

Einführung in die betriebswirtschaftliche Organisationslehre

von

Dr.=Ing. Karl Wilhelm Hennig

a. o. Professor der Betriebswirtschaftslehre
a. d. Technischen Hochschule Hannover

Mit 97 Textabbildungen
und 7 Tafeln



Berlin
Verlag von Julius Springer
1934

ISBN 978-3-642-89829-7 ISBN 978-3-642-91686-1 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-642-91686-1

Alle Rechte, insbesondere das der Übersetzung
in fremde Sprachen, vorbehalten.
Copyright 1934 by Julius Springer in Berlin.

Dem Andenken meines Vaters

Vorwort.

Dieses Werk will lediglich eine Einführung in die betriebswirtschaftliche Organisationslehre geben, es behandelt also nur einige mir besonders wichtig erscheinende Fragen, denn zu einer umfassenden betriebswirtschaftlichen Organisationslehre ist die Zeit noch nicht gekommen, worauf mich Herr Professor Dr. rer. pol. Dr. jur. h. c. Schmalenbach, Köln in dankenswerter Weise eindringlich hinwies. Die Auswahl des Stoffes habe ich den Bedürfnissen der Praxis und der Hochschule entsprechend zu treffen versucht.

Da noch viele grundlegende Fragen der genaueren theoretischen Durchdringung bedürfen, habe ich mir an geeigneten Stellen durch Behandlung zahlreicher Beispiele zu helfen gesucht. Ich bin damit einem Rat des Herrn Professor Dr. rer. pol. Dr. rer. oec. h. c. Schmidt, Frankfurt a. M. gefolgt, dem ich nicht nur für wertvolle Anregungen, sondern auch für die Aufmunterung, das Werk trotz aller Schwierigkeiten zu Ende zu führen, zu besonderem Dank verpflichtet bin. Möge den Leser beim Durcharbeiten der Beispiele, die alle dem praktischen Leben entnommen sind, ein wenig die faustische Freude am Organisieren erfüllen, die auch mir der beste Lohn der Arbeit war.

Meiner Auffassung vom Begriff Betrieb entsprechend habe ich nicht nur Unternehmungen sondern auch Haushalte, insbesondere öffentliche Haushalte in ausgedehntem Maße behandelt. So hoffe ich, dazu beizutragen, daß der betriebswirtschaftliche Nachwuchs mehr und mehr bei den Verwaltungsbehörden Verwendung findet. Viele praktische Erfahrungen befestigten in mir die Überzeugung, daß die öffentlichen Haushalte die Mitarbeit der Betriebswirte nicht entbehren können. Von der zunehmenden Betätigung der Betriebswirte in den öffentlichen Haushalten erwarte ich dann auch eine wesentliche Befruchtung unserer Wissenschaft.

Der erste Gedanke einer Organisationslehre kam mir im Kriege, als ich in die gewaltige Organisation des deutschen Feldheeres eingegliedert war. Das große Erleben wirkt auch in dieser Arbeit in manchen Hinweisen auf die Kriegswissenschaft nach. Die wichtigsten Anregungen gab mir sodann meine eigene organisatorische Betätigung als Leiter und Berater von Betrieben. Besonders wertvoll war mir ein Auftrag auf organisatorische Beratung des Vorstandes der Continental Gummi-Werke A.-G., Hannover, zumal ich dort mit anderen Organisatoren zusammenarbeiten konnte. Damit ich bei dieser Arbeit meine ganze Kraft einsetzen konnte, beurlaubte mich der Herr Preußische Minister für Wissenschaft, Kunst und Volksbildung auf längere Zeit, wofür ich ihm größten Dank schuldig bin.

Zu besonderem Dank bin ich ferner verpflichtet dem Herrn Preußischen Minister des Innern, der mir auf Befürwortung durch den Herrn Oberpräsidenten der Provinz Hannover eine mehrmonatige informatorische Tätigkeit bei dem Herrn Oberpräsidenten und Herrn Regierungspräsidenten in Hannover und dem Herrn Landrat des Kreises Hannover-Linden gestattete, ferner dem Herrn Preußischen Finanzminister, der mir eine mehrmonatige informatorische Betätigung im Preu-

bischen Finanzministerium erlaubte und dem Herrn Chefpräsidenten der Preussischen Oberrechnungskammer, der mir einen genauen Einblick in die Arbeiten seiner Behörde verstattete und als Reichssparkommissar mich an den Arbeiten seiner Beauftragten bei der Revision der Stadt Mannheim informatorisch teilnehmen ließ.

Weiter haben mich, indem sie mir einen Einblick in ihre Organisation erlaubten, oder durch Auskünfte nachfolgende Betriebe und Persönlichkeiten in dankenswertester Weise unterstützt:

Reichsfinanzministerium, Landesfinanzamt Hannover, Finanzamt Hannover-Mitte,
 Reichsarbeitsministerium, Hauptversorgungsamt Niedersachsen-Nordmark, Hannover,
 Reichsanstalt für Arbeitsvermittlung und Arbeitslosenversicherung, Hauptstelle Berlin, Landesarbeitsamt Niedersachsen, Hannover,
 Reichsjustizministerium,
 Reichspatentamt,
 Rechnungshof des Deutschen Reiches,
 Deutsche Reichsbahngesellschaft, Reichsbahndirektion Hannover, Betriebsamt Hannover 1, Bahnhof Hannover-Wülfel,
 Deutsche Reichspost, Reichspostministerium, Reichspostzentralamt, Oberpostdirektion Hannover,
 Preussisches Justizministerium, Oberlandesgericht Celle, Landgericht Hannover, Amtsgericht Hannover,
 Polizeipräsidium Hannover,
 Polizeipräsidium Magdeburg,
 Provinzialverwaltung, Hannover,
 Stadt Alfeld a. L.,
 Stadt Hannover,
 Stadt Hildesheim,
 Stadt Minden i. W.,
 Baupolizei, Bezirk Berlin-Zehlendorf,
 Beamtenfachschule des Hannoverschen Städtevereins, Hannover,
 Bischöfliches Generalvikariat und Priesterseminar, Hildesheim,
 Reichsstand der Deutschen Industrie, Wirtschaftspolitische Abteilung, Berlin W35,
 Reichsstand des Deutschen Handwerks, Berlin W 15,
 Reichsverband des Deutschen Groß- und Überseehandels e. V., Hauptgeschäftsstelle Berlin W 30, Bezirksgruppe Niedersachsen, Hannover,
 Hauptgemeinschaft des Deutschen Einzelhandels e. V., Berlin NW 7,
 Industrie- und Handelskammer Hannover,
 Verband Deutscher Verkehrsverwaltungen e. V., Berlin W 62,
 Reichsverband Deutscher Lichtspieltheaterbesitzer e. V., Berlin SW 68,
 Deutscher Versicherungs-Schutzverband e. V., Berlin-Wilmersdorf,
 Reklame-Schutzverband e. V., Berlin-Lichterfelde-West,
 Adrema Maschinenbaugesellschaft m. b. H., Berlin NW 87,
 Vertretung der Continental-Schreib- und Addiermaschinen, Dr.-Ing. Pfautsch, Hannover,
 Definitiv Kontroll-Buchhaltung, Berlin-Weißensee,
 Deutsche Burroughs Rechenmaschinen A.-G., Zentrale Berlin SW 11, Filialdirektion Hannover,
 Deutsche Hollerith-Maschinen G. m. b. H., Berlin W 35,
 Kardex-System G. m. b. H., Berlin-Friedenau,
 National Registrierkassen Gesellschaft m. b. H., Berlin-Neukölln,

Paragon Kassenblock A.-G., Berlin-Oberschöneweide,
 Powers G. m. b. H., Berlin NW 7,
 Deutsche Erdöl A.-G., Berlin-Schöneberg,
 Gewerkschaft Elwerath, Hannover,
 Deutsche Maschinenfabrik A.-G., Duisburg,
 General Motors G. m. b. H., Berlin-Borsigwalde,
 J. Neumann, A.-G. Zigarrenfabriken, Zentrale Berlin N 24,
 Siemens-Schuckertwerke A.-G., Technisches Büro Hannover,
 Stahlwerke Brüninghaus A.-G., Werdohl, i. W.,
 L. & C. Steinmüller, Dampfkesselfabrik, Gummersbach (Rhld.),
 Günther Wagner, Hannover,
 Schneiderobermeister Huck, Hannover,
 Schneidermeister Heinecke, Hannover,
 Schneidermeister Töppe, Hannover,
 J. C. Herhold, Fachgeschäft für Porzellan und Glas, Hannover,
 J. W. Sältzer, Kaufhaus, Hannover,
 R. Petersen & Co., Hamburg,
 Carlowitz & Co., Hamburg,
 Hypothekenbank in Hamburg, Hamburg,
 Überlandwerke und Straßenbahnen Hannover A.-G., Hannover,
 Gothaer Lebensversicherungsbank a. G., Gotha,
 Landschaftliche Brandkasse, Hannover,
 Nordstern und Vaterländische, Allgemeine Versicherungs-A.-G., Bezirksdirektion
 Hannover,
 Theaterbetrieb der Ufa, Hannover,
 Deutsches Rotes Kreuz, Berlin W 35,
 Allgemeiner Deutscher Automobil-Club e. V., Sitz München, Präsident, General-
 sekretariat,
 Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit, Berlin NW 7,
 Deutsches Institut für wirtschaftliche Arbeit in der öffentlichen Verwaltung,
 Berlin NW 7,
 Gesellschaft für Organisation, Berlin W 30,
 Verein beratender Organisatoren e. V., Berlin-Charlottenburg,
 Institut der Wirtschaftsprüfer, Berlin NW 7,
 Deutsche Revisions- und Treuhandgesellschaft A.-G., Berlin W 8,
 Deutsche Revisions-Gesellschaft Treuhand-A.-G., Berlin W 9,
 Süddeutsche Treuhand-A.-G., Stuttgart,
 Deutsche Bedaux-G. m. b. H., Berlin,
 Plan-Arbeit G. m. b. H., Kollegium wirtschaftlicher Fachberater, Berlin-Char-
 lottenburg,
 Renta Organisationsgesellschaft m. b. H., Berlin W 15,
 J. R. Breiter, beratender Organisator, Berlin-Charlottenburg,
 G. Frakanzani, Wirtschaftsprüfer, beratender Organisator, Berlin W 30,
 O. Güttler, Wirtschaftsprüfer, Hannover,
 Staatsminister a. D. Dr. h. c. von Richter, Exz., Berlin-Charlottenburg,
 Professor Dr. Goebel, Hannover,
 Professor Dr. Obst, Hannover,
 Professor Dr. Peters, Köln,
 Privatdozent Dr. Bartsch, Hannover,
 Geschäftsführer von Tschirschnitz, Hannover,
 Dipl.-Ing. Frölich, Berlin-Charlottenburg,
 Diplom-Kaufmann Dr. Linke, Hannover,

Diplom-Kaufmann Plitt, Hannover.

Endlich danke ich für manchen wertvollen Rat und das stets bewiesene Interesse an meiner Arbeit aufrichtig meinen Freunden, den Herren

Rechtsanwalt Dr. Bollmann, Hamburg,

Professor Dr. Ellinghaus, Hannover,

Rechtsanwalt Dr. von Falkenhayn, Berlin,

Professor Dr. Hische, Hannover,

Ministerialdirigent Dr. von Staa, Berlin,

Regierungsrat Dipl.-Ing. Weitzmann, Berlin.

und meinem Assistenten, Herrn Diplom-Kaufmann Dr. Richter, Hannover.

Die Herren Dipl.-Ing. Baltruweit, Hannover und stud. Herfurth, Hannover stellten sich mir in dankenswerter Weise zur Durcharbeitung des Manuskripts zur Verfügung.

Dem Verein Jubiläumsgabe der Niedersächsischen Wirtschaft für die Technische Hochschule Hannover danke ich für eine freundliche Zuwendung.

Letztens aber nicht zuletzt bin ich dem Herrn Verleger für die angenehme Zusammenarbeit und die gediegene Ausstattung zu besonderem Dank verpflichtet.

Hannover, im April 1934.

K. W. Hennig.

Inhaltsverzeichnis.

	Seite
I. Wesen und Aufgabe der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre	1
Aufgabe der Betriebswirtschaftslehre 1. — Begriff Betrieb 1. — Begriff Wirtschaftlichkeit 1. — Wesen der Betriebsorganisation 3. — Aufgabe der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre 4. — Wissenschaften, die neben der Betriebswirtschaftslehre die Betriebsorganisation behandeln oder für den organisierenden Betriebswirt von Bedeutung sind 4. — Stoffeinteilung in diesem Werk 7.	
II. Erfassung der wirtschaftlichen Bedingtheiten der Betriebe	8
A. Ertrag und Aufwand der Unternehmungen	8
1. Allgemeines	8
Gewinnformel 8. — Ertrag 9. — Aufwand 9. — Möglichkeiten der Gewinnsteigerung 11.	
2. Beispiele	13
a) Handwerk: Herren-Maßschneiderei	13
b) Industrie: Maschinenfabrik, die nach Katalog Werkzeugmaschinen herstellt	14
c) Einzelhandel: Spezialgeschäft für Porzellan und Glas	15
d) Großhandel: Eisengroßhandel ohne Lager	15
e) Bank: Kreditbank	17
f) Verkehrsunternehmen: Straßenbahn.	19
g) Versicherungsunternehmen: Gebäude-Feuerversicherung	20
h) Theatergewerbe: Lichtspieltheater	23
B. Einnahmen und Ausgaben öffentlicher Haushalte	23
1. Allgemeines	23
Formeln für den Haushaltsausgleich 23. — Ordentlicher und außerordentlicher Haushalt 24. — Einnahmen und Ausgaben 24. — Nettoprinzip 25. — Möglichkeiten der Verbesserung des Haushaltsausgleichs 26.	
2. Beispiele	27
a) Preussische Provinz	27
Überblick 27. — Fürsorgerische Aufgaben 27. — Förderung des Verkehrswesens 29. — Sonstige Wirtschaftsförderung 30. — Kulturelle Aufgaben 31. — Allgemeine Verwaltung 32. — Erträge aus Vermögen 32. — Deckungsmittel 32.	
b) Bemerkungen zum Haushaltsplan des Preussischen Staates	32
Vorbemerkungen 32. — Überblick 33. — Haushalt der Justizverwaltung 34. — Haushalt des Ministeriums des Innern 35. — Haushalt des Ministeriums für Wissenschaft, Kunst und Volksbildung 36.	
C. Einnahmen und Ausgaben größerer privater Haushalte	40
Einteilung größerer privater Haushalte 40. — Einnahmen 40. — Ausgaben 41.	
III. Senkung und Proportionalisierung des Aufwandes	42
A. Allgemeines	42
Aufwandsarten 42. — Das Rechnungswesen als Hilfsmittel zur Senkung und Proportionalisierung des Aufwandes bei Unternehmungen 42. — Bewegliche Budgetierung des Aufwandes bei Unternehmungen 43. — Einhaltung des budgetierten Aufwandes bei Unternehmungen 47. — Senkung und Proportionalisierung des Aufwandes bei Haushalten 47.	

	Seite
B. Einzelne Aufwandsarten	48
1. Aufwand, durch den im allgemeinen ein Gegenwert für den Betrieb entsteht	48
a) Materialaufwand	48
Begriff 48. — Materialaufwand bis zum Verbrauch 49. — Buchhalterische Kontrolle des mengenmäßigen Materialverbrauchs 49. — Budgetierung der Materialmengen 50. — Abfall und Ausschub 50. — Neutralisierung gebundener Vorräte 52.	
b) Lohn	53
Begriff 53. — Wesen des Leistungslohns 53. — Ermittlung der Leistung bei mechanischer Arbeit, Zeitstudien 53. — Desgl. bei nicht mechanischer Arbeit 57. — Sonstiger Lohnaufwand 59. — Betriebsverbundenheit 60.	
c) Abschreibungen auf Anlagen	61
Günstigste Abschreibungen durch wirtschaftliche Investitionen bei Erweiterung von Anlagen 61. — Desgl. bei Ersatz von Anlagen 62. — Proportionalisierung der Abschreibungen 64.	
d) Zinsen	64
Senkung und Proportionalisierung der Zinsen bei Unternehmungen 64. — Desgl. bei Haushalten 65.	
e) Sonstiger Aufwand, durch den im allgemeinen ein Gegenwert für den Betrieb entsteht	65
Überblick 65. — Instandhaltung 66. — Versicherung 66. — Verkehr 67. — Werbung 68. — Beratung 68. — Vermittlung 69. — Mieten und Pachten 69.	
2. Aufwand, durch den im allgemeinen ein Gegenwert für den Betrieb nicht entsteht	69
IV. Arbeitsgliederung	70
A. Allgemeines	70
1. Überblick.	70
2. Aufgabengliederung	71
Erfassung der Aufgaben 71. — Anforderungen an die Arbeit 71. — Grundsätze der Aufgabengliederung 71. — Schema der Aufgabengliederung 74. — Wichtigste mittelbare Aufgaben 75. — Beispiel Einkauf 76. — Beispiel Verkauf 76.	
3. Arbeitsgliederung	76
a) im Betrieb	76
Anforderungen an die Arbeitsbereiche 76. — Übergang von der Aufgabengliederung zur Arbeitsgliederung 80. — Wesen der Leitung 22. — Aufgliederung der Leitung durch Hintereinanderschaltung der Instanzen 82. — Aufgliederung der Leitung nach persönlicher und dienstlicher Betreuung 85. — Aufgliederung der Leitung nach Willensbildung und Willensvollziehung 86. — Wahrung der Zuständigkeit von seiten der leitenden Stellen 87. — Mitwirkung 88. — Graphische Darstellung 89.	
b) im Betriebssystem	89
Leitungsabteilung und Leitungsbetrieb 90. — Arbeitsgliederung im Betriebssystem im allgemeinen 90. — Gebietsdurchdringung im allgemeinen 92. — Zu durchdringendes Gebiet 92. — Günstigste Betriebstypen 93. — Gebietsaufteilung und Bestimmung der Betriebssitze 94. — Systemverkopplung 97. — Konzerngliederung 98.	
4. Stellenbesetzung.	101
Vertretung 101. — Versetzung 104. — Beförderung 104. — Einstellung Nichtbetriebsangehöriger 106. — Wie die höchste Leitung an ihren Platz gelangt 106.	
B. Beispiele	108
1. Export- und Importunternehmen	108
2. Hypothekenbank	110
3. Preußische Industrie- und Handelskammer	112
4. Preußische Oberrechnungskammer, Potsdam	116
5. Zentrale eines Unternehmens für Fabrikation von Zigarren und Einzelhandel von Zigarren, Zigaretten und Rauchtobak	121
6. Außendienst einer Addier-, Rechen- und Buchhaltungsmaschinenfirma	122

	Seite
7. Reichsteuerverwaltung	124
8. Deutsche Reichsbahngesellschaft	127
9. Preußische Staatshochbauverwaltung	131
10. Preußische Katasterverwaltung	133
11. Deutsches Rotes Kreuz, Berlin W 35	135
12. Allgemeiner Deutscher Automobil-Club E. V., Sitz München, Vorläufer des E. V. Der Deutsche Automobil-Club	138
V. Arbeitsablauf	140
A. Allgemeines	140
1. Überblick	140
Begriff Arbeitsablauf 140. — Verkehrspläne 140. — Besetzungspläne 141. — Hilfspläne 141.	
2. Arbeitsablaufpläne	142
Bestimmungselemente 142. — Zeit 142. — Vorgang 142. — Objekt 144. — Subjekt 144. — Ort 144. — Unterlage 144. — Werkzeug 144. — Komposito- rische Darstellung 145. — Darstellung mit Festlegung einer Richtung in einfachen Fällen (Verästelungspläne) 145. — Zweikoordinatendarstellung mit drei Bestimmungselementen 145. — Verfahren des Verfassers 146.	
B. Beispiele	152
1. Reichspatentamt	152
2. Prämierung von Verbesserungsvorschlägen	154
3. Ladenverkauf	155
4. Paßerteilung	156
5. Baugenehmigung und Ingebrauchnahmebescheinigung für eine Tankstelle in einer preußischen Großstadt	156
6. Auftrags erledigung in einer Gesenkschmiede	157
7. Lochkartenarbeiten in einer großen Lebensversicherung	158
VI. Organisierende und Organisieren	160
A. Organisierende	160
Überblick 160. — Organisierende bei Organisation von Betrieben und Betriebs- systemen: alle Betriebsangehörigen 160. — Desgl., besonders beauftragte Per- sonen 161. — Desgl., leitende Personen 161. — Desgl., Betriebsrevisoren 162. — Desgl., Betriebsorganisatoren 162. — Desgl., Verkäufer von Organisationsmitteln 163. — Desgl., nichtbetriebsangehörige Revisoren 164. — Desgl., nichtbetriebs- angehörige Organisatoren 165. — Desgl., Gemeinschaftsbetriebe 166. — Or- ganisierende bei Organisation des Verkehrs zwischen Betrieben und Betriebs- systemen 166.	
B. Organisieren	167
Überblick 167. — Auftrag 167. — Plan zur Ausführung des Auftrags 169. — Prü- fung des vorhandenen Zustandes 169. — Vorschläge 170. — Prüfung der Vor- schläge 171. — Einführung der Vorschläge 171.	

Tafeln in der Tasche am Schluß des Buches:

- Tafel 1. Prämierung von Verbesserungsvorschlägen.
- Tafel 2. Paßerteilung.
- Tafel 3. Baugenehmigung und Ingebrauchnahmebescheinigung für eine Tankstelle in einer preußischen Großstadt.
- Tafel 4. Auftrags erledigung in einer Gesenkschmiede.
- Tafel 5. Lochkartenarbeiten einer großen Lebensversicherung, Erzeugung von Lochkarten für Neuzugänge und Abstimmung mit der Beitragsbuchhaltung.
- Tafel 6. Desgl., Erzeugung von Ersatzlochkarten infolge Dividenden- und Vertragsänderung und Abstimmung mit der Beitragsbuchhaltung.
- Tafel 7. Desgl. Herstellung der Beitragsverzeichnisse und Beitragsrechnungen und Überwachung des Zahlungseingangs.

I. Wesen und Aufgabe der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre.

Die Betriebswirtschaftslehre hat die Aufgabe, Grundsätze und Verfahren zu entwickeln, durch deren Anwendung die Betriebe als dienende Glieder der staatlichen Gemeinschaft¹ ihre Zwecke mit höchster Wirtschaftlichkeit erfüllen.

