschten Erfolg führen. Deshalb spricht er von Prinzipien und nicht etwa von Gesetzen.

„Es gibt weder Starres noch Absolutes auf administrativem Gebiete, alles ist hier eine Frage des Maßes. Man kann fast niemals zweimal die gleichen Bedingungen für die Anwendung eines Prinzips finden; es gilt die verschiedenartigen und wechselnden Umstände, die in gleicher Weise verschiedenartigen und wechselnden Menschen und viele andere veränderliche Faktoren in Rechnung zu ziehen. Prinzipien sind elastisch und geeignet, sich allen Bedürfnissen anzupassen. Man muss sich ihrer nur zu bedienen wissen. Das ist eine schwierige Kunst, die Klugheit, Erfahrung, Entschlossenheit und Sinn für Maß verlangt. Diese letzte Eigenschaft entsteht aus Takt und Erfahrung; sie gehört zu den grundlegenden des Verwalters.“ (Fayol, 1929, S.18)

Dennoch geht er von relativ homogenen Unternehmensstrukturen aus, die wohl einerseits seiner einseitigen Erfahrung in Unternehmen des Bergbaus geschuldet sind, andererseits aber auch darauf gründen, dass die Industrielandschaft seinerzeit weit weniger breit gefächert war als zu Zeiten des ‚Situativen Ansatzes‘ mehr als 35 Jahre später.

Den Elementen der Verwaltung ordnet er also bestimmte, seiner Ansicht nach elementare Werkzeuge zu, die er als unerlässlich betrachtet.

So empfiehlt er als Instrument zur *Vorausplanung* die Erstellung eines *Wirtschaftsplanes*, der ein Ziel mit messbaren Zwischenschritten und notwendige Mittel enthält. Dieser soll auf eine längere Periode angelegt sein (fünf bis zehn Jahre) und ist daher kaum erreichbar. Er soll vielmehr nur der Orientierung dienen und so Unwägbarkeiten minimieren und immer wieder dem aktuellen Status quo angepasst werden. (Vgl. Fayol, 1929, S.34-41)

Der *Wirtschaftsplan* soll in der *Konferenz* entwickelt werden. Diese ist gleichzeitig das Instrument der *Auftragserteilung* (=die Führung und Unterweisung des Personals) und der *Zuordnung*, d.h. der Koordination der Unternehmung. In der Konferenz sollen sich in kurzen Abständen (ein bis zwei Wochen) alle Abteilungsleiter mit der Direktion des Unternehmens austauschen, um eine reibungslose Kommunikation und Zusammenarbeit aller Unternehmensbereiche zu sichern, und die Führung und Steuerung der Unternehmung zu erleichtern. (Vgl. Fayol, 1929, S.80)

Die Organigramme (*Organisationstabellen*) sind das zentrale Instrument um den organisatorischen Aufbau einer Unternehmung zu überwachen und zu strukturieren. (Vgl. Fayol, 1929, S.61)

Diese vier Instrumente stellen in Fayols Augen ein grundlegendes Werkzeug dar, um effizientes Arbeiten einer Verwaltung in großen Unternehmen überhaupt möglich zu machen. In Kombination mit den Verwaltungsprinzipien entwirft Fayol so einen Leitfaden, wie Verwaltung in modernen Unternehmen funktionieren kann.

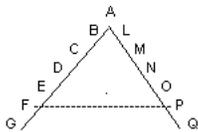
2.2 Die Einheit der Leitung und der Auftragserteilung sowie die Rangordnung

Ein Kernmerkmal Fayols´ ist das Prinzip der *Einheit der Auftragserteilung*, wonach es in einem Unternehmen an keiner Stelle eine Position geben darf, die zwei Weisungsbefugten untergeordnet ist. Dies würde zu Irritationen und Missverständnissen führen und den reibungslosen Ablauf stören. Das bedeutet auch, dass es eine klare Hierarchie gibt, in der abwärts keine Instanzen in der Weisungskette übersprungen werden dürfen, da auch das zur Zweiheit der Auftragserteilung führen würde.

