

III. Joseph J. Bannon, Champaign (USA)

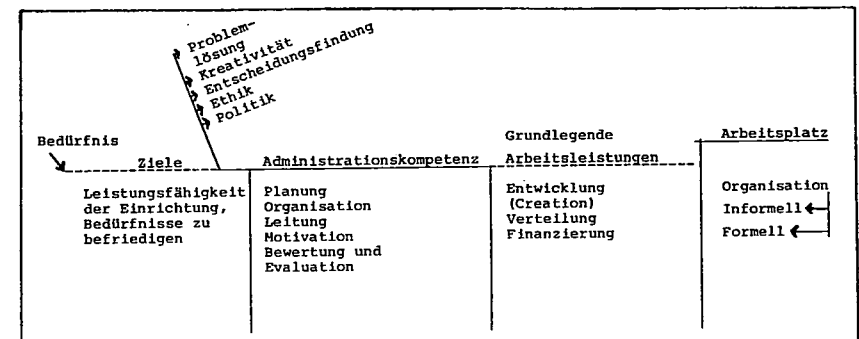
Die Rolle des Administrators (managers) für die Organisation eines Freizeitdienstes

Für eine geeignete und effektive Organisation und Administration der Freizeitdienste muß der Leiter von Freizeitmaßnahmen (Park and Recreation Manager) die Theorien und Forschungsergebnisse über Organisationsverhalten kennen. Ein beträchtliches Maß an Forschung ist auf diesem Gebiet besonders in den vergangenen 30 Jahren durchgeführt worden. Wenn ein Administrator (manager) eine Langzeitplanung für Freizeit in einer Gemeinde durchführen will, muß er notwendigerweise Materialien, Richtlinien und Theorien auswählen, die die Entwicklung, die Dauer und den Erfolg der Organisation gewährleisten.

1. Theorie und Struktur der Organisation

Eines der Hauptgebiete, auf das sich Organisationsuntersuchungen konzentrieren und das in der Verwaltungswissenschaft besonders berücksichtigt wird, bezieht sich auf die Analyse der Anforderungen (duties) an und Fähigkeiten (skills) von einem Administrator. Unabhängig von dem Typ der Organisation kommt einer Untersuchung der Tätigkeiten, Fähigkeiten und Aufgaben eines Administrators eine große Bedeutung zu. Abbildung 1 zeigt ein Modell der Komponenten, die zur Administration in jeder Organisation, unabhängig von ihrer Größe oder Komplexität gehören.

Abb. 1 Grundmodell der Administration (Basis Management Model)



Die Funktion und Aufgaben, die in der Abbildung illustriert sind, müssen von demjenigen durchgeführt werden - einem Administrator, Direktor, Manager, Chef oder sogar einem Team, der diese Aufgabe ausübt. Wenn auch jeder Aspekt, der für Administration in dem Modell bezeichnet wurde, nur kurz diskutiert werden kann, bedeutet Kürze hier nicht Mangel an Bedeutung.

2. Bedürfnis (need) für die Organisation

Unabhängig von dem Typ der Organisation - kommerziell oder gemeinnützig, öffentlich- oder privatrechtlich - muß ein anerkanntes Bedürfnis für die Organisation bestehen. Insbesondere im Fall von Freizeit und Erholungsmaßnahmen muß ein Bedürfnis existieren, das von den Bürgern der Gemeinde anerkannt wird. Viele Organisationen scheitern, weil sie unfähig sind, das Bedürfnis für ihr Produkt oder ihre Dienstleistung genau zu bestimmen. In den meisten Fällen erfolgt die Bestimmung des Bedürfnisses nach Freizeit- und Erholungsmaßnahmen in einer Gemeinde vollkommen untheoretisch. Im allgemeinen wird eine "Versuch und Irrtum Methode" verwandt, um ein Bedürfnis zu bestimmen. Modelle, die nach Studien von kommerziellen Organisationen entwickelt wurden, können Gemeinden behilflich sein, das Bedürfnis nach Freizeit- und Erholungsmaßnahmen zu artikulieren. Die Verwendung solcher Modelle stellt keineswegs ein Ziel dar. Aber sie sind durchaus ein Schritt vorwärts in Richtung auf eine gründliche Untersuchung des Bedürfnisses nach Organisation für Freizeit- und Erholungsmaßnahmen.

3. Zielentwicklung für die Organisation

Wenn das Bedürfnis für die Organisation ermittelt wurde, dann muß die Organisation drei Ziele erreichen:

1. eine Dienstleistung anbieten
2. sie effektiv anbieten
3. das Bedürfnis befriedigen, das vorher bestimmt wurde.