Betriebe² im Sinne der Betriebswirtschaftslehre sind Unternehmungen und Haushalte, ferner Zusammenfassungen von Unternehmungen (Konzerne, Kartelle usw.), von Haushalten (öffentlichen, privaten sowie öffentlichen und privaten) und von Unternehmungen und Haushalten. Auch Teile von Unternehmungen und Haushalten können als Betriebe bezeichnet werden. Es gehört weiter nicht zum Wesen der Betriebe, daß ihre Dauer unbestimmt ist, vielmehr sind auch Veranstaltungen, die von vornherein eine begrenzte Dauer haben, wie Ausstellungen und Kongresse als Betriebe anzusehen. Es ergibt sich also, daß jede zum Zweck einer betriebswirtschaftlichen Untersuchung irgendwie abgegrenzte Veranstaltung von gewisser Dauer ein Betrieb im Sinne der Betriebswirtschaftslehre ist.

Die Unternehmungen haben wirtschaftliche Zwecke und betreiben zu diesen Zwecken die Betriebsverbundenen; die Haushalte bezwecken die Betreuung der Betriebsverbundenen in bestimmter Hinsicht (z. B. regierendes Betreiben von seiten öffentlicher Haushalte, Interessen vertretendes, caritatives, kulturelles Betreiben von seiten größerer privater Haushalte). Bei den Unternehmungen folgt die Notwendigkeit höchst wirtschaftlichen Handelns aus der Zwecksetzung selbst, aber auch das Wirken der Haushalte muß so wirtschaftlich wie möglich geschehen.

Um das Wesen der Wirtschaftlichkeit zu erkennen, ist von der Erfahrung auszugehen, daß man im allgemeinen Nutzen nur durch Opfer erreichen kann. Die Wirtschaftlichkeit ist bei gleichem Opfer um so größer, je größer der Nutzen ist, und bei gleichem Nutzen um so größer, je kleiner das Opfer ist. Sonach ergibt sich für die Wirtschaftlichkeit die Beziehung:

$$\text{Wirtschaftlichkeit} = \frac{\text{Nutzen}}{\text{Opfer}} .$$

Ist die Wirtschaftlichkeit eines Betriebes zu ermitteln, so müssen Nutzen und Opfer auf einen bestimmten gleichen Zeitabschnitt T bezogen werden. Man erhält also:

$$\begin{aligned} &\text{Wirtschaftlichkeit eines Betriebes während des Zeitabschnittes } T \\ &= \frac{\text{Nutzen während des Zeitabschnitts } T}{\text{Opfer während des Zeitabschnitts } T} . \end{aligned}$$

¹ In einzelnen Fällen sind Betriebe auch Glieder überstaatlicher Gemeinschaften (insbesondere der Nationen und Kirchen, soweit diese über das Staatsgebiet hinausgreifen), ohne daß jedoch dadurch die Bindung an den Staat entfällt. Die schwersten seelischen Konflikte können entstehen, wenn staatliche und überstaatliche Gemeinschaft im Streit liegen.

² Vgl. Artikel von Mahlberg: Der Betriebsbegriff und das System der Betriebswirtschaftslehre in Die Betriebsverwaltung, Bd. 2 des Grundrisses der Betriebswirtschaftslehre, S. 1 ff. Leipzig 1927.

Da es ein absolutes Maß der Wirtschaftlichkeit nicht gibt, kann man sich mit einem nach dieser Formel ermittelten Wert nur dann ein Urteil über die Wirtschaftlichkeit bilden, wenn Vergleichswerte zur Verfügung stehen. Möglich sind Zeitvergleich (Vergleich der Wirtschaftlichkeit desselben Betriebes in verschiedenen vergleichbaren Zeitabschnitten) und Betriebsvergleich (Vergleich der Wirtschaftlichkeit mehrerer vergleichbarer Betriebe während vergleichbarer Zeitabschnitte). Bei der Ermittlung der Wirtschaftlichkeit können insbesondere zwei Schwierigkeiten auftreten:

1. muß der Standpunkt bestimmt werden, von dem aus Nutzen und Opfer zu beurteilen sind,

2. ist zu prüfen, in welcher Weise Nutzen und Opfer zu messen sind.

Daß Maßnahmen als nützlich oder schädlich zu beurteilen sind je nach dem Standpunkt, den man einnimmt, beobachtet der Betriebswirt in jedem größeren Unternehmen und Haushalt, in denen jeder Betriebsteil den für ihn größten Nutzen und das für ihn geringste Opfer anstrebend leicht gegen die Wirtschaftlichkeit des Gesamtbetriebes verstößt. Bei Betriebszusammenfassungen vollends wird erfahrungsgemäß ein erheblicher Teil der Arbeitskraft der leitenden Personen damit verbraucht, die widerstrebenden Betriebe unter einen Hut zu bringen. Nun sind aber Betriebe und Betriebszusammenfassungen Teile der größeren Gemeinschaft Staat und haben ihre Zwecke als dessen Glieder zu erfüllen. Sache der Staatsführung ist es, das Verantwortungsbewußtsein der Betriebe gegenüber dem Staat zu stärken und, soweit dies nicht gelingt, die Betriebe zur Berücksichtigung der staatlichen Belange zu zwingen. Jeder Betriebsteil erwäge also zunächst Nutzen und Opfer für sich, dann aber auch für den Betrieb, jeder Betrieb für sich und die Betriebszusammenfassung, der er angehört, jede Betriebszusammenfassung für sich und das Staatsganze. Wie bei den unausbleiblichen Konflikten die Entscheidung fallen muß, sagt dem Menschen sein Gewissen, wenn er dessen Stimme hören will.

Die Messung von Nutzen und Opfer kann in Werteinheiten (Geld) oder Mengeneinheiten erfolgen. Grundsätzlich müssen soweit wie möglich Werte zur Messung der Wirtschaftlichkeit benutzt werden, da sich mit Hilfe der Mengen nur Gütegrade errechnen lassen, die Hinweise auf die Wirtschaftlichkeit geben. Das Opfer läßt sich fast immer ganz oder doch zu einem wesentlichen Teil wertmäßig bestimmen. Der Organisierende muß auch das nicht geldlich bestimmbare Opfer, wie es z. B. bei caritativen Betrieben durch ehrenamtliche Tätigkeit in umfanglichem Maße gebracht werden kann, sorgfältig berücksichtigen. Da sich der Nutzen entweder in Geld oder in Mengeneinheiten oder überhaupt nicht ermitteln läßt, ergeben sich folgende besonders wichtige Beziehungen:

1. Nutzen und Opfer sind in Geld meßbar, es gilt:

$$\begin{aligned} & \text{Wirtschaftlichkeit während des Zeitabschnitts } T \\ &= \frac{\text{Nutzen während des Zeitabschnitts } T \text{ in Geld}}{\text{Opfer während des Zeitabschnitts } T \text{ in Geld}} \end{aligned}$$

2. Der Nutzen ist nur mengenmäßig, das Opfer wertmäßig zu messen. Auf die Wirtschaftlichkeit während des Zeitabschnitts T läßt die Beziehung schließen:

$$\frac{\text{Nutzen während des Zeitabschnitts } T \text{ in Mengeneinheiten}}{\text{Opfer während des Zeitabschnitts } T \text{ in Geld}}$$

3. Der Nutzen ist nicht meßbar, das Opfer läßt sich mindestens teilweise in Geld messen. Hinweise auf die Wirtschaftlichkeit gibt:

$$\text{das Opfer während des Zeitabschnitts } T \text{ in Geld.}$$

Fall 1 liegt bei allen Unternehmungen vor. Man pflegt zur Beurteilung der Wirtschaftlichkeit die Rentabilitätsformel heranzuziehen, die lautet:

$$\begin{aligned} & \text{Rentabilität in \%} \\ & = \frac{\text{Ertrag während eines Jahres} - \text{Aufwand während eines Jahres}}{\text{Kapital}} \times 100 \\ & = \frac{\text{Gewinn während eines Jahres}}{\text{Kapital}} \times 100. \end{aligned}$$

In diesem Falle ist der Nutzen der Jahresgewinn, das Opfer die Kapitalverzinsung eines Jahres ($\text{Kapital} \times \text{landesüblicher jährlicher Zinssatz}$). Der als bekannt angesehene Zinssatz ist in der Rentabilitätsformel fortgelassen, die errechnete Rentabilität muß daher mit dem landesüblichen Zinssatz verglichen werden. Möglich sind in diesem Falle Zeit- und Betriebsvergleich.

Fall 2 ist besonders für Haushalte bedeutungsvoll. So kann man z. B. den Nutzen einer Schule bestimmter Art zu Zwecken eines betriebswirtschaftlichen Vergleichs in Schülerjahren ausdrücken und ins Verhältnis zu dem Aufwand setzen. Ähnlich kann man bei einer Justizbehörde die verschiedenen richterlichen und sonstigen Akte in Einheiten bewerten, mit Hilfe der Zahl der Akte die Summe der Einheiten bilden und diese in Beziehung zu dem Aufwand setzen. Es kann erhebliche Schwierigkeiten bereiten, die Bewertung des Nutzens in Einheiten für die verschiedenen Arten der Leistung einigermaßen richtig vorzunehmen. Immerhin läßt sich oft die hierin liegende Unsicherheit allmählich so weitgehend vermindern, daß ein befriedigender Zeitvergleich möglich wird. Auch ein Betriebsvergleich ist möglich, soweit er sich auf Betriebe gleicher Art beschränkt. Die Wirtschaftlichkeit einer Schule und eines Gerichts können auf diese Weise natürlich nicht miteinander verglichen werden. Bei den verglichenen Nutzen müssen Umfang, Qualität, Schnelligkeit und Sicherheit der Leistung soweit einheitlich sein, daß die Vergleichbarkeit gegeben ist. Das Anwendungsgebiet dieser Methode ist weit größer als man zunächst anzunehmen geneigt ist.

Fall 3 bleibt übrig, wenn der Nutzen weder in Geld noch in Mengeneinheiten zu ermitteln ist. So ist z. B. der Nutzen derjenigen Einrichtungen, die der Vertretung der auswärtigen Interessen eines Staates dienen, weder wert- noch mengenmäßig zu bestimmen, wohl aber ist der Geldaufwand meßbar. In diesem Falle kann ein Zeitvergleich des Aufwands vorgenommen werden, wenn Umfang, Qualität, Schnelligkeit und Sicherheit der Leistungen im wesentlichen gleich sind. Auch ein Betriebsvergleich (z. B. Vergleich der Aufwände zweier Außenministerien verschiedener Staaten) kann, wenngleich unter starken Vorbehalten, möglich sein. Eine genauere Behandlung des Problems der Wirtschaftlichkeit ist in einer Organisationslehre nicht möglich¹.

Daß die Betriebswirtschaftslehre nicht allein an der wirtschaftlichen Gestaltung der Betriebsgebarung arbeitet, dürfte ohne weiteres einleuchten, wenn man berücksichtigt, daß z. B. die Technik auf die Wirtschaftlichkeit von Handwerk, Industrie und Verkehrsunternehmungen und das Recht auf die Wirtschaftlichkeit von Verwaltungsbehörden einen entscheidenden Einfluß haben.

Zur wirtschaftlichen Erfüllung ihrer Zwecke bedürfen die Betriebe einer Organisation. Als Betriebsorganisation bzw. Organisation des Betriebsverkehrs bezeichnet man die Gesamtheit bedingt allgemeingültiger Regelungen, nach denen sich das Leben eines Betriebes bzw. der Verkehr zwischen bestimmten Betrieben ab-

¹ Dem Betriebswirt sei insbesondere empfohlen Lehmann: Wirtschaftlichkeit des Betriebes und der Unternehmung. Nürnberg 1928.

spielt, daneben auch die Tätigkeit des Organisierens, also das Schaffen solcher Regelungen. Allgemeingültig lassen sich nur in genügender Zahl auftretende gleiche Fälle oder das Gleiche in ähnlichen Fällen regeln. Soweit eine allgemeingültige Regelung nicht besteht, müssen daher Einzelregelungen vorgenommen werden. Jedoch selbst in dem allgemeingültig geregelten Umkreis sind als Ausnahmen Einzelregelungen notwendig, so daß überhaupt nur eine „bedingt“ allgemeingültige Regelung möglich ist. Neben die organisatorische tritt daher die die Abwicklung des einzelnen Falles in der Gegenwart entscheidende und für die Zukunft planende Regelung. Die Grenzen zwischen Einzelregelung und allgemeingültiger, also organisatorischer Regelung sind flüchtig. Sie können zunächst durch Eingriffe der Organisierenden verschoben werden, indem der Umfang der organisatorischen Regelungen erweitert oder eingeengt wird. Ferner können die Einzelregelungen zu einer Übung, zu einem Brauch führen, wodurch eine allgemeingültige, also organisatorische Regelung entsteht. Aber auch umgekehrt kann eine organisatorische Regelung durch eine steigende Zahl von Einzelregelungen zerfallen und hieraus im Laufe der Zeit eine neue organisatorische Regelung entstehen. Man erkennt, daß eine Organisation nicht nur geschaffen wird, sondern sich auch entwickelt.

Die organisatorischen Regelungen sind aber auch um deswillen nur bedingt allgemeingültig, weil sie nur für eine gewisse Zeit maßgebend sein können. Die Organisation soll den Zwecken der Betriebe dienen, sie darf also nicht Selbstzweck sein. Daraus folgt, daß sie den Zwecken und, da die Zwecke nur durch Menschen und mit Hilfsmitteln zu erreichen sind, den Menschen und Hilfsmitteln angepaßt sein und sich also mit Zwecken, Menschen und Hilfsmitteln wandeln muß. Die Zwecke der Betriebe werden durch die Organisation um so vollkommener erfüllt, je besser die einzelnen organisatorischen Regelungen aufeinander abgestimmt sind; die Gesamtheit der organisatorischen Regelungen soll daher ein „Gefüge“ sein¹.

Man kann allgemeine und besondere organisatorische Regelungen unterscheiden, von denen jene für Betriebe aller Art, diese nur für Betriebe bestimmter Art von Bedeutung sind. An der Schaffung allgemeiner organisatorischer Regelungen arbeitet die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, an der Schaffung besonderer organisatorischer Regelungen die besondere Betriebswirtschaftslehre mit. In diesem Werk versucht der Verfasser eine Einführung in die allgemeine betriebswirtschaftliche Organisationslehre zu geben. Als Teil der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre hat die betriebswirtschaftliche Organisationslehre die Aufgabe, Grundsätze und Verfahren für die wirtschaftliche Organisation von Betrieben jeder Art und ihres Verkehrs zu entwickeln.

Die allgemeinen Fragen der Betriebsorganisation behandeln außer der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre insbesondere die Soziologie und Psychologie, deren wesentliche Erkenntnisse auch für den Betriebswirt von großer Bedeutung sind. An der Lösung der besonderen Fragen der Betriebsorganisation dürften neben der besonderen Betriebswirtschaftslehre alle Wissenschaften Anteil haben. Um seine Aufgaben im einzelnen Fall erfüllen zu können, muß der organisierende Betriebswirt genügende Einblicke in die in Frage kommenden Wissenschaften, und zwar insbesondere in ihre die theoretischen Erkenntnisse anwendenden Teile haben. Von besonderer Wichtigkeit sind Volkswirtschaftslehre, Rechtswissenschaft und Geographie. Wertvolle Anregungen wird endlich die Kriegswissenschaft geben können.

¹ Vgl. Nordsieck: Die schaubildliche Erfassung und Untersuchung der Betriebsorganisation, S. 1. Stuttgart 1932.

Die entscheidende soziologische¹ Wesenhaftigkeit der Betriebe liegt darin, daß sie Schaffungsgemeinschaften sind. Von jeher wirken nun auf die Betriebe Einflüsse, die die Schaffungsgemeinschaft bejahen und damit aufbauen und solche, die die Schaffungsgemeinschaft verneinen und damit zerstören. Das klare Erkennen dieser Einflüsse ist für jeden Menschen bedeutungsvoll, da jeder mehreren Betrieben angehört, insbesondere aber für den Organisierenden, der Schaffungsgemeinschaften errichten und fortentwickeln will. Das Schicksal aller Betriebe hängt also davon ab, ob die Betriebsangehörigen sich als verantwortliche Glieder von Schaffungsgemeinschaften fühlen und danach handeln. Die Ausdrucksform der Schaffungsgemeinschaft kann und muß sich wandeln, nicht aber die Idee selbst, ohne deren völlige Erfassung niemand dauernd erfolgreich organisieren kann.

Neben der allgemeinen soziologischen Struktur der Betriebe ist für den Betriebswirt auch die besondere soziologische Eigenart des Betriebes, in dem er organisiert, von Bedeutung. Der Verfasser studiert bei jedem Betrieb, den er berät, auch dessen geschichtliche Entwicklung. Indem er so die unter der Gegenwart stets noch schlummernde Vergangenheit erkennt, kann er Zukünftiges organisch mit Gegenwärtigem und Vergangenen verknüpfen. Um von dem hohen Nutzen eines Studiums der Betriebsgeschichte zu überzeugen, ist diesem Werk ein kurzer Abriss der Geschichte der Preußischen Oberrechnungskammer eingefügt (vgl. S. 116).

Die Bedeutung der angewandten Psychologie² für den organisierenden Betriebswirt ergibt sich, wenn man erkennt, daß eine Organisation versagen kann, weil die Regelungen unzulänglich sind, und weil die Menschen unzulänglich sind. Die Regelungen können an sich unzulänglich oder den im einzelnen Betrieb vorhandenen Menschen nicht angepaßt sein. Die Menschen können ebenfalls an sich unzulänglich sein, insofern sie die für ihre Arbeit notwendigen geistigen und körperlichen Fähigkeiten oder die hierfür notwendige Leistungsbereitschaft (Arbeitsfreudigkeit, Verantwortungsbewußtsein) nicht besitzen; sie können ferner für ihre Arbeit mangelhaft vorgebildet oder angelernt sein. Indem die Psychologie die geistige und körperliche Wesensart der Menschen erfaßt, erlaubt sie, die Arbeit den Menschen und die Menschen der Arbeit anzupassen. Die Anpassung der Arbeit an die Menschen erfolgt durch entsprechende Gestaltung des Arbeitsablaufs, des Arbeitsplatzes, der Arbeitsmittel und andere Maßnahmen. Die Anpassung der Menschen an die Arbeit erfolgt durch Auslese mit Hilfe von psychologischen Eignungsuntersuchungen und durch Anlernung und Ausbildung nach psychologisch bedingten Ausbildungs- und Anlernverfahren. Indem weiter die Psychologie die Umweltfaktoren, die im Betrieb und außerhalb des Betriebes auf die Menschen einwirken, untersucht, ermöglicht sie, die die Leistungsbereitschaft störenden Faktoren zu beseitigen oder zu mildern und die die Leistungsbereitschaft fördernden Faktoren zu stärken.

Die Volkswirtschaftslehre sucht das Zusammenwirken der Unternehmungen und Haushalte eines Volkes in der Volkswirtschaft zu erklären und zu fördern. Ihre hohe Bedeutung für den betriebswirtschaftlich Organisierenden liegt darin,

¹ Aus der überaus reichhaltigen Literatur seien nur genannt: Briefs: Artikel „Soziologie“ im Handwörterbuch der Soziologie, S. 31 ff. Stuttgart 1931. — Die Problemstellung der sozialen Betriebspolitik in Probleme der sozialen Betriebspolitik, S. 1 ff. Berlin 1930. — Dunkmann: Soziologie der Arbeit. Halle 1933. — Geck: Die sozialen Arbeitsverhältnisse im Wandel der Zeit. Berlin 1931. — Nicklisch: Der Weg aufwärts. Organisation. 2. Aufl. Stuttgart 1922. — Plenge: Drei Vorlesungen über die allgemeine Organisationslehre. Essen 1919. — Die Organisationslehre im Reich der Wissenschaften, in Preuß. Jahrb. Bd. 176, (1919) S. 180ff. — Um die allgemeine Organisationslehre in Weltw. Arch. Bd. 25 (1927) S. 18ff.

² Vgl. Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit, Veröffentlichung Nr. 71, Der Mensch und die Rationalisierung I. Jena 1931, daselbst Literaturverzeichnis.

daß sie ihn befähigt, die Auswirkung seines Handelns auf die Volkswirtschaft zu erkennen und ihm dadurch überhaupt erst ermöglicht, Betriebe so zu organisieren, daß sie Glieder der Volkswirtschaft werden, die eine besonders wichtige Erscheinungsform der staatlichen Gemeinschaft ist. Neben der allgemeinen und praktischen Volkswirtschaftslehre ist für den Betriebswirt als Organisierenden insbesondere die Konjunkturlehre von Bedeutung, die die wirtschaftlichen Bewegungsvorgänge in ihren Zusammenhängen erforscht. Sie stellt sein Handeln in die wirtschaftlichen Bewegungen hinein und kann ihn, indem sie die Zukunft zu prognostizieren, nicht zu prophezeien erlaubt, davor bewahren, „ins Blaue hinein“ zu organisieren. Wenigstens ist es die Ansicht des Verfassers, daß die Konjunkturlehre den nun einmal notwendigen Absprung in die Zukunft mit größerer Sicherheit erlaubt als er ohne sie möglich wäre. Soweit der Betriebswirt in öffentlichen Haushalten organisiert, ist für ihn weiter die Finanzwissenschaft von Bedeutung, die die wirtschaftlichen Bedingtheiten der öffentlichen Haushalte zu erfassen sucht.

Im Recht ist auch ein erheblicher Teil der Organisation der Betriebe niedergelegt. Daraus folgt aber nicht, daß Kenntnis und Verständnis des Rechts zum Organisieren von Betrieben genügen. Das wird wohl für Unternehmungen, nicht immer aber für öffentliche Haushalte anerkannt. Zutreffend betont Jastrow, daß das Verwaltungsrecht weder das ganze noch den Hauptteil einer Verwaltungswissenschaft darstelle, insbesondere habe die Kriegs- und Übergangswirtschaft bewiesen; daß „die wichtigsten Aufgaben des Verwaltungsmannes gerade die waren, für die das Verwaltungsrecht auch nicht die geringsten Anhaltspunkte bot“¹. Er hält eine Verwaltungswissenschaft² für notwendig, wie es zuvor eine Polizeiwissenschaft³ gab und erklärt ihr „Abhandenkommen“ damit, daß nach 1870 die Juristen anfangen, Verwaltungsrecht neben Staatsrecht zu lesen. Die Studenten hatten die Vorstellung, daß sie durch das Verwaltungsrecht genug von der Verwaltung selbst wüßten. Nun kann aber eine solche für Behörden bestimmte Verwaltungswissenschaft letzten Endes keine andern Grundsätze und Verfahren entwickeln, wie sie für größere Privathaushalte und für Unternehmungen gelten. Eine allgemeine betriebswirtschaftliche Organisationslehre muß daher auch die öffentlichen Haushalte, deren Besonderheiten in eine Betriebswirtschaftslehre der Behörden gehören, einbeziehen. Der Verfasser knüpft, soweit er die öffentlichen Haushalte behandelt, an die Polizeiwissenschaft und Verwaltungswissenschaft an.

