

### 3 Über-, Unter- und Nebenordnung

#### 30 Leitungs- und Ausführungsfunktionen

Der soziologische Tatbestand, daß die Unternehmung einen *Zwangerverband* darstellt, ergibt sich aus der organisatorischen Notwendigkeit, zur Erfüllung der Oberaufgabe eine größere Zahl von Personen einer (in der Regel kleinen) Anzahl von Menschen zu unterstellen. Damit entsteht ein Herrschaftsverhältnis. Im Extremfall nach oben hin findet man Persönlichkeiten, die *nur* herrschen, also selbst keine Anweisungen mehr empfangen. Das Extrem nach unten zu ist dadurch gekennzeichnet, daß einzelne Menschen *nur* noch ausführen, also keine Anweisungen an andere erteilen dürfen. Jene werden hier als *Nurinstanzen*, diese als *Nurbeauftragte* bezeichnet. Zwischen den Nurinstanzen und Nurbeauftragten stehen jedoch – je nach Größe der Unternehmung – viele oder einige Personen, die von oben Befehle erhalten und nach unten Anweisungen erteilen dürfen. Diese Instanzen zeichnen in ihrer vertikalen Über- und Unterordnung die *Befehlswege* vor, auf denen sich der Wille der obersten Leitung bis zu den letzten Aufgabenträgern durchsetzen soll, die aber auch dazu dienen, Informationen von unten bis zur zuständigen Instanz nach oben gelangen zu lassen.

Alle Aufgabenträger, die nicht an der höchsten Spitze stehen, also nicht Nur-Instanz sind, erhalten ihre Befugnisse durch *Delegation*. Das bedeutet, daß den nachgeordneten Personen Befugnisse übertragen werden, die letztlich aus der alles umschließenden Kompetenz der obersten Leitung erwachsen. Es ist der übergeordneten Instanz grundsätzlich möglich, solche Befugnisse wieder abzubauen und auf sich selbst oder andere Aufgabenträger zu delegieren. Abgesehen von den organisatorischen Prinzipien, die nachstehend umrissen werden, spielen bei der tatsächlichen Handhabung im Betrieb die Fragen der praktischen Menschenführung eine wichtige Rolle; denn wie auf

den verschiedenen Wegen befohlen, delegiert und — insgesamt gesehen — geführt wird, ist nicht allein eine Sache des Organisationsschemas (vgl. Hauptabschn. 8).

Grundsätzlich ergeben sich zwei organisatorische Möglichkeiten, Kompetenz über andere Menschen auszuüben: Entweder wird jede nachgeordnete Person nur einer Instanz oder gleichzeitig mehreren Instanzen unterstellt. Bildlich gesehen, kann somit bloß eine Befehlslinie zu jeder Person laufen oder ein mehr oder weniger starkes Bündel von Befehlslinien. Daß es zur Bildung von Instanzen überhaupt kommen kann, liegt in der organisatorischen Teilungsmöglichkeit, *Entscheidung und Ausführung* bei den Aufgaben auf unterschiedliche Personen zu übertragen. Wie im Abschnitt 112 dargelegt wurde, bilden sich somit Funktionen von unterschiedlichem Rang, da der Ausführende an die Entscheidung eines anderen Menschen gebunden und somit bei seiner Arbeit von diesem abhängig wird. Durch das Recht zu entscheiden ergibt sich ein *Leitungsanspruch*. Dieser erstreckt sich auf Personen, Sachen und Verfahrensweisen und wird durch die *Anordnung* (Anweisung) an andere Menschen zum Ausdruck gebracht. Der Leitende verfügt über die Arbeitsleistung von Personen, also deren Handlungen, den Einsatz von Sachmitteln und die Art und Weise, wie etwas insgesamt zu geschehen hat, im Rahmen seiner Leitungskompetenz, d. h. im Rahmen der ihm verliehenen formalen Macht. Für den organisatorischen Aufbau ist es dabei zunächst unerheblich, welche Arten von Entscheidungen getroffen werden (neue und schöpferische oder routinemäßige usw.).

## 31 Leitungssysteme

### 310 Einlinienprinzip

Die von dem Franzosen *Fayol* geforderte *Einheit der Auftragserteilung* führt organisatorisch zum sogenannten *Linienprinzip*.

*zip*, das Kosiol treffender Einliniensystem nennt.<sup>16</sup> Für den Untergebenen gewährleistet diese Organisationsform die Einheit des Auftrags e m p f a n g s , schließt also aus, daß der Unterstellte von mehr als einer Person Anweisungen erhält.

Fig. 5 zeigt das Organisationsbild eines Betriebs, der nach dem Einlinienprinzip geführt wird. Jede nachgeordnete Stelle oder Person ist nur einer Instanz unterstellt. Jede Anweisung der obersten Leitung muß den vorgezeichneten Befehlslinien folgen, so daß z. B. eine Anordnung der Nur-Instanz an den Nur-Beauftragten 23 über den Abteilungsleiter I und die diesem allein unterstellte Instanz 2 laufen muß. 23 empfängt also von keiner anderen Stelle als der Nr. 2 Befehle. Die Einheit der Auftragserteilung und des Auftragsempfangs ist gewährleistet.

Die Darstellung verdeutlicht außerdem, daß der Begriff „Instanz“ nicht unbedingt auch den „Rang“ einer Persönlichkeit in der Betriebshierarchie festlegt. 1, 3 und 4 sind keine Instanzen, da sie nicht mit Kompetenzen über Personen ausgestattet wurden. Trotzdem sind sie den Instanzen 2 und 5 gleichgestellt, also in deren Ebene eingeordnet. Somit richtet sich die Ranghöhe weniger nach der Tiefe und Breite weiterer Nachordnungen.

Prestige, Einkommen und Bedeutung der zu erfüllenden Aufgabe werden vielmehr eher daraus zu ersehen sein, wie viele Instanzen der betreffenden Persönlichkeit ü b e r geordnet sind. Somit wertet die Bezeichnung „Nur-Beauftragter“ nicht etwa die Bedeutung der Aufgabe oder Person. Es ist vielmehr zu beachten, daß auch Persönlichkeiten ohne Anweisungsrecht gegenüber anderen Menschen auf verschiedenen organisatorischen Ebenen stehen können (vgl. z. B. Nr. 1 mit Nr. 20).

Andere Überlegungen gelten aber für die Entstehung der Herrschaftsverhältnisse. Ausschließlich die oberste Leitung, die Abteilungsleiter und die Instanzen 2 und 5 üben eine effektive Herrschaft aus. Trotzdem werden aber aus ihrer Einordnung in

<sup>16</sup> Kosiol, E.: A. a. O., S. 111.

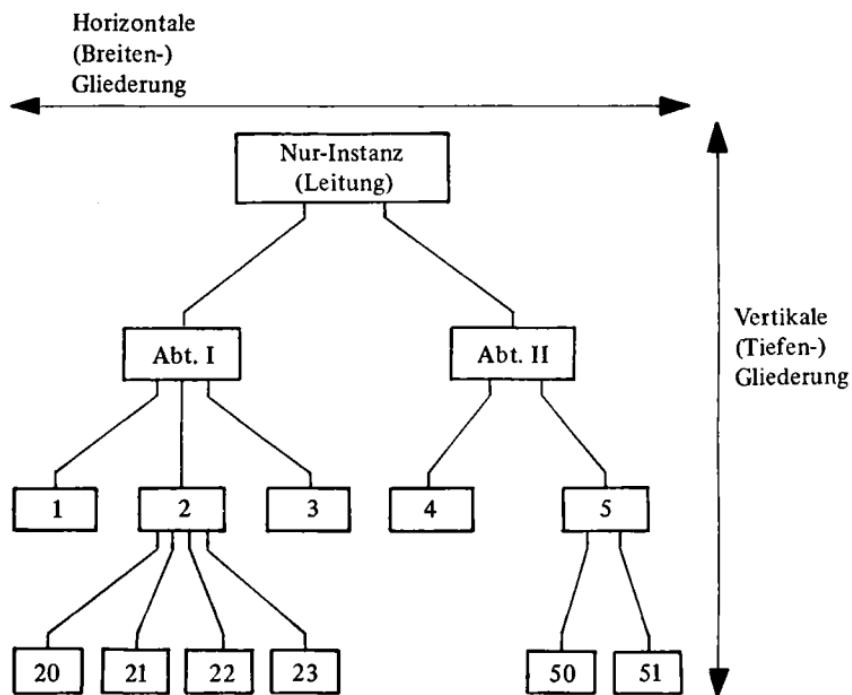


Fig. 5  
Linienorganisation

die Betriebshierarchie die Nur-Beauftragten der vorletzten Ebene eine andere Einstellung zu den Herrschenden gewinnen als die der untersten Ebene. Nr. 1, 3 und 4 können auch gefühlsmäßig anders zur Betriebsleitung stehen. Dies ist nicht zuletzt eine Folge des engeren Kontakts zum jeweiligen Abteilungsleiter oder zur Nur-Instanz selbst. Für die unterste Ebene wird die Herrschaft mittelbarer, nämlich durch die Instanzen 2 und 5 ausgeübt. Die persönlichen Verbindungen zu den Abteilungsleitern treten in den Hintergrund.