Aufgrund einer präzisen und sorgfältigen Zielbestimmung können wir ermitteln, ob wir die Organisationsziele erreichen. Wie wissen wir z.B., daß die Dienstleistung, die wir anbieten, effektiv ist? In der Vergangenheit haben wir versäumt zu untersuchen, weshalb Leute Freizeit- und Erholungseinrichtungen besuchen, oder wie effektiv wir mit dem Angebot dieser Dienstleistung sind. Wegen der Komplexität unserer Dienstleistungen bestimmen wir die Effektivität unserer Existenz durch Besucherzahlen oder durch die "Stärke des Lachens auf dem Gesicht eines Kindes" - zwei Rechtfertigungen, die bei Budgetverhandlungen leicht vom Tisch gewischt werden können. Wir können nicht länger nur vage philosophische Rechtfertigungen, wie attraktiv sie auch immer sein mögen, anführen. Wir müssen genauer werden in der Aufstellung unserer Ziele im Hinblick auf das, was wir erreichen wollen, und im Hinblick darauf, ob wir erfolgreich waren oder nicht.

Unsere Ziele sollten so aufgestellt werden, daß sie meßbar sind. So werden wir wissen, ob wir sie erreicht haben. Gegenwärtig sind

Steuergelder äußerst knapp und es sieht so aus, als ob dies während der 80er Jahre so bleiben wird. Deshalb hat die Organisation, die über präzise Zielbestimmungen verfügt, mehr Überlebenschancen. Obwohl öffentliche Dienstleistungsorganisationen eine größere Aufgabenbreite besitzen als kommerzielle Organisationen, und Steuergelder ziemlich regelmäßig eintreffen, gibt es keinen Anlaß zur Selbstgefälligkeit für Verwaltungsbeamte (public managers). Viele soziale und humanitäre Dienstleistungsorganisationen wurden bereits aufgelöst bzw. eingeschränkt. Dies zeigt, daß auch sie nicht unverletzlich sind. Wir wissen aus Erfahrung, daß nicht jeder das deutliche Bedürfnis nach Freizeit- und Erholungseinrichtungen anerkennt, noch die Notwendigkeit, derartige öffentliche Maßnahmen zu finanzieren.

4. Die grundlegenden Aufgaben des Administrators

Wie in Abb. 1 aufgezeigt, hat der Administrator fünf grundlegende Aufgaben: PLANEN, ORGANISIEREN, LEITEN, MOTIVIEREN, EVALUIEREN. Für eine Verdeutlichung mag es hilfreich sein, Sinn und Inhalt jeder dieser Aufgaben kurz zu bestimmen.

PLANEN: Planen gibt den Rahmen für alle administrativen Funktionen (managerial functions) ab. Durch Planen wird Information zur Bestimmung der Ziele und politischen Leitlinien gewonnen, werden Strategien entwickelt und Taktiken entschieden. Noch deutlicher, Planen ist der Prozeß des Durchdenkens und Bestimmens der genauen Strategie, des Vorgehens und der Zusammenhänge, die zu berücksichtigen sind, wenn übergreifende Ziele und Zwecke erreicht werden sollen. Planen erfordert Urteils- und Einschätzungsvermögen, um bestimmen zu können, was die Organisation erreichen soll. Planen bedeutet Vorausschau, Vorhersage über die künftige Entwicklung einer Umwelt, Einschätzung künftiger Bedürfnisse und Situationen, Entwurf eines Programms für die Zukunft.

ORGANISIEREN: Das Organisieren wird durch den Planungsprozeß vorbestimmt. Es bezieht Administrationsüberlegungen auf die Struktur der Organisation und auf die Beziehung zwischen ihren verschiedenen Teilen. Organisieren erfordert seiner Natur nach ein administratives Handeln (management), das Eigenarten des Systems berücksichtigt und Zusammenhänge zwischen den Aktivitäten so entwickelt, daß das Erreichen der Ziele der Organisation gesichert wird. Der Prozeß des Organisierens bestimmt die Arbeit, die getan werden muß, und er entscheidet über die Beziehungen zwischen den erforderlichen Aufgaben. Wenn ein Administrator organisiert, dann weist er Arbeiten zu, teilt Aufgaben in einzelne Arbeitsvorgänge auf und bestimmt die Beziehungen zwischen ihnen.