Auch nicht ausreichend definierte Kompetenzen von Abteilungsleitern führen zur Zweiheit der Auftragserteilung, weil beide in identische Bereiche der Unternehmung eingreifen versuchen. (Vgl. Fayol, 1929, S.21)

Dieses Prinzip bezieht sich umgekehrt auch auf die leitenden Stellen einer Unternehmung, im Prinzip der *Einheit der Leitung*. Demnach muss ein Leiter die Verantwortung für eine „Gesamtheit von Vorgängen, die auf den denselben Zweck gerichtet sind.“ (Fayol, 1929, S.22) haben um eben die Einheit der Auftragserteilung und somit die Eindeutigkeit der Ausrichtung der Unternehmung insgesamt zu sichern. (Vgl. Fayol, 1929, S.22)

Um jedoch lange Kommunikationswege über alle Instanzen zu vermeiden, wenn Abteilungen in unterschiedlichen Instanzenzügen miteinander in Kontakt treten müssen, hat Fayol einen Weg definiert, der seine strikte hierarchische Ordnung nicht verletzt.



Müssen die Angestellten F und P der links abgebildeten Hierarchie gemeinsam arbeiten, so ist es Ihnen auf direktem Weg erlaubt, wenn Ihre direkten Vorgesetzten E und O darüber informiert sind und es genehmigen und wenn Sie einvernehmlich miteinander arbeiten. Falls eine der Bedingungen nicht erfüllt ist, muss der

ordentliche Dienstweg über alle Instanzen bemüht werden. (Vgl. Fayol, 1929, S.28-29)

2.3 Die soziale Organisation und die Rolle des Stabs

Aufgabe der Leitung ist unter anderem die *Organisation* der Unternehmung. Unter der Organisation versteht Fayol eine Unternehmung „mit allem [zu] versehen, was zu ihrer Tätigkeit notwendig ist, nämlich Materialien, Betriebsausrüstung, Kapitalien und Personal“ (Fayol, 1929, S.43)

In seinen weiteren Ausführungen konzentriert er sich dabei ganz auf die Personalpolitik einer Unternehmung. Um die Strukturen und damit die notwendigen Planstellen einer Unternehmung überblicken zu können, betrachtet Fayol *Organisationstabellen* als ein unerlässliches Mittel. Mit ihrer Hilfe können direkt vakante Posten entdeckt werden und gleichzeitig die dafür erforderlichen Qualifikationen abgelesen werden, nach denen man sich bei der Personalauswahl richten muss. (Vgl. Fayol, 1929, S.61)

Die Personalauswahl stellt eine der schwierigsten Tätigkeiten seitens der Verwaltung dar, da sie maßgeblichen Einfluss auf den Erfolg der Unternehmung hat. Dabei wird es deutlich schwieriger, die Qualität der Arbeit zu beurteilen, je höher eine Position in der Unternehmung ist. Die Qualität der Arbeit eines Arbeiters kann unmittelbar beurteilt werden, während die Arbeit eines Leiters erst nach einem relativ langen Zeitraum an Erfolgen oder Misserfolgen gemessen werden kann. (Vgl. Fayol, 1929, S.62)

Umgekehrt gehört es auch zu den Aufgaben der Verwaltung, mittels Kontrollen ungeeignete Arbeiter und Angestellte aus dem Betrieb zu entlassen, oder aber auf Positionen einzusetzen, für die sie besser geeignet sind. (Vgl. Fayol, 1929, S.76)

Idealtypisch besteht die Direktion einer Organisation bei Fayol aus nur einer Person, um die Einheit der Leitung zu gewährleisten. Da eine Person allein in größeren Organisationen kaum in der Lage sein kann alle anfallenden Aufgaben zu bewältigen, muss diese entlastet werden. Dies geschieht durch so genannte *Stäbe*, die der Direktion direkt zur Seite gestellt werden.

„Der Stab ist eine Gruppe von Menschen, die über die dem Generaldirektor vielleicht fehlende Kraft, Urteilsfähigkeit und Zeit verfügen; er ist eine Hilfe, eine Verstärkung, eine Art Erweiterung der Persönlichkeit des Leiters. Er ist nicht nach Rangstufen geordnet und empfängt Befehle nur vom Generaldirektor.“ (Fayol, 1929, S.51)