Daraus ist zu folgern, daß mit zunehmender Tiefengliederung der Kontakt zur obersten Leitung schwächer wird. Eine größere Breite der Gliederung bedeutet mehr Aufgabenträger auf glei-

cher Ebene, was zu abnehmender gegenseitiger Kenntnis der verschiedenen gleichrangigen Persönlichkeiten führen kann.

Je umfangreicher horizontale und vertikale Gliederung werden, um so mehr treten gewisse *Vorteile des Einliniensystems* hervor: klare Kompetenzen über Personen, das Wissen des Nachgeordneten, wer ihm eigentlich etwas zu sagen hat und wer nicht, damit: Eindeutigkeit der Entscheidungsmöglichkeiten, schnelle Anweisung, keine Zweifel über die Verantwortlichkeit, umgehende Rückfrage beim Zuständigen.

Die *Nachteile* des Einliniensystems dürfen jedoch nicht verkannt werden: Der eine Vorgesetzte, den jeder Aufgabenträger nur besitzt, ist für alle Fach- oder Sachgebiete zuständig. Damit werden an den einzelnen Menschen, der Anordnungen für andere treffen darf, hohe Anforderungen hinsichtlich seines Wissens und Urteilsvermögens gestellt. Es ist sehr selten, daß eine Persönlichkeit auf vielen Gebieten Hervorragendes leistet; darum wird im Einliniensystem diese oder jene Instanz gar zu leicht fachlich überfordert, wenn sie über unterschiedliche Bereiche entscheiden muß.

Diesem Nachteil kann man nur in einem gewissen Umfange durch größere Organisationsbreite auf instanzieller Ebene begegnen, nämlich allein dann, wenn die nachgeordneten Aufgabenträger selbst enge fachliche Spezialgebiete zu erledigen haben. Nach der Übersicht bei Fig. 5 könnten z. B. Nr. 22 und 23 nicht mehr der Nr. 2, sondern einer neuen Instanz unterstellt werden, sofern das fachlich erforderlich ist. Wenn 1 und 3 voll ausgelastet sind, würde sich durch eine zusätzliche Kraft auf der untersten Instanzebene diese verbreitern, aber das Einlinienprinzip bliebe erhalten.

### 311 Funktionsprinzip (*Mehrliniensystem*)

Um den zuletzt genannten Nachteil des Linienprinzips, die fachliche Überforderung, zu vermeiden, kann die Unterstellung „funktional“, d. h. nach Verrichtungen oder Fachbereichen er-

folgen. Es kommt dadurch zu einem Mehrliniensystem, bei dem die jeweils nachgeordnete Stelle von mehreren Instanzen Anweisungen erhält.

Die funktionale Organisation geht auf die Darstellung des amerikanischen Ingenieurs Frederick W. Taylor zurück, der zu Beginn des 20. Jahrhunderts vorschlug, die Aufgaben der Meister (foremen) „funktional“ festzulegen. Es ergaben sich insgesamt acht spezialisierte Meistertypen:

1. Vier Werkstattmeister für die Ausführung der Arbeiten:

- a) Vorrichtungsmeister,
- b) Geschwindigkeitsmeister,
- c) Prüfmeister,
- d) Instandhaltungsmeister.

2. Vier Meister im Arbeitsbüro:

- a) Arbeitsverteiler,
- b) Unterweisungsmeister,
- c) Zeit- und Kostenmeister,
- d) Aufsichtsmeister.

Nach der Darstellung bei Fig. 6 würde etwa der Abt. I jeder nachgeordnete Aufgabenträger personell unterstehen, während fachlich für ihn (kaufmännisch oder technisch) der Leiter der Abt. II zuständig wäre.

Es wird deutlich, daß naturgemäß nur dann nach dem Mehrliniensystem organisiert werden kann, wenn mehr als ein Vorgesetzter vorhanden ist. Von der Nur-Instanz aus bleibt also grundsätzlich das Einlinienprinzip erhalten. Die Aufgabenträger 1 bis 5 jedoch haben jeweils zwei Vorgesetzte.

Das Verfahren, einen Mitarbeiter jeweils zwei verschiedenen Instanzen zu unterstellen, ist häufig bei Behörden zu finden, die den *Disziplinarvorgesetzten* (persönliche Unterstellung) und den *Fachvorgesetzten* (sachliche Unterstellung) mit Kompetenzen über Personen ausstatten.

Es liegt auf der Hand, daß mit zunehmender Zahl der Vorgesetzten dem Vorteil der fachlichen Spezialisierung auch erheb-

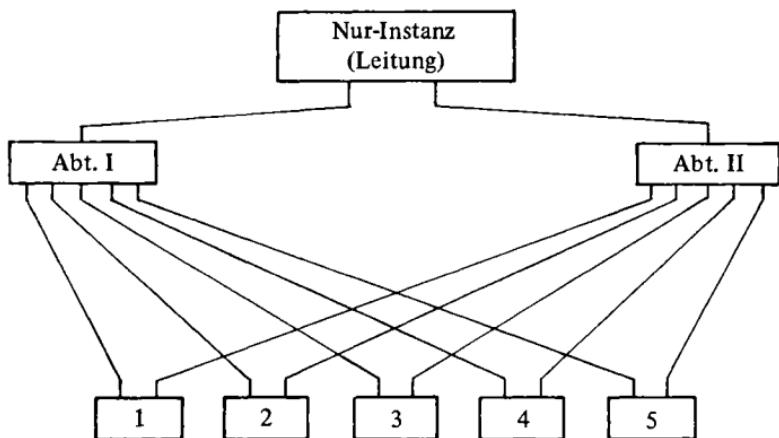


Fig. 6  
Funktionale (Mehrlinien-)Organisation

liche *Nachteile* gegenüberstehen: Ein nur schwer zu lösendes Problem ist es, die oft eng verbundenen Fachgebiete so voneinander abzugrenzen, daß keine *Kompetenzüberschneidungen* auftreten. Die Analyse und genaue Feststellung der Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten der Vorgesetzten ist dringend notwendig, um einander widersprechende Anweisungen der übergeordneten Instanzen zu vermeiden. Andernfalls kommt der Untergebene entweder in eine hilflose Lage, die dazu führt, daß gar nichts geschieht, oder er – und nicht seine Chefs! – bestimmt schließlich, was zweckmäßig erscheint. Die Vorgesetzten selbst entwickeln aus solchen Situationen heraus nicht selten persönliche Unstimmigkeiten, die das Betriebsklima vergiften können. Den funktionalen Unterstellungen muß deshalb eine exakte Funktionsanalyse für die beteiligten Aufgabenträger vorausgehen, die die Zuständigkeiten deutlich erkennen läßt. Aber auch dann ist die Gefahr nicht ganz zu bannen, daß bei dispositiven (einmaligen und kurzfristigen) oder auch improvisatorischen Regelungen Reibungen, Gegensätze oder Kompe-

tenzstreitigkeiten auftreten. Da jedoch, wo die Abgrenzungen eindringlich vorgenommen werden können, bewährt sich das Mehrlinienprinzip.

### 312 Stabssystem

Aus dem Gedanken heraus, funktionale und Linienorganisation so zu kombinieren, daß möglichst die Vorteile beider Systeme hervorgehoben werden, bietet sich das *Stab-Linien-„System“* an. Hierbei werden den Instanzen vorzugsweise innerhalb der Ein-Linien-Organisation *fachkundige Berater*, also Spezialisten, beigegeben, die selbst keine Kompetenz über Personen besitzen. Grundsätzlich ist ein solches Verfahren auf jeder instanziellen Ebene möglich. Die Stäbe sind jedoch in der Regel häufiger bei der obersten Leitung oder ihr direkt unterstellten Stellen zu finden.