Die angewandte Geographie behandelt als Wirtschaftsgeographie die Wechselwirkung von Raum und wirtschaftendem Menschen, als politische Geographie die Wechselwirkung von Raum und staatlich organisiertem Volk. Insbesondere auf der Grundlage der politischen Geographie will die Geopolitik das politische Han-

¹ Vgl. Jastrow: Artikel Verwaltungswissenschaft im Handwörterbuch der Kommunalwissenschaften, Bd. IV, S. 373. — Jena 1924. Art. Verwaltungswissenschaft in Die Reform der staatswissenschaftlichen Studien, Schriften des Vereins für Sozialpolitik. München und Leipzig 1920, S. 313ff.

² Bedeutendster Vertreter Lorenz von Stein: verfaßte u. a. Die Verwaltungslehre, Teil I, 2. Aufl. Stuttgart 1869. Teile II—VII. Stuttgart 1866—68, davon Teil III, 2. Aufl. Stuttgart 1882. Ferner Handbuch der Verwaltungslehre, Teile I—III, 3. Aufl. Stuttgart 1888.

³ Genannt seien: v. Justi: Staatswissenschaft oder systematische Abhandlung aller oeconomischen und Cameralwissenschaften, die zur Regierung eines Landes erfordert werden, 2 Bde. Leipzig 1755. Insbesondere Bd. 1, der als „collegium fundamentale“ eine Gesamtübersicht gibt, ist heute noch von hohem Interesse. — v. Sonnenfels: Grundsätze der Polizei, Handlung und Finanzwissenschaft. Dem Verfasser lagen vor Teil 1, 3. Aufl. Wien 1770, enthält Polizeiwissenschaft, Teil 2, 2. Aufl., Wien 1771, enthält Handlung, eine Art Volkswirtschaftspolitik. — v. Berg: Über Deutschlands Verfassung und die Erhaltung der öffentlichen Ruhe in Teutschland. Göttingen 1795.

deln des Staats beeinflussen¹. Die Kenntnis der wichtigsten Ergebnisse dieser Disziplinen ist für den Betriebswirt als Organisierenden in allen denjenigen Fällen notwendig, in denen geographische Bedingtheiten berücksichtigt werden müssen, also z. B. bei Fragen der Gebietsabgrenzung, Gebietsaufteilung und Bestimmung von Betriebsstätten.

Die Kriegswissenschaft behandelt die Mittel und Wege zur Erreichung des Zwecks eines Krieges. Der Krieg hat den Zweck, den Feind durch Anwendung rücksichtslosester Gewalt niederzuwerfen, um ihm den eigenen Willen aufzuzwingen². Zur Erreichung dieses Zweckes bedarf es schärfster Zusammenfassung aller Kräfte des Kriegführenden, insbesondere einer Organisation der Land- Wasser- und Luftstreitkräfte, durch die diese zu einem unbedingt zuverlässigen Instrument in der Hand des Führers gemacht werden. Mustergültige Heere und Flotten verfügen daher über organisatorische Erfahrungen, die auch für den Betriebswirt von größtem Lehrwert sind. Der Verfasser, der mannigfache organisatorische Anregungen aus der Kriegswissenschaft empfing, hat an verschiedenen Stellen dieses Werks Beispiele aus dieser Wissenschaft herangezogen.

Die Auswahl und Einteilung des Stoffes sucht der Verfasser in diesem einführnden Werk entsprechend dem derzeitigen Ausbau der Betriebswirtschaftslehre insbesondere mit Rücksicht auf die praktischen Bedürfnisse des organisierenden Betriebswirts vorzunehmen. Zunächst wird die Erfassung der wirtschaftlichen Bedingtheiten, d. h. die Entstehung des Gewinns bei den Unternehmungen und der Ausgleich der Einnahmen und Ausgaben bei den Haushalten als Voraussetzung alles betriebswirtschaftlichen Organisierens behandelt:

II. Erfassung der wirtschaftlichen Bedingtheiten der Betriebe.

Im Anschluß hieran werden die Maßnahmen zur Senkung und Proportionalisierung des Aufwandes erörtert. Es handelt sich hier um die Lösung der dem Organisierenden in der überwältigenden Mehrzahl aller Fälle gestellten Aufgabe. Zwar gehört z. B. die Frage der Budgetierung zum Rechnungswesen, die Frage der wirtschaftlichen Gestaltung des Lohnwesens zu einer betriebswirtschaftlichen Menschenführungslehre, der Verfasser hat aber diese Probleme wegen ihrer überragenden praktischen Bedeutung für den Organisierenden hier mitbehandelt. Immer wieder verlangen die Betriebe von den Organisierenden Vorschläge zur Erzielung einer sparsamen Wirtschaftsführung, und das dürfte die Einfügung des Abschnittes:

III. Senkung und Proportionalisierung des Aufwandes

hinreichend rechtfertigen. Erst dann wendet sich die Darstellung den Organisationsfragen im engeren Sinne zu. Zu zeigen ist zunächst, wie die im Betrieb vereinigten Menschen als Glieder des Betriebes zur Erreichung der Betriebszwecke zusammenarbeiten:

IV. Arbeitsgliederung,

und sodann, wie das zeitliche Hinter- und Nebeneinander von Vorgängen im Betriebe und beim zwischenbetrieblichen Verkehr zu gestalten ist:

V. Arbeitslauf.

Endlich werden Winke für das durch die Organisierenden zu bewirkende Organisieren gegeben:

¹ Vgl. Haushofer, Obst, Lautensach, Maull: Bausteine zur Geopolitik, S. 27. Berlin-Grünwald 1928.

² Vgl. v. Clausewitz: Vom Kriege, 14. Aufl. Berlin und Leipzig 1933. — Fr. Frhr. v. Freytag-Loringhoven: Die Macht der Persönlichkeit im Kriege, Studien nach Clausewitz, 2. Aufl. Berlin 1911. — v. Bernhardi: Vom Kriege der Zukunft. Berlin 1920.

VI. Organisierende und Organisieren.

Die Organisationsmittel (Maschinen, Geräte usw.) werden nicht behandelt. Die Darstellung berücksichtigt nicht von den Unternehmungen solche der Landwirtschaft, Forstwirtschaft und des Bergbaus, von den Haushalten die Familienhaushalte.

Die Beispiele haben den Zweck, die allgemeinen Darlegungen zu unterstützen. Durch die derzeitigen vielfältigen Änderungen gesetzlicher und sonstiger Bestimmungen können Abweichungen von der Darstellung entstehen; der Lehrwert der Beispiele wird hierdurch jedoch nicht berührt.

II. Erfassung der wirtschaftlichen Bedingtheiten der Betriebe.

A. Ertrag und Aufwand der Unternehmungen.

1. Allgemeines.

Der Gewinn eines Unternehmens für einen Zeitabschnitt ergibt sich aus der Formel:

$$\text{Gewinn} = \text{Ertrag} - \text{Aufwand.}$$

Um in einem Unternehmen den Gewinn steigern zu können, muß daher der Organisierende die Bedingtheiten des Ertrags und Aufwands zu durchschauen suchen.

Hierzu sind zunächst eine ausgeprägte Beobachtungsgabe, die auf Grund betriebswirtschaftlichen Könnens zu unterscheiden vermag, und ein zäher Beobachtungswille, der sich immer wieder liebevoll in die Bestimmungsgründe von Ertrag und Aufwand versenkt, notwendig. Ferner aber sind gründliche Kenntnisse und Erfahrungen im Rechnungswesen unerläßlich, damit dessen Erkenntnisinhalt ausgeschöpft werden kann und, falls er sich als unzulänglich erweist, das Rechnungswesen verbessert werden kann. Nachfolgend soll die Entstehung des Gewinns aus Ertrag und Aufwand für Unternehmungen jeder Art grundsätzlich dargelegt werden, soweit dies in einer Organisationslehre notwendig erscheint. Hierbei muß die Kenntnis der Theorie des Rechnungswesens vorausgesetzt werden¹. Der Verfasser beschränkt sich auf die kalkulatorisch eingestellte Monatserfolgsrechnung, die neutrale Posten ausschaltet und Zusatzaufwand (Zusatzkosten) berücksichtigt, da in ihr die eigentlichen wirtschaftlichen Bedingtheiten der Betriebe am klarsten zutage treten². Nicht berücksichtigt werden Geldwertschwankungen, da sie einer besonderen Behandlung in der Theorie des Rechnungswesens bedürfen. Bei den nachfolgenden Erörterungen grundsätzlicher Art darf niemals vergessen werden, daß im einzelnen eine ungeheure Mannigfaltigkeit der betriebswirtschaftlichen Struktur herrscht. Nicht nur bestehen zwischen den einzelnen Unternehmensarten (z. B. Großhandel, Einzelhandel, Industrie) die größten Unterschiede bei der Bildung von Ertrag und Aufwand, sondern auch innerhalb einer bestimmten Unternehmensart (z. B. innerhalb der Industrie zwischen Maschinenfabrik, chemischer Fabrik, Spinnerei usw.), ja selbst innerhalb einer Unternehmensunterart (z. B. Herrenschneider als Flickschneider und marchand tailleur). Die besondere Wesensart des einzelnen Unternehmens muß daher von dem Organisierenden in

¹ Vgl. die vortreffliche Darstellung bei Geldmacher: Grundbegriffe und systematischer Grundriß des betrieblichen Rechnungswesens in Ztschr. f. handelswiss. Forschg. 1929, S. 7ff.

² Vgl. Beste: Die kurzfristige Erfolgsrechnung. Leipzig 1930.

jedem Falle aufs sorgfältigste berücksichtigt werden, wenn seine Arbeit erfolgreich sein soll. Die nachfolgende grundsätzliche Betrachtung ermöglicht jedoch gewisse Erkenntnisse von allgemeiner Bedeutung.

Nimmt man an, daß vorperiodische Leistungen nicht berücksichtigt zu werden brauchen, und daß alle periodischen Leistungen umgesetzt werden, so ergibt sich für den Ertrag, der dann gleich dem Erlös ist, die Formel:

$$\text{Ertrag} = m_1 p_1 + m_2 p_2 + m_3 p_3 + \dots,$$

in der $m_1, m_2, m_3 \dots$ die verschiedenartigen Leistungsmengen, $p_1, p_2, p_3 \dots$ die dazugehörigen beim Absatz erzielten Preise darstellen. In dieser Formel sind Ertragspauschalen, also Erträge, die nicht von den Leistungsmengen abhängen, nicht berücksichtigt, da sie relativ selten sind. Ist nur eine einzige Art von Leistung vorhanden, so enthält die obige Gleichung natürlich nur ein Produkt.

Leistungsmengen und -preise hängen von äußeren und inneren Einflüssen ab. Die äußeren Einflüsse rufen wirtschaftliche Bewegungen hervor, die sich auflösen lassen in¹:

- einmalige Veränderungen (Strukturveränderungen)
 - kontinuierliche (Trend)
 - diskontinuierliche (dauernd und vorübergehend wirksame)
- periodische Veränderungen
 - rhythmisch gebundene (Saisonschwankungen)
 - rhythmisch freie (Konjunktur im engeren Sinne).

Die äußeren Einflüsse bewirken jedoch nur ein allgemeines Niveau der Leistungsmengen und -preise; die inneren Einflüsse, nämlich die Maßnahmen der im Betrieb Tätigen, insbesondere auch der Organisierenden, können die Leistungsmengen und -preise noch wesentlich günstiger gestalten.

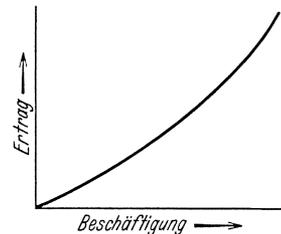


Abb. 1. Beschäftigung und Ertrag.

Die Summe der Leistungsmengen pflegt als „Beschäftigung“ bezeichnet zu werden. Zahlenmäßig läßt sich die Beschäftigung natürlich dann am leichtesten angeben, wenn nur eine einzige Art von Leistung hervorgebracht wird. In allen anderen Fällen muß versucht werden, die verschiedenen Arten von Leistungen auf einen gemeinsamen Nenner zu bringen. Man kann eine bestimmte Leistungsmenge als normal ansehen (100 %) und alle übrigen Leistungsmengen ins Verhältnis zu der normalen Leistungsmenge setzen. So gelangt man zu dem Begriff „Beschäftigungsgrad“. Trägt man in einem Koordinatensystem (vgl. Abb. 1) als Horizontale die Beschäftigung und als Vertikale den Ertrag auf, so würde sich bei gleichbleibenden Preisen als Ertragskurve eine gerade Linie ergeben. Da aber im allgemeinen höheren Beschäftigungen höhere Preise zugeordnet sind, als niedrigeren, so wird sich in Wirklichkeit eine Ertragskurve ergeben, die nach oben hohl ist.

Der Aufwand hängt von den Verbrauchsmengen und Verbrauchspreisen ab. Die Verbrauchsmengen hängen von inneren Einflüssen und von der äußeren und inneren Einflüssen unterworfenen Beschäftigung ab. Die inneren Einflüsse erschöpfen sich nicht in sparsamer Wirtschaftsführung, sondern machen sich auch insoweit geltend, als die Verbrauchsmengen in gewissen Grenzen frei bestimmbar sind. Keineswegs alle Aufwandsmengen sind nämlich zwangläufig, insbesondere der Umfang der Werbung unterliegt bis zu einem gewissen Grade der freien Ent-

¹ Vgl. Wagemann: Konjunkturlehre, S. 45. Berlin 1928. — Schmidt: Betriebswirtschaftliche Konjunkturlehre. Berlin und Wien 1933.

scheidung der Unternehmer. Die Verbrauchsmengen sind daher aus zwei Gründen nur bedingt von der Beschäftigung abhängig. Auf die Verbrauchspreise wirken offenbar äußere (wirtschaftliche Bewegungen) und innere Einflüsse (zweckvolle Beschaffung) ein, die äußeren Einflüsse werden im allgemeinen bewirken, daß höheren Beschäftigungen höhere Preise zugeordnet sind als niedrigeren. In bedingter Abhängigkeit von der Beschäftigung sind für jede einzelne Aufwandsart und damit auch für den Gesamtaufwand die bekannten Fälle der Konstanz, Degression, Proportionalität, Progression und Regression möglich¹. Auch können die Kurven der einzelnen Aufwandsarten und des Gesamtaufwands bei bestimmten Beschäftigungen Sprünge nach oben und unten aufweisen, wichtig ist insbesondere der Fall der Konstanz in Stufen. Viele einzelne Aufwandsarten und damit fast stets auch der Gesamtaufwand zeigen bei verschiedenen Beschäftigungen verschiedenen Charakter. Im allgemeinen pflegt der gesamte Aufwand (Aufwand, soweit Kosten und Zusatzaufwand) nach einer Kurve, wie sie Abb. 2 schematisch zeigt, zu verlaufen; es folgen also aufeinander Degression, Proportionalität und Progression. Der Charakter der Kurve erklärt sich in ihrem unteren Teil durch das Zusammenwirken von fixen und proportionalen Elementen. Die Umbiegung im

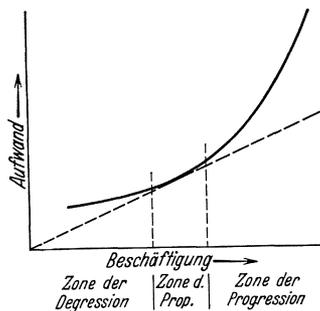


Abb. 2.
Beschäftigung und Aufwand.

oberen Teil hat ihre Ursache einerseits in dem Hinzukommen besonderer Verbrauchsmengen, die zur Hervorbringung der hohen Leistungsmengen notwendig sind, andererseits in den bei diesen Beschäftigungen zumeist auftretenden höheren Preisen.

Es ist eine abstrahierende Betrachtung, die für den Organisierenden meist nicht genügt, wenn man mehr oder minder gewaltsam allen Aufwand in Beziehung zu einer einzigen „Beschäftigung“ setzt. Tatsächlich ist der Aufwand viel komplizierter aufgebaut. Man kann und muß im allgemeinen für jede einzelne Abteilung eines Unternehmens eine oder mehrere Meßziffern der Beschäftigung, also eine

oder mehrere „Beschäftigungen“ berücksichtigen, z. B. für den Einkauf, die verschiedenen Fertigungsabteilungen, Verwaltungsabteilungen und Verkaufsabteilungen eines Industrieunternehmens. Von allen diesen Beschäftigungen hängt der Aufwand ab. Berücksichtigt man nun statt dieser Beschäftigungen nur eine einzige „Beschäftigung“, so ist dies eine Vergrößerung, die angebracht ist, wenn man einen allgemeinen Überblick erhalten will, aber nicht genügt, wenn man der Bedingtheit des Aufwandes genauer nachgehen will. Praktisch bedeutsam ist, daß in vielen Fällen ein Teil des Aufwands von der Zahl der Arbeitsabläufe abhängt, die der „Abfertigung“ dienen. Ob z. B. in einem Einzelhandelsgeschäft ein Einkauf für RM 1,— oder RM 10,— erfolgt, ob bei einem Verkehrsunternehmen eine Fahrkarte für RM 1,— oder RM 10,— gekauft wird, in jedem Falle muß eine Abfertigung erfolgen. Mit der den Ertrag bedingenden Leistungsmenge kann die Zahl der Abfertigungen steigen und fallen, es braucht dies aber nicht der Fall zu sein, da keine unmittelbare Beziehung vorliegt. Sonach wird sich in vielen Fällen die Notwendigkeit ergeben, einen gewissen Teilaufwand, der von der Zahl der Abfertigungen abhängt (Abfertigungsaufwand) gesondert zu betrachten. Jedenfalls muß der Organisierende „genügend genau“ die Abhängigkeit des Aufwands von den verschiedenen Beschäftigungen verfolgen.

¹ Vgl. Schmalenbach: Grundlagen der Selbstkostenrechnung und Preispolitik, 5. Aufl., S. 32ff. Leipzig 1930.

Für die nachfolgende grundsätzliche Betrachtung reicht es aus, den Aufwand als abhängig von einer einzigen Größe „Beschäftigung“ anzusehen. Setzt man die Kurven von Ertrag und Aufwand zusammen, so ergibt sich die Abb. 3. Es muß ausdrücklich betont werden, daß diese Abbildung wie die vorhergehenden lediglich ein schematisches Bild gibt. In Wirklichkeit sind die Kurven natürlich viel komplizierter. Sie können, da man zugleich die Veränderung der Preise berücksichtigen muß, überhaupt nur schematisch aufgezichnet werden, da ein und derselben zu verschiedenen Zeiten auftretenden Beschäftigung keineswegs dieselben Preise der Leistungs- und Verbrauchsmengen zu entsprechen pflegen. Abb. 3 zeigt die für alle Unternehmungen grundsätzlich charakteristische Gewinnlinse, die zwischen einer Zone der Degressionsverluste und einer Zone der Progressionsverluste liegt.

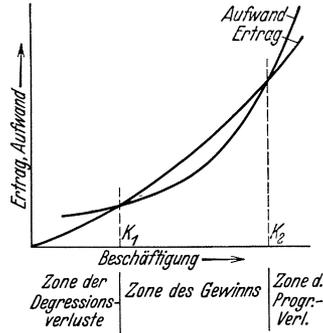


Abb. 3. Gewinnlinse.

Auf Grund dieser Untersuchungen ergeben sich folgende Möglichkeiten der Gewinnsteigerung:

1. generell

- a) durch Maßnahmen zur Erzielung einer möglichst günstigen Lage und Form der ganzen Ertragskurve,
- b) durch Maßnahmen zur Erzielung einer möglichst günstigen Lage und Form der ganzen Aufwandskurve,

2. speziell durch Erzielung einer möglichst günstigen Beschäftigung

- a) durch preispolitische Maßnahmen,
- b) durch sonstige Maßnahmen.

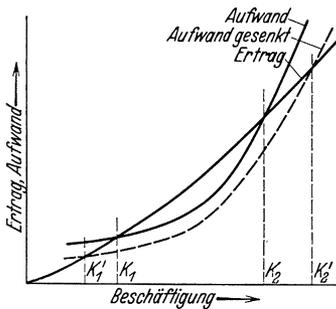


Abb 4. Erhöhung und Verbreiterung der Gewinnlinse durch Senkung der Aufwandskurve. (Die kritischen Punkte K_1, K_2 rücken auseinander nach K_1', K_2')

Die Maßnahmen 1a kommen darauf hinaus, daß eine Hebung der gesamten Ertragskurve und eine Angleichung an die Aufwandskurve angestrebt wird. Die Ertragskurve hebt sich, wenn es möglich ist, günstigere Preise zu erzielen. Diese sind durch gleichbleibend höchste Qualität und kürzeste sicher vorherbestimmte und eingehaltene Auftragsabwicklung zu erreichen. Auf beides wirken eine zweckvolle Gestaltung der Arbeitsgliederung und der Arbeitsabläufe wesentlich ein (vgl. Abschnitte IV und V). Die Anpassung der Ertragskurve an die Aufwandskurve ist insbesondere dann von Bedeutung, wenn die Aufwandskurve stark fixe Elemente enthält. Alsdann muß danach gestrebt werden, auch den Ertrag in gewissem Umfang konstant zu machen. Ein typisches Beispiel bilden die Elektrizitätswerke, die eine fixe Anschlußgebühr verlangen, durch die die konstanten Kosten der Betriebsbereitschaft abgegolten werden. Weiter tauchen in vielen Fällen, wie oben erörtert, Abfertigungskosten auf, die man entweder durch besondere Berechnung oder durch ein geeignetes System von Zuschlägen und Rabatten hereinzuholen sich bemühen muß.

Von besonderer Bedeutung sind die Maßnahmen 1b. Anzustreben ist eine Senkung und Proportionalisierung des Aufwandes. Abb. 4 zeigt eine Senkung der gesamten Aufwandskurve, wodurch sich die Gewinnlinse erhöht und verbreitert. Abb. 5 zeigt eine Proportionalisierung des Aufwandes, durch die sich die Gewinn-

linse verbreitert. Durch beide Maßnahmen werden die Gefahren, die für den Betrieb bei niedrigen und hohen Beschäftigungen bestehen, herabgemindert. Im einzelnen werden die Maßnahmen zur Senkung und Proportionalisierung des Aufwandes im Abschnitt III behandelt. Die Aufwandskurve wird ferner wiederum durch eine zweckvolle Gestaltung der Arbeitsgliederung und der Arbeitsabläufe günstig beeinflusst.