Der Stab soll die Direktion vor allem bei laufenden und wiederkehrenden Tätigkeiten entlasten, untergeordnete Abteilungen anweisen und kontrollieren, Abstimmungen des Wirtschaftsplanes vornehmen und Vorschläge für Verbesserungen im Betriebsablauf erarbeiten. Er hat dabei keinerlei Weisungsbefugnis und ist nur der Direktion gegenüber verantwortlich. (Vgl. Fayol, 1929, S.51; S.57)

3. Kritik und Einordnung der *Allgemeinen und industriellen Verwaltung*

Henri Fayol leistete mit seinen Aufzeichnungen Pionierarbeit im Bereich der Verwaltungslehre. Seine Leistung beruht in erster Linie darauf, gängige Methoden der Verwaltung erstmals systematisch zu erfassen und im Charakter eines Lehrbuches jedermann zugänglich zu machen. Seine Arbeit ist grundlegend deskriptiver Art, da er die gängige Praxis der Unternehmensführung beschreibt. Diese Ausführungen sind jedoch nicht empirisch belegt, sondern beruhen lediglich auf eigenen Erfahrungen. Er erhebt aber auch einen normativen Anspruch, indem er die von ihm dargelegten Methoden als grundlegend und alternativlos darstellt. Die zentralsten dieser Werkzeuge, wie beispielsweise *Stäbe* auf der Leitungsebene, die Benutzung von *Organisationstafeln* bzw. Organigrammen oder auch die regelmäßige *Konferenz* der Abteilungsleiter sind in großen Unternehmen auch heute noch nicht nur aktuell, sondern vielmehr selbstverständliche und nicht zu hinterfragende Unternehmenspraxis.

3.1 Die Einheit der Leitung und das Stabliniensystem in der Kritik

Als zentrales Thema greifen jedoch die meisten Autoren, die sich mit Fayol beschäftigen, sein Prinzip der *Einheit der Auftragserteilung* auf. Dieses Prinzip formuliert grundlegend den hierarchischen Aufbau der Organisation nach dem *Einlinien-Prinzip*, da jeder Stelle in der Organisation nur eine Stelle direkt mit Weisungsbefugnis übergeordnet sein darf. Ein Mehrliniensystem, wie es Taylors „*System der funktionalen Meister*“ (Hebeisen, 1999, S.34) ist, lehnt Fayol strikt ab, da es zu Irritationen führt und reibungslose

Zusammenarbeit zumindest erschwert. Dieser Standpunkt ist in der Literatur umstritten, so schreibt beispielsweise Hoffmann über die Möglichkeit, eine Stelle zwei Leitern zu unterstellen:

„Die Doppelunterstellung eines Untergebenen unter zwei fachlich kompetente Vorgesetzte kann unter genauer Kompetenzabgrenzung durch Stellenbeschreibungen, Funktionsdiagramme usw. zur *Einheitlichkeit der zweifachen Auftragsverteilung* reduziert werden.“ (Hoffmann, 1976, S.322-323)

Diese Aufteilung ist jedoch nicht unproblematisch, da zwei übergeordnete Stellen auf die begrenzten Kapazitäten eines gemeinsamen Untergebenen angewiesen sind. Es müßten also neben den Kompetenzen der Weisungsbefugten auch die zeitlichen Kapazitäten der Untergebenen genau den jeweiligen Tätigkeitsbereichen zugeordnet werden, was jedoch in der Praxis nicht immer einfach ist und auch zu Verzögerungen im Betriebsablauf führen kann.

Doch auch Siepmann und Siepmann beschreiben, dass ein Mehrlinien-System in öffentlichen Ämtern, beispielsweise im Sozialdienst, durchaus sinnvoll sein kann und auch zur Anwendung kommt. (Vgl. Siepmann/Siepmann, 2004, S.64)

Fayols Ausweg aus der drohenden Überlastung für die Leiter von Unternehmungen, die im Idealfall ja einzelne Personen und keine Gruppen sein sollen (Prinzip der Einheit der Leitung), ist die Einrichtung von Stäben. Diese, die den Leiter, wie oben bereits erläutert, in verschiedenen Tätigkeiten entlasten sollen, sind also das notwendig ergänzende Stück in Fayols Unternehmensstruktur, um die Handlungsfähigkeit der Leitung zu bewahren. Gleichzeitig sind Stäbe erforderlich um das Prinzip der Einheit der Auftragsverteilung überhaupt zu ermöglichen, weshalb diese natürlich keinerlei Weisungsbefugnis haben können. Fayol ist deshalb auch Mitbegründer des klassischen *Stab-Linie-Ansatzes*. (Vgl. Scott, 1986, S.102)

An dieser Stelle geschieht jedoch, was in Scotts Arbeit zur Organisationstheorie über Administrationstheoretiker genannt wird, nämlich dass die Aussagen oft untereinander widersprüchlich erscheinen. (Vgl. Scott, 1986, S.103). Denn zumindest strittig erscheint es, dass Fayol auch die "Auftragsverteilung und Kontrolle" dem Direktionsstab zuordnet.

