

**Zeitschrift:** Schweizer Monatshefte : Zeitschrift für Politik, Wirtschaft, Kultur

**Herausgeber:** Gesellschaft Schweizer Monatshefte

**Band:** 13 (1933-1934)

**Heft:** 7

**Artikel:** Die Organisation von Landesunternehmungen und Grossbetrieben

**Autor:** Keller, Max Leo

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-157713>

#### Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

#### Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

#### Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 18.02.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

Daladier an. Denn was bedeuten diese Werke anders als daß unser Land wieder militärisches Glacis sein soll, während es glaubt, der Welt Besseres bieten zu können als Festungen.

## Die Organisation von Landesunternehmungen und Großbetrieben.

**Ein Beitrag zur Neugestaltung der schweizerischen Elektrizitätswirtschaft und zur Reorganisation der Bundesbetriebe, beispielsweise der Schweizerischen Bundesbahnen.**

Von Max Leo Keller.

### I. Vorbemerkung.

„Als zum Beispiel das katastrophale Defizit der Schweizerischen Bundesbahnen bekannt wurde, hat man die Erklärungen der Generaldirektion und des Bundesrates mit Ergebenheit angehört; aber niemand hat gefragt, wer denn verantwortlich sei für diesen Zusammenbruch“. Diese Feststellung \*) unseres hochangesehenen Staatsrechters, Prof. Burckhardt, beleuchtet schlaglichtartig die Bedenkllichkeit unserer gegenwärtigen politisch-wirtschaftlichen Situation. Zedermann, der den angeführten Satz überdenkt, wird zur Überzeugung kommen, daß in unserer Staatsführung irgendetwas nicht in Ordnung sein kann. Es stimmt irgendwo etwas nicht; sei es nun bei den leitenden Personen, in der Wirtschaftsordnung oder an der betrieblichen Organisation. Man wird bei näherer Überlegung folgendes feststellen:

1. eine Großunternehmung, nämlich die Schweizerischen Bundesbahnen, die eine ganz bestimmte volkswirtschaftliche Aufgabe mit einem im Grunde genommen eindeutigen Ziel zu erfüllen hat, steht plötzlich vor einem katastrophalen Defizit.

2. Die mit der Aufgabe betrauten Organe stellen diese Tatsache fest. Sie können aber keine Maßnahme nennen, mit welcher sie versucht hätten oder in der Lage gewesen wären, die Katastrophe abzuwenden.

3. Niemand will die Verantwortung für diesen Zusammenbruch tragen und man scheint auch niemanden dafür verantwortlich machen zu können.

Die Verantwortlichkeit der Funktionäre in Staat und Wirtschaft für eine zweckmäßige Erfüllung ihrer Aufgabe ist im modernen Staatsleben ein allgemein anerkannter Rechtsgrundatz. Schon unsere Bundesverfassung von 1848 hat in Art. 110, dem jetzigen Art. 117, ausdrücklich die Verant-

\*) W. Burckhardt, Schweizer Monatshefte, April 1933, Seite 18.

wortlichkeit der Bundesbeamten für ihre Handlungen festgelegt. Damit aber jemand, sei es in Staat oder Wirtschaft, überhaupt eine Verantwortung übernehmen kann, muß er auch die zur Durchführung der Aufgabe erforderlichen Kompetenzen besitzen. Entsprechen Rechte und Pflichten einander nicht, oder sind sie unrichtig auf verschiedene Personen, Behörden oder Stellen aufgeteilt, so ist eine sachliche Erfüllung der Aufgabe nicht nur unwahrscheinlich, sondern es ist auch eine Feststellung der Verantwortung, bezw. eine Festlegung der Ursachen für irgendeinen an sich bestimmbaren, d. h. nicht von höherer Gewalt veranlaßten Vorgang, nicht mehr einwandfrei möglich. Dieser unerquickliche und ungesunde Zustand herrscht jedoch in unserem politischen und wirtschaftlichen Leben. Es ist deshalb nicht verwunderlich, wenn Staat und Wirtschaft in so vielen Fällen versagen und ihrer Aufgabe nicht gerecht werden bzw. nicht gerecht zu werden vermögen.

Aus dem Gesagten erkennt man, daß die erste Voraussetzung für ein erfolgreiches Arbeiten jeder größeren, komplizierten Unternehmung eine klare Organisation ist, die eindeutig Funktionen, Kompetenzen und Verantwortung im Betriebe verteilt. Ohne die Erfüllung dieser Voraussetzung kann kein Betrieb seine Höchstleistung erreichen. Eine wohlüberdachte, organische, d. h. dem Zweck entsprechende betriebliche Ordnung sichert der Unternehmung die Möglichkeit einer sinnvollen, lebendigen Zusammenarbeit der in ihr tätigen Menschen.

Die Organisation ist ein betriebliches Werkzeug. Qualität von Werkzeug und Arbeiter bestimmen die Güte des Produktes. Im vorliegenden Aufsatz soll nicht auf die Gesichtspunkte und Prinzipien der Auswahl und Eignung der für den Betrieb notwendigen Personen näher eingegangen werden, sondern wir wollen uns lediglich auf die Organisation und zwar auf die Grundsätze des betrieblichen Aufbaues derselben, d. h. auf die Mechanik des Betriebes bezw. der Unternehmung beschränken.