LEITEN: Leiten befähigt Administration, zielgerichtete Aktivität von Mitarbeitern im System hervorzurufen. Wie Personalpolitik (staffing), ist es eine Funktion in Beziehung auf das menschliche Potential, die sich besonders mit den Verhaltensreaktionen und zwischenmenschlichen Beziehungen in der Organisation beschäftigt. Um diese Funktion effektiv wahrnehmen zu können, muß der Administrator grundsätzlich alle Arbeitsvorgänge in der Organisation berücksichtigen. Er muß wissen, wie er auf andere Menschen wirkt und was

er von ihnen hält. Es muß die Aufgabe des Administrators sein, ein Arbeitsklima zu schaffen, das die Zustimmung der Mitarbeiter findet und das dem Erreichen der Ziele der Organisation dient. Leiten oder Aktivieren einer Organisation durch Motivation und Stimulation gehört zu den Hauptaufgaben eines Administrators. Es ist von gleicher Bedeutung wie Planen und Organisieren. Gefordert wird, daß der Administrator eine Teilhabe an seiner Leitungsfunktion über verschiedene Stufen einer untergeordneten Partizipation zulassen soll.

MOTIVIEREN: Menschen müssen motiviert werden, um die Aufgaben des Arbeitsplatzes zu erfüllen, für den sie verantwortlich sind. Motivieren beinhaltet viele Elemente: Moral, Zufriedenheit des Mitarbeiters, Produktivität und Kommunikation. Der Administrator ist eine Person, die Resultate durch die Zusammenarbeit mit Mitarbeitern im Team erreicht - er macht Dinge möglich durch die Anstrengungen anderer. Um erfolgreich in einer Abteilung der Organisation arbeiten zu können, muß der Administrator das Verhalten von Mitarbeitern und Teams kennen. Er muß genügend Kenntnisse und Reflexion besitzen, um Fragen wie die folgenden beantworten zu können: Weshalb verhalten sich Menschen so, wie sie sich verhalten? Weshalb leisten Menschen einer Veränderung Widerstand? Wie kann jemand vorhersagen, wie Menschen in verschiedenen Situationen sich verhalten werden? Renses Likert nennt Motivation "das Herz der Administration" (core of management). Obwohl es noch zuwenig Information darüber gibt, was im Bereich der Administration den Unterschied zwischen hoher und tiefer Produktivität bewirkt, werden von der amerikanischen Wirtschaft Millionen Dollar in jedem Jahr für die Anwendung von verschiedenen Motivationstechniken ausgegeben.

EVALUIEREN UND BEWERTEN: Evaluation und Bewertung dienen als Hauptmethode für eine Qualitätskontrolle in einer Organisation. Sie enthüllen Widersprüche, deren Korrektur zu einer verbesserten Dienstleistung für die Öffentlichkeit führen kann. Als ein Planungswerkzeug erhöht Evaluation die Wahrscheinlichkeit, daß zutreffende Entscheidungen über Fortsetzung von Programmen und Ausdehnung oder Einschränkung von Dienstleistungen getroffen werden. Evaluation kann zur Kontrolle verwendet werden. Darin steckt implizit der Gedanke, daß der Hauptzweck von Evaluation in der Gewinnung von Information besteht, die die Entscheidungsfindung unterstützt. Mit Hilfe von Evaluation kann Administration herausfinden, ob Ziele erreicht wurden, und Korrekturen vornehmen, wenn dies nicht der Fall ist. Ein Administrator kann nicht feststellen, ob die Arbeit einen guten Verlauf nimmt, wenn kein begleitender Evaluationsprozeß erfolgt.

5. Für den Administrator erforderliche Handlungskompetenzen (Operational skills and characteristics)

Wenn man dem Fluß des Grundmodells der Administration in Abb. 1 folgt, so wird deutlich, daß der Administrator bestimmte Handlungskompetenzen (certain skills and characteristics) besitzen sollte, um die Organisation erfolgreich leiten zu können. Ein Administrator muß Techniken verwenden, die systematische Problemlösungen ermöglichen. Er muß grundsätzlich problemorientiert sein. Viele der

gegenwärtigen Freizeit-Curricula (park and recreation curricula) betonen die mechanistischen Aspekte der Administration. Sie vernachlässigen die Techniken des Problemlösens und der Entscheidungsfindung (decision making).

Administratoren müssen damit kreativ handeln, um Probleme lösen zu können. Die meisten Forscher präzisieren unglücklicherweise nicht die Bedeutung von Kreativität. Ein Aspekt der Kreativität im Bereich der Freizeit-Administration ist jedoch, daß Programme für die 80er und nicht für die 50er Jahre angeboten werden müssen. Kreative Entscheidungen sind besonders wichtig für Administratoren, die Probleme von Teenagern, Kranken und Behinderten, Senioren und ethnischen Minderheiten angehen wollen. Manche Entscheidungen gelingen durch Zufall, jedoch der Administrator muß unabhängig vom Zufall Entscheidungen treffen können (has to be a decision maker) und fähig sein, zwischen mehreren alternativen Lösungen zu wählen. Eine schnelle Entscheidung ist nicht notwendigerweise besser als eine, die nach längerer Überlegung getroffen wird. Nichtsdestoweniger verfehlt ein Administrator seine administrative Aufgabe, wenn er das Problem einer Gruppe zwar klar bestimmt, aber keine Anregung zu einer Lösung gibt.