(Vgl. Fayol, 1929, S.51). Auftragserteilung, bedeutet nach Fayol "dafür Sorge tragen, dass das Personal die ihm obliegenden Aufgaben erfüllt". (Fayol, 1929, S.8) Es erscheint schwer vorstellbar, dass diese Funktion ohne jegliche Weisungsbefugnis ausführbar ist.

Dass dies in der modernen Praxis auch häufig nicht gegeben ist, beschreibt wiederum Hoffmann:

"Die Vorstellung einer Dichotomie, bei der auf der einen Seite der problembearbeitende, analytisch denkende, kompetenz- und machtlose Spezialist steht [=Stab] auf der anderen Seite der entscheidungsbefugte, entschlußkräftige und befehlende Linienchef und Realisator entspricht nur in Einzelfällen den wirklichen Verhältnissen. In der Praxis hat sich diese Entweder-Oder-Vorstellung zu einer Sowohl-Als-Auch-Vorstellung entwickelt. Der Stab zeigt in bezug auf die ursprünglichen Entscheidungsbefugnisse der Linien sämtliche Nuancen von völliger Kompetenzlosigkeit in einigen Bereichen bis zur selbständigen Entscheidung und Anordnung in anderen Bereichen. Die Kompetenzlosigkeit des Stabes stellt eine Fiktion dar, welche großteils die vielen praktischen Realisierungen des Stabsgedankens nicht trifft." (Hoffmann, 1976, S.317)

Allerdings kann man dann die Verwendung des Begriffs des Stabes an dieser Stelle in Frage stellen, da mit dem Stab per Definition eine beratende Einheit ohne Weisungsbefugnisse gemeint ist (Vgl. Gulick/Urwick, 1976, S.193; Siepmann/Siepmann, 2004, S.60). Man kann bei einer solchen Stelle auch von einer ordinären Linie ausgehen, die einer Leitung unterstellt ist und Kompetenzen gegenüber einer untergeordneten Instanz besitzt. Wenn nun der vermeintliche Stab und die diesem übergeordnete Instanz beide einer Stelle Weisungen erteilen, so ist der Stab nichts anderes als eine Linie in einem bestimmten Mehrliniensystem.

Jedoch gibt es auch noch bis in die Gegenwart Management-Theoretiker die das Ein-Linien-Prinzip für alternativlos halten, wie beispielsweise Peters/Waterman. (Vgl. Kieser, 1999, S.71)

3.2 Die Weiterentwicklung von Fayols Ansatz

Gulick und Urwick waren es vor allem, die den Ansatz Fayols in ihrer Arbeit *Bemerkungen zur Organisationstheorie* 1939 weiterentwickelt haben. Sie nehmen dabei direkt Bezug auf Fayols Elemente der Verwaltung, wobei sie jedoch die Budgetierung (Budgeting) aus der Planung und die Personalpolitik (Staffing) aus der Organisation ausgliedern und als eigenständige Arbeitsbereiche eines Leiters betrachten. (Vgl. Gulick/Urwick, 1976, S.170). Ihr Ansatz hat außerdem die öffentliche Verwaltung als Gegenstand der Ausführungen, die Fayol zwar in Exkursen immer wieder in seine Betrachtungen mit einbezieht, sie aber doch nebensächlich behandelt. Er geht davon aus, dass die von ihm aufgestellten Prinzipien zur Führung eines Industriebetriebes nahezu vollkommen auf eine öffentliche Verwaltung übertragbar sind.