## II. Die Systematik der Organisation.

Jeder Betrieb bezw. jede Unternehmung \*) besitzt ein doppeltes Antlitz: das eine ist der äußern „fremden“, das andere der innern „eigenen“ Wirtschaftsgestaltung zugewandt. Die äußere Seite des Betriebes verbindet ihn mit der Volkswirtschaft und ihren Problemen. Es ist deshalb Sache der Volkswirtschaft und der für sie verantwortlichen Organe, die Wirkungen des Wirtschaftens so zu bestimmen, daß sie zu einem optimalen Nutzen für die Gesamtheit, d. h. für die Volksgemeinschaft führen. Zu den für die Volkswirtschaft verantwortlichen Kreisen gehören neben dem Volk als dem Souverän, seine beauftragten Vertreter, vor allem die Behörden, Wirt-

\*) Wir dürfen in diesem Aufsatz die beiden Bezeichnungen als gleichbedeutend verwenden. Über den Unterschied siehe: H. Töndury; Schweiz. Zeitschrift für Betriebswirtschaft 1930, Seite 198 ff.

schaftsinstitute und die obersten Organe der einzelnen Unternehmungen. Mit diesen letztern müssen wir uns hier etwas genauer befassen.

Dasjenige Organ, das in der Unternehmung die Führung inne hat, nimmt die erste, oberste Stellung im Betriebe ein. Ihm ist die Orientierung der Unternehmung in der Volkswirtschaft, dessen Glied sie ja ist, übertragen. Es stellt Zweck, Art und Größe der Leistung (planmäßigen Produktion) fest. Ihm fällt die Zielsezung, die richtunggebende Führung und die Aufstellung des grundsätzlichen Betriebsplanes zu. Das oberste führende Organ der Unternehmung, welches Inhaber aller für die Erreichung des Betriebszieles notwendigen Kompetenzen ist, trägt deshalb auch einzig und allein die Verantwortung für das richtige Funktionieren des Betriebes in der Volkswirtschaft, also auch in der Volksgemeinschaft.

Üblicherweise wird die oberste Führung vom Unternehmer ausgeübt. In großen Betrieben geht jedoch diese sehr oft an die Generaldirektion, den Aussichtsrat oder den Delegierten des Verwaltungsrates über, wodurch der Betriebsinhaber als gesetzlicher Unternehmer immer mehr und mehr zu einer bloßen Bestätigungsinstanz herab sinkt, wie dies in der Regel bei großen Aktiengesellschaften mit der Generalversammlung der Fall ist. Vom wirtschaftlichen Standpunkt aus, ist deshalb der passive, statische Betriebsinhaber nicht mehr der wirkliche Unternehmer. Für den Betrieb ist diejenige Instanz oberstes Organ, welche der Unternehmung ihren Willen aufdrückt und die originären Dispositionen trifft. Es ist der dynamische Unternehmer, der aktiv in die Geschicke des Betriebes eingreift und dessen Schicksal bestimmt. Sein Aktionsgebiet wird lediglich durch die Gesetzgebung und die allgemeinen volkswirtschaftlichen Verhältnisse, aber nicht durch irgendwelche betriebliche Maßnahmen begrenzt.

Aus den obigen Darlegungen geht hervor, daß jede Unternehmung ein rechtlich und betrieblich klar ausgeschiedenes oberstes Ganze besitzen muß, das für seine Eingliederung in die Gesamtwirtschaft des Landes und für ein zweckmäßiges Arbeiten der ihr unterstellten Wirtschaft verantwortlich ist. Die oberste Führung trägt die Verantwortung für das Ganze, das heißt sowohl nach außen, der Allgemeinheit gegenüber, wie nach der innerbetrieblichen Seite, also für die Zustände in der Unternehmung selbst. Die Zusammensetzung des obersten führenden Organs wird sich ganz nach Umfang, Art und Charakter der jeweiligen Unternehmung richten \*).

Infolge der vielseitigen Beziehungen und mannigfaltigen Verhältnisse, die zum Beispiel von einer Landesunternehmung berücksichtigt werden müssen, wird das oberste Organ in der Regel von größerem Umfang und mehrköpfig sein. Es wird zum Wirtschaftsrat des Betriebes. Als komplexes, zum Teil oft heterogenes Gebilde wird der Wirtschaftsrat der Unternehmung die volkswirtschaftliche Orientierung und Richtung geben, aber

\*) Wir verweisen diesbezüglich auf das von uns weiter unten erläuterte Beispiel der schweizerischen Elektrizitätswirtschaft.

nicht selbst die aktive Leitung ausüben können. Er wird deshalb die volle Verantwortung und alle Kompetenzen für die eigentliche Betriebsführung, die wir oben als die innere Wirtschaftsgestaltung bezeichnet haben, einer besonderen Leitung übertragen. Diese Leitung wird nicht einem vielförmigen Kollegium überbunden werden dürfen, sondern nur einer bestimmten Persönlichkeit.