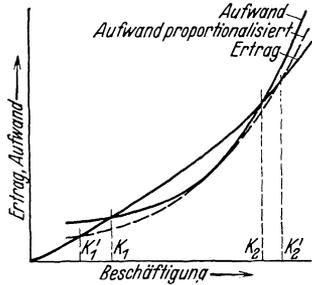


Abb. 5. Verbreiterung der Gewinnlinie durch Proportionalisierung der Aufwandskurve.
(Die kritischen Punkte K_1 , K_2 rücken auseinander nach K_1' , K_2').

Die preispolitischen Maßnahmen zur Erzielung eines möglichst hohen Gewinns (2a) können allgemeiner und besonderer Art sein, je nachdem, ob das Preisniveau allgemein oder bei bestimmten Arten von Leistungen oder bestimmten Abnehmergruppen usw. abgewandelt wird. Die Frage, wie eine Preisänderung den Gewinn beeinflusst, ist nur zu beantworten, wenn man weiß, wie eine Preisänderung die Beschäftigung beeinflusst. Hat man hierüber nur unbestimmte Vermutungen, so lassen sich, vorausgesetzt, daß man die Kurven des Ertrags und des Aufwands in Abhängigkeit von der Be-

schäftigung genügend genau kennt, lediglich folgende Fragen beantworten¹:

- bei Degression sei eine bestimmte Preiserniedrigung erwogen: welche Minimalerhöhung der Beschäftigung ist notwendig, damit der Gewinn nicht geringer wird;
- bei Degression sei eine bestimmte Preiserhöhung erwogen: welche maximale Erniedrigung der Beschäftigung ist zulässig, damit der Gewinn nicht geringer wird;
- bei Progression sei eine bestimmte Preiserhöhung erwogen: welche maximale Erhöhung der Beschäftigung ist zulässig, damit der Gewinn nicht geringer wird².

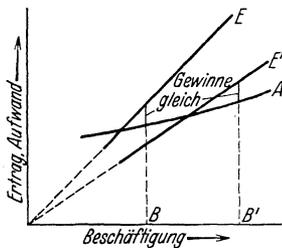


Abb. 6 a. Preispolitik: Preiserniedrigung bei Degression.
(E Ertragskurve, E' Ertragskurve bei Preiserniedrigung, A Aufwandskurve)

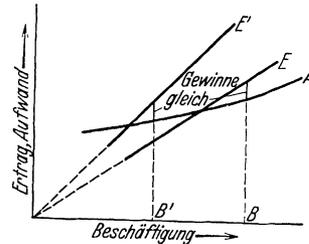


Abb. 6 b. Preispolitik: Preissteigerung bei Degression.
(E' Ertragskurve bei Preissteigerung, sonst wie bei Abb. 6 a).

Abb. 6 a zeigt, daß bei degressivem Aufwand und einer Preiserniedrigung von der Ertragslinie E auf die Ertragslinie E' eine Minimalerhöhung der Beschäftigung von B auf B' nötig ist. Abb. 6 b zeigt, daß bei degressivem Aufwand und einer Preiserhöhung von der E -Linie auf die E' -Linie eine maximale Erniedrigung der Beschäftigung von B auf B' zulässig ist. Abb. 6 c zeigt, daß bei progressivem

¹ Vgl. Hennig: Betriebswirtschaftslehre der Industrie, S. 51 ff. Berlin 1928. — Schmidt: Kalkulation und Preispolitik. Berlin 1930.

² Eine Preiserniedrigung kommt bei Progression praktisch nicht in Frage.

Aufwand und einer Preiserhöhung von der E -Linie auf die E' -Linie eine Maximalerhöhung der Beschäftigung von B auf B' zulässig ist. Kennt man die nötige Mindestveränderung bzw. zulässige Höchstveränderung der Beschäftigung, so kann man erwägen, ob sie wahrscheinlich über- bzw. unterschritten werden wird. Hierbei kann eine Marktanalyse wertvolle Fingerzeige geben. Gleich, ob man eine Marktanalyse besitzt oder nicht, und ob man ihr Vertrauen schenkt oder sie für unsicher hält, in jedem Falle sind Untersuchungen über die mindest notwendige oder höchst zulässige Veränderung der Beschäftigung erforderlich, damit man klar erkennt, daß, wenn diese Grenzen nicht über- bzw. unterschritten werden, die preispolitische Maßnahme ein Fehlschlag wird und alles daran setzt, diesen zu vermeiden. Liegt also z. B. der Fall der Degression vor, so wird insbesondere der Verkauf bei einer von ihm gewünschten bestimmten Preissenkung für eine bestimmte Mindesterrhöhung der Beschäftigung die Verantwortung übernehmen müssen.

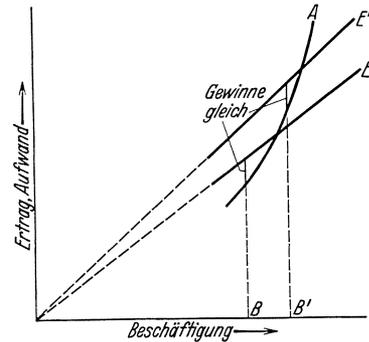


Abb. 6 c. Preispolitik: Preissteigerung bei Progression.
(E' Ertragskurve bei Preissteigerung, sonst wie bei Abb. 6 a).

Die sonstigen speziellen Maßnahmen (2 b) kommen meist auf Bemühungen um Steigerung des Absatzes hinaus. Zur Absatzsteigerung sind eine geeignete Werbung und Maßnahmen zur Erzielung gleichbleibend höchster Qualität sowie kürzester sicher vorherbestimmter und eingehaltener Auftragsabwicklung erforderlich (zweckvolle Gestaltung der Arbeitsgliederung und der Arbeitsabläufe).

2. Beispiele.

a) Handwerk: Herren-Maßschneiderei¹.

Die Erträge entstehen durch Neuanfertigungen, Reparaturen und Kleiderpflege.

Die Kosten bestehen aus Materialkosten, Lohn und Unkosten. Die übliche Selbstkostenrechnung unterscheidet Material-, Materialzuschlag (für Beschaffung und Lagerung) und Fassung (Lohn und Unkosten ausschl. der Unkosten für Beschaffung und Lagerung des Materials).

Die Materialkosten umfassen Kosten für Stoff, Futter und Zutaten, es sei denn, daß der Kunde das Material oder einen Teil davon liefert.

Alle Neuanfertigungen erfolgen im Akkord, der als Produkt aus Zeitakkord und Stundenlohnsatz errechnet wird. Der Zeitakkord ergibt sich aus dem „Tarifvertrag für die Herren- und Damen-Maßschneiderei“. Dieser Tarif enthält über 500 Positionen und in jeder Position 7 Klassen (Qualitätsabstufungen), z. B. in der Position „Sakko einreihig“ die Zeitakkorde 26, 25, 24, 23, 22, 21, 20 Stunden. Der Stundenlohnsatz ist dem dem Tarifvertrag beigefügten Lohnabkommen zu entnehmen. Änderungen bei Neuanfertigungen, ferner Reparaturen und Kleiderpflege werden im Zeitlohn ausgeführt, der sich als Produkt aus der Arbeitszeit in Stunden und dem Stundenlohnsatz ergibt. Zu dem Lohn im engeren Sinne kommen die sozialen Lasten hinzu. Der Lohn ist in hohem Maße proportional, da folgende Bestimmungen über die Lösung des Arbeitsverhältnisses gelten. Die

¹ Vgl. Rössle: Kaufmännische Führung des Handwerksbetriebes. Berlin-Lichterfelde 1930. — Handwerkliche Betriebslehre. Berlin 1930. — Das deutsche Handwerk, Verhandlungen und Berichte des Unterausschusses für Gewerbe, 8. Arbeitsgruppe, Bd. 3, Sonderuntersuchungen über das Bäcker-, Konditor-, Fleischer-, Schuhmacher-, Schneider- und Buchbinderhandwerk. Berlin 1930.

Stücklohnarbeiter werden nur nach Bedarf beschäftigt, so daß jede Kündigung entfällt, für Zeitlohnarbeiter, die nach Stunden oder Tagen entlohnt werden, gilt eintägige, nur für den Schluß eines Arbeitstages zulässige Kündigung, für Zeitlohnarbeiter im Wochenlohn gilt wöchentliche, nur an Zahltagen zulässige Kündigung. Ersparnisse können beim Lohn insbesondere dadurch erzielt werden, daß bei Neuanfertigungen die wirklichen Änderungsstunden die hierfür einkalkulierten Stunden unterschreiten. Ferner ist die Einführung von „Gruppenarbeit“, bei entsprechender Beschäftigung zu erwägen. Bei dieser wird im Zeitlohn mit weitgehender Unterteilung der Arbeit, deren leichtere Teile z. B. durch jüngere Gehilfen ausgeführt werden, gearbeitet.

Die mit Ausnahme der Steuern im wesentlichen fixen Unkosten bestehen insbesondere aus Meistergehalt und Raumkosten (Miete, Licht, Heizung, Reinigung). Die Unterschiede bei den Raumkosten sind sehr groß (feiner Laden, Anprobieren in der Schneiderstube).

Neutraler Aufwand bzw. Ertrag kann wie bei allen Unternehmungen entstehen, soweit die tatsächlichen Ausfälle an Forderungen größer oder kleiner sind als die hierfür vorgesehene Rückstellung (muß in „Fasson“ enthalten sein).

b) Industrie: Maschinenfabrik, die nach Katalog
Werkzeugmaschinen herstellt¹.

Es ergibt sich, wenn Reparaturen nicht berücksichtigt werden:

Gewinn = Erlös aus verkauften Werkzeugmaschinen — Herstellungskosten der verkauften Werkzeugmaschinen — Unkosten (soweit nicht in den Herstellungskosten enthalten).

Der Erlös aus verkauften Werkzeugmaschinen ist eine Produktsomme (Menge jeder einzelnen Type × Preis jeder einzelnen Type).

Die Herstellungskosten können verschieden errechnet werden, z. B. als: Isteinzelkosten der Fertigung (Istmaterialkosten, Istlohn, Istsonderkosten) oder Isteinzelkosten der Fertigung + Sollmengengemeinkosten der Fertigung.

In ersterem Falle bestehen die in die obige Gewinnformel eingesetzten Unkosten aus den gesamten Fertigungsgemeinkosten und Verkaufsgemeinkosten, in letzterem Falle aus der Differenz der Sollmengengemeinkosten der Fertigung gegen die Istmengengemeinkosten der Fertigung (diese Differenz ist ein Kriterium der sparsamen Wirtschaftsführung in der Fertigung), den Istzeitgemeinkosten der Fertigung und den gesamten Verkaufskosten, die ihrerseits in Sollmengengemeinkosten, Differenz der Sollmengengemeinkosten gegen die Istmengengemeinkosten (Kriterium sparsamer Wirtschaft im Verkauf) und Istzeitgemeinkosten zerfallen.

Es möge die zweite Lösung gewählt werden, die zwar ein komplizierteres Rechnungswesen verlangt, aber weit größere Erkenntnisse vermittelt. Die Einhaltung der im voraus festzulegenden produktiven Materialmengen und Lohnstunden wird mit Hilfe des Stücklistensystems gesichert, bei dem unweigerlich alle Überschreitungen an den Tag kommen. Die Mengengemeinkosten der Fertigung und des Verkaufs können unter Bezug auf geeignete Größen budgetiert werden. Durch Vergleich der Istmengengemeinkosten mit den Sollmengengemeinkosten entstehen die obigen Differenzen.

¹ Vgl. Einheitsbuchführung für mittlere Maschinenfabriken, Fachbearbeiter Krähe, RKW-Veröffentlichung Nr. 9. — Minz: Das deutsche betriebswirtschaftliche Schrifttum über die Maschinenindustrie. Leipzig 1930. — Leitner: Die Selbstkostenberechnung industrieller Betriebe, 9. Aufl. Tübingen 1930.

c) Einzelhandel: Spezialgeschäft für Porzellan und Glas¹.

Das Geschäft möge keine Haushaltsartikel vertreiben und daher zu dem Typus der „feineren“ Geschäfte gehören, die auch die Erzeugnisse der Manufakturen und kostbarere Kristallwaren führen. Es handelt sich um ein Geschäft des „periodischen Bedarfs“ mit starkem Anstieg des Umsatzes zu Weihnachten, aber ohne Ausverkäufe.

Der Gewinn ergibt sich als Differenz von Rohgewinn und Unkosten.

Es gilt:

$$\text{Rohgewinn} = u \cdot k \cdot d.$$

Hierbei bedeuten:

u den mittleren Umsatz je Verkauf,

k die Zahl der Verkäufe,

$u \cdot k$ den Gesamtumsatz,

d die mittlere Verdienstschanne, vom Umsatz aus gerechnet.

Falls erforderlich, können mehrere Warengruppen oder Abteilungen für die die Größen u , k und d jeweils besondere Werte haben, gebildet werden. Man erkennt, daß in Krisenzeiten der Rohgewinn aus drei Gründen zurückgeht. Der mittlere Umsatz je Verkauf nimmt ab, da die Preise fallen und die Kunden geringere Mengen und Qualitäten kaufen, die Zahl der Verkäufe sinkt, und es muß gegebenenfalls die mittlere Verdienstschanne verringert werden.

Die Mengenkosten werden zweckmäßig auf die Zahl der Verkäufe und auf den Umsatz bezogen und budgetiert. Auf die Zahl der Verkäufe können die Personalkosten, ein Teil der Verwaltungskosten und die Transportkosten bezogen werden, auf den Umsatz Umsatzsteuer, Zinsen, kalkulierte Ausfälle, kalkulierter Bruch- und Diebstahlsverlust und die in gewissen Grenzen frei bestimmbareren Werbekosten. Um die Personalkosten möglichst zu proportionalisieren, wird man das Weihnachtsgeschäft durch Aushilfskräfte bewältigen, die aber sachverständig sein müssen (z. B. frühere Verkäuferinnen).

Ein besonderes Risiko liegt bei Geschäften dieser Art darin, daß Waren zu Ladenhütern werden. Man kann das Durchlaufen der Waren mit einem Fluß vergleichen, bei dem ja auch die Strömungsgeschwindigkeit in den einzelnen Schichten sehr verschieden ist. Die Sinkstoffe des Flusses sind die Ladenhüter des Geschäfts. Die Abstoßung der schwerverkäuflichen Waren muß durch Preissenkung (d verringert sich), Prämien an die Verkäufer usw. versucht werden.

d) Großhandel: Eisengroßhandel ohne Lager² (vom Stahlwerks-Verband anerkannte Händlerfirma).

Es gilt:

$$\text{Reingewinn} = \text{Rohgewinn} - \text{Unkosten}.$$

Der Rohgewinn ergibt sich aus der Formel:

$$\text{Rohgewinn} = \Sigma M_1(s_1 + p_1 s_2) + \Sigma M_2 p_2 s_2 - \Sigma M_3 g n_1 - \Sigma M_4 n_2^*.$$

¹ Vgl. Hirsch: Der moderne Handel, seine Organisation und Formen und die staatliche Binnenhandelspolitik, Grundriß der Sozialökonomik Bd. V, Teil II, 2. Aufl., S. 231. Tübingen 1925. — Ruberg: Die kurzfristige Erfolgsrechnung im Einzelhandelsbetrieb. Stuttgart 1931. — Seyffert: Handbuch des Einzelhandels. Stuttgart 1932.

² Vgl. Kosiol: Kalkulation und Kostengestaltung im Warenhandel, I. Bd. Stuttgart 1931. II. Bd. Stuttgart 1932.

* Das Zeichen Σ (griechischer Buchstabe Sigma) deutet an, daß es sich um eine Summe handelt. Im vorliegenden Fall ist also z. B. eine Reihe von Produkten $M_1(s_1 + p_1 s_2)$ vorhanden, die addiert werden müssen.

Hierin bedeuten:

- M_1 eingekaufte Mengen in t , für die der Händler sowohl die Verdienstspannen s_1 je t wie die Verdienstspannen s_2 je RM 1,— der Nettorechnungsbeträge $M_1 p_1$ erhält, hierbei sind p_1 die Nettopreise für die einzelnen Mengen;
- M_2 eingekaufte Mengen in t , für die der Händler nur die Verdienstspannen s_2 je RM 1,— der Nettorechnungsbeträge $M_2 p_2$ erhält, hierbei sind p_2 die Nettopreise für die einzelnen Mengen (Ausfuhrgeschäft, Schiffbaumaterial);
- M_3 verkaufte Mengen in t , für die die Kunden von den Grundbeträgen $M_3 g$ die Nachlässe n_1 je RM 1,— Grundbetrag erhalten, hierbei sind g die Grundpreise je t ; die Nachlässe liegen im allgemeinen für die einzelnen Kunden fest;
- M_4 verkaufte Mengen in t , für die die Kunden die Mengennachlässe n_2 je t erhalten; die Nachlässe n_2 werden alljährlich neu festgesetzt.

Es muß sein:

$$\text{Gesamteinkaufsmenge} = \text{Gesamtverkaufsmenge},$$

$$\text{Gesamteinkaufsmenge} = \Sigma M_1 + \Sigma M_2,$$

$$\text{Gesamtverkaufsmenge} = \Sigma M_3 + \Sigma M_4 + \Sigma M_5.$$

Hierbei ist ΣM_5 die Menge, für die die Kunden keinerlei Nachlässe erhalten.

Der Rohgewinn hängt also von den Mengen, Preisen, Verdienstspannen und Nachlässen ab. Die Preise, Verdienstspannen und Nachlässe liegen für den Händler fest, er hat auf sie nur indirekt durch Einwirken auf seinen Verband und den Stahlwerks-Verband Einfluß. Unmittelbar kann er nur dafür Sorge tragen, daß bei der Abrechnung mit den Lieferanten und Kunden alles herausgeholt wird, was möglich ist. Das Personal muß also größte Routine in der Preisberechnung haben. Eine Zunahme der Mengen kann der Händler durch Werbung neuer Kunden erzielen. Gerade hierbei ist aber die allergrößte Vorsicht geboten, denn die zahlungsfähigen Kunden pflegen sich in festen Händen zu befinden. Bei den knappen Verdienstspannen kann u. U. ein einziger Zusammenbruch mäßiger Größe, bei dem man beteiligt ist, die Arbeit eines ganzen Jahres zunichte machen.

Die variablen Unkosten werden zweckmäßig in Beziehung gesetzt:

- a) zur Zahl der geleisteten Auftrageinheiten,
- b) zum Umsatz,
- c) zur verkauften Menge.

Da die Aufträge einen sehr verschiedenen Arbeitsaufwand verursachen, ist es nicht möglich, als Bezugsgröße die Zahl der Aufträge zu verwenden. Man muß vielmehr etwa festsetzen, daß Aufträge mit einer bestimmten Anzahl von Positionen als eine Einheit gelten sollen und Aufträge mit einer größeren Anzahl von Positionen als 2, 3 usw. Einheiten anzurechnen sind. Als Kosten a sind z. T. die „Verwaltungskosten“ anzusehen (Kosten des Verwaltungspersonals, Geschäftsbedürfnisse). Eine Beziehung dieser Kosten auf den Umsatz wäre unzweckmäßig, da sie hiervon nicht abhängen. Ein Steigen und Fallen des Umsatzes kann so zustande kommen, daß die Mengen jeder Auftragsposition größer oder geringer werden. Hierdurch wird aber die Verwaltungsarbeit nicht berührt.

Zur Gruppe b gehören Provision, Versicherungskosten, Umsatzsteuer, Diskontospesen, kalkulierte Ausfälle und die Werbekosten, die jedoch in gewissen Grenzen frei bestimmbar sind.

Zur Gruppe c gehören die Transportkosten.

Alle drei Kostengruppen sind unter Bezug auf die angegebenen Größen zu budgetieren.

e) Bank: Kreditbank ¹.

Die Geschäfte einer Kreditbank lassen sich wie folgt gliedern:

- A. Kreditgeschäfte (Aktivgeschäfte, Passivgeschäfte):
1. Kontokorrentgeschäft (aktiv, passiv),
 2. Wechselgeschäft (aktiv, passiv),
 3. Lombardgeschäft (aktiv, passiv),
 4. Depositengeschäft (passiv),
 5. Aus- und Anleihe von kurzfristigem (Tagesgeld, Termingeld) und gegebenenfalls langfristigem Geld (aktiv, passiv).
- B. Sonstige Geschäfte (indifferente Geschäfte):
1. An- und Verkauf von Effekten,
 2. An- und Verkauf von Devisen und Sorten,
 3. Überweisungsverkehr,
 4. Inkassogeschäft,
 5. Akkreditivgeschäft (Akzeptkredit, Rembourskredit, Bürgschaftskredit),
 6. Depotgeschäft,
 7. Konsortialgeschäft (die erworbenen Effekten sollen wieder abgestoßen werden),
 8. Beteiligungsgeschäft (die erworbenen Effekten sollen nicht wieder abgestoßen werden).

Für die Kreditgeschäfte gilt:

$$\text{Gewinn} = \text{Aktivzinsen} + \text{Provisionen} - \text{Passivzinsen} - \text{Verwaltungskosten} - \text{Delcredererückstellung.}$$

Weiter ergibt sich:

$$\text{Aktivzinsen} = \Sigma G_a z_a t_a$$

$G_{a1}, G_{a2}, G_{a3} \dots$ ausgeliehene Gelder,
 $z_{a1}, z_{a2}, z_{a3} \dots$ dazugehörige Zinsen, bezogen auf
 $t_{a1}, t_{a2}, t_{a3} \dots$ dazugehörige Zeiten.

$$\text{Provisionen} = \Sigma D_w p_w + \Sigma D_k p_k + \Sigma D_{\ddot{u}} p_{\ddot{u}} t_{\ddot{u}}$$

$D_{u1}, D_{u2}, D_{u3} \dots$ Umsätze, für die Umsatzprovisionen in Frage kommen,
 $p_{u1}, p_{u2}, p_{u3} \dots$ dazugehörige Umsatzprovisionen,
 $D_{k1}, D_{k2}, D_{k3} \dots$ Kredite, für die Kreditprovisionen in Frage kommen,
 $p_{k1}, p_{k2}, p_{k3} \dots$ dazugehörige Kreditprovisionen,
 $D_{\ddot{u}1}, D_{\ddot{u}2}, D_{\ddot{u}3} \dots$ überzogene Kredite, für die Überziehungsprovisionen in Frage kommen,
 $p_{\ddot{u}1}, p_{\ddot{u}2}, p_{\ddot{u}3} \dots$ dazugehörige Überziehungsprovisionen, bezogen auf
 $t_{\ddot{u}1}, t_{\ddot{u}2}, t_{\ddot{u}3} \dots$ dazugehörige Zeiten.

$$\text{Passivzinsen} = \Sigma G_p z_p t_p$$

$G_{p1}, G_{p2}, G_{p3} \dots$ entlehene Gelder,
 $z_{p1}, z_{p2}, z_{p3} \dots$ dazugehörige Zinsen, bezogen auf
 $t_{p1}, t_{p2}, t_{p3} \dots$ dazugehörige Zeiten.