Wenn die zentrale Aufgabe für Administration darin gesehen wird, die Probleme zu bestimmen, mit denen es die Organisation zu tun hat, dann gehört zu dieser entscheidenden Fähigkeit notwendigerweise die weitere Fähigkeit hinzu, Lösungen entdecken oder Leute finden zu können, die Lösungen zu entwickeln in der Lage sind. Es ist nicht notwendig, daß der Administrator selbst Problemestimmer und Problemlöser zugleich ist; aber es ist außerordentlich wichtig, daß ein Administrator die Notwendigkeit erkennt, daß beide Fähigkeiten Bestandteil einer Organisation sein müssen.

Alle Entscheidungen, die eine Organisation betreffen, sollten im Kontext professioneller und persönlicher Ethik gefällt werden; Entscheidungen, die gefällt werden, indem eine Alternative einer anderen vorgezogen wird, sind beides, praktisch und ethisch. Die Einstellung zum Träger (attitudes towards patronage) stellt ein gutes Beispiel dafür dar, wie professionelle oder persönliche Ethik eine Entscheidung, jemanden einzustellen, beeinflussen kann. Oder die Einstellung des Administrators zu traditionellen Beziehungen zwischen Entscheidungsgremium und Personal, bei denen das Entscheidungsgremium für Freizeitmaßnahmen (park and recreation board) die Politik bestimmt und der Direktor sie auszuführen hat - dies stellt ein weiteres Beispiel für die Bedeutung personaler und professioneller Ethik dar, insbesondere, wenn der Administrator derartige traditionelle Ansätze zu verändern sucht. Wenn ein Administrator aus persönlichen Wertentscheidungen heraus mit einer Politik nicht übereinstimmt, dann muß zu einem bestimmten Zeitpunkt eine Veränderung erfolgen entweder in der Ethik oder in der Politik, oder eine Trennung wird erforderlich. Ein Administrator kann die Politik des Entscheidungsgremiums beeinflussen und sie in größere Übereinstimmung mit ethischen Überlegungen bringen. Obgleich der Administrator im Rahmen der Politik arbeiten muß, die vom Entscheidungsgremium festgesetzt wurde, bedeutet dies nicht, daß er keinen maßgebenden Einfluß auf die Bestimmung dieser Politik hätte.

Wie Abb. 1 zeigt, gehört weiter zu den Aufgaben eines Administrators, Arbeitsprogramme zu entwickeln, Arbeit aufzuteilen und Aufgaben bestimmten Personen zuzuweisen. Eine Organisation kann erfolgreich sein mit einer Struktur, die weitaus nicht die beste ist, aber sie kann sich nicht entwickeln, wenn die Leute, die die Arbeitsleistungen zu vollbringen haben, unfähig sind.

Ein Organisationsprinzip ist, daß die Einstellung der Leute, die die Arbeit der Organisation ausführen sollen, erst erfolgen darf, nachdem die Aufgabe und der Arbeitsplan festgelegt wurden. Die Arbeit muß erst bestimmt, dann gegliedert werden. Erst am Schluß müssen die Leute gefunden werden, die sie ausführen. Diese Aufgabe wird Personalpolitik (staffing) genannt und enthält Einstellung, Auswahl, Stellenzuweisung, Ausbildung, Bewertung und Honorierung von Mitarbeitern. Personalpolitik stellt eine kontinuierliche Aufgabe der Administration dar.

Die Entwicklung der finanziellen Struktur einer Organisation gehört zu den grundlegenden Aufgaben in jeder Organisation. Finanzplanung drückt die Ziele und Programme einer Organisation in Zahlenangaben aus. Finanzplanung gehört zu den Aufgaben der Administration. In gewisser Weise kann das Ergebnis dieser Planung Richtwerte festlegen, an denen Arbeitsvorgänge gemessen und ausgerichtet werden können. Finanzpläne haben einen großen Einfluß auf die Durchführung aller Phasen von Arbeitsleistungen einer Organisation innerhalb eines festgesetzten Zeitabschnitts. Administratoren planen gewöhnlich ein Gesamtbudget für die Organisation und eine Anzahl von Teilbudgets mit einer Reihe von Teilplänen. Das Budget des Freizeitamtes (recreation department budget) weist z.B. auf der einen Seite ein Einnahmen-Soll aus, während die Ausgabenseite des Budgets Ausgabenbeträge festsetzt, die nicht überschritten werden dürfen. Finanzplanung ist so in der Tat ohne Frage eine lebenswichtige und wesentliche Aufgabe für den Erfolg einer Organisation.