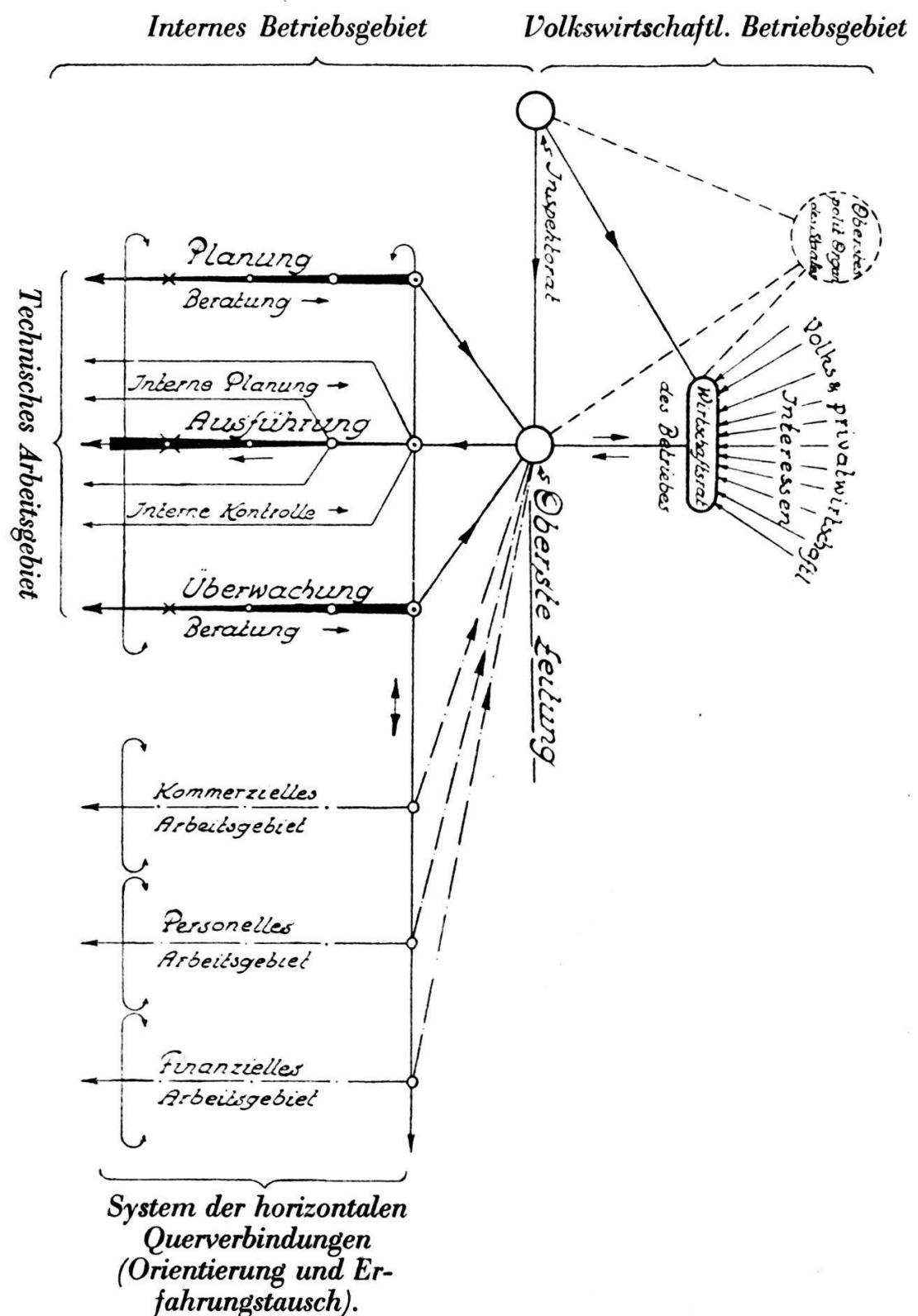
Ein einheitliches Wirtschaftsgebilde mit eindeutigem Ziel darf nur einen einzigen, obersten Leiter für die effektive Betriebsführung haben. Mit vollem Recht sind die „kollegialen Direktionen“ von den hervorragendsten Betriebswirtschaftlern als „organisatorische Riesendummheiten“ bezeichnet worden. Damit wird in keiner Weise etwa einer willkürlichen, diktatorischen Wirtschaftsführung das Wort geredet, denn in Wirklichkeit wird der oberste Leiter, Präsident oder Generaldirektor genannt, den größten Teil seiner Verantwortung und seiner Rechte an andere Persönlichkeiten, die sein Vertrauen besitzen, d. h. an seine Mitarbeiter, weiter delegieren und in seiner Hand nur diejenigen Kompetenzen zurückbehalten, die zur Sicherung der einheitlichen Führung des Ganzen notwendig sind. Es erhebt sich nun die für den organisatorischen Ausbau entscheidende Frage, nämlich, nach welchen Grundsätzen Verantwortung, Kompetenzen und Funktionen auf die einzelnen Mitarbeiter aufzuteilen sind. (Vergl. zu folgendem Abb. 1.)

Jede Handlung im Betrieb wird durch irgend jemand veranlaßt. Dieser Jemand wird repräsentiert durch eine Person bzw. Personenstelle, der eine ganz bestimmte Funktion im Betrieb übertragen worden ist. Jede ordnungsgemäße Handlung zerfällt in drei Phasen, nämlich:

1. Planung (überlegen),
2. Ausführung (vollziehen),
3. Kontrolle oder Überwachung (prüfen).

Diese drei Funktionsphasen lassen sich sowohl bei der einfachen wie komplexesten betrieblichen Handlung unterscheiden. Verschieden ist in den einzelnen Fällen nur die prozentuale Verteilung. So überwiegt bei den einfachen die Ausführung, während bei den zusammengesetzten Handlungen der Planung die größte Bedeutung zukommt. In den äußersten Zweigen des Betriebes, wo nur operative Arbeit geleistet werden muß, können die drei Funktionen von ein und derselben Person ausgeführt werden. Im Gegensatz dazu bedingt die Arbeit des obersten Leiters bei großen Unternehmungen schon eine Verteilung der drei Funktionsphasen auf seine unmittelbaren Mitarbeiter. Grundsätzlich kann der oberste Leiter von Großunternehmungen die ihm übertragene Aufgabe nach zwei Gesichtspunkten auf seine Mitarbeiter aufteilen, und zwar: entweder nach Tätigkeitsgebiet oder nach Tätigkeitsart.