Für die Zins- und Provisionssätze werden generelle Richtlinien, die die Art und Dauer der Kredite berücksichtigen, durch die Spitzenverbände des Bankgewerbes festgesetzt. In ihnen kommen zum Ausdruck die allgemeine Marktlage, die Politik des Zentralnoteninstituts und gegebenenfalls staatliche Einflußnahmen.

¹ Vgl. Buchwald: Technik des Bankbetriebes, 9. Aufl. Berlin 1931. — Hasenack: Betriebskalkulationen im Bankgewerbe. Berlin 1925. — Kalveram: Bankbetriebslehre, Sonderband aus Die Handelshochschule. Berlin 1929.

Da die Zins- und Provisionssätze zugleich Risikoprämien enthalten, richten sie sich im speziellen Falle auch nach dem Vertrauen, das die Bank ihren Schuldnern bzw. die Gläubiger der Bank entgegenbringen. Die Umsatzprovision (im allgemeinen von der größeren Seite des Kontos ohne Frankoposten) stellt eine Vergütung für die Kontoführung und die von der Bank geleisteten nicht im einzelnen berechneten Arbeiten dar. Die Kreditprovision wird für die Bereitstellung der Kredite erhoben, die Überziehungsprovision ist der Risikoaufschlag für Überziehungen.

Die Verwaltungskosten können in direkte Kosten (den einzelnen Geschäftsvorfällen unmittelbar anzurechnen) und indirekte Kosten (durch Kostenartenverteilung und Kostenstellenumlegung den einzelnen Geschäftsvorfällen mittelbar anzurechnen) aufgeteilt werden. Ein erheblicher Teil dieser Kosten pflegt fix bzw. in Stufen fix zu sein. Die übrigen Kosten sind etwa der Leistung in Einheiten (jede Art von Geschäftsvorfällen bedingt eine gewisse Anzahl von Einheiten) proportional. Die weitere Behandlung dieses Problems ist in einer allgemeinen Organisationslehre nicht möglich, zumal die Kalkulation der Bankbetriebe noch in den Anfängen steckt.

Debitorenverluste wird man durch eine Kreditierung unter sorgfältiger Berücksichtigung der voraussichtlichen Entwicklung der Wirtschaftslage und der besonderen betriebswirtschaftlichen Verhältnisse des einzelnen Kreditnehmers zu vermeiden suchen. Auch hier ergeben sich neutraler Aufwand bzw. Ertrag durch Über- bzw. Unterschreitung der Delkredererückstellung.

Überblickt man die Kreditgeschäfte, so ergeben sich folgende Richtlinien zur Erhöhung des Gewinns. Es sind möglichst viele Kunden heranzuziehen und zu erhalten, damit der Ertrag aus den Zinsspannen und Provisionen möglichst groß wird. Hierzu verhelfen die Beziehungen der leitenden Personen und eine sorgfältige Betreuung der Kunden durch Leitung und Personal. Es darf aber weder die Sicherheit (Debitorenverluste), noch die Tatsache außer Acht gelassen werden, daß an ungeeigneten Konten durch zu hohe Verwaltungsarbeit Verluste auftreten müssen. Ohne eine gediegene Kreditkalkulation, die die Kalkulation der einzelnen Geschäftsvorfalltypen ergänzt, erscheint es unmöglich, zu Geschäftsbedingungen zu gelangen, durch die Verluste an unliebsamen Konten vermieden werden. Von größter Bedeutung ist ferner die Schichtung der genommenen und gegebenen Kredite (kurz-, mittel- und langfristig), die jedoch nicht nur mit Rücksicht auf den Gewinn, sondern auch mit Rücksicht auf die Liquidität erfolgen muß. Zur Prüfung der Wirtschaftlichkeit der einzelnen Liquiditätsschichten ist eine Geldkalkulation unerläßlich. Man erkennt die überragende Bedeutung der Kalkulation, die auch höchst wertvolle Fingerzeige zur Senkung der Verwaltungskosten zu geben geeignet ist.

Es mögen nunmehr kurz die indifferenten Geschäfte behandelt werden.

Beim An- und Verkauf von Effekten ergibt sich bei amtlich notierten Papieren als Ertrag die Provision, wobei, wenn die Bank aus eigenen Beständen liefert, noch die Kursdifferenz zu berücksichtigen ist. Die Provision wird bekanntlich teils vom Kurswert, teils vom Nominalwert unter Einhaltung einer Mindestprovision berechnet. Bei nicht amtlich notierten Papieren ist der Ertrag die Kursdifferenz.

Beim An- und Verkauf von Devisen und Sorten ist der Ertrag im allgemeinen die Differenz zwischen Verkaufs- und Ankaufskurswert.

Beim Überweisungsverkehr pflegt der Ertrag bei Gutschriften für die Kunden im Valutierungsgewinn zu liegen. Bei Gut- und Lastschriften erhöht sich ferner der Umsatz, wodurch die oben behandelte Umsatzprovision fällig wird, soweit die Konten provisionspflichtig sind.

Beim Inkassogeschäft liegt der Ertrag im Valutierungsgewinn.

Der Ertrag des Depotgeschäfts liegt in den Gebühren.

Den Ertrag des Akkreditivgeschäfts bilden die Provisionen.

Beim Konsortialgeschäft ist der Ertrag die Differenz zwischen Verkaufs- und Ankaufwert, beim Beteiligungsgeschäft der Beteiligungsgewinn.

Als Kosten treten diesen Erträgen außer den Verwaltungskosten, für die das selbe gilt wie oben bei den Kreditgeschäften, in vielen Fällen auch noch Zinskosten gegenüber, z. B. für die Zeit zwischen Ankauf und Verkauf der Konsortialeffekten.

Die Richtlinien für die Erhöhung des Gewinnes sind hier im wesentlichen dieselben wie bei den Kreditgeschäften. Von besonderer Bedeutung ist meist das Effektenan- und -verkaufsgeschäft. Hier wird es darauf ankommen, den Umsatz zu heben. Beachtet werden muß aber, und hierüber kann nur eine Kalkulation etwas aussagen, daß die ganz kleinen Geschäfte verlustbringend sind, weil die Provision bzw. Kursdifferenz nicht ausreicht, um die Verwaltungskosten zu decken. Beim Devisengeschäft pflegen Miniaturgeschäfte nicht vorzukommen.

f) Verkehrsunternehmen: Straßenbahn¹.

Der Ertrag ergibt sich aus der Gestaltung des Tarifs im allgemeinen (Einheitstarif, Leistungstarif) und im besonderen (Bestimmungen über Umsteigen, Vergünstigungen für Arbeiter und Schüler, Vergünstigungen durch Rückfahrtscheine, Fahrtscheinhefte usw.). Der Ertrag ist eine Produktsomme, wobei jedes Produkt aus der Zahl der Personen p und dem Tarifsatz t besteht:

$$\text{Ertrag} = \sum pt.$$

Denkt man sich den einfachsten Fall des Einheitstarifs ohne Vergünstigungen irgendwelcher Art, so würde der Ertrag ein Produkt aus der Zahl der beförderten Personen und dem Tarif sein. Von der Ertragsseite gesehen würde also die „Beschäftigung“ sich durch die Zahl der Fahrgäste ausdrücken lassen.

Die Kosten setzen sich zusammen aus:

1. „reinen“ Betriebskosten, und zwar
 - a) Personalkosten (Löhne, Gehälter, soziale Lasten, Pensionen, Dienstkleidung),
 - b) Stromkosten,
 - c) Unterhaltung der Wagen,
 - d) Unterhaltung der Anlagen,
 - e) Unterhaltung der Gebäude,
 - f) Verschiedenem (Versicherung, Verwaltung, Werbung, Sonstiges),
2. Steuern,
3. Abschreibungen,
4. Zinsen.

Die Kosten werden zweckmäßig auf die Rechnungswagenkilometer (Triebwagenkilometer + $\frac{1}{2}$ Beiwagenkilometer) bezogen (Budgetierung), so daß also die „Be-

¹ Blum: Allgemeine Einführung in das Verkehrswesen einschließlich Tarifwesen, Berlin 1925, in der Handbibliothek für Bauingenieure, II. Teil, 8. Bd. — Sieber: Fahrpreis und Wirtschaftlichkeit der Straßenbahnen, Verkehrstechnik 1926, S. 169ff. — Giese: Wirtschaftlichkeit der Straßenbahn und des Kraftomnibus im Großstadtverkehr, Verkehrstechnik 1926, S. 281ff. — Betrachtungen über die Wirtschaftlichkeit und die Fahrpreise großstädtischer Verkehrsunternehmungen, Verkehrstechnik 1928, S. 676ff. — Strommenger, Holschmacher, Nolden u. a.: Selbstkostenvergleich Straßenbahn—Omnibus. Dortmund 1930. — Giese: Tarifverhältnisse und Wirtschaftlichkeit der Berliner Verkehrs-A.-G., 1931, als Manuskript gedruckt. — Kemmann: Die Berliner Verkehrs-A.-G., Betrachtungen zur Tarif- und Verkehrsgestaltung, 1931, als Manuskript gedruckt.

schäftigung“, von der Kostenseite gesehen, sich in Rechnungswagenkilometer ausdrücken läßt. Da der Ertrag sich aus der Wagenbesetzung herleitet, die Kosten aber von der Zahl der Rechnungswagenkilometer abhängen, ergeben sich Ersparnismöglichkeiten durch eine systematische Verkehrsplanung (Vermeidung unnötiger Parallelfahrten, Anpassung der Fahrten an den Bedarf).

Weiter sind folgende Fragen der Verkehrspolitik (Preispolitik) zu prüfen:

1. Soll man die Verkehrsleistungen steigern oder verringern (kürzere, weitere Wagenfolge). Hierbei läßt sich die Veränderung der Kosten relativ leicht ermitteln. Sehr schwierig ist aber zu schätzen, ob die Mehrkosten einen mindestens ebenso großen Mehrertrag erbringen bzw. ob die Minderkosten einen höchstens ebenso großen Minderertrag hervorrufen. An der Aufbringung eines Mehrertrages z. B. beteiligen sich natürlich nicht alle Personengruppen gleichmäßig, sondern insbesondere die Kurzstreckenfahrer.

2. Soll man den Tarif unter grundsätzlicher Beibehaltung der Tarifform (z. B. Teilstreckentarif) ändern (zahlreiche Möglichkeiten wie Änderung der Fahrpreise, der Umsteigebedingungen usw.). In diesem Falle ist zunächst eine Abschätzung der Einwirkung auf den Ertrag besonders wichtig (z. B. verwandeln viele Fahrgäste nach Verbesserung der Umsteigebedingungen zwei Fahrten in eine Fahrt). Sodann ist eine Abschätzung der Einwirkung auf den Aufwand erforderlich.

3. Soll man die Tarifform grundsätzlich ändern, z. B. durch Übergang vom Leistungstarif zum Einheitstarif oder umgekehrt. Selbstverständlich kommt es hier auf den besonderen Fall an. Aber selbst für eine bestimmte Stadt mit gegebenen Verhältnissen pflegen die Ansichten der Sachverständigen erheblich auseinanderzugehen, zumal wenn die Frage nicht nur aus den betriebswirtschaftlichen Bedingtheiten des Straßenbahnunternehmens selbst, sondern auch aus Rücksichten auf die Stadt als Ganzes beurteilt wird.

Grundsätzlich wird man unbedingt verlangen müssen, daß der Ertrag eines städtischen Verkehrsunternehmens die Kosten auf die Dauer mindestens deckt. So sagt z. B. Kemmann (a. a. O. S. 136): „Vor einer durchgreifenden Tarifierhöhung sollte man nicht zurückschrecken, wenn auch das Publikum das Verlangen, zu Zuschußpreisen befördert zu werden, fast als ein wohl erworbenes Recht ansieht.“

g) Versicherungsunternehmen: Gebäude-Feuerversicherung¹.

Wie bei allen Versicherungsunternehmungen leiten sich Ertrag und Aufwand und damit auch der Gewinn her aus dem eigentlichen Versicherungsgeschäft und dem Kapitalanlagegeschäft.

Für das eigentliche Versicherungsgeschäft gilt:

Erträge	Aufwände
Prämien der Versicherten	Schäden
Nebenleistungen der Versicherten	Verwaltungskosten
	sonstige Kosten
Verwaltungskostenvergütungen der Mitversicherer	Verwaltungskostenvergütungen an die Mitversicherer
Schadenrückvergütungen der Rückversicherer	Prämienrückvergütungen an die Rückversicherer
Verwaltungskostenvergütungen der Rückversicherer	

Die Versicherungssteuer ist als durchlaufender Posten in dieser Aufstellung nicht berücksichtigt.

¹ Vgl. Manes: Versicherungswesen, 5. Aufl., II. Bd., S. 80ff. Leipzig u. Berlin 1931.

Nimmt man zunächst die aus der Mit- und Rückversicherung entstehenden Posten aus, so stehen den Prämien und Nebenleistungen der Versicherten Schäden, Verwaltungskosten und sonstige Kosten gegenüber.

Die voraussichtlichen Schäden hängen von objektiven und subjektiven Gefahren ab. Die Ermittlung der objektiven Gefahren ist bei städtischen Häusern meist einfach, bei der Industrie, der Landwirtschaft und bei ländlichen Häusern ist jedoch eine höchst sorgfältige, individuelle Behandlung des Falles erforderlich, was genaue Richtlinien und eine gründliche Schulung des Personals voraussetzt. Unerlässlich ist eine Schadengruppenstatistik, die die Schäden nach Gefahrenklassen (einfache Gefahr, landwirtschaftliche Gebäude unter harter Dachung, desgl. unter weicher Dachung usw.) und Gebieten (in verschiedenen Gegenden ist die Brandhäufigkeit sehr unterschiedlich) aufzeigt. Auf Grund der Schadengruppenstatistik ergibt sich die Prämienpolitik. Es können das ganze Prämienniveau und die Prämien differenzierung falsch sein, insbesondere aber wird man sich angelegen sein lassen, das gute Geschäft auszubauen und das schlechte abzubauen. Den subjektiven Gefahrenmomenten ist dadurch Rechnung zu tragen, daß in geeigneten Fällen in den Versicherungsvertrag die Wiederaufbau Klausel eingefügt wird, oder dem Versicherungsnehmer ein Selbstbehalt auferlegt wird, oder daß sonstige Sicherungsmaßnahmen ergriffen werden.

Die Nebenleistungen der Versicherten umfassen zumeist Schreibgebühren für Abschluß und Abänderung der Versicherungsverträge. Man wird diese Gebühren so hoch ansetzen, daß sie von den Versicherten gerade noch nicht als besondere Belastung empfunden werden, jedenfalls also gestaffelt nach der Größe des Objektes. Wenn sie alsdann die Kosten der entsprechenden Verwaltungsakte (Abfertigungskosten) auch nur zum geringen Teil decken, so sind sie doch zu diesem Zweck sehr erwünscht.

Die Verwaltungskosten laufen auf für die Zentrale, für die Geschäftsstellen (Subdirektionen) und die Agenten. Die Kosten der Agenten sind je nach den abgeschlossenen Verträgen meist dem Prämienaufkommen oder Neuprämienaufkommen einigermaßen proportional. Die übrigen Verwaltungskosten hängen von der Zahl, Art und Abwicklungsschwierigkeit der Arbeitsabläufe ab, nämlich der Bearbeitung der Anträge, Einziehung der Prämien, Schadensregulierungen und besonderen Arbeiten, wie Abänderung von Verträgen usw. Bei niedergehender Konjunktur pflegen die Zahl und die Schwierigkeit der Abwicklung der Arbeitsabläufe zuzunehmen. Die Einziehung der Prämien verursacht einen größeren Arbeits- und Sachaufwand, die Schadensregulierungen nehmen zu und werden meist schwieriger, an besonderen Arbeiten entstehen z. B. Herabsetzungen der Versicherungssummen. Weder dadurch, daß man die Verwaltungskosten ins Verhältnis zu der Prämien summe, noch dadurch, daß man sie ins Verhältnis zu der Versicherungssumme setzt, erhält man ein einwandfreies Urteil, da die Verwaltungskosten hiervon nicht abhängen, sondern, wie gesagt, von Zahl, Art und Schwierigkeit der Arbeitsabläufe. Es bleibt nach Ansicht des Verfassers nur übrig, die für die einzelnen Typen von Arbeitsabläufen (genügende Anzahl von Typen zwecks Differenzierung nach Art und Schwierigkeit) in Frage kommenden Leistungseinheiten festzustellen und unter Berücksichtigung der Zahl der einzelnen Fälle die Gesamtsumme der geleisteten Einheiten zu ermitteln. Der Leistung in Einheiten müssen dann die Verwaltungskosten zugeordnet werden. Im Laufe der Zeit wird es möglich sein, eine Budgetlinie (vgl. S. 44) zu finden, die das gesamte Verwaltungskostensoll in Abhängigkeit von der Summe der geleisteten Einheiten aufzeigt. Mit Hilfe dieser Unterlage läßt sich in jedem einzelnen Fall ermitteln, ob die Sollwerte unter- oder überschritten wurden. Diese Feststellungen sind für

die einzelnen Monate, für die gesamten abgelaufenen Monate eines Geschäftsjahres und für die einzelnen Geschäftsjahre möglich.

Die sonstigen Kosten bestehen z. B. bei den öffentlichen Feuerversicherungsanstalten aus Aufwendungen zur Förderung der Feuersicherheit (Brandverhütung und Brandbekämpfung) in ihrem Gebiet (Preuß. Ges. betr. die öffentlichen Feuerversicherungsanstalten vom 25. Juli 1910, § 2, Ziff. 4, § 19, Abs. 1, § 20). In ihrer Auswirkung auf den Gewinn durch Verminderung der Schäden dürfen diese Maßnahmen weder überschätzt werden, denn eine zweckmäßige Prämienpolitik (vgl. oben) bleibt stets das Primäre, noch aber unterschätzt werden (vgl. Zeitschrift „Die öffentlich-rechtliche Versicherung“, Sonderausgabe für Brandverhütung, enthaltend die Vorträge der Brandverhütungstagung vom 26.—27. Juni 1930).

Zwecks Begrenzung des Risikos werden Mitversicherer und Rückversicherer herangezogen.

Verwaltungskostenvergütungen der Mitversicherer entstehen, wenn das Unternehmen geschäftsführend ist. Welche Beträge von den Mitversicherern für die Geschäftsführung zu fordern sind, ergibt sich durch Errechnung der Kosten der entstehenden Leistungseinheiten (vgl. oben, Verwaltungskosten). Ist ein anderes Unternehmen geschäftsführend, so ergeben sich entsprechend Verwaltungskostenvergütungen an die Mitversicherer.

Durch die Rückversicherung entfallen für den Hauptversicherer beim Ertrag die Prämien und bei den Kosten die Schäden, die auf die abgegebenen Versicherungssummen kommen. Ferner erhält der Hauptversicherer eine Verwaltungskostenvergütung für die Geschäftsführung, für deren Bemessung dasselbe gilt, wie für die Verwaltungskostenvergütung seitens der Mitversicherer. Notwendig ist zunächst, daß der Rückversicherungsvertrag versicherungstechnisch richtig (angemessene Begrenzung des Risikos) und möglichst günstig abgeschlossen wird (hängt ab von dem Urteil, das sich der Rückversicherer über das Geschäftsgebaren des Hauptversicherers gebildet hat und kann eine Machtfrage sein). Sodann kann aber die richtige Handhabung des Vertrages von größter Wichtigkeit sein, nämlich dann, wenn es sich nicht um die allereinfachsten Typen von Rückversicherungsverträgen¹ handelt. Die Schulung des Personals ist daher auch hier wieder von großer Wichtigkeit. Der Fall, daß das Unternehmen Rückversicherer ist, wurde in der obigen Aufstellung der Erträge und Aufwände nicht vorgesehen.

Der Gewinn aus dem eigentlichen Versicherungsgeschäft hängt also ab:

- von dem Erfolg, den allgemein die Bemühungen um Ausdehnung des Geschäfts haben;
- von der Prämienpolitik im allgemeinen: richtiges allgemeines Prämienniveau und richtige Prämien differenzierung sowie zweckmäßige Gestaltung der Nebenleistungen der Versicherten decken die entsprechenden Aufwände und bewirken Ausbau des guten und Abbau des schlechten Geschäfts;
- von der Prämienpolitik im besonderen: sorgfältige individuelle Prüfung jedes einzelnen Falles, soweit nötig, bewirkt richtige Bewertung der objektiven und subjektiven Gefahren bei jedem Objekt;
- von der Rück- und Mitversicherungspolitik im allgemeinen: Abschluß versicherungstechnisch richtiger und günstiger Rück- und Mitversicherungsverträge;
- von der Rück- und Mitversicherungspolitik im besonderen: individuelle Handhabung der Rück- und Mitversicherung, soweit nötig;
- von der Rationalisierung der Verwaltung: Prüfung der Angemessenheit der Kosten unter Berücksichtigung der Leistung;

¹ Die einzelnen Formen der Rückversicherungsverträge können nicht genauer behandelt werden, vgl. Manes: Versicherungswesen, 5. Aufl., I. Bd., S. 207ff. Leipzig u. Berlin 1930.

von den sonstigen Kosten, z. B. für Brandverhütung und Brandbekämpfung.

Auf den Ertrag und den Aufwand bei dem Kapitalanlagegeschäft geht der Verfasser nicht ein.

h) Theatergewerbe: Lichtspieltheater.

Es gilt:

$$\text{Gewinn} = \text{Ertrag} - \text{Vergnügungssteuer} - \text{Filmleihkosten} \\ - \text{Werbekosten} - \text{sonstige Kosten.}$$

Der Ertrag ist eine Produktensumme. Jedes Produkt besteht aus den Faktoren Besucherzahl einer bestimmten Preisklasse und Preis dieser Klasse. Der Ertrag ändert sich infolge Änderung der Besucherzahl im ganzen, Abwanderung der Besucher nach anderen Preisklassen und Preisänderung.

Die Vergnügungssteuer¹ wird in Prozent des Ertrages errechnet, wobei jedoch Filme, die als Lehrfilme oder besonders wertvoll anerkannt sind, steuerfrei bleiben und für Filme, die als volksbildend oder staatspolitisch wertvoll oder künstlerisch anerkannt sind, geringere Prozentsätze als für die übrigen Filme angewandt werden. Daher ist der Steuersatz, bezogen auf den Ertrag, um so geringer, je größer die Länge derartiger Filme im Gesamtprogramm ist.