Der Begriff des „Stabes“ kommt aus dem Bereich des Militärs und wird auf schwedische Traditionen und die seinerzeit umwälzende neue Führungsmethode der Armee des Königreichs Preußen zurückgeführt. Inzwischen ist er bei allen Streitkräften bekanntgeworden. Der Generalstab ist ein eminent wichtiges Organ der militärischen Führung aller bedeutenden Staaten. Es wäre übrigens nicht richtig, das System aus dem Amerikanischen (line-and-staff organization) abzuleiten.

Im Grunde genommen entsteht durch den Einbau von Stäben kein neues System des organisatorischen Aufbaus, weil die Stäbe den Charakter von Hilfsorganen oder Assistenzstellen der mit ihnen ausgestatteten Instanzen besitzen. Wie später (vgl. Hauptabschnitt 8) zu zeigen ist, bieten sie jedoch ganz andere Möglichkeiten, den Führungsaufgaben der Leitung gerecht zu werden.

Fig. 7 soll zeigen: Die Stäbe sind einer Instanz direkt unterstellt, *ohne selbst Anweisungsbefugnis* zu besitzen. Als Rechtsabteilung, Werbeberatung usw. nehmen sie Fachleute auf, de-

ren Kenntnisse und Ratschläge für die betreffende Instanz notwendig sind. Damit wird die mit Kompetenz über Personen ausgestattete Stelle von fachlichen Fragen entlastet und kann Vorarbeiten oder Einzelaufgaben durchführen lassen, die Gründlagen richtiger Führungsentscheidungen zu sein vermögen. In allen größeren Betrieben sind die Stabsstellen unentbehrlich geworden. Kleinere Firmen bedienen sich der „*Stäbe außerhalb des Hauses*“, indem sie Agenturen, Anwälte, Werbebüros usw. hinzuziehen.

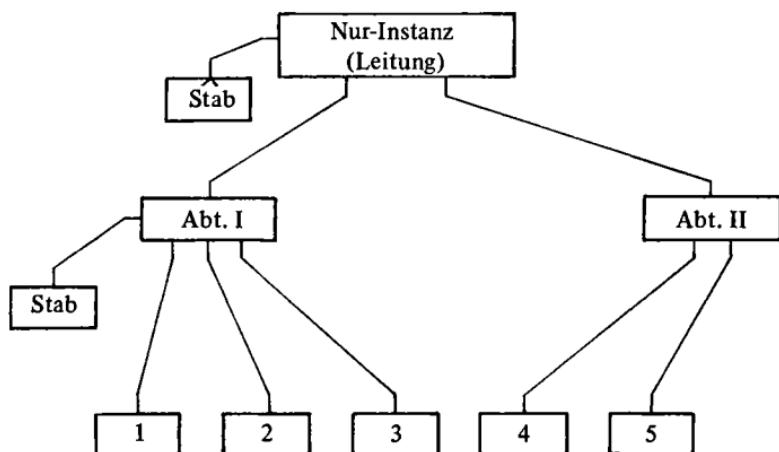


Fig. 7  
Linienorganisation mit Stäben

Man muß wissen, daß die Gedanken, die in den Stabsstellen entwickelt werden, niemals unmittelbar zu Anweisungen an andere Aufgabenträger führen. Sie sind von sich aus keine Befehle, sondern können dies nur durch den Willen der Instanz werden, der sie unterstehen und die sich „in der Linie“ befindet. Wenn gelegentlich Mitglieder eines Stabs den Willen ihrer Leitungsstelle nach „unten“ vermitteln, so stellen sie in dieser Funktion nur Boten dar. Wo sie Anordnungen überwachen

oder ihre Durchführung kontrollieren, erhalten sie gelegentlich echte instanzielle Funktionen, die jedoch nicht dem Stabscharakter entsprechen, sondern durch besondere Delegation oder Vertretungsrechte begründet werden und meistens nur für einen Einzelfall oder eine Sondermaßnahme gelten. Letztlich kommt dadurch bloß zum Ausdruck, daß jede Instanz im Rahmen ihrer Kompetenzen die Zuständigkeiten und Aufgabenbereiche aller nachgeordneten Personen ändern und dabei aus einer Stabsstelle auch eine Instanz machen kann.

Darüber hinaus gibt es natürlich keinen Grund, Stabsstellen nicht *in sich* (wie im Stab der obersten Leitung bei Fig. 7 angedeutet) zu gliedern und innerhalb des Stabs Instanzen und Nur-Beauftragte zu schaffen. Voraussetzung ist lediglich, daß eine Stabsstelle aus mehreren Personen besteht und einer eigenen Leitung bedarf. In diesem Sinne allein gibt es „Stabsinstanzen“.

### 32 Horizontale und vertikale Kommunikation

Dem Gedanken der *Leitung* ist grundsätzlich der Begriff des *Befehls* oder der Anordnung bzw. der Anweisung zuzuordnen. Unter den *Kommunikationswegen* oder -*linien* innerhalb eines Betriebes versteht man – in Anlehnung an das lateinische Verb *communicare* (teilnehmen, mitteilen, Verbindung haben mit) – jedoch auch solche Bahnen oder Kanäle, auf denen verschiedene Stellen des Betriebes sich gegenseitig Informationen aller Art zukommen lassen, die nicht nur den Charakter von Befehlen haben. Aus diesem Grunde stimmen die Informationswege nicht unbedingt mit den Befehlswegen überein, die jedoch stets das Grundgerippe für alle Kontakte darstellen.

Im Extremfall ist – völlig unabhängig vom Leistungssystem – die *unbegrenzte direkte Kommunikation*<sup>17</sup> denkbar, bei der je-

<sup>17</sup> In der Literatur auch als extrem „offenes Informationssystem“ bezeichnet.

der mit jedem informatorisch in Verbindung treten kann, wie es praktisch zwischen den Personen auch gelegentlich geschehen mag. Neben den Befehlswegen (—) laufen dann die Kommunikationslinien (---) wie folgt:

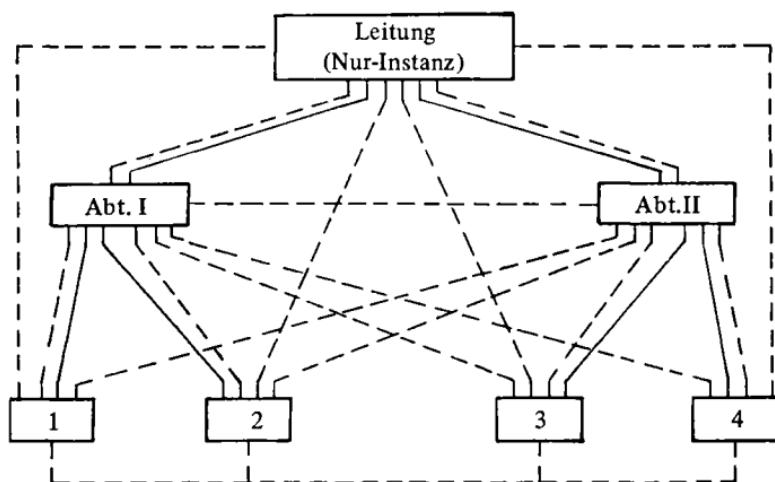


Fig. 8  
Unbegrenzte direkte Kommunikation

Diese Form würde den Instanzenaufbau der Leitung für Informationen gar nicht beachten und leicht dazu führen, daß der Vorgesetzte bei Nachrichten übergangen wird, die seinen Bereich angehen und für seine Entscheidungen unbedingt notwendig sind. Es könnte ein Informationschaos entstehen. Aus diesem Grunde wird von unten nach oben der Befehlsweg in aller Regel auch der Informationsweg sein müssen. Ausnahmen werden dort bestehen, wo ein Untergebener sich über seinen unmittelbaren Vorgesetzten beschweren will. Deshalb wird auch von einem Beschwerdeweg gesprochen, der grundsätzlich die nächste übergeordnete Instanz, gegen die sich die Beanstandung richtet, überspringt, also den normalen Dienstweg nicht mehr einhält, was sonst in aller Regel zu geschehen hat.