1. Die Aufteilung nach Tätigkeitsgebiet, d. h. in vertikaler Richtung, indem er den gesamten Arbeitsprozeß in verschiedene Abschnitte un-



**Abb. 1.**  
**Diagramm der Organisationssystematik einer Landesunternehmung.**  
*(Die Pfeile geben die Arbeitsrichtung an.)*

erteilt und deren Erfüllung bestimmten Personen überträgt. Die drei Phasen der betrieblichen Handlung bleiben bei ein und demselben Funktionsträger vereinigt.

2. Bei der Aufteilung nach Tätigkeitsart werden die Phasen der Handlungen: planen, ausführen und kontrollieren, voneinander geschieden und als selbständige Arbeitsgebiete bestimmten Personen übertragen. Es findet also eine horizontale Zerlegung des Arbeitsprozesses statt.

In der Praxis finden sich beide Prinzipien vertreten; jedoch herrscht die Aufteilung nach Tätigkeitsgebiet bei uns im allgemeinen vor. Das ist für kleinere Betriebe durchaus in Ordnung. Dagegen führt dieses Prinzip zu einem gänzlich falschen, unzweckmäßigen organisatorischen Aufbau bei großen, weitverzweigten Unternehmungen. Für die letztern ist diese Organisationsform viel zu labil, d. h. es fehlt eine systematische Koordination gleichartiger Betriebsfunktionen, und es fehlt die Möglichkeit des notwendigen Einblicks und Überblicks für die oberste Leitung, wodurch allzu leicht die einheitliche Führung verloren geht. Hierin liegt der Grund, warum viele Landesunternehmungen vom Standpunkt des Ganzen bezw. der Allgemeinheit aus ihrer Aufgabe nicht gerecht zu werden vermögen, selbst wenn sie im einzelnen einwandfrei arbeiten. Die Organisation von Landesunternehmungen und Großbetrieben muß deshalb eine klare, systematische Gliederung von Funktion, Kompetenz und Verantwortung sowohl in vertikaler wie in horizontaler Richtung sicherstellen.

Vergegenwärtigt man sich die Aufgabe des Leiters einer großen Unternehmung, so ergibt sich von selbst, daß er die effektive Ausführung (in engerem Sinne) nicht ohne weiteres und nicht allein durchführen kann. Er wird deshalb mit dem Vollzug einen Teil seiner unmittelbaren Mitarbeiter trauen und die vertikale Teilung des Tätigkeitsgebietes vornehmen lassen. Er wird von den ihm gegebenen Kompetenzen und von der Verantwortung an seinen ihm unterstellten Direktor bzw. den Direktoren weiterdelegieren und zwar so viel als für die jeweilige Durchführung seiner bezw. ihrer Aufgaben notwendig ist. Jeder dieser Direktoren, dem also für ein gewisses geographisches bezw. sachliches Arbeitsgebiet die Ausführung der dem obersten Leiter gestellten Aufgabe übertragen worden ist, wird ganz analog wie sein Vorgesetzter den ihm unterstellten Personen und Organen weiter Verantwortung und Kompetenzen delegieren und zwar in dem Rahmen und in dem Maß, als ihrer speziellen Tätigkeit entspricht. Diese vertikale Teilung wird soweit geführt, bis die letzte Betriebsstelle erreicht wird. Auf diese Weise erhält man eine hierarchisch gegliederte Stufenordnung für die vollziehende Arbeit in der Unternehmung, wobei jeweils Funktion, Kompetenzen und Verantwortung unmittelbar von dem vorgesetzten Funktionsträger dem Unterstellten zugestellt werden. Bei dieser Organisationsform hat jede Person im Betriebe nur einen Vorgesetzten und einen ganz bestimmten Aufgabenkreis, innert welchem sie sich aber selbständig

betätigen kann. Dadurch ist die erste Vorbedingung für ein reibungsloses Arbeiten gegeben.

Durch die beschriebene Gliederung der vollziehenden Arbeit ist der oberste Leiter nur indirekt verantwortlich für das, was bei der Ausführung in den einzelnen Betriebsteilen vor sich geht; dagegen trägt er nach wie vor unbeschränkt die Verantwortung für das Ganze. Er muß sich deshalb klar bewußt sein, daß seine Anordnungen und Weisungen, die er den ihm für die Ausführung verantwortlichen Direktoren weitergibt, tatsächlich durchführbar sind und dem Wohl der gesamten Unternehmung dienen werden. Diese Sicherheit gibt ihm eine sorgfältige Vorplanung, die er begeisterterweise auch nicht allein vornehmen kann, sondern mit der er einen Teil seiner Beamten trauen wird. In ganz demselben Sinne und Umfang, wie der „Ausführungsdirektor“ dem obersten Leiter für eine sachgemäße Durchführung der ihm übertragenen speziellen Aufgabe des Vollzuges Rechenschaft schuldig ist, muß es der Direktor, welcher der Planung des Betriebes vorsteht, für sein Arbeitsgebiet sein. Er wird deshalb zweitmäßigerweise zur Durchführung seiner Aufgabe eine analoge Arbeitsteilung und Arbeitsordnung einführen, wie sie bereits für die Ausführungs-funktion beschrieben wurde.