Die Filmleihkosten werden im allgemeinen in Prozent des Ertrages nach Abzug der Vergnügungssteuer berechnet. Häufig verlangen jedoch die Filmverleiher eine Mindestgebühr.

Die Werbekosten pflegen auf den Ertrag bezogen zu werden, die sonstigen Kosten sind im wesentlichen fix.

B. Einnahmen und Ausgaben öffentlicher Haushalte.

1. Allgemeines.

In allen öffentlichen Haushalten gilt für den ordentlichen und außerordentlichen Haushaltsplan die Gleichung:

$$\begin{aligned} \text{Einnahmen} &= \text{Ausgaben} && \text{oder} \\ \text{Einnahmen} &= \text{Ausgaben} + \text{Überschuß} && \text{oder} \\ \text{Einnahmen} + \text{Fehlbetrag} &= \text{Ausgaben.} \end{aligned}$$

Um die Bedingtheiten des Haushaltsausgleichs zu erkennen, muß daher der Organisierende die Bedingtheiten der Einnahmen und Ausgaben zu durchschauen suchen. Hierzu sind zunächst wie entsprechend bei den Unternehmungen eine ausgeprägte Beobachtungsgabe und ein zäher Beobachtungswille erforderlich. Die nachfolgenden Beispiele dürften erweisen, daß Einnahmen und Ausgaben sich nicht selten in völlig unerwarteter Weise entwickeln, und daß die Gründe hierfür zuweilen nur mit Mühe aufzuspüren sind.

Weiter bedarf der betriebswirtschaftliche Organisator, der in öffentlichen Haushalten organisieren will, genauer Kenntnisse des Rechnungswesens öffentlicher Haushalte. Je mehr sich die Bestrebungen, die Haushaltspläne zu vereinheitlichen, durchsetzen, um so leichter werden sich diese natürlich lesen lassen. Die Kenntnis der Kameralistik muß in einer Organisationslehre vorausgesetzt werden². Der Verfasser begründet nachfolgend lediglich, warum er sich bei den allgemeinen Betrachtungen und den Beispielen auf die ordentlichen Haushaltspläne beschränkt.

¹ Vgl. Seeger: Gesetze und Verordnungen für das deutsche Filmwesen. Berlin 1933.

² Vgl. insbesondere Walb: Die Erfolgsrechnung privater und öffentlicher Betriebe, eine Grundlegung, S. 208ff. Berlin und Wien 1926.

Theoretisch gehören in das Ordinarium alle Einnahmen, die Ertrag der Rechnungsperiode, und alle Ausgaben, die Aufwand der Rechnungsperiode sind, in das Extraordinarium alle Einnahmen, die nicht Ertrag, und alle Ausgaben, die nicht Aufwand sind. Bei strenger Handhabung dieses Grundsatzes würden in das Ordinarium nur Posten gelangen, die als Ertrag bzw. Aufwand dem betreffenden Jahr zukommen. Diese Erwägungen werden jedoch dem Grundsatz der Vorsicht untergeordnet, der verlangt, daß insbesondere in dem Fall Ausgabe jetzt, Aufwand später die Ausgabe im allgemeinen als Aufwand verbucht wird, also ins Ordinarium gelangt. Da durch völlig unvorhersehbare Umstände (Krieg und andere Notstände) die öffentlichen Finanzen stark angespannt werden können, hat man sich zum Grundsatz gemacht, nur dann in dem Fall Ausgabe jetzt, Aufwand später, die Ausgabe als Nichtaufwand zu verbuchen, also in das Extraordinarium zu übernehmen, wenn sie für eine Anlage erfolgt, deren Einnahmen neben allen Unterhaltungskosten auch die Abschreibung und Verzinsung decken. Dieser Grundsatz, der im wesentlichen darauf hinauskommt, daß Anleihen nur für „werbende Zwecke“¹ aufgenommen werden dürfen, folgt aus praktischen Erwägungen. Es ist segensreich, wenn er so in das Bewußtsein der verantwortlichen Personen übergeht, daß sie ein Abweichen als Unsolidität empfinden. Auf diese Weise werden sie nur in Ausnahmefällen von diesem Grundsatz abgehen, nämlich nur dann, wenn sich nach sorgfältigster Prüfung ergibt, daß die nicht für einen werbenden Zweck erfolgende Ausgabe ohne erhebliche Schädigung der Gemeinwirtschaft aus laufenden Mitteln nicht finanziert werden kann. Es wird sich also um seltene, außergewöhnliche, unvorhersehbare Fälle handeln müssen.

Der Fall Ausgabe jetzt, Aufwand früher (z. B. größere Instandsetzungsarbeiten) verlangt eine Rückstellung des Aufwandes in dem betreffenden Aufwandsjahr.

Der Fall Einnahme jetzt, Ertrag früher (z. B. nachträgliche Steuereingänge) wird wiederum nach dem Grundsatz der Vorsicht zweckmäßig so behandelt, daß man den Vorausertrag als Jetztertrag ansieht.

Der Fall Einnahme jetzt, Ertrag später (z. B. Steuereingänge im voraus) verlangt Rückstellung des Ertrages.

Zusammenfassend kann man also folgende Regeln aufstellen, deren Beachtung dringend anzuraten ist:

Ausgabe jetzt, Aufwand später. Die Ausgabe wird als Jetztaufwand betrachtet, es sei denn, daß es sich um Ausgaben für werbende Zwecke handelt (Grundsatz der Vorsicht).

Einnahme jetzt, Ertrag früher. Die Einnahme wird als Jetztertrag behandelt (Grundsatz der Vorsicht).

Ausgabe jetzt, Aufwand früher. Der Aufwand gehört in das Jahr, dem er zukommt.

Einnahme jetzt, Ertrag später. Der Ertrag gehört in das Jahr, dem er zukommt. Bei Anwendung dieser Regeln wird der außerordentliche Haushaltsplan im allgemeinen nur Anleihen für werbende Zwecke aufnehmen. Da die Einnahmen aus den werbenden Anlagen und die Ausgaben für diese einschließlich Verzinsung und Amortisation der Anleihen im ordentlichen Haushaltsplan erscheinen, erübrigt sich für die nachfolgende Betrachtung und die Beispiele ein Eingehen auf den außerordentlichen Haushaltsplan.

Die Einnahmen und Ausgaben der öffentlichen Haushalte sind bedingt durch äußere und innere Einflüsse. Die äußeren Einflüsse ergeben sich aus der Wirt-

¹ Ein werbender Zweck liegt, wie sich aus obigem ergibt, nur dann vor, wenn die Anlage Einnahmen erbringt, die auch die Abschreibung und Verzinsung decken. Es ist notwendig, dies hervorzuheben, weil fast jede Ausgabe von den Interessenten als werbend bezeichnet wird.

schaftslage (insbesondere bedingt durch Trend und Konjunktur, vgl. S. 9), aus der Wandlung der herrschenden Auffassung über Art und Umfang der öffentlichen Aufgaben und aus sonstigen Gründen. Die äußeren Einflüsse stehen meist in einem gewissen Zusammenhang. Die inneren Einflüsse leiten sich aus Maßnahmen der in den Betrieben Tätigen her.

Einnahmen und Ausgaben können je als Produkte von Mengen und Preisen aufgefaßt werden (Einnahmenmenge \times Einnahmenpreis bzw. Ausgabenmenge \times Ausgabenpreis). So ist z. B. eine Ausgabe von Gehältern ein Produkt aus der zu leistenden Arbeitsmenge, ausgedrückt durch die Zahl der Gehaltsempfänger (Ausgabenmenge) und dem Preis für die Arbeitsleistung, nämlich dem Durchschnittsgehalt (Ausgabenpreis). Äußere und innere Einflüsse wirken sich auf Mengen und Preise aus.

Die Einnahmen öffentlicher Haushalte können aus Steuern, Zöllen, Gebühren, Beiträgen, Naturaldiensten, Vermögenserträgen, Unternehmungserträgen und Zuweisungen von anderen öffentlichen Haushalten bestehen. Die Ausgaben erfolgen für Material, Lohn (besonders wichtig), Abschreibungen auf Anlagen, Zinsen, sonstigen Aufwand, durch den im allgemeinen ein Gegenwert für den Betrieb entsteht und Aufwand, durch den im allgemeinen ein Gegenwert für den Betrieb nicht entsteht (z. B. Zuweisungen an andere öffentliche Haushalte)¹.

Es empfiehlt sich, bei der Prüfung der Möglichkeit des Ausgleichs der öffentlichen Haushalte das „Nettoprinzip“ anzuwenden und von der Formel auszugehen:

$$\begin{aligned} & \text{Summe aller Zuschüsse bei den Zuschußbetrieben,} \\ - & \text{Summe aller Überschüsse bei den Überschußbetrieben und Unternehmungen,} \\ - & \text{Vermögenserträge + Aufwände für Schulden,} \\ + & \text{Zuweisungen an andere öffentliche Haushalte,} \\ - & \text{Zuweisungen von anderen öffentlichen Haushalten,} \\ & = \text{Steuer- und Abgabenbedarf.} \end{aligned}$$

Nachfolgend werde in großen Zügen dargelegt, wie sich die linke und rechte Seite der Gleichung im Wandel der Konjunktur verhalten.

Bei den Deckungsmitteln (rechte Seite obiger Gleichung) wird es darauf ankommen, wie das Verhältnis der konjunkturrempfindlicheren Steuern und Abgaben (insbesondere Einkommensteuer) zu den wenig konjunkturrempfindlichen oder konjunkturunempfindlichen Steuern und Abgaben (Grundsteuern, Kopfsteuern usw.) ist. Im ganzen hat die rechte Seite bei steigender Konjunktur eine mehr oder minder steigende Tendenz².

Wie sich die Zuschüsse der Zuschußbetriebe bei veränderter Konjunktur verhalten, muß in jedem einzelnen Falle geprüft werden (vgl. Beispiele). Es kann sich hier handeln um Zuschüsse für Landesverteidigung, Verwaltung der äußeren Angelegenheiten, Verwaltung der inneren Angelegenheiten, Rechtspflege, Kulturpflege, Wirtschaftspflege und Wohlfahrtspflege. Da der Zuschuß die Differenz der Ausgaben und Einnahmen ist, müssen sich, wenn er bei fallender Konjunktur sinken soll (was mit Rücksicht auf das Verhalten der Deckungsmittel erwünscht ist), die Ausgaben stärker vermindern als die Einnahmen fallen, es sei denn, daß es gelingt, die Einnahmen gleich zu erhalten oder gar zu steigern. Da bei den Ausgaben gewöhnlich die persönlichen Kosten den weitaus größten Teil darstellen, ist es von entscheidender Bedeutung, wieweit es gelingt, die Gehälter, Löhne usw. der Konjunktur anzupassen.

Die Summe aller Überschüsse bei den Überschußbetrieben und Unterneh-

¹ Vgl. Abschnitt III.

² Vgl. Neumark: Konjunktur und Steuern. Bonn 1930.

mungen pflegt bei Verschlechterung der Wirtschaftslage zurückzugehen und kann negativ werden, so daß auch hier Zuschüsse entstehen können.

Die Vermögenserträge verringern sich bei rückläufiger Konjunktur, wogegen die Aufwände für Schulden, wenn die Anleihebedingungen nicht entsprechend ausgestaltet sind, in hohem Maße fix sein können.

Die Differenz der Zuweisungen hängt von der Art des Finanzausgleichs¹ ab. Besonders ungünstig ist es natürlich um einen Haushalt bestellt, bei dem konstanten Zuweisungen an andere öffentliche Haushalte mit fallender Konjunktur sinkende Zuweisungen von anderen öffentlichen Haushalten gegenüberstehen.

Die Abb. 7 a und 7 b zeigen schematisch zwei Beispiele von Abhängigkeiten der linken und rechten Seite der obigen Nettoformel von der Konjunktur. In beiden Abbildungen ist die Veränderung der Steuern usw. (rechte Seite der Gleichung) mit der Konjunktur gleichmäßig eingezeichnet. Dagegen fallen bei Abb. 7 a die Zuschüsse usw. (linke Seite der Gleichung) mit fallender Konjunktur, während

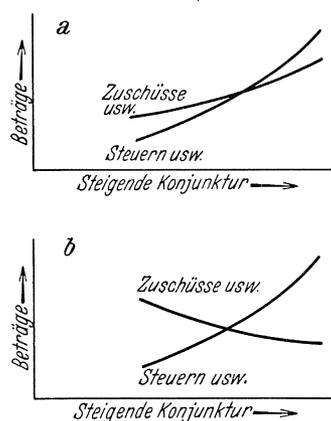


Abb. 7. Einfluß der Konjunktur auf einen öffentlichen Haushalt.

sie bei Abb. 7 b steigen (Erwerbslosenunterstützungen u. dgl.). Selbstverständlich sind die durch Abb. 7 b angedeuteten finanziellen Verhältnisse besonders ungünstig, da die beiden Kurven geradezu gegenläufige Tendenz haben. Es muß ausdrücklich betont werden, daß die Abbildungen nur den Zweck haben, das Grundsätzliche klarzulegen. Es ist unmöglich, die Darstellung zahlenmäßig richtig auszuführen. Weder gibt es eine brauchbare Konjunkturmeßziffer, die allein ausreicht, noch dürfte es praktisch gelingen, die Einflüsse der sonstigen wirtschaftlichen Veränderungen (Trend usw.), der Veränderung des Aufgabenkreises der öffentlichen Hand und auch die innerbetrieblichen Einflüsse so einwandfrei auszuschneiden, daß der Einfluß der Konjunktur allein erkennbar ist.

Auf Grund dieser Untersuchungen ergeben sich insbesondere folgende Möglichkeiten der Verbesserung des Haushaltsausgleichs bei öffentlichen Körperschaften:

1. durch Maßnahmen zur Erzielung einer möglichst günstigen Lage und Form der Kurve der Deckungsmittel,
2. durch Maßnahmen zur Erzielung einer möglichst günstigen Lage und Form der Kurve der Zuschüsse usw.,
3. durch Maßnahmen zur Hebung der Konjunktur.

Die Erörterung der Maßnahmen 1. ist Sache der Finanzwissenschaft. Von größter Bedeutung ist insbesondere die Anpassung der Kurve der Deckungsmittel an die Kurve der Zuschüsse usw. Es müssen also den einzelnen Aufgabenträgern (Gemeinde, Landkreis, Stadt usw.) Erträge aus solchen Steuern und Abgaben überwiesen werden (direkt oder im Wege des Finanzausgleichs), deren Höhe in Abhängigkeit von der Konjunktur einigermaßen mit der Höhe der zur Erfüllung der Aufgaben erforderlichen Zuschüsse usw. parallel läuft. Es ist höchst unbefriedigend, wenn bei bestimmten Aufgabenträgern Zuschüssen, die mit der Konjunktur stark schwanken, im wesentlichen konjunkturunempfindliche Steuern und Abgaben gegenüberstehen.

¹ Popitz: Der zukünftige Finanzausgleich zwischen Reich, Ländern und Gemeinden, Berlin 1932.

Die Maßnahmen 2. kommen praktisch zumeist auf eine Senkung und Proportionalisierung des Aufwandes (Abschnitt III) und eine zweckvolle Gestaltung von Arbeitsgliederung und Arbeitsabläufen (Abschnitte IV und V) hinaus. Grundsätzlich muß betont werden, daß die öffentliche Hand sich um so mehr davor hüten muß, Aufgaben zu übernehmen, die feste Zuschüsse erfordern, je konjunkturrempfindlicher die Deckungsmittel sind.

Auf die Maßnahmen zu 3. kann in einer betriebswirtschaftlichen Organisationslehre nicht eingegangen werden.

Neben den konjunkturellen Einflüssen wirken, wie bereits bemerkt, auf die öffentlichen Haushalte an außerbetrieblichen Einflüssen weitere Einflüsse wirtschaftlicher Art, Einflüsse durch einen Wandel der Auffassungen über Art und Umfang der Staatsaufgaben und sonstige Einflüsse ein. Auch diese sind sorgfältig zu beobachten und nach Möglichkeit vorausszusehen. Im Drange der täglichen Arbeit darf nicht vergessen werden, daß bedeutungsvoller als der Haushaltsplan der sich über einen längeren Zeitraum erstreckende Finanzplan ist. Mag es ein Kunststück sein, den augenblicklichen Haushalt auszugleichen, die wahre Kunst liegt in der dauernden Gesunderhaltung der öffentlichen Finanzen.

2. Beispiele.

a) Preußische Provinz¹.

Überblick. Die preußischen Provinzen haben folgende Aufgaben:

- fürsorgerische Aufgaben,
- volkswirtschaftliche Aufgaben, und zwar
 - Förderung des Verkehrswesens,
 - sonstige Wirtschaftsförderung,
- kulturelle Aufgaben.

Der zur Erfüllung dieser Aufgaben unmittelbar erforderliche Verwaltungsapparat pflegt bei denjenigen Kapiteln und Titeln verrechnet zu werden, die für diese Aufgaben bestimmt sind. Es verbleibt dann noch eine

allgemeine Verwaltung.

Die Aufgaben erfordern im ordentlichen Haushalt Ausgaben, denen Einnahmen aus Gebühren, Beiträgen, zweckgebundenen Überweisungen öffentlicher Körperschaften, Erträgen von Unternehmungen oder durch Beteiligung an solchen sowie Vermögenserträgen gegenüberstehen. Die unter diesen Umständen notwendigen Zuschüsse müssen durch Überweisungen öffentlicher Körperschaften gedeckt werden.

Fürsorgerische Aufgaben. Notwendig ist zunächst ein Verwaltungsapparat des Landesfürsorgeverbandes, dessen Arbeitsumfang in wirtschaftlich schwierigen Zeiten erfahrungsgemäß stärker steigt als Gehälter und sonstiger persönlicher wie sächlicher Aufwand im Preise sinken. Bei rückläufiger Konjunktur wird sich daher eine Erhöhung des Zuschusses nicht vermeiden lassen.

Nach § 6 der Preußischen Ausführungsverordnung in der Fassung der Verordnung vom 30. Mai 1932 zur Reichsverordnung über die Fürsorgepflicht vom 13. Februar 1924 haben die Provinzen für Bewahrung, Kur und Pflege von Geisteskranken, Idioten, Epileptischen, Taubstummen, Blinden und Krüppeln, soweit sie der Anstaltspflege bedürfen, in geeigneten Anstalten Sorge zu tragen. In Frage kommen in erster Linie Bezirkshilfsbedürftige, d. h. solche Hilfsbedürftige, die vor Eintritt in eine Anstalt den gewöhnlichen Aufenthalt in einem bestimmten

¹ Vgl. Jeserich: Die Preußischen Provinzen. Berlin-Friedenau 1931.

Bezirk hatten. Für diese zahlen die Bezirksfürsorgeverbände die reinen Unterhaltskosten, die Provinzen die allgemeinen Verwaltungskosten und die Kosten der Beerdigungen. Die Zahl der in einer Anstalt befindlichen bezirkshilfsbedürftigen Geisteskranken usw. fällt erfahrungsgemäß mit zurückgehender Konjunktur in geringem Maße, da in Zweifelsfällen die Unterhaltspflichtigen nach Möglichkeit wegen der Kosten von einer Unterbringung in einer Anstalt absehen. Berücksichtigt man dies nicht, so ergibt sich, daß die Ausgaben der Provinzen entsprechend dem Rückgang der Preise fallen. Für die landhilfsbedürftigen Geisteskranken usw., d. h. solche, Hilfsbedürftige, die vor Eintritt in eine Anstalt den gewöhnlichen Aufenthalt in einem bestimmten Bezirk nicht hatten, haben die Provinzen ganz aufzukommen, wenn jene der Anstaltspflege bedürfen. Die Zahl der zu betreuenden Personen ist im wesentlichen konstant, bei Konjunkturrückgang können die Verwaltungs- und Unterhaltskosten dem Preisrückgang entsprechend gesenkt werden.

Auf Grund der Dotationsgesetzgebung und des Gesetzes über die Beschulung taubstummer und blinder Kinder vom 7. August 1911 haben die Provinzen außerdem für das Bildungswesen der Taubstummen und Blinden zu sorgen. Während die Bezirksfürsorgeverbände die Kosten des Unterhalts der Zöglinge zu tragen haben, müssen also die Provinzen für die Kosten der Beschulung aufkommen. Diese Kosten sinken, da die Zahl der Zöglinge nicht von der Konjunktur abhängt, bei zurückgehender Konjunktur etwa entsprechend dem Rückgang der Preise.

Sodann haben die Provinzen auf Grund der Dotationsgesetzgebung und sonstiger Gesetze die Korrigenden und säumigen Nährpflichtigen in Arbeitsanstalten unterzubringen. Die Belegung der Arbeitsanstalten wird im allgemeinen in guten Zeiten steigen, weil der Nachweis der Arbeitsunwilligkeit oder böswilligen Unterlassung der Nährpflicht leichter zu erbringen ist. Man kann die Anstalten aufgeteilt denken in einen Verwaltungsbetrieb und einen Wirtschaftsbetrieb. In der Krise nehmen die Zuschüsse für den Verwaltungsbetrieb mindestens entsprechend dem Rückgang der Preise ab, der Wirtschaftsbetrieb erzielt geringere Überschüsse oder erfordert Zuschüsse. Welche Gesamtwirkung auf diese Weise entsteht, muß im einzelnen Fall entschieden werden.

Die sonstige Fürsorge der Provinzen erstreckt sich auf alle hilfsbedürftigen Personen, die keinen gewöhnlichen Aufenthalt haben, insbesondere Wanderer (§ 7, Abs. 2 der Reichsverordnung über die Fürsorgepflicht). Es erwachsen den Provinzen Kosten für Unterbringung in Kranken- und Siechenhäusern, Kinder-, Alters- und Versorgungsheimen, durch Barunterstützungen und Gewährung von Kleidern, Schuhen usw. Die Kosten sind stark konjunkturgegenläufig, denn die Zahl der zu betreuenden Personen pflegt in Krisenzeiten weit mehr zu steigen als die Preise zurückgehen.

Die organisierte Wandererfürsorge ist in den einzelnen Provinzen verschieden geregelt, da kein Zwang zur Durchführung des preußischen Wandererarbeitstättergesetzes vom 29. Juni 1907 besteht. Praktisch erwachsen den Provinzen allenthalben Ausgaben, die konjunkturgegenläufig sind, da bei rückgehender Konjunktur die Zahl der zu betreuenden Personen stärker steigt als die Preise fallen.