Ebenso hat das betriebliche *Vorschlagswesen* besondere Kommunikationswege entwickelt, die nicht dem Verlauf der Befehlslinien folgen müssen. Dies hat sich als notwendig erwiesen, weil der eine oder andere direkte Vorgesetzte dazu neigen konnte, mehr oder weniger berechtigt an den Verbesserungsvorschlägen der ihm Nachgeordneten zu partizipieren oder gar die Anregungen „abzubiegen“. Häufig gehen deshalb solche Empfehlungen unmittelbar an eine nur der obersten Leitung unterstellte zentrale Stelle.

In einigen Fällen mag die im Abschnitt 22 erwähnte Nebenhierarchie jedoch informell auch in gewissem Umfange der unbegrenzten direkten Kommunikation nahekommen. Die Menschen als Mitglieder informeller Gruppen halten sich eben nicht an die formelle Kommunikationsstruktur.

Praktisch kommen innerhalb der Haupthierarchie nur gebundene Informationssysteme vor. Vernünftig ist es meistens, daß sich die Aufgabenträger der gleichen Ebene direkt von den Vorgängen unterrichten, die ihre Arbeit und Kompetenzbereiche angehen. Dadurch ergibt sich das Bild der *unbegrenzten direkten horizontalen Kommunikation* oder auch Querinformation:

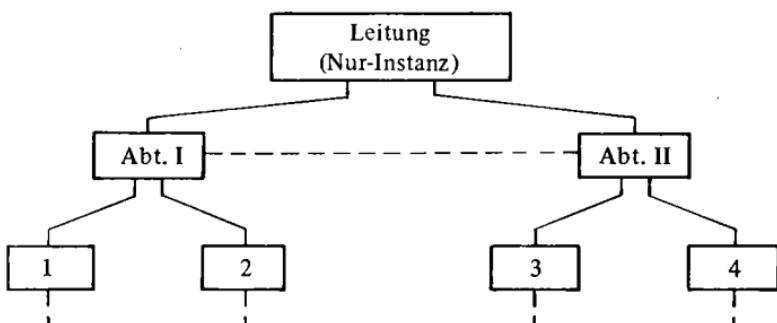


Fig. 9  
Unbegrenzte direkte horizontale Kommunikation

Wenn man Querverbindungen der Informationswege nicht überall zuläßt, sondern z. B. nur innerhalb der Abteilung

wünscht und bzw. oder sie sonst auf gewisse Instanzen beschränkt, kann von einer *begrenzten direkten horizontalen Kommunikation* gesprochen werden, wie sie in Fig. 10 beispielhaft so dargestellt wird, daß die Nurbeauftragten nur innerhalb der Abteilung I bzw. Abteilung II direkte Verbindung aufnehmen. Auf der Instanzenebene der Abteilungsleiter bleibt die Nachrichtenverbindung erhalten: Informationen des Auf-

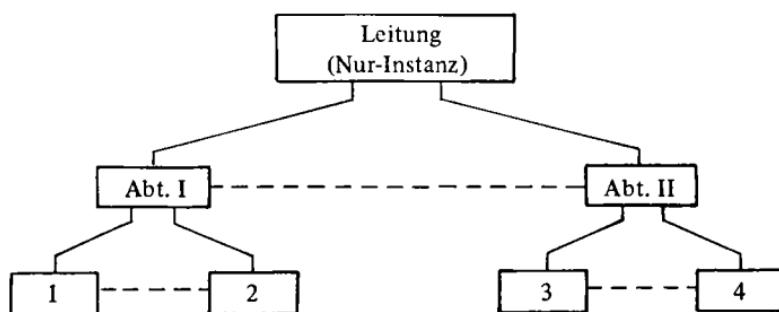


Fig. 10  
Begrenzte direkte horizontale Kommunikation

gabenträgers Nr. 1 an seinen Kollegen Nr. 3 oder 4 müssen in jedem Fall über die Abteilungsleiter laufen.

In einigen Fällen ist es aber auch angezeigt, daß sich die Aufgabenträger auf unterschiedlichen Ebenen direkt solche Informationen liefern, die für die Erfüllung der jeweiligen Aufgaben von Bedeutung sind und bei denen die Mitwirkung oder Unterrichtung eines Vorgesetzten eventuell nicht als notwendig erscheint. Man kann ein solches System als *gemischte begrenzte direkte Kommunikation* bezeichnen.

Neben der üblichen horizontalen Kommunikation — also zwischen den Aufgabenträgern auf gleicher Ebene und bei den Nur-Beauftragten fast immer innerhalb der gleichen Abteilung — teilen nach Fig. 11 die Aufgabenträger 2 bzw. 3 auch dem Leiter der anderen Abteilung bestimmte Vorgänge mit. Man könnte auch von *diagonaler Information* sprechen.

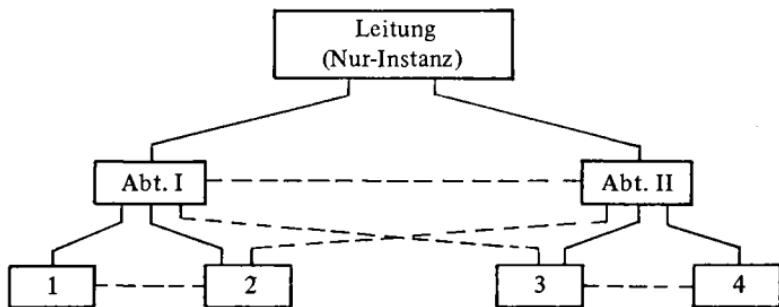


Fig. 11  
Gemischte begrenzte direkte Kommunikation

Nach Fig. 12 dagegen sind, wie bereits erwähnt, die Befehlswege zu den nachgeordneten Aufgabenträgern von unten nach oben die einzigen Kommunikationswege. Informationen des Aufgabenträgers 1 an den Aufgabenträger 3 müssen über den Abteilungsleiter I, die Leitung und den Abteilungsleiter II befördert werden. Es handelt sich hierbei um eine *indirekte Kommunikation*. Der Informationsweg folgt dem Liniensystem und ist nur zur Veranschaulichung des Beispiels besonders eingezeichnet.

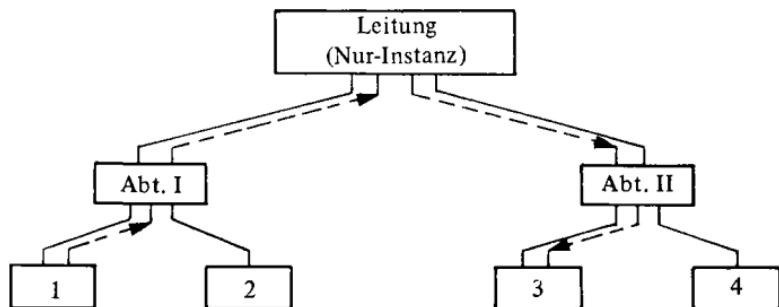


Fig. 12  
Indirekte Kommunikation

Wenn man die Abweichung vom Instanzenzuge nur auf die höheren Ebenen beschränken will, so verbietet man den unte-

ren Ebenen die direkte Information an ihre Kollegen, erlaubt es jedoch z. B. den Abteilungsleitern, direkte Verbindung aufzunehmen. Man kann hier von einer *verkürzten indirekten Kommunikation* reden. Das Beispiel nach Fig. 13 zeigt, daß von den Aufgabenträgern 1, 2, 3 und 4 nach oben die Befehlswege als einzige Informationslinien bestehen, während auf Instanzebene horizontale Kommunikationslinien auftreten. Daraus ausgehend, wäre es auch hier richtig, von begrenzter direkter horizontaler Kommunikation zu sprechen.

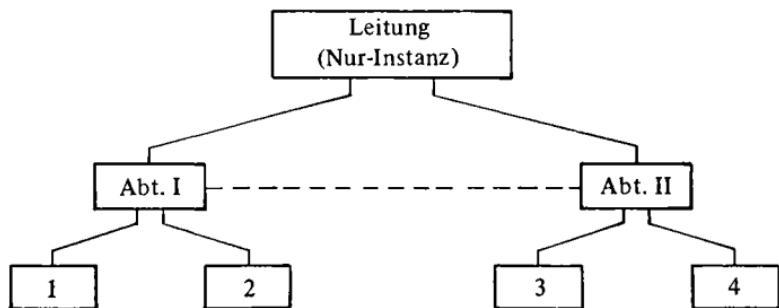


Fig. 13  
Verkürzte indirekte Kommunikation

Es sei jedoch noch einmal darauf verwiesen, daß die Bezeichnung der verschiedenen Möglichkeiten von geringerer Bedeutung ist. In der Praxis des organisatorischen Geschehens muß man aber wissen, was gemeint und welche Form anzuwenden ist.