6. Formelle und informelle Organisation

Wie in Abb. 1 angedeutet, stellt ein weiteres Element für das Grundmodell der Administration der Arbeitsplatz mit seiner formellen und informellen Organisation dar. Formelle Organisation bedeutet in der Organisationstheorie die hierarchische Form der Arbeitsplatzbeziehungen, die Zuweisung von Aufgaben vom Vorgesetzten zum Untergebenen mit Zuständigkeiten, die mehr den Arbeitsplätzen als den einzelnen Personen zugeordnet werden. Von Leuten, die diese Arbeitsplätze einnehmen, wird angenommen, daß sie für diesen Arbeitsplatz bereits vorbereitet sind. Das bedeutet, daß die formelle Organisation sich zunächst auf Positionen konzentriert, die zu besetzen sind und auf Aufgaben, die ausgeführt werden müssen, erst in zweiter Linie dann auf Leute, die diese Positionen besetzen sollen.

Es gibt gewöhnlich zwei (miteinander zusammenhängende) Aspekte in einer formellen Organisation:

- 1) eine Arbeitsplatzhierarchie
- 2) ein Kommunikationsnetzwerk.

Die bestbekannte Illustration der formellen Organisation ist der Organisationsplan. Ein Organisationsplan zeigt auf, welche Struktur eine Organisation haben sollte, nicht, welche sie tatsächlich während ihres täglichen Betriebes besitzt. Für manche Administratoren bedeuten Organisationen nur das, was in dem formellen Organisationsplan aufgezeigt wird und in den Betriebs-handbüchern (operation manuals) und Arbeitsplatzbeschreibungen (job descriptions) enthalten ist. Organisationen stellen jedoch tatsächlich ein komplexes Gefüge von Kommunikations- und anderen Beziehungen einer Gruppe von Menschen dar. Eine formelle Organisation wird durch klar festgelegte Instanzenzüge für Autorität und Kommunikation beschrieben, durch die Zuständigkeiten und Aufgaben der Mitarbeiter und durch Verfahrensregeln und -vorschriften. Die formelle Organisationsstruktur bedeutet zweierlei, eine Richtlinie und eine Begrenzung für die Arbeit der Organisation. Wie ein Entscheidungsgremium der Bürger (citizen board) die Autorität eines Freizeitleiters (recreation director) begrenzt, so setzt eine formelle Organisationsstruktur, auch wenn sie nur auf dem Papier steht, Grenzen für die informellen Aktivitäten, die sich in ihrem Rahmen entwickelt haben mögen, insbesondere, wenn diese die Überlebensfähigkeit der Organisation bedrohen.

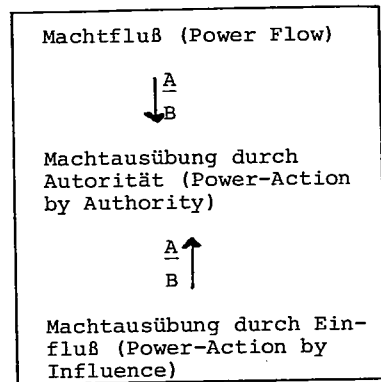
Zwei frühe Theoretiker, die sich mit formellen Organisationen und ihren Charakteristika beschäftigt haben, waren Max Weber, ein deutscher Politökonom und Soziologe, der sich besonders für die Bürokratie interessierte, und Luther Gulick, ein Verwaltungswissenschaftler, der Organisationstheorie betrieb. Abb. 2 ist eine Zusammenfassung von Charakteristika, von denen diese Wissenschaftler meinten, das sie für formelle Organisationen kennzeichnend seien.

Abb. 2 CHARAKTERISTIKA VON FORMELLEN ORGANISATIONEN

Weber - Gulick
Einheit der Anweisung (A-B-Konzept)
Rollen-Spiel
Abhängigkeit
Gehorsam
Disziplin
Belohnung
Vorhersagbarkeit
Regeln und Vorschriften
Dienstweg

Die bezeichnendste Charakteristik, die in Abb. 2 dargestellt wird, ist zweifellos die Einheit der Anweisung (unity of command), oder das A-B-Konzept. Wie in Abb. 3 dargestellt wird, beruht das Überleben einer formellen Organisation auf der Autorität von A über B, wobei B der A unterstellte Mitarbeiter ist, der akzeptiert, daß er den Anweisungen von A Folge zu leisten hat.