Tatsächlich übernehmen Gulick/Urwick auch weitere zentrale Merkmale von Fayols Arbeit. Die Einheit der Auftragserteilung gilt ihnen auch in der öffentlichen Verwaltung als unstrittig, ebenso wie die Funktion der Stäbe fast identisch ist, wenngleich diese nicht nur dem Leiter sondern einem Gremium zuarbeiten sollen. (Vgl. Gulick/Urwick, 1976, S.163-164; S.193) Dass der Stab ohne Weisungsbefugnis nur in beratender Funktion tätig sein kann, also keinen Kontakt zu untergeordneten Stellen hat, soll ermöglicht werden, indem es für möglichst alle sieben Leitungsfunktionen Hauptverantwortliche gibt, die direkt der höchsten Leitungsinstanz unterstellt sind. (Vgl. Gulick/Urwick, 1976, S.171).

Weiterhin beschäftigen sich die beiden amerikanischen Autoren eingehender mit der Frage, wie viele Stellen von einer leitenden Einheit delegiert werden können um Leitung möglichst effizient zu gestalten, die Fayol auch nur am Rand behandelt hat. Dabei erkennen Sie, dass diese Frage zumindest von vier Dimensionen der jeweiligen Stellen, die unter einer Leitung zusammengefasst werden sollen, abhängig ist. Diese sind:

1. Was ist der Auftrag der Einrichtung, in der sich die Stellen befinden
2. Welche nähere Aufgabe fällt in den jeweiligen Tätigkeitsbereich der Stellen
3. Was ist der Arbeitsgegenstand in den jeweiligen Stellen
4. An welchem Ort werden die Tätigkeiten ausgeübt

Aus diesen vier Dimensionen ergibt sich eine Stellenbeschreibung. Stimmen diese Stellenbeschreibungen bei mehreren Stellen weitgehend überein, dann können diese „Arbeiten leicht zusammengefasst und gemeinsam beaufsichtigt werden, sie sind homogen.“ (Gulick/Urwick, 1976, S.173)

Die Erkenntnis, dass auch externe und nicht nur ablaufinterne Faktoren in der Organisation der Verwaltung berücksichtigt werden müssen, lässt Gulicks und Urwicks Arbeit moderner erscheinen und rückt sie etwas näher an den späteren situativen Ansatz heran.

3.3 weitere Kritik und Verdienste Fayols

Fayol selbst ist sich jedoch durchaus auch bewusst, dass externe Faktoren die jeweilige Gestaltung einer Verwaltung durchaus beeinflussen müssen, wie seine oben zitierte Aussage zu den Verwaltungsprinzipien deutlich zeigt. (Vgl. Fayol, 1929, S.18) Jedoch schenkt er dieser Feststellung im weiteren Verlauf kaum Aufmerksamkeit. Die Prinzipien sind, wie beispielsweise die Einheit der Auftragserteilung, mitunter sehr starr formuliert und entsprechen sehr wohl eher Gesetzen, für die Fayol unter allen Umständen Gültigkeit einfordert. Andere Prinzipien, wie Billigkeit, Initiative oder Zentralisation sind wiederum so vage formuliert, dass dem Vorwurf nur „Binsenweisheiten“, (Scott, 1986, S.103) „Folklore oder Bauernregeln“ (Kieser, 1999, S.72) zu sein schwer widersprochen werden kann.

Ebenso ein häufig formulierter Kritikpunkt ist, dass die Zielfindungsprozesse in der Managementtheorie keine Berücksichtigung finden. (Vgl. Hill/Fehlbaum/Ulrich, 1992, S.419; Siepmann/Siepmann, 2004, S.26). Es scheint, dass die Ziele, die derzeit wohl auch noch nicht so vielfältiger Art waren, von außen gegeben waren. Den Managementtheoretikern und so auch Fayol, schien die Frage zu keinem Zeitpunkt in den Sinn zu kommen, da das klare Ziel der Verwaltung Effizienz war, um den Gewinn der Unternehmung zu maximieren. Daraus erklärt sich gleichzeitig auch das „mechanistische Menschenbild“ (Hill/Fehlbaum/Ulrich, 1992, S.419; Siepmann/Siepmann, 2004, S.26),

wonach der Mensch gleich einem Teil einer Maschine bzw. eines „Organismus“ (Fayol, 1929, S.43) zu funktionieren hatte.