Als Grundlage für die Planung dienen — abgesehen von den eigenen Erhebungen und den allgemeinen Statistiken — die Betriebsergebnisse und Angaben, wie sie von der Vollziehungs- und der Überwachungsabteilung geliefert werden. Die Überwachungsabteilung, welche die dritte Phase der betrieblichen Handlung zu übernehmen hat, ist genau gleich aufzubauen wie die beiden übrigen Tätigkeitsarten und steht dementsprechend auch im gleichen Verhältnis zum obersten Leiter.

Wir erhalten hiermit eine Dreiteilung der betrieblichen Handlung, die sich formell mit der im Staate üblichen Trennung in gesetzgebende, vollziehende und richterliche Gewalt vergleichen läßt. Allerdings sei so gleich hinzugefügt, daß es in einer Unternehmung nur streng verantwortliche Fachkollegien und keine diskutierende Parlamente gibt. Der Planung würde unter der genannten Einschränkung die Rechtsetzung entsprechen; der Ausführung die Verwaltung und der Überwachung bezw. Kontrolle die Rechtsprechung. Auch der Grundsatz der politischen Gewaltentrennung verlangt eine organisatorische Scheidung; und daß sich die jeweiligen Träger der einen staatlichen Funktion nicht direkt in den Geschäftskreis der andern einmischen dürfen. Das gilt auch für die Wirtschaft. Eine Einmischung darf nur stattfinden über den „Souverän“, d. h. den jeweiligen relativ-obersten Leiter. Daraus ergibt sich, ganz analog für den Betrieb, daß sämtliche Beamte, sowohl der Planung wie der Überwachung, keine Vollzugsrechte haben und keine Kompetenzen haben dürfen, die ihnen erlauben würden, direkt in das Tätigkeitsgebiet der ausführenden Gewalt einzugreifen. Wollen sie eine von ihnen als notwendig erachtete Maßnahme durchführen, so haben sie dieselbe ihrem unmittelbaren obersten

Leiter vorzulegen, und dieser wird, sofern er die Richtigkeit derselben anerkennt, die Weisung zu ihrer Verwirklichung erlassen. Die primäre Aufgabe der Beamten der Planung und Kontrolle liegt also in der Beratung ihres vorgesetzten Leiters. In ihrer Hand werden gewisse Funktionen, die den Zusammenhang und die reibungslose Zusammenarbeit des Ganzen sicherstellen müssen, zentralisiert. Sie tragen also die Verantwortung für eine ordnungsgemäße Abwicklung des Ausführungsprozesses im Ganzen des Betriebes bezw. des ihnen, von ihrem Vorgesetzten, übertragenen Betriebsteiles, nicht aber die Verantwortung für die Art und Weise der Ausführung selbst, die Sache der vollziehenden Abteilung und ihrer Funktionäre ist. Umgekehrt ist es nicht Sache der letzteren, sich in das Arbeitsgebiet der andern zu mischen.

Es sei jedoch nachdrücklich auf einen grundsätzlichen Unterschied aufmerksam gemacht, der zwischen der hier beschriebenen und der heute in der Praxis, d. h. in den geltenden politischen Ordnungen üblichen Gewaltentrennung herrscht. Dieser besteht in der konsequenten Befolgung des Führungsgedankens, der in den parlamentarischen Staatsorganisationen vollständig untergegangen ist. Während man heute im Staat dem Parlament die Richtungsbestimmung (Gesetzgebung) und der Exekutive, neben der Ausführung, auch die „Führung“ selbstständig überlässt, verlangt das Führungsprinzip die jeweilige eindeutige Festlegung der Verantwortung, was nur möglich ist, wenn die drei Phasen jeder Handlung jeweils auch durch eine bestimmte Person zusammengefaßt werden. Die drei Gewalten — oder wie wir sie richtiger benennen Phasen, denn keine hat einen Sinn ohne die andere — stehen einander also nicht mehr autonom, selbstherrlich und im Grunde genommen gleichgültig gegenüber, sondern sie werden in jeder Rangstufe miteinander verknüpft und in wechselseitige Beziehung gebracht. Sie dienen gemeinsam der Unterrichtung und Weileitung für ihren vorgesetzten Leiter, der dann auf Grund der sachlichen Unterlagen die verbindlichen Entscheidungen trifft und entsprechende Weisungen erlässt. Nach unten wird entschieden, nach oben wird berichtet. Diese organisatorischen Knotenpunkte sind, beiläufig bemerkt, zugleich die Träger der weiter unten besprochenen Organisation der horizontalen Querverbindungen des Betriebes.

Mit andern Worten, wie für den Betrieb als Ganzes einer eindeutig bestimmten Persönlichkeit die Führung und Verantwortung zukommt, muß ebenso in den untergeordneten Stellen für jede Handlung ein Kopf zuständig und verantwortlich sein, d. h., es dürfen die einzelnen Phasen (Planung, Ausführung und Kontrolle) innerhalb eines bestimmten Aufgabenkreises nicht auseinander gerissen werden.