Abb. 3 Einheit der Anweisung (unity of command)



Wenn B sich weigert, Anweisung auszuführen, gerät nach Weber und Gulick die Organisation in die Gefahr, ineffektiv zu werden. Einige Wissenschaftler glauben, daß oft dort Macht von der Basis her ausgeübt wird, wo B's Einverständnis mit A's Autorität A zu herrschen erlaubt (to rule). Dennoch garantiert die Macht, einzustellen und zu entlassen, einen großen Einfluß, unabhängig davon, welchen Machtfluß wir annehmen.

Douglas McGregor stellt in seinem Buch "Die menschliche Seite von Unternehmen" (The Human Side of Enterprise) ein Modell der formellen Organisation mit seinem Konzept einer Theorie X vor:

Abb. 4 Organisationsmodell nach Theorie X

NATURGEMÄSS TRÄGE	MOTIVIERE SIE
UNSELBSTÄNDIG	LEITE SIE AN
UNZUVERLÄSSIG	KONTROLLIERE SIE GENAU
FEINDSELIG	MISSTRAUE IHNEN
MANGELNDE EINBILDUNGSKRAFT	PLANE IHRE ARBEIT FÜR SIE
MANGELNDE ÜBERSICHT	SCHREIBE IHRE ARBEIT BIS INS DETAIL VOR

Theorie X beschreibt Prämissen, welche den meisten formellen Organisationen unterstellt werden: Mitarbeiter sind natürlicherweise träge, so daß der Administrator seine Angestellten motivieren muß; Mitarbeiter sind unselbständig und passiv, so daß der Administrator sie anleiten muß; die natürliche Unzuverlässigkeit der Mitarbeiter muß durch eine genaue Kontrolle eingeschränkt werden, ihre angeborene Feindseligkeit zwingt den Organisationsleiter, ihnen zu mißtrauen; ein Mangel an Einbildungskraft und Übersicht der Mitarbeiter erfordert schließlich vom Administrator, ihre Arbeit für sie bis ins Detail zu planen und festzulegen. Ein Leitungsmodell wie das nach Theorie X hat natürlich einige Vorteile. Es ermutigt zu Anweisung, Vorausplanung und Kontrolle. Seine Nachteile liegen andererseits in unergiebigem Kommunikation, Isolierung der verschiedenen Arbeiterebenen, Unselbständigkeit und im potentiellen Widerstand (potential insurrection).

Persönliche Erfahrung mit Organisationen ebenso wie soziometrische Analysen von Gruppenbeziehungen zeigen, daß Organisationspläne selten wiedergeben, wie Organisationen tatsächlich arbeiten. Der Dienstweg (chain of command) ist in Wirklichkeit ein normativer Rahmen dafür, wie eine Organisation arbeiten sollte. Er setzt Grenzen für die Ausübung von Autorität und Macht in der Organisation.

Eine informelle Organisationsstruktur beschreibt, wie die Arbeit tatsächlich durchgeführt wird. Sie fordert die verschiedenen Prinzipien der formellen autoritären Organisation heraus. Menschen verhalten sich z.B. nicht immer rational, insbesondere, wenn ihre Stellung in einer Organisation den Zugang zu verlässlichen Informationen stark einschränkt. Ein Administrator, der die informelle Organisation begreifen möchte, hat die traditionellen Konzepte über Berufserwartungen von Mitarbeitern neu zu überdenken. Eine Gallup-Erhebung bei U.S.-Arbeitern ergab, daß 61 % produktiver arbeiten würden, wenn sie mit ihrem Arbeitsplatz zufrieden wären. "Arbeitsfreude vor 'guten Lohn' erweist sich als der Hauptgrund für Berufszufriedenheit."

McGregor's Theorie Y ist das Gegenstück zur Theorie X, dem autoritären Organisationsmodell, das schon diskutiert wurde. Abb. 5 zeigt die Annahmen der Theorie Y, die den Mitarbeiter als kreativ und selbstbestimmt ansieht.