Durch die Dotationsgesetzgebung ist den Provinzen die Verwaltung und Unterhaltung der Hebammenlehrinstitute übertragen. Einnahmen entstehen hier durch die Beiträge der Hebammen- und Wochenpflegeschülerinnen für Unterricht und Verpflegung und durch Beiträge der Schwangeren, Wöchnerinnen und gynäkologisch Kranken für Verpflegung. Die Zuschüsse lassen sich bei absinkender Konjunktur wohl stärker abbauen als dem Preisrückgang entspricht, indem man den Unterricht durch Zusammenlegung von Kursen usw. vereinfacht.

Die Fürsorgeerziehung ist staatliche Auftragsangelegenheit auf Grund der §§ 62—76 des Reichsgesetzes für Jugendwohlfahrt vom 9. Juli 1922 sowie des preußischen Ausführungsgesetzes vom 9. März 1924. Man sollte annehmen, daß bei sinkender Konjunktur die Zahl der Fürsorgezöglinge wächst. Diese Auswirkung trat jedoch in den letzten Jahren nur höchst schleppend ein, da einerseits die vorbeugenden Jugendfürsorgemaßnahmen ausgebaut wurden, andererseits offenbar die Antragsbehörden durch andere Aufgaben stark überlastet waren. Während früher die Kosten zu $\frac{2}{3}$ vom Staat und zu $\frac{1}{3}$ von den Provinzen getragen wurden, gibt neuerdings der Staat einen bestimmten Pauschalbetrag, der niedriger ist als seine früheren Zahlungen. Dennoch ist der von den Provinzen zu leistende Zuschuß gefallen, da einerseits die Bestimmungen der Notverordnung über Jugendwohlfahrt vom 4. November 1932 die Pflichten der Provinzen verringerten und andererseits die Preise zurückgingen.

Die freiwillige Wohlfahrtspflege umfaßt insbesondere die Jugendwohlfahrtspflege. Die Provinzen haben zumeist auf Grund des § 13 des preuß. Ausführungsgesetzes vom 29. März 1924 zum Reichsgesetz für Jugendwohlfahrt vom 9. Juli 1922 Landesjugendämter eingerichtet. Die Ausgaben für Jugendpflege können, rein rechtlich gesehen, bei Konjunkturrückgang stark gedrosselt werden, praktisch stehen dem aber erhebliche Bedenken entgegen, da gerade in Notzeiten die Jugend vor Gefahren aller Art geschützt werden muß. Zur freiwilligen Wohlfahrtspflege gehören ferner die Unterhaltung von Kriegerfriedhöfen im Ausland, die Unterstützung von Vereinen usw. Ein Abbau dieser Ausgaben kann natürlich in Notzeiten praktisch nur soweit erfolgen, daß Ehrenpflichten nicht verletzt werden.

Im ganzen gesehen ergibt sich, daß bei fallender Konjunktur die Zuschüsse für die Verwaltung steigen,
für die Anstaltspflege fallen, und zwar etwa der Preissenkung entsprechend,
für die Beschulung taubstummer und blinder Kinder fallen, und zwar entsprechend der Preissenkung,
für die Arbeitsanstalten fallen, wenn es gelingt, den Zuschuß für den Verwaltungsbetrieb stärker zu senken als der Überschuß des Wirtschaftsbetriebes zurückgeht,
für die Fürsorge für Landhilfsbedürftige nach § 7, Abs. 2 der Fürsorgepflichtverordnung steigen,
für die Wandererfürsorge steigen,
für die Hebammenlehrinstitute fallen, und zwar stärker als der Preissenkung entspricht,
für die Fürsorgeerziehung fallen,
für die freiwillige Wohlfahrtspflege fallen, soweit man sie abbaut.

Welche Gesamtauswirkung die einzelnen Einflüsse haben, muß von Fall zu Fall ermittelt werden.

Förderung des Verkehrswesens. Das Verkehrswesen umfaßt das Straßenwesen, Kleinbahnwesen, Flugwesen und Wasserstraßenwesen.

Durch die Dotationsgesetzgebung wurde den Provinzen Eigentum, Ausbau und Unterhaltungspflicht der Staatschaulseen übertragen, ferner wurden sie verpflichtet, den Kreis- und Gemeindewegebau zu unterstützen. Durch die zunehmende Motorisierung sind die Anforderungen an das Straßennetz in ungeahnter Weise gestiegen.

Bei der Organisation der Straßenunterhaltung lassen sich im wesentlichen drei Formen unterscheiden:

a) die Kreise haben den Provinzen die Unterhaltung der Provinzialstraßen abgenommen, die Provinzen, die über keine Wegeunterhaltungsorganisation verfügen, zahlen bestimmte Unterhaltungssätze;

b) die Provinzen unterhalten die Provinzialstraßen (Fernverkehrs- und Durchgangsstraßen), die Kreise und Gemeinden dagegen mit eigenem Apparat die Kreisstraßen und Gemeindewege;

c) die Provinzen haben den Kreisen die Unterhaltung der Kreisstraßen und gegebenenfalls Gemeindewege ganz oder durch Gestellung des technischen Personals abgenommen.

In den Fällen a und c kommt es darauf an, wie die Erstattung der Kosten geregelt ist. Die Ausgabenmengen für die Unterhaltung bestehen aus einem konstanten Teil für natürlichen Verschleiß und einem weiteren Teil, der sich nach dem Umfang des Verkehrs und nach der Beschaffenheit der Fahrzeuge, insbesondere nach der Bereifung richtet. Ob sich ein Rückgang der allgemeinen Konjunktur beim Landstraßenverkehr geltend macht, hängt auch von der Tarifpolitik der übrigen Verkehrsmittel, insbesondere der Reichsbahn ab. Solange sich der Kraftverkehr immer noch lohnt, wird trotz allgemeinen Konjunkturrückgangs der Landstraßenverkehr nicht wesentlich abnehmen. Die Ausgaben werden daher unter dieser Voraussetzung nur etwa entsprechend dem Preisrückgang sinken. Dabei ist angenommen, daß man die notwendige laufende Unterhaltung der Landstraßen nicht unterläßt, was sich später bitter rächen würde. Zur Unterhaltung der Landstraßen wird den Provinzen das Aufkommen aus der Reichskraftfahrzeugsteuer überwiesen, nachdem das Reich 4% Verwaltungskosten und Preußen 4% seines Anteils für Aufhebung der Brückengelder für Kraftfahrzeuge, sowie 1,5% als Voraus für die Stadt Berlin abgezogen haben. Die Verteilung auf die Provinzen erfolgt auf Grund eines viele einzelne Faktoren enthaltenden Verteilungsschlüssels, so daß jede Provinz einen festen Prozentsatz erhält. Die Erträge der Kraftfahrzeugsteuer sind weniger konjunkturrempfindlich als die der Einkommens- und Körperschaftssteuer. Einen Anteil an den Betriebsstoffzöllen erhalten die Provinzen bisher nicht.

Am Kleinbahnwesen kann sich die Provinz zunächst durch Aktienübernahme, Hergabe niedrig verzinslicher Darlehen usw. beteiligen. Sodann kann sie jedoch die Projektierung und Bauleitung und endlich auch die Betriebsleitung übernehmen. Die Gründe für eine die Beteiligung übersteigende Betätigung im Kleinbahnwesen liegen in dem Streben nach Planmäßigkeit von Ausbau und Betrieb. In allen Fällen wirkt sich ein Konjunkturrückgang ungünstig für die Provinz aus (niedrigere Dividende gegenüber fester Verzinsung der meist aus Darlehen beschafften Mittel, höhere Zuschüsse des Landeskleinbahnamtes soweit vorhanden).

Dagegen konnten beim Flugwesen die Zuschüsse der Provinzen trotz rückläufiger Konjunktur bisher abgebaut werden, weil sich der Post- und Frachtverkehr ständig gehoben hat. Auf die besonders komplizierten Verhältnisse des Wasserstraßenwesens kann nicht eingegangen werden.

Sonstige Wirtschaftsförderung. Zunächst ist die Förderung der Landwirtschaft durch Meliorationen und Unterricht zu behandeln. Nach der Dotationsgesetzgebung ist aus den Dotationen ein Fonds für Zuschüsse zu Landesmeliorationen zu bilden. Oft wurden mehrere Fonds geschaffen, da zu diesem Aufgabenkreis auch die Förderung von Umlegungen und Flußregulierungen sowie des Baues von Wasserleitungen auf dem Lande gehören. Da die Fonds in der Inflationszeit verschwunden sind, haben die Provinzen für Meliorationszwecke

vielfach Anleihen aufgenommen, durch deren Verzinsung und Tilgung natürlich ein stark fixes Element in die Ausgaben dringt. Indem man bei schwieriger Wirtschaftslage die Abwicklung des Meliorationsprogramms in die Länge zieht, lassen sich die zukünftigen Verzinsungs- und Tilgungsausgaben senken.

Die Unterstützung niederer landwirtschaftlicher Lehranstalten ist den Provinzen ebenfalls durch die Dotationsgesetzgebung übertragen. Freiwillig pflegen die Provinzen weitere landwirtschaftliche Lehranstalten zu unterstützen. Die Zuschüsse lassen sich in wirtschaftlich schweren Zeiten bedingt drosseln.

Die Ausgaben für Viehseuchenschutz werden umgelegt, es handelt sich also um einen durchlaufenden Posten.

Die Wirtschaftsförderung umfaßt weiter:

Bewirtschaftung von Forsten und Gütern als Beispielswirtschaften und für sonstige Zwecke,

Wohnungswesen, Siedlungswesen, Landesplanung,

Elektrizitätsversorgung, Gasversorgung,

Betrieb von Banken und Versicherungsanstalten,

sonstige Förderung von Handwerk, Industrie und Handel.

Die Forsten und Güter werfen in Zeiten günstiger Konjunktur einen Überschuß ab oder bedürfen nur eines geringen Zuschusses, in Zeiten ungünstiger Konjunktur verwandelt sich der Überschuß in einen Zuschuß oder erhöht sich der Zuschuß.

Zufolge Artikel 18 des Preußischen Wohnungsgesetzes vom 1. April 1918 sind für die Gebiete der Provinzen Wohnungsfürsorgegesellschaften gegründet worden, die die Finanzierung des Kleinwohnungsbaues betreiben. Daneben bestehen Wohnungsbaugesellschaften, die den Bau abwickeln. Auf Grund des Reichssiedlungsgesetzes vom 11. August 1919 und der preuß. Ausführungsbestimmungen dazu sind Siedlungsgesellschaften gegründet worden. An allen diesen Unternehmungen sind die Provinzen beteiligt. Sind die Mittel hierzu durch Anleihen beschafft, so entstehen fixe Zinsen und Tilgungsraten, denen Erträgnisse aus den Gesellschaften gegenüberstehen, die bei fallender Konjunktur sinken können. Im ganzen handelt es sich um Zuschüsse, deren Steigen bei Konjunkturrückgang zu befürchten ist.

Soweit eine Landesplanung von den Provinzen betrieben wird, handelt es sich um vorbereitende Arbeiten von Landesplanungsverbänden. Die Arbeiten können in wirtschaftlich schwierigen Zeiten eingestellt oder doch eingeschränkt werden.

An Elektrizitäts- und Gasfernversorgungsbetrieben pflegen die Provinzen beteiligt zu sein. Die Gewinne gehen natürlich im allgemeinen mit der Konjunktur zurück.

Die wirtschaftliche Lage der gemeinnützigen Institute zur Hebung des ländlichen und städtischen Kredits berührt die Provinz im allgemeinen nicht, d. h. wenn sie nicht ausnahmsweise aus ihrer Haftung in Anspruch genommen wird; das gleiche gilt von den gemeinnützigen Versicherungsunternehmungen. Dagegen sinken natürlich bei ungünstiger Konjunktur die Zuschüsse, die die eigentlichen Provinzbanken an die Provinzialverbände leisten.

Die sonstige Förderung von Handwerk, Industrie und Handel ist freiwillig und daher in wirtschaftlich schwierigen Zeiten bedingt abbaubar.

Kulturelle Aufgaben. Nach der Dotationsgesetzgebung sind aus den Dotationen u. a. zu bestreiten die Unterhaltung und Ergänzung der Landesbibliotheken und die Leistung von Zuschüssen für öffentliche Sammlungen, welche der Kunst und Wissenschaft dienen.

Die Kosten der Erhaltung von Büchereien und Museen sinken bei Konjunktur-

rückgang, soweit die Preise für Gehälter, Löhne, Material usw. fallen; die Kosten für die Ergänzung können der Wirtschaftslage angepaßt werden. Die Gebühren (Leihgebühren, Eintrittsgelder) pflegen unerheblich zu sein und mit fallender Konjunktur zurückzugehen.

Die Ausgaben für Denkmalspflege, Naturschutz, Heimatpflege, Theater usw. sind im wesentlichen freiwillig und können in Notzeiten verringert werden.

Allgemeine Verwaltung. Die Ausgaben für den Provinzialrat treten gegenüber den Ausgaben für die Hauptverwaltung, d. h. den Geschäftsführungsapparat, der nicht unmittelbar auf die einzelnen Aufgaben verrechnet wird, zurück. Der Umfang der Arbeiten nimmt bei rückläufiger Konjunktur z. T. zu, z. B. bei der Finanzverwaltung, z. T. auch ab, z. B. durch Einschränkung der freiwilligen Aufgaben. Selbst wenn er im ganzen genommen zunimmt, wird man ihn zumeist doch dem vorhandenen Personal aufbürden, so daß der Zuschuß bei rückläufiger Konjunktur soweit fällt, wie sich die Personalkosten und Geschäftsbedürfnisse im Preise verringern.

Erträge aus Vermögen. Diese Erträge, die heute keine erhebliche Rolle spielen, gehen natürlich mit fallender Konjunktur zurück.

Deckungsmittel. Die Deckung der zur Erfüllung der vorgenannten Aufgaben erforderlichen Zuschüsse erfolgt durch:

a) die Dotation. Diese beträgt 10% des dem Staate für eigene Zwecke verbleibenden Anteils an der Reichseinkommens- und Körperschaftssteuer (preuß. Ausführungsgesetz zum Finanzausgleichsgesetz vom 30. Oktober 1923/1. April 1930 mit Änderungen). $\frac{2}{3}$ des Betrages werden auf die Provinzen nach der Bevölkerungszahl (mit gewissen Abweichungen), $\frac{1}{3}$ nach den Grundsätzen verteilt, die für die Kraftfahrzeugsteuer gelten. Die Dotation hängt also von dem Aufkommen aus der Einkommens- und Körperschaftssteuer ab, die stark konjunktur-empfindlich sind.

b) Anteile an der Reichseinkommens- und Körperschaftssteuer. Diese betragen 2,5% des dem Staate zustehenden Anteils der Reichseinkommens- und Körperschaftssteuer (Gesetze wie bei a). Die Verteilung auf die Provinzen erfolgt nach der Summe der Rechnungsanteile der den Provinzen angehörigen Gemeinden. Dieser Zuschuß ist natürlich ebenso konjunktur-empfindlich wie a.

c) Die Provinzialabgabe. Die von den Stadt- und Landkreisen aufzubringende Provinzialabgabe ist nach den genannten und ergänzenden Gesetzen in Prozent der an die Stadt- und Landkreise und zugehörigen Gemeinden für das Rechnungsjahr überwiesenen Einkommens- und Körperschaftssteuern und der für das Rechnungsjahr vom Staat in den genannten Körperschaften veranlagten Realsteuern zu bemessen. Dadurch, daß als Bemessungsgrundlage für die Provinzialabgabe das Steueraufkommen des laufenden Jahres gilt, wird in den Haushalt der Provinz und der durch die Provinzialabgabe belasteten Körperschaften eine erhebliche Unsicherheit hineingetragen. Die Provinz kann nicht überblicken, welchen Betrag sie bei einer bestimmten prozentischen Provinzialabgabe erhält. Die Provinzialabgabe ist, wenn ein bestimmter Prozentsatz zugrunde gelegt wird, nicht ganz so konjunktur-empfindlich wie a und b, da von den Realsteuern die Grundvermögenssteuer, die ja auch als Bemessungsgrundlage dient, ziemlich starr ist.

b) Bemerkungen zum Haushaltsplan des preußischen Staates.

Vorbemerkungen. Eine genauere Behandlung dieses Haushaltsplanes überschreitet den Rahmen einer Organisationslehre. Es wird daher nur auf Grund des Haushaltsplanes für das Rechnungsjahr 1932 (1. April 1932 bis 31. März

1933)¹ ein ganz kurzer allgemeiner Überblick gegeben, im Anschluß an den noch die Teilhaushalte der Justizverwaltung, des Ministeriums des Innern und des Ministeriums für Wissenschaft, Kunst und Volksbildung in den Grundzügen behandelt werden².

Überblick. Die Einnahmen (ohne durchlaufende Posten) bestehen aus vier Hauptgruppen:

1. Einnahmen der Betriebe. Es handelt sich hier im wesentlichen nur um zwei Posten; etwa $\frac{3}{4}$ der Einnahmen kommen auf die Forstverwaltung, etwa $\frac{1}{4}$ auf die Domänenverwaltung. Diese Einnahmen sind stark konjunkturrempfindlich.

2. Überweisungen von Reichssteuern (nach Abzug der Gemeindeanteile, der Dotationen und der durchlaufenden Kraftfahrzeugsteuer). In diesen Posten machen die höchst konjunkturrempfindlichen Einkommens- bzw. Körperschaftsteuer und Umsatzsteuer etwa 95% aus.

3. Erträge der preußischen Steuern. 85—95% der Erträge erbringen die Grundvermögens- und Hauszinssteuer. Diese Steuern sind weniger konjunkturrempfindlich als die unter 2. genannten Steuern (gewisse gesetzliche Bestimmungen sehen Ermäßigungen bei schwieriger Wirtschaftslage vor).

4. Sonstige Einnahmen der allgemeinen Finanzverwaltung und Verwaltungseinnahmen der Hoheitsverwaltungen. Etwa $\frac{2}{3}$ dieser Einnahmen machen die beiden großen Posten bei der Justizverwaltung und dem Ministerium des Innern aus. Bei der Justiz ist der weitaus wichtigste Posten Kosten und Geldstrafen. Die Einnahmen hieraus steigen zunächst mit fallender Konjunktur, um erst später herabzugehen (vgl. Haushalt der Justizverwaltung). Die Einnahmen des Ministeriums des Innern sind im wesentlichen die Polizeikostenzuschüsse des Reichs und der Gemeinden. Entscheidend sind die Zahlungen des Reichs, über die Abmachungen getroffen werden (vgl. Haushalt des Ministeriums des Innern). Die übrigen Einnahmen haben zum allergrößten Teil die Neigung, in der Krise zu fallen, auch wenn man die Gebührensätze nicht senkt.

Bei den Ausgaben (ohne durchlaufende Posten) machen die fünf großen Beträge, die bei den Haushalten der Forstverwaltung, des Finanzministeriums (insbesondere Oberpräsidenten, Regierungspräsidenten usw., Katasterverwaltung, Hochbauverwaltung, Versorgungsgebühren), der Justizverwaltung, des Ministeriums des Innern (insbesondere Polizei und Landjägerei, landrätliche Behörden) und des Ministeriums für Wissenschaft, Kunst und Volksbildung verrechnet werden, insgesamt etwa 90% aus. Alle diese und die sonstigen Ausgaben gehen im großen und ganzen in der Krise nur soweit zurück, wie die Preise insbesondere bei den persönlichen Ausgaben (Gehälter, Löhne usw.) zurückgehen, da etwa 70% aller Ausgaben Personalkosten sind.

Man kann aus den oben behandelten bereinigten Bruttoziffern leicht die Nettoziffern ableiten. Der Zuschuß der Hoheitsverwaltungen ergibt sich, wenn man von den Ausgaben ohne die Ausgaben der Betriebsverwaltungen und der allgemeinen Finanzverwaltung die Einnahmen unter Ziffer 4 ohne die Einnahmen der allgemeinen Finanzverwaltung abzieht. Dieser Zuschuß muß dann gedeckt werden durch die Erträge aus Reichs- und preußischen Steuern (vgl. Einnahmen unter Ziffer 2 und 3), durch Betriebsüberschüsse (Einnahmen laut Ziffer 1 abzüglich Ausgaben der Betriebe) und den Überschuß der Einnahmen über die Ausgaben bei der allgemeinen Finanzverwaltung.

¹ Maßgebend ist der durch Verordnung vom 4. Juli 1932 festgestellte Haushaltsplan.

² In den ordentlichen Haushalt gehören auch die einmaligen Einnahmen und Ausgaben. Vgl. Jessen: Der vollkommene Haushaltsplan, S. 105. Berlin 1929.

Haushalt der Justizverwaltung. Vorhanden sind Ministerium, Gerichte (ordentliche Gerichte, Arbeitsgerichte und Staatsanwaltschaften) und Strafvollzugsbehörden.

Das Preußische Justizministerium hat im wesentlichen verwaltende Aufgaben. Die Schaffung von Gesetzen und Ausführungsbestimmungen tritt zurück, da sie in erster Linie Sache des Reichsjustizministeriums ist. Sonach werden die Ausgabenmengen (Arbeitsmengen) des Ministeriums den Ausgabenmengen der Gerichte und Strafvollzugsbehörden folgen. Diese steigen, wie noch zu zeigen sein wird, bei Konjunkturrückgang zunächst, um erst bei längerer Krisendauer zu fallen. Die Ausgaben umfassen im wesentlichen Personalkosten. Die Einnahmen, z. B. Prüfungsgebühren, sind unerheblich. Sonach können die Kosten des Ministeriums im ersten Abschnitt einer Wirtschaftsdepression nur dann sinken, wenn insbesondere die Gehälter usw. schärfer abgebaut werden, als die Ausgabenmengen sich vermehren (Personalvermehrung).