Ganz offenbar macht die indirekte Kommunikation die Informationswege länger, oft zu lang, und führt zu einer gewissen Schwerfälligkeit des Informationssystems. Wenn man davon ausgeht, daß die ausreichende und korrekte Unterrichtung der einzelnen Aufgabenträger unabdingbare Voraussetzung richtiger Aufgabenerfüllung ist, so wird es auf möglichst kurze Informationswege ankommen. Andererseits geht es nicht, übergeordnete Instanzen gar nicht oder nach den Angehörigen anderer Abteilungen usw. zu benachrichtigen. Als Ausweg bie-

tet sich an, Vorgesetzte *und* direkt Befaßte möglichst gleichzeitig (durch Kopien der Schreiben, telefonische Durchsage usw.) zu unterrichten. Der sogenannte „Umlauf“ bringt Verzögerungen und ein Nacheinander mit sich, während Vervielfältigungen schnell angefertigt werden können und die Interessenten nahezu gleichzeitig erreichen.

Dem Recht auf Information entspricht immer die Pflicht zur Information. Es muß also benachrichtigt werden. Das Wie und auf welchen Wegen es zu geschehen hat, ist eine Leitungsentscheidung des einzelnen Betriebes, der feststellen muß, welche der hier aufgezeigten Alternativen für ihn am zweckmäßigsten ist und auf wen sie sich erstrecken soll.

Aber auch hinsichtlich der Kommunikationswege spielt der Rang der einzelnen Aufgaben eine für die Praxis ganz entscheidende Rolle. Je näher eine Instanz zur obersten Leitung rückt, um so offener werden ihre Informationsmöglichkeiten in horizontaler und vertikaler Richtung, weil mit der Bedeutung der zu treffenden Entscheidungen die Notwendigkeit immer umfassenderer Information wächst. Die bei Fig. 10 und 11 schematisch dargestellten Möglichkeiten geben solche Gegebenheiten wieder. Hinzuzufügen bleibt jedoch, daß den *Stabsstellen* häufig die Aufgabe zufällt, nicht nur die Instanz zu informieren, der sie jeweils angegliedert wurden, sondern nach einer feststehenden Anweisung alle interessierten Stellen des Betriebes zu unterrichten. Darin kann bei einzelnen Stabsstellen sogar deren Hauptaufgabe bestehen: *Unterrichtung der Stellen x, y, z* (über Absatzbedingungen, Beschaffungsmöglichkeiten, Arbeitsmarktlage usw.), womit diese Stäbe den Charakter von internen Nachrichtenagenturen erhalten. Es ergibt sich eine Art *zentraler Information*.

Es sollte auch nicht vergessen werden, daß bedeutsame Informationen von Zeit zu Zeit immer auch außerhalb des vorgeschriebenen Kommunikationsweges an die interessierten und mit den Sachfragen befaßten Mitarbeiter herangetragen werden können. Dafür bieten sich *Besprechung* oder *Ausschußarbeit*

an, bei denen der sonst gültige und dauerhafte Mitteilungsweg zumindest vorübergehend, und zwar auf bestimmte Persönlichkeiten bezogen, eine notwendige Ergänzung findet. Durch diese Möglichkeiten lassen sich sowohl die Informationen selbst als auch ihre Verbreitung sehr genau für jeden Einzelfall steuern (vgl. dazu auch Abschn. 823).

Der Informationsweg allein, wie er aus den Abbildungen 9 bis 13 ersichtlich wird, besagt aber noch nicht, daß der richtige *Fluß der Informationen* dauerhaft geregelt ist. Dazu müssen vielmehr *Informationsrichtung* und *Informationszeit* sowie *Informationsinhalt* und *Informationsform* festgelegt werden.

Es gilt ferner, eine taugliche Sprache (Zeichen, Symbole) zu finden, mit der alle Betroffenen vertraut gemacht werden, um semantische Störungen (Fehldeutungen der Signale) auszuschließen.

Zur Veranschaulichung sei auf die schematische Darstellung bei Figur 11 zurückgegriffen:

Informationsrichtung: Nr. 1 kann Nr. 2 informieren müssen →  
Nr. 2 kann Nr. 1 informieren müssen ←  
Nr. 1 und 2 können sich gegenseitig  
informieren müssen ↔

Informationszeit: Die Informationen können dauernd unverzüglich oder zu bestimmten Zeiten (Informationstermine) in die festgelegte Richtung laufen.

Informationsinhalt: Es muß gesagt werden, *worüber* z. B. Nr. 1 die Nr. 2 (Richtung) am 10. jeden Monats (Termin) unterrichten soll (Zahl und Wert der eingegangenen Bestellungen o. ä.).

Informationsform: Nr. 1 muß wissen, *wie* sie der Nr. 2 Nachricht geben soll (persönlich, mündlich, fernmündlich, schriftlich auf Formular, schriftlich formlos usw.).

Da in der Praxis mannigfaltige Informationen in unterschiedlicher Richtung laufen, ist es gut, für jede einzelne Stelle einen

*Katalog der Informationsinhalte* aufzustellen und darin jeweils den Empfänger, Termin und die Informationsform anzugeben. In vielen Fällen zwingt der Arbeitsablauf jedoch schon von sich aus ein Schema auf, nämlich dann, wenn der eine Aufgabenträger Zuarbeiter des anderen ist und somit automatisch durch den Fortgang der Arbeit ständig oder stoßartig Information geliefert wird.

Allein die Einzeichnung der Kommunikationswege in das Bild des organisatorischen Aufbaus bringt demnach nicht mehr zum Ausdruck, als daß eben *irgendwelche* Nachrichtenverbindungen zwischen ganz bestimmten Aufgabenträgern oder Stellen bestehen.

### 33 Die innere Organisation der Leitung

Nach Kosiol<sup>18</sup> erfüllt jede Instanz folgende drei *Grundfunktionen*:

1. die *Entscheidungsfunktion*, die das Recht und die Pflicht umfaßt, in den Grenzen der Leitungszuständigkeit Entscheidungen zu treffen;
2. die *Anordnungsfunktion*, nach der die Instanz aus ihrer Autorität heraus die Entscheidungsinhalte anderen Personen übermittelt;
3. die *Initiativfunktion*, aus der die Instanz nicht nur das Recht, sondern auch die ausdrückliche Pflicht hat, von sich aus, also *selbständig* tätig zu werden, um dauernd die richtige Erfüllung richtungweisend zu bewirken.

Grundlagen der Entscheidung und Eigeninitiative sind u. a. die möglichst vollständigen Informationen, die durch die Kommunikationslinien und den Informationskatalog ermöglicht werden sollen. Aber auch spontane Eingebungen sind wichtig. Die Anordnungen folgen den ebenfalls besprochenen Befehlswegen. Bevor es zu einer Initiative und zu Anordnungen kommt, müs-

<sup>18</sup> Kosiol, E.: A. a. O., S. 114 f.

sen jedoch erst Entscheidungen getroffen werden. Diese können Ausdruck der Routine oder schöpferischen Neugestaltung sein. Immer werden sie im Betrieb zur möglichst guten (optimalen) Erfüllung einer Aufgabe, zur Erreichung eines Ziels gefaßt. Sie drücken für den Nachgeordneten den Willen der Leitung aus.

Der Prozeß der betrieblichen Willens- und Entscheidungsbildung hängt u. a. jedoch von den Faktoren ab, die kurz mit den Begriffen *Eigentum*, *Führungsauftag* (Geschäftsführungsbefugnisse) und *Mitbestimmung* (Recht der Betriebsangehörigen insgesamt) gekennzeichnet werden können. Sie sind Gegebenheiten, auf denen im modernen Betrieb das Entscheidungsrecht beruht bzw. von denen sein Umfang abhängt.

*Eigentum* und Geschäftsführungsbefugnisse beeinflussen wesentlich die organisatorische Haupthierarchie, und sie sind auf die besondere Finanzkraft einzelner oder mehrerer Personen bzw. auf die fachliche und persönliche Qualifikation zur Leitung zurückzuführen.