Abb. 5 Organisationsmodell nach Theorie Y

DYNAMISCH, SELBST-MOTIVIERT UNABHÄNGIG	LEITE ODER SORGE FÜR RICHTLINIEN SCHAFFE GELEGENHEITEN FÜR SELBST- ORGANISATION
VERLÄSSLICH VERBÜNDETE	VERTRAUE IHNEN KOOPERIERE - ARBEITE MIT IHNEN ZUSAMMEN
KREATIV PHANTASIEVOLL MIT ÜBERSICHT	ENTWICKLE DIE UMWELT PLANE MIT IHNEN

Theorie Y spiegelt die mehr positive Mitbestimmungsphilosophie der Administration, die Mitarbeiter und Administratoren gemeinsam an der Meinungsbildung und Entscheidungsfindung der Organisation beteiligt. Wenn eine partizipative Administration angestrebt wird, dann hat die Leitung der Organisation das Personal in allen Bereichen von Administration und Entscheidungsfindung auszubilden. Es ist unklug, Mitarbeitern den Autoritätsspielraum zu erweitern, zu beobachten, wie sie zappeln, um dann die Autorität zurückzunehmen, indem man selbstgefällig "bewiesen" zu haben glaubt, daß nur Administratoren administrieren können. Mitarbeiter identifizieren sich mit einer Organisation, wenn sie das Gefühl haben, daß sie einen Einfluß auf die Entscheidungen haben, wobei selbstverständlich festzuhalten ist, daß letztendlich der Administrator die endgültigen Entscheidungen trifft.

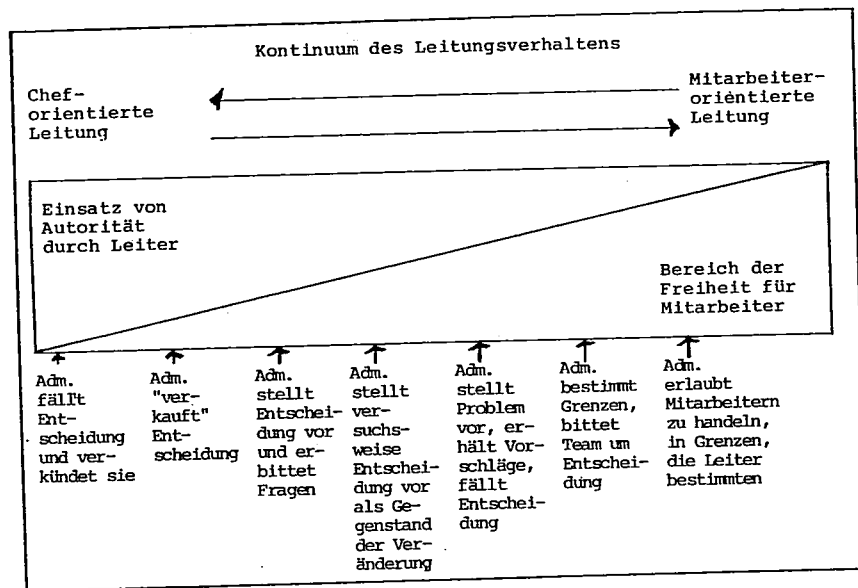
Es zeigen sich Nachteile für jede Organisation, die ein Mitbestimmungs-Entwicklungsmodell zu realisieren sucht, aber es gibt auch ebenso offensichtliche Vorteile. Mitbestimmung ermutigt Mitarbeiter, kreativ zu sein, erhöht die Flexibilität in den Arbeits-

formen und -stilen, fördert größere Kooperation zwischen allen Mitarbeitererebenen und hebt die Moral. Die Nachteile der Mitbestimmung von Mitarbeitern liegen im Fehlen einer klar bestimmten Leitung, in einem anfänglichen Rückgang der Arbeitszeit-Effizienz, im Verlust der autoritären Kontrolle und in einer verminderten Fähigkeit der Administratoren, die Wirkung ihrer Entscheidungen vorherzusagen.

7. Ein Wort über Leitungs-Stile

Leitungs-Stil bedeutet kurzgefaßt, wie ein Administrator mit Mitarbeitern umgeht. Wie in Abb. 6 dargestellt, können Leistungsstile entlang einem Kontinuum aufgeführt werden zwischen autoritärer "cheforientierter Leitung" und egalitärer "mitarbeiterorientierter Leitung". Einige dieser Muster sind auch bereits als partizipative, autoritäre, aufgabenorientierte, laiszer-faire oder vom Augenblick bestimmte Leitung bezeichnet worden. Am meisten beachtet und am attraktivsten wurde das partizipative Modell.

Abb. 6 Modell von Leitungs-Stilen



Adm. = Administrator
Quelle: Robert Tannebaum/Warren H. Schmidt: How to Choose a Leadership Pattern. In: Haward Business Review, March/April 1958, pp. 95-101.