Die Verwirklichung des Führungsprinzips bedingt aber ganz automatisch auch die Erfüllung einer andern Forderung, die mit den oft geltenden Ansichten in Widerspruch steht, indem die einheitliche Führung nicht durch eine schablonenhafte, gedankenlose und geistötende Zentralisation,

sondern durch eine dezentralisierte Organisation erzielt werden muß. Darunter ist folgendes zu verstehen: die oberste Leitung befaßt sich, beispielsweise, in ihrer Planungsarbeit nicht mit der Festlegung des Ausführungsprogramms bis in seine letzten Einzelheiten, sondern sie beschränkt sich lediglich auf das Wesentliche und auf die Festsetzung der Grenzen, die von den nachgeordneten Stellen innegehalten werden müssen zur Sicherung einer einheitlichen und zweckmäßigen Durchführung der Gesamtaufgabe. Innerhalb der so festgelegten Grenzen sind die einzelnen Funktionsträger vollständig frei und können nach eigenem Ermessen disponieren. Sie setzen in ihrem Aufgabenkreis die Einzelheiten fest. Es wird also jede Frage in allen Fällen immer von derjenigen Person entschieden, die eine direkte Einsicht in die Sachlage und deren Erfordernisse besitzt. Man verteilt auf diese Weise Vertrauen und Verantwortung, vermeidet einen langen Instanzenzug; man wahrt die Selbständigkeit und eine schöpferische Initiative bis herunter zu den letzten Betriebsgliedern.

Man erkennt hier unschwer eine weitgehende, grundsätzliche Verwandtschaft der wirtschaftlichen mit der militärischen Organisation. In der Armee spricht man (seit Friedrich dem Großen) von Stab- und Linienoffizieren je nach dem, ob der Offizier zum Beispiel dem Generalstab, Divisionsstab, Brigadestab usw. angehört oder in der Truppe als Kommandant zum Beispiel einer Division, Brigade, eines Regiments etc. dient. Die Stabsoffiziere haben in erster Linie beratende, die Linienoffiziere in erster Linie ausführende Funktionen in der Armee zu erfüllen. In dieser Unterscheidung liegt eine deutliche Trennung nach Tätigkeitsart (Stab) und nach Tätigkeitsgebiet (Linie). Im Stabe werden gewisse Funktionen für das Ganze zentralisiert. Die Dritte Phase der Handlung, die Überwachung, findet sich in der militärischen Organisation allerdings nur schwach entwickelt, indem die Kontrolle sich unmittelbar und automatisch aus dem Erfolg der militärischen Operation ergibt.

Es versteht sich von selbst, daß eine absolute Scheidung in beratende und vollziehende Tätigkeit, eine Scheidung in reine Stab- und Linienbeamte des Betriebes in der Praxis so wenig wie in der Theorie besteht. Selbstverständlich wird der oberste Leiter sich auch von den mit der Ausführung betrauten Funktionären beraten lassen, und umgekehrt wird er, wenn angezeigt, beispielsweise seine Stabsbeamten mit der Vollziehung einer bestimmten Funktion der Ausführung betrauen können. Aber als wesentlich muß doch festgehalten werden, daß bei der einen Art der Betriebsfunktionäre die primäre Aufgabe in der Beratung, bei den anderen in der Vollziehung besteht und ihre jeweilige Beziehung im andern Sinne von untergeordneter, sekundärer Bedeutung bleibt.

Im weiteren ist zu beachten, daß nicht nur der oberste Leiter die Verantwortung für die Planung und Überwachung seinen Stabsbeamten übertragen wird, sondern im genau gleichen Sinne werden die höhern Funktionsträger der Vollziehung für ihren Aufgabenkreis einen Stab organi-

sieren. Diese Gliederung geht bis zu demjenigen Punkt weiter, wo — im Gegensatz zu den übergeordneten Organisationsteilen — Beratung, Kontrolle und Ausführung in derselben Person bzw. Personenstelle zusammenfallen.

Unsere Betrachtung besaßt sich bisher im Rahmen der inneren Betriebsorganisation nur mit der rein technischen Seite (Werkverrichtung) einer Unternehmung. Neben dem technischen Arbeitsgebiet umfaßt aber jeder Betrieb noch ein kommerzielles, finanzielles und personelles Arbeitsgebiet. Wie wir nun im technischen Arbeitsgebiet eine Aufteilung der Tätigkeit vorgenommen haben nach Tätigkeitsart (Planung, Vollziehung, Kontrolle und nach Tätigkeitsgebiet (Abschnitte des Ausführungsprozesses)), können wir auch innerhalb des ganzen Betriebsgebietes die einzelnen Arbeitsfunktionen noch unterteilen nach Arbeitsgebiet und Arbeitsart. Auf Grund der von Prof. Töndury rektifizierten Systematik von Fahol lassen sich folgende Unterscheidungen treffen:

an Arbeitsgebieten:

- a) das technische Arbeitsgebiet,
- b) das kommerzielle Arbeitsgebiet,
- c) das personelle Arbeitsgebiet,
- d) das finanzielle Arbeitsgebiet.

An Arbeitsarten:

1. die operative Arbeit,
2. die ordnende Arbeit,
3. die leitende Arbeit,
4. die führende Arbeit.

Zu a) In das technische Arbeitsgebiet fallen alle Handlungen, die mit der Stoffbehandlung, d. h. der eigentlichen Produkterzeugung der Unternehmung zu tun haben.

Zu b) Das kommerzielle Arbeitsgebiet umfaßt alles, was sich auf die Organisation des Marktes bezieht.