In die von der Spalte der Haupthierarchie ausgehende Entscheidungsbefugnis wirkt jedoch die durch das Mitbestimmungsrecht usw. entstandene Willensbildung aller Betriebsangehörigen (Nebenhierarchie) hinein, die somit die ursprüngliche Macht der Leitung einschränkt. Dabei hofft man, den nur schwer zu verwirklichenden Gedanken der Partnerschaft zu fördern.

Das Mitwirkungsrecht der Arbeitnehmer bringt den Wandel der letzten Zeit zum Ausdruck, den Sozialstruktur und – in Erkenntnis dessen – Sozialgesetzgebung erfahren haben.

Fig. 14 soll diese Zusammenhänge noch einmal verdeutlichen. Je nachdem, ob *Eigentum* oder Geschäftsführung bei der gleichen Person (bzw. Personengruppe) oder mehr oder weniger in verschiedenen Händen liegen, wird die Unternehmensführung, „das Management“, von den Eigentumsverhältnissen mitbestimmt.

Allgemein ist festzustellen, daß Macht und damit Entscheidungsfreiheit der obersten Leitung wachsen, je stärker Eigen-

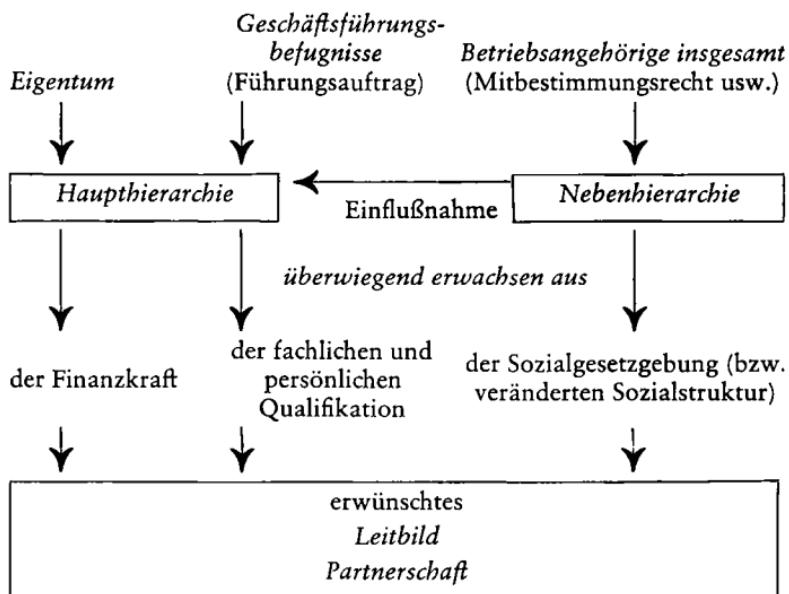


Fig. 14  
Faktoren des Einflusses auf die betriebliche Willensbildung

tum und Geschäftsführungsbeauftragte konzentrieren und je geringer die Bedeutung der Nebenhierarchie wird. Dies trifft als Extremfall auf sehr kleine Unternehmen ohne praktische Wirkung des Mitbestimmungsrechts zu, die mit eigenem Kapital unter der Führung eines Mannes arbeiten. Welche Typen sich unter diesen Gesichtspunkten abzeichnen und wie sie in der Praxis bei den verschiedenen Rechtsformen auftreten, zeigt die Zusammenstellung bei Fig. 15.

Das Zustandekommen und die Möglichkeiten der Willensbildung bei jeder Leitungsstelle hängen jedoch außerdem davon ab, ob die *Instanz aus nur einer Person* besteht (*Singularinstanz*) oder ob *eine Anzahl von Menschen* (*Pluralinstanz*) die Geschäftsführung so ausübt, daß sie Dritten gegenüber als Einheit auftritt.

Fig. 15 Unternehmensführung nach den Eigentumsverhältnissen<sup>19</sup>

Typ	A	B	C
Bezeichnung	Eigentümer-Unternehmung	Geschäftsführer-Unternehmung	Einlage-Unternehmung
Merkmale	Eigentum am Betrieb und Geschäftsführung liegen bei ein und derselben Person	Eigentum am Betrieb und Geschäftsführung liegen bei verschiedenen Personen	Zwei Eigentümergruppen: eine vereinigt Anteile und Geschäftsführung, die andere besitzt lediglich Anteile
Beispiele	<i>Einzelfirmen</i> 1-Mann-AG, bei der alle Anteile einem Menschen gehören, der auch Geschäftsführer (Vorstand) ist 1-Mann-GmbH, bei der alle Anteile einem Menschen gehören, der auch Geschäftsführer ist	GmbH, bei der der Geschäftsführer keine oder geringe Anteile an der Unternehmung besitzt AG, bei der der Vorstand keine oder geringe Anteile an der Unternehmung besitzt	KG und KGaA AG, wenn Vorstand eine dominierende Einlage besitzt GmbH, wenn Geschäftsführer dominierenden Anteil besitzt Stille Gesellschaft, falls Stiller Gesellschafter nicht nur Kreditegeber ist

<sup>19</sup> In Anlehnung an Gutenberg, E.: Unternehmensführung, Wiesbaden 1962.

Dies berührt nicht die schon aufgeworfene Frage, wieviel Macht die oberste Geschäftsführung besitzt bzw. in welchem Maße diese Macht eingeschränkt wurde, sondern wirft das Problem auf, auf welche Art und Weise Entscheidungen innerhalb der gegebenen Kompetenz bei Singular- oder Pluralinstanzen gefaßt werden können.

Wenn nur eine Person führt, hängt die Willensbildung allein von deren Fähigkeiten, Möglichkeiten und Wollen ab. Sie tritt stets von Natur aus als eine einheitliche Entscheidung hervor.

Aber der Schnelligkeit und Beweglichkeit, mit der Entschlüsse gefaßt und über die Anordnung wirksam werden können, steht der Nachteil entgegen, daß sie von den Fähigkeiten eines Menschen abhängen, also Fehler entscheidungen eher denkbar sind. Dies läßt sich jedoch durch den Einsatz von beratenden Stabsstellen mildern. Kontrolle, Abwägungen von Für und Wider und Gründlichkeit werden jedoch zunehmen, wenn eine Pluralinstanz vorhanden ist. Sie wirft aber das Problem auf, wie es zu einer einheitlichen Willensbildung kommt, die als solche nach außen in Erscheinung tritt.

### 330 Direktoriale Leitung (Singularinstanzen)

Sofern der Begriff der Singularinstanz auf die oberste Leitung zutrifft, kann von einem *Direktorialprinzip* gesprochen werden.

Diese Auffassung vertritt *Kosiol*<sup>20</sup>, während *Gutenberg*<sup>21</sup> davon ausgeht, daß ein Direktorialsystem nur auf Pluralinstanzen bezogen werden kann. Ohne die unterschiedlichen Ansichten kritisch zu würdigen, erscheint es hier zweckmäßig, der Meinung *Kosiols* zu folgen. Wichtig ist allein der Sachverhalt: Singular- und Pluralinstanzen können auf allen Leitungsebenen bestehen. Wo sie als Spitze der Unternehmung auftreten, werden sie nachstehend als direktoriale oder kollegiale Leitung bezeichnet.

<sup>20</sup> Kosiol, E.: A. a. O., S. 117.

<sup>21</sup> Gutenberg, E.: A. a. O., S. 45.