Ein Blick auf Abb. 6 zeigt die Interaktionen zwischen Leitung und Mitarbeitern, wie sie von den verschiedenen Theoretikern in Leitungskonzepten vertreten werden. Es ist wichtig, festzuhalten, daß ein Leitungs-Stil nicht notwendig rigide sein muß; es gibt immer einige Entscheidungen, die ein Administrator den Umständen entsprechend in einer autoritären Weise trifft und ebenso gut können andere in einem mehr demokratischen Stil getroffen werden. Nichtsdestoweniger tendieren die meisten Organisationen zu einem bestimmten Punkt in dem Kontinuum, und wenn auch nur, um ihrem Entscheidungsprozeß Stabilität zu verleihen. Einige Organisationstheoretiker haben versucht, die verschiedenen Leitungsstile zu beschreiben. Es gibt grundsätzlich fünf Arten oder Stile, die von den Administratoren am häufigsten praktiziert werden.

- a) Der Ankündigungs-Ansatz (Telling Approach)
Der Ankündigungs-Ansatz entspricht dem autoritären Leitungsstil. Du sicherst Dir Deine Autorität im höchst möglichen Maße und gewährst dem Mitarbeiterteam nur wenig Freiheit. Du entscheidest und das Team folgt. Du untersuchst das Problem, hältst nach Alternativen Ausschau, wählst den Weg der Ausführung, und dann informierst Du die Mitarbeiter von Deiner Entscheidung. Du bedenkst die Fähigkeiten, das Wissen und die Einstellung Deines Teams, aber es hat keinen Einfluß auf den Entscheidungsprozeß.
- b) Der Verkaufs-Ansatz (Selling Approach)
Der Verkaufs-Ansatz ist ähnlich. Du verkaufst und Dein Team akzeptiert. Du fällst die Entscheidung und dann verkaufst Du Deine Entscheidung Deinem Team, indem Du es überzeugst, daß die Entscheidung "die beste" ist technisch und für das Team. Du betonst, welcher Vorteil dem Team durch die Ausführung der Entscheidung erwächst.
- c) Der Versuchs-Ansatz (Testing Approach)
Nach dem Versuchs-Ansatz erprobst Du, erhältst eine Reaktion und entscheidest dann. Du bezeichnest das Problem und wählst eine mögliche Lösung. Du räumst dem Team einen Einfluß ein und berücksichtigst Anregungen. Dann fällst Du die endgültige Entscheidung und informierst das Team.
- d) Der Beratungs-Ansatz (Consulting Approach)
Nach dem Beratungs-Ansatz ziehst Du das Team zur Beratung heran, das Team trägt Empfehlungen vor und Du entscheidest. Du erläuterst das Problem und erbittest Vorschläge von den Teammitgliedern. Dann wählst Du aus den Vorschlägen aus und informierst das Team von Deiner Entscheidung.
- e) Der Mitbestimmungsansatz (Joining Approach)
Ähnlich ist der Mitbestimmungsansatz. Das Team entscheidet und Du schließt Dich an. Hier beteiligt sich der Administrator wie ein gleichberechtigtes Mitglied des Teams. Du erklärst Dich im Voraus bereit, die Entscheidung auszuführen, die das Team im Rahmen der Befugnisse, die Dir Deine Vorgesetzten eingeräumt haben, trifft. Die Rollen von Leiter und Untergebener erscheinen hier bemerkenswerterweise vertauscht.

8. Fazit

Mit diesem Papier sollte ein Versuch gemacht werden, das Grundmodell der Administration für das Angebot von Freizeitdiensten zu beschreiben. Die Beschreibung dieses Modells sollte die Konzepte vorstellen, nach denen eine effektive Organisationsstruktur entwickelt werden kann. Eine Organisation sollte nicht aufs Geratewohl entstehen. Eine systematische Entwicklung ist wesentlich, wenn die Organisation das angestrebte Ziel erreichen soll.

Zum Schluß ein mahnendes Wort. Die Einzigartigkeit jedes einzelnen Mitglieds einer Organisation und das Vorhandensein einer Reihe von Bedürfnissen, die nur diesem Mitglied eigen sind und die es in der Organisation zu befriedigen sucht, stellen wichtige Gesichtspunkte für die Organisation dar. Natürlich benötigen Organisationen eine Struktur, aber es sollte nie vergessen werden, daß Menschen die Arbeit der Organisation ausführen. Wenn der Administrator der Zukunft und deshalb auch der Gegenwart, Erfolg haben soll, werden weitere Untersuchungen im Bereich von Organisationsstruktur und Leitung erforderlich. Das wird eine der größten Herausforderungen für das kommende Jahrzehnt darstellen. (Übersetzung: Wolfgang Nahrstedt).