Die Arbeit Fayols und der frühen Managementtheoretiker allgemein sind im eigentlichen Sinne keine wissenschaftlichen Arbeiten, da ihnen hierzu die empirische Grundlage fehlt. (Vgl. Scott, 1986, S.103; Hill/Fehlbaum/Ulrich, 1992, S.419) Die Arbeit Fayols ist schließlich nur ein zusammenfassender Bericht über seine eigenen Erfahrungen als Leiter von Industrieunternehmen.

Die Leistung besteht jedoch vielmehr darin, ein zukünftiges Forschungsfeld überhaupt zu skizzieren, indem Begriffe wie Verwaltung und Organisation erstmalig überhaupt konkretisiert wurden. Fayols Leistung ist es, trotz aller Kurzsichtigkeit bezüglich seines Menschenbilds oder der möglichen Vielfältigkeit unternehmerischer Ziele, einen ersten Leitfaden zu skizzieren, wie Industrieunternehmungen verwaltet und strukturiert werden konnten. Außerdem hat er die Notwendigkeit erkannt, dass die neuen Anforderung durch die seinerzeit neu entstandene Großindustrie einer Wissenschaft (wenngleich er diesen Anforderungen noch nicht gerecht wurde) und Lehre der Verwaltung überhaupt bedarf.

Dieser Sachverhalt, gemeinsam mit der Tatsache, dass viele der skizzierten Methoden aus *Allgemeine und Industrielle Verwaltung* bis heute zu den Grundlagen moderner Verwaltung gehören, lässt Fayol, trotz unvermeidlicher Schwachpunkte, zu einem grundlegenden Autor in der Geschichte der Verwaltungslehre werden.

Es ist nicht möglich im begrenzten Rahmen dieser Arbeit auf alle später formulierten Kritikpunkte an Fayols Arbeit näher einzugehen. Deshalb müssen die Schwächen in Bezug auf das mechanistische Menschenbild oder die Mängel in der Einbeziehung externer Faktoren in Fayols Werk und weitere Punkte nur kurz angedeutet oder sogar ungenannt bleiben. Ebenso verhält es sich mit den Einschätzungen zum Einfluss von Fayol auf nachfolgende Autoren, der zweifellos über die genannten hinausgeht.

Es ist im Rahmen dieser Arbeit lediglich möglich, einen kurzen Überblick über diese Punkte zu vermitteln.

Literaturverzeichnis

Becker, Bernd: Öffentlicher Verwaltung. Lehrbuch für Wissenschaft und Praxis, Verlag R.S. Schulz, Perca und Kempfenhausen, 1989

Fayol, Henri: Allgemeine und industrielle Verwaltung, Oldenburg Verlag, München und Berlin, 1929

Gulick, Luther; Urwick, Lyndall F.: Bemerkungen zur Organisationstheorie, in: Siedenkopf, Heinrich (Hrsg.): Verwaltungswissenschaft, Darmstadt, 1976

Hebeisen, Walter: F. W. Taylor und der Taylorismus. Über das Wirken und die Lehre Taylors und die Kritik am Taylorismus, vdf Hochschulverlag an der ETH Zürich, Zürich, 1999

Hill, Wilhelm; Fehlbaum, Raymond; Ulrich, Peter: Organisationslehre, Verlag Paul Haupt; Bern und Stuttgart, 1992

Hoffmann, Friedrich: Entwicklung der Organisationsforschung, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden, 1976

Kieser, Alfred: Management und Taylorismus, in: Kieser, Alfred (Hrsg.): Organisationstheorien, Kohlhammer Verlag, Stuttgart, 1999

Müller-Jentsch, Walther: Organisationssoziologie. Eine Einführung, Campus Verlag, Frankfurt am Main, 2003

Scott, Richard W.: Grundlagen der Organisationstheorie, Campus Verlag, Frankfurt am Main, 1986

Siepmann, Heinrich; Siepmann, Ursula: Verwaltungsorganisation, Deutscher Gemeindeverlag GmbH und Verlag W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart, 2004

BEI GRIN MACHT SICH IHR WISSEN BEZAHLT



- Wir veröffentlichen Ihre Hausarbeit, Bachelor- und Masterarbeit
- Ihr eigenes eBook und Buch - weltweit in allen wichtigen Shops
- Verdienen Sie an jedem Verkauf

Jetzt bei www.GRIN.com hochladen
und kostenlos publizieren