Die eben schon geschilderten Vor- und Nachteile erhalten bei der Nur-Instanz ein ganz besonderes Gewicht, weil diese Entscheidungen von größter Tragweite zu fällen hat, die das Schicksal der gesamten Unternehmung bestimmen. Das ist auch ein Grund dafür, daß gerade die oberste Instanz des Rates und der sachkundigen Assistenz von Stabsstellen besonders bedarf. Die Gefahr der „einsamen Entscheidungen“ wird vergrößert, wenn der eine Mann an der Spitze es nicht versteht, seine Mitarbeiter auf höherer oder gehobener Ebene zu verantwortlichem Mitdenken zu erziehen. Wo sie nur gehorchen müssen, werden auch schlechte Anordnungen bis zur untersten Ebene ohne Filter oder offene Kritik durchdringen, viel Schaden anrichten und das Ansehen der Leitung beeinträchtigen. Wenn wenigstens die engeren Mitarbeiter freimütig ihre Ansicht vertreten dürfen, Achtung empfangen und sachkundig raten, lassen sich die Nachteile direktorialer Führung und ihre Gefahren besser vermeiden. Besonders für den, der allein leitet, sind also die Grundsätze guter Menschenführung von ganz hervorragender Bedeutung. Er sollte immer daran denken, daß andere nicht deshalb schon dümmmer als er selbst sein müssen, weil sie auf der Instanzenleiter (noch) eine Stufe tiefer stehen. Die — leider nicht zu häufige — charakterliche Qualität, einen Irrtum zu bekennen, ist gerade bei ihm so wichtig, weil ihn nicht Gleichrangige mit Selbstverständlichkeit darauf hinweisen. Es ist nicht wahr, daß jemand an Autorität verliert, weil er seinem Untergebenen gegenüber bekennen muß, im Unrecht zu sein. Eine solche Haltung ist vielmehr Ausdruck echter Persönlichkeit.

Direktoriale Leitung liegt beim Typ A (Fig 15) der Unternehmung stets vor. Da jedoch die Leitung bei anderen Typen ebenfalls aus nur einer Person bestehen kann, erfolgt sie z. B. bei der Kommanditgesellschaft mit einem Komplementär, der Gesellschaft mit beschränkter Haftung mit einem Geschäftsführer oder der Aktiengesellschaft mit einem Vorstandsmitglied gleichermaßen nach dem Direktorialprinzip, gleichgültig, wie die Eigentumsverhältnisse aussehen.

### 331 Kollegiale Leitung (Pluralinstanzen)

Wenn eine Mehrzahl von Personen insgesamt für alle Führungsbereiche der Unternehmung zuständig ist, spricht man von *Gesamtkollegialität*. Die Mitglieder einer solchen Pluralinstanz befassen sich mit sämtlichen bedeutsamen Fragen der Betriebsführung.

Unter dem Gesichtspunkt der Spezialisierung kann das Leitungskollegium durch Aufteilung der Kompetenz in Teilkollegien gegliedert werden, die jeweils für einen bestimmten Aufgabenbereich, also ein Ressort, zuständig sind. So könnte z. B. ein Gremium für den kaufmännischen und ein anderes für den technischen Bereich entstehen. Da aber die Entscheidungen dieser obersten Kollegien nicht voneinander isoliert werden dürfen, muß die Arbeit von einem Vorstand oder Vorsitzer koordiniert werden. Dieses System wird als *Ressortkollegialität* bezeichnet.

Die vorstehende Unterscheidung folgt dem Gesichtspunkt der *Kompetenz*. Unabhängig davon entstehen nach der *Art der Willensbildung* im jeweiligen Kollegium folgende drei Typen:

1. *Primatkollegialität*. Sie kommt dem direktorialen System am nächsten und ist dadurch gekennzeichnet, daß an der Spitze der an sich gleichberechtigten Mitglieder ein Vorsitzender steht, dessen Autorität es ihm ermöglicht, seinen Willen im gegebenen Falle auch gegen seine Kollegen durchzusetzen. Es ist tatsächlich fraglich, ob unter solchen Umständen noch eine echte Pluralinstanz besteht. Dies ist aber für den Regelfall zu bejahen, wenn der Vorsitzer lediglich als Primus inter pares (der Erste unter den Gleichen) fungiert und die Beschlüsse praktisch nach kollegialen Gesichtspunkten zustande kommen.

Ob wirklich kollegial oder direktorial geführt wird, hängt in erster Linie von der Persönlichkeit des Vorsitzenden ab. Desse Stellung kann außerdem durch vorgegebene Richtlinien (Vertrag, Satzung) gestärkt oder geschwächt werden.

2. *Abstimmungskollegialität*. Sie folgt dem reinen Mehrheitsprinzip. Dabei ist nicht entscheidend, ob eine einfache oder qualifizierte Mehrheit (z. B. Zweidrittel-Mehrheit) zustande kommen muß. Wichtiger erscheint es, daß alle Mitglieder effektiv gleichberechtigt sind und somit ihre Stimmen keine unterschiedliche Wertung erfahren. Gar nicht selten bildet sich auch unter solchen Bedingungen ein Primus inter pares heraus, dessen persönliches Prestige (durch Leistung, Erscheinung oder Beziehungen begründet) ihm ein Übergewicht verleiht.

Daraus läßt sich erkennen, wie leicht die Grenzen zwischen Primat- und Abstimmungskollegialität zerfließen können.

3. *Kassationskollegialität*. Ihr liegt das Prinzip der Einstimmigkeit der Beschlüsse zugrunde. Jedes einzelne Mitglied kann durch seinen Einspruch die Wirksamkeit einer Entscheidung verhindern. Dieses Vetorecht gibt Einzelpersönlichkeiten die Möglichkeit, die Funktionsfähigkeit der obersten Instanz zu lähmen.

Während bei der Primatkollegialität die Gewähr besteht, daß es überhaupt zu Entscheidungen kommt, kann dies unter dem System der Abstimmungskollegialität zweifelhaft sein (Stimmen-Gleichheit), bei Kassationskollegialität sogar besonders schwierig werden. Andererseits besteht bei der Primatkollegialität die Gefahr, daß sich der Vorsitzer über berechtigte Einwände seiner Kollegen hinwegsetzt und unglückliche Entscheidungen trifft. Solche sind aber auch in einem nach Mehrheitsbeschlüssen arbeitenden Kollegium — wenn auch weniger offensichtlich — denkbar, falls nur schwache Majoritäten zu erreichen sind. Immerhin ist bei der Abstimmungskollegialität das Abwägen der verschiedenen Gesichtspunkte besser gewährleistet. Die größten Anforderungen an die Kompromißbereitschaft und Objektivität der Mitglieder stellt das Kassationskollegium. Es wird mit zunehmender Zahl der Mitglieder immer mehr Gefahr laufen, durch Einzelinteressen gehemmt zu werden. Andererseits zwingt es bei bedeutenden Entschlüssen den Initiator, diese zu durch-

denken und überzeugend vorzutragen. Er muß dabei die Interessen aller würdigen.

Abschließend sei nochmals betont, daß für alle Arten der Leitungskollegialität nach außen hin gilt, daß sie eine oberste Instanz kennzeichnen, unabhängig davon, wie sie intern ihre Entscheidungen gebildet hat.

Das *Ressortprinzip* tritt nicht nur in der Form der Ressortkollegialität auf. Die Mitglieder von Gesamtkollegien der obersten Leitung sind nicht selten einzeln und gleichzeitig für einen bestimmten Aufgabenbereich zuständig. Es entsteht in ihrer Person eine Vereinigung von Kompetenzen der Nur-Instanz und einer dieser direkt nachgeordneten Instanz der höheren Ebene. Das Ressortprinzip kann bei derartiger *Personalunion* so weit ausgebaut sein, daß sich die Pluralinstanz praktisch nur mit den Fragen befaßt, die die ganze Unternehmung betreffen. Für ihr Ressort bleiben die einzelnen Mitglieder des Kollegiums selbst z. B. als technischer Direktor, kaufmännischer Direktor oder Personalchef voll zuständig und verantwortlich. Sobald aber ihre Entscheidungen nicht allein ihren Aufgabenbereich angehen, können sie erst über die Zustimmung der kollegialen Leitung und damit als *d e r e n* Beschuß wirksam werden. Der Vorteil solcher Vereinigung von Kompetenzen liegt darin, daß die Mitglieder der Leistungsinstanz aus ihrem Bereich her sachkundige Fachleute sind. Andererseits sind sie als solche oft bestrebt, nur von ihrer Warte zu urteilen, also z. B. als Techniker den kaufmännischen Überlegungen zu geringes Gewicht zuzumessen.

Schließlich muß noch erwähnt werden, daß eine Vermischung der vorgetragenen Organisationsformen der obersten Leitung nach Art der Beschlüsse nicht schwer ist. So ist es möglich, bei genau festgelegten Entscheidungen durch Vollmacht oder Satzung dem Vorsitzer eines Kollegiums oder nur einem Mitglied praktisch für *d i e s e n* Fall die Stellung des Primus inter pares in einem Primatkollegium zu geben. Außergewöhnliche Beschlüsse können effektiv nach den Prinzipien der Kassations-

kollegialität (einstimmig!) zu fassen sein, obwohl in der Regel Abstimmungskollegialität (Mehrheitsprinzip) besteht.