Zu c) Im personellen Arbeitsgebiet laufen alle Maßnahmen zusammen, die in Verbindung mit der Beschaffung und der Erhaltung der Arbeitskräfte stehen.

Zu d) Das finanzielle Arbeitsgebiet ist das Gebiet der Finanzpolitik des Betriebes. Hierher gehört alles, was mit der Kapitalbeschaffung und Kapitalerhaltung zu tun hat, u. a. also auch das Rechnungswesen.

In Bezug auf die Arbeitsarten läßt sich kurz folgendes bemerken:

Zu 1. Die operative Arbeit ist rein zweckmäßiger Natur. Ihre Ausführung wird durch Anlernung, Reglemente und Vorschriften in ihren Bahnen bestimmt.

Zu 2. Die ordnende Arbeit ist vermittelnder Natur. Sie wirkt nicht direkt produktiv, sondern beschränkt sich darauf, das Vorhandene in Ord-

nung, das will heißen, in möglichst reibungslosem Verkehr oder zur unmittelbaren Verfügung zu halten.

Zu 3. Die leitende Arbeit übt die Funktion der Befehlsgabe aus. Sie organisiert den Betrieb bezw. den Betriebsteil auf Grund der gestellten Aufgabe und der dafür ausgelegten, allgemeinen Richtlinien.

Zu 4. Die Führung, d. h. die führende Arbeit, nimmt im Betriebe die erste oberste Stellung ein und stellt die Verbindung zwischen den einzelnen Betriebseinheiten und den übrigen Teilen und Zweigen der Volkswirtschaft her.

Aus der gegebenen Definition von führender und leitender Arbeit erkennt man, daß vom externen Standpunkt aus, d. h. im Rahmen der Volkswirtschaft, die Führung bei dem obersten Organ, dem Wirtschaftsrat des Betriebes liegt, der die Verantwortung für ein zweckmäßiges Funktionieren der Unternehmung in der Volkswirtschaft trägt, während die Leitung der Unternehmung im volkswirtschaftlichen Sinne auf dem von uns besonders hervorgehobenen obersten Leiter liegt. Vom internen Standpunkt aus, d. h. im Rahmen des Betriebes nimmt jedoch die mit der obersten Leitung des Betriebes betraute Persönlichkeit auch die Führung ein, während die Funktion der Leitung auf die einzelnen Betriebsdirektionen übergeht. Es gilt also das Prinzip der wechselnden Einstellung, d. h. der Betrieb, der in der vorgelagerten Betrachtung als Funktionsteil eines größeren Ganzen erscheint (der Volkswirtschaft), wird in der nachstehenden nun seinerseits als Einheit aufgefaßt, während alles andere als äußere Tatsache zu beachten ist.

Unter Anwendung desselben Prinzips fällt nun die Einteilung in Tätigkeitsgebiet (wie sie innerhalb des technischen Arbeitsgebietes durchgeführt wurde) mit der Einteilung nach Arbeitsart zusammen. Damit läßt sich die Systematik der Organisation auf folgendes Schema zurückführen.

| Tätigkeitsart                       |                  |                  | Tätigkeits-<br>gebiet bezw.<br>Arbeitsart | Arbeitsgebiet                  |                                |                             |   |
|-------------------------------------|------------------|------------------|---|--------------------------------|--------------------------------|-----------------------------|---|
| Planung                             | Voll-<br>ziehung | Über-<br>wachung |   | technische                     | kommer-<br>zielle              | personelle                  | finanzielle                               |
| Oberster Leiter                     |                  |                  | führende                                  | Präsident oder Generaldirektor |                                |                             |   |
| Direktoren                          |                  |                  | leitende                                  | Technische<br>Direktion        | Kaufm.<br>Direktion            | General-<br>Sekre-<br>tarat | Finanz-<br>direktion                      |
| Abteilungschef                      |                  |                  | ordnende                                  | Werk-<br>führer,<br>Meister    | Ein- und<br>Verkaufs-<br>Chefs | Personal-<br>Chefs          | Sekre-<br>tarat,<br>Buchhal-<br>tungschef |
| Bureau- und Werkstätte-<br>Personal |                  |                  | operative                                 | Arbeiter                       | Bureaupersonal                 |                             |   |

In jedem Betrieb lassen sich nun die vier Arbeitsgebiete, die vier Arbeitsarten und innerhalb des einzelnen Arbeitsgebietes die drei Tätigkeitsarten (Phasen) unterscheiden, wenn sich zwischen den einzelnen Funktionen auch nicht in jedem Fall eine scharfe Grenze ziehen läßt und ihr gegenseitiges Verhältnis nach Branche und Betriebsumfang ändert. In der Praxis kann die wegleitende Betriebsteilung selbst nach Arbeitsgebiet, Arbeitsart, Tätigkeitsart oder gekreuzt vorgenommen werden. Wesentlich ist jedoch, daß jeder Funktionsträger eine ganz bestimmte Lage in dieser Organisationssystematik einnimmt und folglich auch jede Handlung im Betriebe auf einen eindeutigen, bestimmbarer Ursprung zurückgeführt werden kann.

Neben der besprochenen konstitutionellen Organisationssystematik bedürfen Landesunternehmungen und Großbetriebe auch einer einwandfreien Organisation der horizontalen Querverbindung. Diese letztere dient hauptsächlich der gegenseitigen Fühlungnahme der koordinierten Betriebsstellen, der Information und dem Erfahrungsaustausch. Sie hat den Zweck, für die Orientierung und die untergeordneten wechselseitigen Betriebsvorgänge, den langen Dienstweg auszuschalten und eine Arbeitsüberlastung der Spitzenorgane und des obersten Leiters zu vermeiden. Die Mittel dieser horizontalen Querverbindung sind allgemeine, orientierende Rundschreiben und periodische Zusammenkünfte der verantwortlichen Funktionäre der verschiedenen Betriebsstellen und -gruppen. Dabei sind u. a. wichtige Maßnahmen gemeinsam zu besprechen, Unklarheiten, verschiedene Meinungen und Anschauungen abzuklären. Selbstverständlich wird dadurch der normale ordnungsgemäße Informationsgang der unter- und übergeordneten Stellen nicht überflüssig.

Wesentlich für das einwandfreie Arbeiten der Großunternehmung, insbesondere aber auch zur Entlastung der Leitung, ist eine gutdurchdachte, die gesamte Unternehmung umfassende Vorplanung und Budgetkontrolle, d. h. diese müssen sowohl den Betrieb als Ganzes wie die einzelnen Betriebsteile umfassen. Es genügt dann nur die Abweichungen der Planung an die vorgesetzte bezw. an eine Zentralstelle weiterzuleiten, wodurch eine gewaltige Ersparnis an laufender Arbeit erzielt wird. Dazu wird es möglich, Differenzen, Störungen und Fehler unmittelbar und scharf, während ihres Entstehens zu erfassen und zu berücksichtigen. Im gleichen Sinne wirkt auch ein zweckmäßig ausgebauter Betriebsvergleich.

Die gemachten Ausführungen dürften einen genügenden Einblick in die Organisationssystematik des Großbetriebes gegeben haben. Diese ermöglicht bei konsequenter Durchführung eine klare, sachliche Gliederung und Koordination der Arbeitsgebiete, Funktionen, Kompetenzen und Verantwortung. Eine Anpassung an den jeweiligen Betriebsumfang ist leicht möglich, indem die Organisation sich in einzelnen Teilen sinngemäß ausbauen bzw. zusammenziehen läßt, ohne eine grundsätzliche Umstellung des Gesamtaufbaues zu bedingen. Auch die Arbeitslast läßt sich ohne große

Schwierigkeiten einfach und Verhältnismäßig gleichmäßig, d. h. entsprechend Arbeitskraft und Beschriftung, auf die einzelnen Funktionsträger verteilen, was insbesondere in Bezug auf die Vermeidung einer Überbeanspruchung der Spezialorgane von Bedeutung ist. Der Betrieb bleibt durchsichtig, der interne Verkehr verläuft reibungslos, Übelstände werden sicher aufgedeckt und können rasch behoben werden. Die einheitliche Führung bleibt trotz der dezentralisierten Organisation erhalten. Es wird auch der für die Lebensfähigkeit jeder Organisation bedeutungsvolle Grundsatz erfüllt, daß jeder Funktionsträger die denkbar weitestgehende zulässige Freiheit und Selbständigkeit besitzt. Die Kontrolle beschränkt sich auf das Wesentliche. Sie ist aber hierin genau und gerecht durchführbar.

Damit haben wir die Besprechung der inneren Betriebsorganisation abgeschlossen. Dagegen wird es notwendig sein, das Verhältnis der beiden obersten Organe, Führung und Leitung des Betriebes noch etwas genauer abzuklären.

Bei mittlern Betrieben wird der mit der Führung betraute Wirtschaftsrat des Betriebes, trotz seiner Zusammensetzung aus mehreren Personen, eine wirksame Kontrolle über die Leitung selbst ausüben können. Wird das genannte Organ jedoch zu groß und schwefällig, so ist es notwendig, neben der mit der Gesamtleitung betrauten Direktion ein ständiges unabhängiges Inspektorat zu errichten. Dieses Inspektorat, welches aus einem hochqualifizierten Leiter mit entsprechendem Hilfsstab besteht, hat lediglich beratende Aufgaben und zwar in 2- bzw. 3-facher Beziehung:

1. gegenüber dem obersten Leiter des Betriebes,
2. gegenüber dem Wirtschaftsrat der Unternehmung.
3. bei Landesunternehmungen gegenüber der zuständigen obersten politischen Behörde.

Die besondere Stellung des Inspektorates besteht darin, daß es das Recht hat, über jede zur Ausführung vorgesehene grundsätzliche Maßnahme, welche den Betrieb als Ganzes betrifft, die notwendigen Erhebungen zur eigenen Urteilsbildung vorzunehmen, daß es ferner das Recht hat, jede Frage vor die oberste Betriebsleitung, den Wirtschaftsrat der Unternehmung oder die zuständige oberste politische Behörde zu ziehen. Auf diese Weise läßt sich eine wirksame Kontrolle ausüben, die den Betrieb vor möglicher Einseitigkeit bewahren wird, die in der Übertragung der verantwortlichen Leitung an eine einzelne Persönlichkeit liegt. Dabei bleibt doch dem obersten Leiter, wie seinen Mitarbeitern, die volle Initiative, Arbeits- und Entwicklungsfreiheit erhalten.

Damit ist der Kreis zwischen Zielsetzung, Ausführung und Kontrolle einer Unternehmung, möge sie noch so groß sein, sowohl in interner wie externer Beziehung, geschlossen. Der Betrieb bildet ein harmonisches Ganzes, so daß er seine Aufgabe in einer organischen Gesamtwirtschaft einwandfrei erfüllen kann.