Demnach kann zukünftig hier die Einschränkung gelten, daß von den einzelnen Arten der Pluralinstanzen angenommen wird, daß sie g r u n d s ä t z l i c h und überwiegend nach den Merkmalen der Primat-, Abstimmungs- oder Kassationskollegialität arbeiten.

Die Betrachtung und Würdigung von direktorialer und kollegialer Leitung einer Unternehmung gibt zunächst über individualistische und kollektivistische Entscheidungsformen Auskunft. Zu ergänzen bleibt, daß Pluralinstanzen auf Grund der ihnen übertragenen Befugnisse grundsätzlich den Charakter von Entscheidungskollegien besitzen.

Daneben ist es aber natürlich möglich, Gremien als reine Beratungskollegien (Pluralstäbe) oder bloße Informationskollegien zu schaffen, die lediglich ganz bestimmte Daten an einen Kreis von Betroffenen vermitteln.

### 34 Zentralisation und Dezentralisation

Die Begriffe Zentralisation und Dezentralisation bedingen einander. Man kann sie ungefähr durch die Ausdrücke „Zusammenfassung“ und „Streuung“ erläutern, benötigt aber zur Klärstellung ein Beispiel. Dieses soll wegen seiner allgemeinen Bekanntheit dem Staatsaufbau entnommen sein.

Die Macht (bzw. gesetzgeberische Kompetenz) kann in einem Staat bei einer Zentralregierung (einem Staatsparlament) liegen, von der alle Gewalt ausgeht. Am stärksten wird dieser Sachverhalt bei den Diktaturen verwirklicht, die von Natur aus zur zentralistischen Struktur neigen.

Es kann jedoch auch der Gedanke vorherrschen, die gesamte Macht (bzw. gesetzgeberische Kompetenz) auf mehrere Regierungen (Parlamente) zu verteilen, sie also zu „streuen“ oder zu dezentralisieren. Diese föderalistische Staatsform ist z. B. in der Bundesrepublik Deutschland und den USA zu finden.

Letztlich handelt es sich dabei lediglich um die unterschiedliche Verteilung von staatlichen Aufgaben und der damit verbundenen Kompetenz, auf die wieder mehr oder weniger die schon im Abschn. 12 entwickelten Gliederungsgesichtspunkte zutreffen. So kann man etwa einige Arten von Aufgaben (Bildungswesen) dezentralistisch auf die Länder verteilen, während andere (Außenpolitik) zentralisiert werden.

Damit ist deutlich geworden, daß

- a) Zentralisation und Dezentralisation die Teilungsgesichtspunkte im Hinblick auf die Verteilung der Aufgaben ergänzen,
- b) organisatorisch Zentralisation (bzw. Dezentralisation) sich auf die verschiedensten Gliederungsgesichtspunkte beziehen kann.

Dafür seien hier nur einige Hinweise gegeben:

Wenn ein Betrieb eine organisatorische Zentralisation vornehmen will, so kann er diese u. a. verwirklichen, indem er die gleichartigen Produktionsmittel zusammenfaßt (räumliche Zentralisation der Maschinen). Er folgt damit dem Verrichtungsprinzip, weil die Verrichtungen durch die Arbeitsvorgänge an und mit den Maschinen ebenfalls konzentriert werden. Damit wird aber auch die *Aufgabensynthese* oder Funktionsbildung prinzipiell vom Grad und der Richtung der Zentralisation bestimmt. Durch diese wird also festgelegt, welche Teilaufgaben im Hinblick auf den Betriebszweck zusammengefaßt werden sollten, um eine optimale Erledigung aller Aufgaben und deren Ausrichtung auf die Oberaufgabe zu erreichen. Erfolgt z. B. die Zentralisation nach dem Objektprinzip, so wird sich ein großer Teil der organisatorischen Regelungen danach richten, daß etwa die Herstellung von Kühlschränken zusammengefaßt an einem Ort (in einer Abteilung) erfolgt, während Staubsauger in einem anderen Bereich erzeugt werden. Ebenso können Verwaltungsaufgaben von einer Zentralstelle oder vielen Einzelstellen (dezentral) erfüllt werden. Der gesamte Aufbau der Abteilungen, Stellen und Funktionen wird durch die grundlegenden

Überlegungen über Umfang und Grad der Zentralisation (Dezentralisation) bestimmt. Sie müssen also zeitlich vor den Funktionsanalysen oder zumindest vor der endgültigen Inhaltsbestimmung der verschiedenen Teilaufgaben liegen.

Mit solchen Betrachtungen verbindet sich eine weitere wesentliche Erkenntnis: Die Zentralisation nach einem der Merkmale für die Aufgabenteilung oder -verteilung verursacht immer gleichgerichtete (zu weiterer Zentralisation führende) oder entgegengerichtete (zur Dezentralisation nach anderen Gesichtspunkten führende) Wirkungen.

*Gleichgerichtete Zentralisationserscheinungen* durch Zusammenfassung der gleichartigen Verrichtungen sind: damit verbundene Konzentration der ähnlichen Arbeitsmittel (Maschinen usw.), der Arbeitskräfte, die die Verrichtung durchführen, usw. *Entgegengerichtete Zentralisationserscheinungen*. Sie treten z. B. bei der Zusammenfassung nach Verrichtungen dadurch auf, daß im Hinblick auf die Erzeugnisse (Objekte) dezentralisiert werden muß. Die Zusammenfassung gleichartiger Maschinen in Werkstätten macht es notwendig, die zu bearbeitenden oder herzustellenden Erzeugnisse jeweils heranzutransportieren.

Wenn z. B. ein Automobilhersteller Personenwagen an einem Ort, Lastwagen an einem anderen produziert (Zentralisation nach dem Objektprinzip), so kann er nicht auch Lackieren, Montage usw. (Verrichtungsprinzip) gleichzeitig für beide Erzeugnisse zentralisieren, also räumlich konzentrieren.

Die Möglichkeiten zur Zentralisierung sind also — besonders im Herstellbereich — auch von den räumlichen Gegebenheiten (Platz, Transportwege usw.) abhängig. Außerdem ist zu erkennen, daß die Spezialisierung mit der Zentralisierung eng verbunden ist. Denn durch die Zusammenfassung gleicher Verrichtungen oder Objekte erfolgt eine Spezialisierung der Teilbetriebe oder Abteilungen auf bestimmte Arbeitsvorgänge oder Güter.

Kosiol<sup>22</sup> faßt nach ihren entscheidenden Merkmalen folgende Gruppen von Zentralisationsformen zusammen:

<sup>22</sup> Kosiol, E.: A. a. O., S. 82.

*Persönliche Zentralisation:*

Zusammenfassung verschiedener Aufgaben im Hinblick auf die Fähigkeit des Aufgabenträgers.

*Sachliche Zentralisation,*

worunter Verrichtungs- und Objektzentralisation fallen.

*Formale Zentralisation*

durch die Zusammenfassung von Entscheidungs- oder Planungs- oder Kontrollaufgaben.

*Mittelzentralisation:*

räumliche Zusammenfassung von Maschinen und anderen Arbeitsmitteln.

*Raum- und Zeitzentralisation:*

unterschiedliche Aufgaben werden z. B. an bestimmten Orten zentral erledigt oder festen Zeitabschnitten zugeordnet.

Hierbei muß – wie schon bei den Teilungsgesichtspunkten für die Aufgaben – berücksichtigt werden, daß immer wieder Überschneidungen eintreten, so daß man praktisch nur feststellen kann, welcher Gedanke übergroßte Bedeutung hat. Für die Entscheidung, worauf man bei der Zentralisierung das Schwergewicht legen sollte, sind reine Zweckmäßigkeitsüberlegungen des ganz bestimmten Falls und in einer betriebsindividuellen Situation maßgebend. Festzuhalten bleibt: Zunehmende Zentralisation nach einem der Gesichtspunkte wirkt oft entgegengesetzt, also dezentralisierend, nach anderen Gesichtspunkten.

## 4 Elementare Organisationsgrundsätze

Es ist auf vielfältige Weise immer wieder versucht worden, für die praktische Handhabung des organisatorischen Geschehens Prinzipien oder Rezepte zu entwickeln. Der Versuch, zu solchen