Die Gerichte bearbeiten Strafsachen, Zivilsachen und Angelegenheiten der freiwilligen Gerichtsbarkeit. Die Ausgaben sind im wesentlichen Löhne im weitesten Sinne. Daneben spielen noch allgemeine Geschäftsbedürfnisse einschließlich Postkosten und bare Auslagen für Rechtsanwälte in Armensachen, Sachverständige und Zeugen eine erheblichere Rolle. Bei rückgehender Konjunktur steigen bei den Strafsachen die Ausgabenmengen wegen zunehmender Kriminalität, bei den Zivilsachen steigen die Ausgabenmengen ebenfalls zunächst, nehmen aber später, wenn die Aussichten für die Gläubiger immer schlechter werden, ab. Bei der freiwilligen Gerichtsbarkeit sind die Ausgabenmengen z. T. konjunkturunabhängig (Vormundschaftssachen) z. T. folgen sie einigermaßen der Konjunktur (Grundbuchsachen). Im ganzen kann angenommen werden, daß die Ausgabenmengen der Gerichte bei niedergehender Konjunktur zunächst zunehmen, um erst bei längerer Krisendauer wieder abzusinken. Am niedrigsten sind die Ausgabenmengen bei steigender Konjunktur. Die Einnahmen bestehen im wesentlichen aus Kosten und Geldstrafen. Wird bei zurückgehender Konjunktur die Höhe der Kosten- und Geldstrafensätze nicht vermindert, so nehmen die Einnahmen zunächst wegen Vermehrung der Geschäfte zu, um später zurückzugehen. Im ganzen wird also bei Konjunkturrückgang der Zuschuß für die Gerichte zunächst steigen, wenn die Preise nicht gesenkt werden. In diesem Falle wird nämlich die Steigerung der Ausgabenmengen nicht durch die Steigerung der Einnahmenmengen ausgeglichen, da diese nur etwa 50% der Ausgaben ausmachen. Will man also bereits von Krisenbeginn ab eine Zuschußsenkung erzielen, so ist ein Abbau der Ausgabenpreise, insbesondere der Gehälter, Löhne usw. unerlässlich.

Der Strafvollzugsbetrieb kann in einen Verwaltungs- und einen Arbeitsbetrieb aufgeteilt werden. Der Verwaltungsbetrieb, im wesentlichen ohne Einnahmen, hat insbesondere Personalausgaben. Die Ausgabenmengen sind wegen Zunahme der Kriminalität in der Krise konjunkturgegenläufig. Die Ausgaben sinken daher bei fallender Konjunktur nur insoweit, als die Gehälter, Löhne usw. abgebaut werden und die hierdurch erzielten Ersparnisse nicht durch die Steigerung der Ausgabenmengen ausgeglichen werden. Der Arbeitsbetrieb ähnelt einem Unternehmen (Überschüsse bei guter, Zuschüsse bei schlechter Konjunktur).

Über die konjunkturellen Einflüsse lagern sich strukturelle Einflüsse (bei strukturellem Aufschwung der Volkswirtschaft höhere Ansprüche an die Justiz), Einflüsse, die aus den sich wandelnden Anschauungen über die Aufgaben der Justiz (verfeinertes Rechtsempfinden, Versuch eines erzieherisch wirkenden Strafvollzugs usw.) und Einflüsse, die aus Bestrebungen um eine sparsame Wirtschafts-

führung herrühren (Abkürzung und Beschleunigung des Verfahrens, vgl. z. B. das Vorwort zum Haushalt der Justizverwaltung für das Rechnungsjahr 1932).

Haushalt des Ministeriums des Innern. Verrechnet werden:

- I. Ministerium.
- II. Statistisches Landesamt.
- III. Oberverwaltungsgericht.
- IV. Versicherungsrevisoren.
- V. Standesämter.
- VI. Amtsblattverwaltung.
- VII. Landrätliche Behörden und Ämter.
- VIII. Polizei und Landjägerei.
- IX. Polizeidistriktskommissare.
- X. Wohltätigkeitsmittel und sonstige Einnahmen und Ausgaben.

I. Im Ministerium (praktisch ohne Einnahmen, von den Ausgaben sind etwa 90 % Personalausgaben) steigt mit fallender Konjunktur die Arbeitsmenge. Günstigstenfalls vermindern sich also, wenn man eine Personalvermehrung unterläßt, die Kosten entsprechend der Verringerung der Preise, insbesondere der Gehälter, Löhne usw.

II. Das Statistische Landesamt hat seit 1932 praktisch keine Einnahmen, von den Ausgaben sind etwa 90 % Personalausgaben. Eine günstige Lage der Staatsfinanzen bei guter Konjunktur gibt natürlich Veranlassung, außer den unbedingt notwendigen Statistiken noch nützliche aufzustellen. Diese kann man in Zeiten der Not unterlassen, allerdings pflegen dann manche statistische Unterlagen erforderlich zu werden, die es in guten Zeiten nicht sind. Im ganzen genommen läßt sich der Zuschuß bei fallender Konjunktur einerseits durch Abbau der Preise, insbesondere der Gehälter, Löhne usw., andererseits auch in gewissem Umfang durch Einschränkung des Aufgabenkreises senken.

III. Beim Oberverwaltungsgericht (praktisch ohne Einnahmen, von den Ausgaben sind über 90 % Personalausgaben) steigt der Arbeitsumfang mit fallender Konjunktur wegen der Zunahme der Streitsachen. Eine Zuschußsenkung wird also nur soweit möglich sein, als die Ersparnis insbesondere durch Abbau der Gehälter usw. nicht durch Personalvermehrung aufgehoben wird.

IV., V., VI. Die Zuschüsse für Versicherungsrevisoren und Standesämter und der Überschuß der Amtsblattverwaltung sind nicht erheblich und werden daher nicht genauer behandelt.

VII. Bei den landrätlichen Behörden und Ämtern (praktisch ohne Einnahmen, von den Ausgaben sind ca. 80 % Personalausgaben) wird sich der Arbeitsumfang bei fallender Konjunktur vermehren. Unterläßt man eine Personalvermehrung, so können sich daher die Kosten bestenfalls nur entsprechend dem Abbau der Preise, insbesondere entsprechend dem Abbau der Gehälter, Löhne usw. vermindern. Weitere Einsparungen sind durch organisatorische Maßnahmen, insbesondere Aufhebung der Zwergkreise, erfolgt.

VIII., IX. Bei der Polizei, Landjägerei und den Polizeidistriktskommissaren in den Restbezirken der Provinz Posen erhöht sich mit fallender Konjunktur selbstverständlich der Arbeitsumfang. Nicht ganz 80 % der Ausgaben sind Personalkosten. Bürdet man dem Personal die Mehrarbeit auf (Versailler Diktat begrenzt die Höhe des Polizeipersonals), so lassen sich die Personalausgaben soweit senken, wie man die Gehälter, Löhne usw. abbaut. Hierbei wird, von staatspolitischen Erwägungen ganz abgesehen, die Erhöhung der Gefahr für Gesundheit und Leben bei den Personen des Außendienstes berücksichtigt werden müssen. Bei den Ein-

nahmen machen die Beiträge des Reichs und der Gemeinden fast 95% aus, wenn man die durchlaufenden Posten für Verpflegung und Unterbringung ausscheidet. Die staatlichen Verwaltungsgebühren und Polizeistrafgelder treten also zurück. Die Gesamthöhe der Reichsbeiträge zu den Polizeikosten an die Länder und die Aufteilung auf die Länder beruhen auf Vereinbarungen des Reichs mit den Ländern. Solange der Gesamtbeitrag des Reichs fix bleibt, bleibt auch der Anteil Preußens derselbe, soweit er sich nicht durch eine Veränderung des Schlüssels verschiebt. Der Beitrag der Gemeinden richtet sich nach dem Polizeikostengesetz vom 2. August 1929 (Gesetzsamml. 1929, S. 162ff.), insbesondere nach § 3, Ziff. 2. Die Regelung läuft darauf hinaus, daß die Gemeinden einen festen Prozentsatz des Zuschusses für die Polizei (ohne Landjägerei) zu zahlen haben.

X. Bei dem Kapitel Wohltätigkeitsmittel und sonstige Ausgaben der inneren Verwaltung verbleiben nach Ausscheidung der durchlaufenden Posten im wesentlichen Ausgaben zur Behebung von Notständen. Solange der Staat nicht eine konsequente Politik der Reservenaufspeicherung in guten Zeiten betreibt, teilen diese Ausgaben das Schicksal vieler ähnlicher Posten, daß sie gekürzt werden, wenn sie am notwendigsten sind.

Haushalt des Ministeriums für Wissenschaft, Kunst und Volksbildung. Der Haushalt zerfällt in folgende Abschnitte:

- I. Ministerium,
- II. Wissenschaft,
- III. Kunst,
- IV. Volksbildung,
- V. Evangelische Kirche, Katholische Kirche usw.,
- VI. Allgemeine Zwecke einschließlich Staatsnebenfonds.

I. Ministerium. Die Ausgabenmengen des Ministeriums (praktisch ohne Einnahmen, von den Ausgaben sind etwa 90% Personalausgaben) sind im wesentlichen konjunkturunabhängig, so daß die Zuschüsse mit fallender Konjunktur nur entsprechend dem Preisrückgang, insbesondere dem Abbau der Gehälter, Löhne usw. zurückgehen.

II. Wissenschaft. Beim Abschnitt Wissenschaft sind verrechnet: Universitäten und Charitékrankenhaus Berlin, Technische Hochschulen, Materialprüfungsamt Berlin-Dahlem, Preußische Staatsbibliothek Berlin, Forschungsinstitute und Forschungseinrichtungen.

Die Ausgabenmengen der Hochschulen, die der Forschung und Lehre dienen, sind in weiten Grenzen konjunkturunabhängig. Die Ausgaben abzüglich durchlaufender Posten, die zu etwa $\frac{3}{4}$ Personalausgaben sind, gehen daher bei Konjunkturrückgang nur entsprechend den fallenden Preisen zurück. Die Ausgaben wurden z. B. im Jahre 1930 nach der Wirklichkeit nur zu einem geringen Teil durch Einnahmen gedeckt, nämlich bei den Universitäten und dem Charitékrankenhaus zu etwa 7%, bei den Technischen Hochschulen zu etwa 17,5%. Die Einnahmenmengen haben die Neigung, mit fallender Konjunktur zurückzugehen, wengleich sich diese Erscheinung nur schleppend geltend zu machen pflegt. Genügt also die durch Preisminderung bei den Ausgaben eintretende Zuschußsenkung bei fallender Konjunktur mit Rücksicht auf die Lage der Staatsfinanzen nicht, so muß zu den bedenklichen Mitteln der Gebührensteigerung, der stärkeren Beteiligung des Staats an den Einnahmen der Dozenten und des Abbaues von Hochschuleinrichtungen gegriffen werden.

Das Materialprüfungsamt ist z. T. Prüfungs-, z. T. Forschungsstelle. Trägt sich das Prüfungswesen durch die Gebühren selbst, was angestrebt wird, so bleibt für den Staat nur übrig, den Forschungsbetrieb zu finanzieren. Die Ausgaben-

mengen aller Forschungsinstitute und Forschungseinrichtungen (einschließlich der Staatsbibliothek) sind konjunkturunabhängig. Wissenschaftliche Erfolge können hier nur durch langfristig-gleichmäßige Arbeit erzielt werden. Da (von einer Ausnahme abgesehen) Einnahmen praktisch nicht vorhanden sind, können die Zuschüsse nur entsprechend der Preissenkung verringert werden (hoher Anteil der Personalkosten an den Ausgaben). Werden bei fallender Konjunktur mit Rücksicht auf die Lage der Staatsfinanzen die Zuschüsse weiter verringert, so ist der Forschungsbetrieb erheblichen Störungen ausgesetzt.

III. Kunst. Museen. Die Ausgaben zerfallen in Personalkosten, sächliche Verwaltungsausgaben (insbesondere Geschäftsbedürfnisse und Unterhaltung der Gebäude) und sonstige sächliche Ausgaben (insbesondere Vermehrung der Sammlungen). Die Personalkosten gehen in der Krise entsprechend dem Abbau der Gehälter usw. zurück. Ob sich nicht bei schlechter Wirtschaftslage das obere Personal mit Rücksicht auf den geringeren Arbeitsumfang z. B. infolge Zurückgehens der Anschaffungen vermindern läßt, will der Verfasser nicht entscheiden. Das Aufsichtspersonal in den Sälen kann nicht vermindert werden, wenn nicht die Gefahren für die Ausstellungsobjekte zunehmen sollen. Die sächlichen Verwaltungsausgaben gehen entsprechend den fallenden Preisen zurück. Insbesondere pflegen aber in der Krise die Anschaffungen gedrosselt zu werden. Es zeigt sich auch hier, wie sehr es erwünscht wäre, daß der Staat eine die Konjunktur ausgleichende Politik triebe. Auf diese Weise könnte er nicht nur die in Wirtschaftskrisen schwer leidenden Künstler unterstützen, sondern auch Kunstwerke zu sehr vorteilhaften Preisen erwerben.

Die Einnahmen gehen mit fallender Konjunktur erheblich zurück, selbst wenn man das Eintrittsgeld nicht verringert, und wenn sogar die Zahl der Besucher steigt (freie Tage werden bevorzugt).

Staatliche Schlösser und Gärten. Bei den Ausgaben lassen sich persönliche Ausgaben und sächliche Ausgaben (die sonstigen sächlichen Ausgaben sind nicht erheblich) vernünftigerweise in der Krise nur soweit drosseln, als man eine Verwahrlosung zulassen kann, die nicht zu dauernden Schäden führt.

Von den Einnahmen gilt dasselbe wie bei den Museen.

Staatliche Theater. Von den Ausgaben sind mehr als $\frac{3}{4}$ Personalausgaben. Diese gehen in der Krise entsprechend dem Lohnabbau zurück. Ferner kommt in Frage, das Personal selbst abzubauen, was aber Schwierigkeiten macht, wenn man in guten Zeiten zu weitherzig mit der Verleihung der Beamteneigenschaft war.

Die Einnahmen bestehen ganz wesentlich aus Eintrittsgeldern. Diese hängen ab vom Spielplan, von der Auswahl der tragenden Kräfte und von der Preispolitik. Daß die Einnahmen in der Krise stark zurückgehen, ist einleuchtend.

Die radikalste Maßnahme zur Senkung der Zuschüsse ist natürlich die Schließung von Theatern oder ihre Überlassung an die Kommunen gegebenenfalls mit einem Staatszuschuß. Immerhin dürfte sich der Staat nicht der Erhaltung einer repräsentativen Oper und eines repräsentativen Schauspielhauses entziehen können.

Staatliche Stelle für Naturdenkmalpflege, Berlin; Staatliche Bildstelle, Berlin; Kroll-Gebäude einschließlich Kroll-Wirtschaftsbetrieb, Berlin. Die Posten sind unerheblich.

Staatszuschüsse für Kunstakademien u. dgl. Die Einnahmen spielen gegenüber den Ausgaben keine Rolle, so daß die Ausgaben fast ausschließlich dem Staat zur Last fallen. Das muß als ungewöhnlich bezeichnet werden. Die Ausgaben sind überwiegend Personalausgaben. Diese gehen in der Krise entsprechend dem Abbau der Gehälter, Löhne usw. zurück, soweit man nicht Hochschulen schließt oder ihren Aufgabenkreis einschränkt.

Sonstiges. Es handelt sich hier um Beträge für allgemeine Kunstpflege. Dieser Posten läßt sich natürlich in der Krise weitgehend, entsprechend der Lage der Staatsfinanzen, kürzen. Er wird auf diese Weise besonders niedrig in einer Zeit, in der er hoch sein müßte.

IV. Volksbildung. Provinzialschulkollegien. Einnahmen sind praktisch nicht vorhanden. Die Ausgaben, zu etwa 90 % Personalkosten, gehen in der Krise soweit zurück, wie man insbesondere die Gehälter usw. abbaut. Weitere Einsparungen sind nur durch einen gewissen Abbau der Schulaufsicht oder durch organisatorische Maßnahmen (Angliederung an die Oberpräsidien ab 1. April 1933) möglich.

Prüfungämter. Früher wurden die Prüfungsgebühren an die Prüfenden verteilt. Neuerdings nimmt der Staat einen Teil davon für sich in Anspruch, so daß bei diesem Kapitel ein Überschuß entsteht.

Höhere Schulen. Der wesentliche Posten sind die Bedürfniszuschläge für die vom Staate zu unterhaltenden öffentlichen höheren Schulen. Die Ausgaben dieser Schulen sind zu etwa 90 % persönliche Kosten. Diese gehen in der Krise entsprechend dem Abbau der Gehälter, Löhne usw. zurück. Die Schülerzahl und damit auch der Lehrbedarf werden erst bei länger andauernder Krise zurückgehen, wenn es den Eltern trotz aller Opfer in steigendem Maße nicht mehr möglich ist, heranwachsende Kinder der höheren Schule zuzuführen bzw. die bereits die höhere Schule besuchenden Kinder dort zu belassen. Um die Möglichkeit einer weiteren Kostensenkung zu erkennen, empfiehlt es sich, von der nachfolgenden Formel für den Lehrbedarf auszugehen:

$$\text{Lehrerzahl} = \frac{\text{Schülerzahl}}{\text{Klassenhöchstfrequenz}} \cdot \text{Differenzfaktor} \cdot \frac{\text{Schülerwochenstunden}}{\text{Lehrerpflichtstunden}}$$

Der Bruch Schülerzahl: Klassenhöchstfrequenz ergibt die Mindestklassenzahl, die nur erreicht werden würde, wenn bei allen Klassen die Höchsthäufigkeit zu erzielen wäre. Durch Multiplikation mit dem Differenzfaktor, der stets größer als 1 ist, ergibt sich die wirkliche Klassenzahl. Demnach läßt sich also die Lehrerzahl vermindern durch:

Erhöhung der Klassenhöchstfrequenz,
Zusammenlegung von Klassen verschiedener Schulen (Verminderung des Differenzfaktors),
Verminderung der Schülerwochenstunden,
Erhöhung der Lehrerpflichtstunden.

Die Einnahmen sind im wesentlichen die Schulgelder, die sich nach dem Gesetz über das Schulgeld an den öffentlichen höheren Schulen vom 18. Juli 1930 (Gesetzsamml. 1930, S. 202) richten. Diese Einnahmen gehen in der Krise prozentisch etwa in demselben Maße zurück wie die Ausgaben.

Die Zuschüsse für die von anderen zu unterhaltenden öffentlichen höheren Schulen können in Krisen insbesondere dann gesenkt werden, wenn man sie in guten Zeiten sehr weitherzig ausgeteilt hat. Auf die übrigen Posten wird der Kürze halber nicht eingegangen.

Auskunftstelle für das Schulwesen und Hauptstelle für den naturwissenschaftlichen Unterricht in Berlin. Da die Zuschüsse nicht erheblich sind, werden sie nicht genauer behandelt.

Preußische Hochschule für Leibesübungen. Ist aufgehoben.

Volksschullehrerbildung. Der durchaus vernünftige Gedanke, die alten Lehrerseminare zu modernisieren, wurde so abzuwandeln versucht, daß aus den neuen

Lehrerbildungsanstalten rein akademische Einrichtungen geworden wären. Daß auf diese Weise für die öffentliche Hand untragbare finanzielle Folgen entstehen würden, ist einleuchtend, denn selbstverständlich würden die Volksschullehrer schließlich dasselbe Gehalt beanspruchen wie die Akademiker. Der Verfasser muß es sich versagen, auf dieses Musterbeispiel einer finanziell untragbaren Kulturpolitik, deren genaueres Studium jedoch dem Organisierenden zu empfehlen ist, näher einzugehen.

Taubstummen- und Blindenanstalten. Die Einnahmen (im wesentlichen Schul- und Pflegegelder) bleiben stabil, solange man die Sätze nicht verändert. Die Ausgaben folgen den Preisschwankungen, entsprechend daher auch die Zuschüsse.

Volksschulwesen. Hier wird zunächst der Aufsichtsapparat verrechnet, von dem dasselbe gilt wie von den Provinzialschulkollegien (etwa 85% der Ausgaben sind persönliche Kosten).

Unter „Volksschulen“ laufen die Einnahmen im wesentlichen durch. Von den Ausgaben sind der Staatsbeitrag und die Ergänzungszuschüsse an leistungsschwache Schulverbände von überragender Bedeutung (etwa 95% aller Ausgaben dieses Unterabschnittes einschließlich der einmaligen Ausgaben). Beide Posten bestehen aus je zwei Teilen, nämlich dem Anteil des Staates an den Lehrerbesoldungen und an den Versorgungslasten (Volksschullehrerbesoldungsgesetz vom 1. Mai 1928, Gesetzssamml. S. 125). Der Anteil an den Lehrerbesoldungen wird, wenn man von Nebensächlichem absieht, für jeden Schulverband nach der Formel ermittelt:

$$\frac{\text{Kinderzahl in einem Schulverband}}{60} \cdot \text{Durchschnittseinkommen eines Lehrers} \cdot 0,75$$

Die Addition dieser Kosten für alle Schulverbände ergibt die Gesamtsumme. Diese hängt insofern von der Konjunktur ab, als sie entsprechend der Gehaltsänderung variiert. Ferner wirkt sich natürlich die Kinderzahl aus. Endlich können die Meßziffer (60) und der Staatsanteil (0,75) geändert werden (Verengung oder Erweiterung des Aufgabenkreises des Staates). Von der effektiven Versorgungslast trägt der Staat 75%. Der Rest umfaßt im wesentlichen Unterstützungen, die zu einem Teil Wohlfahrtszwecken, zum anderen Teil Fortbildungszwecken dienen.

Sonstiges. Hier werden im wesentlichen Beihilfen für die im Volksbildungswesen tätigen Personen ausgewiesen. Wie alle Posten dieser Art pflegen die Beträge in Krisenzeiten, wenn sie am dringendsten sind, stark beschnitten zu werden.

V. Evangelische Kirche, katholische Kirche usw. Einnahmen sind bei diesem Abschnitt praktisch nicht vorhanden.

Die Ausgaben bestehen, wenn man von Nebensächlichem absieht, aus Beträgen für die evangelische und katholische Kirche, die je Dotation, Besoldungen und Zuschüsse, Beihilfen zur Pfarrbesoldung und zur Versorgung der Ruhestands-pfarrer erhalten.

Die Dotationen beruhen auf Verträgen, die Klauseln enthalten, nach denen der für persönliche Bedürfnisse bestimmte Teil sich mit dem Abbau oder der Erhöhung der persönlichen Kosten beim Staat und der für sachliche Bedürfnisse bestimmte Teil sich mit der Verminderung oder Vermehrung des entsprechenden staatlichen Aufwandes nach im einzelnen Falle zu treffenden Abmachungen erniedrigt oder erhöht. Es ist daher anzunehmen, daß die Dotationen mit weichen-der Konjunktur fallen.

Die Besoldungen und Zuschüsse werden auf Grund rechtlicher Verpflichtungen gezahlt. Dieser Posten ist praktisch konjunkturunabhängig.

Die Beihilfen ergeben sich bisher auf Grund genauer Unterlagen über die Leistungsfähigkeit, die die einzelnen Gemeinden einzureichen haben. Eine Umstellung steht bevor. Die finanzielle Lage der Gemeinden wird sich natürlich mit fallender Konjunktur verschlechtern, so daß, wenn die Gehälter nicht gesenkt würden, für den Staat ein höherer Zuschuß in Frage käme. Durch einen Gehaltsabbau, der bei den Pfarrern entsprechend dem bei den Staatsbeamten vorzunehmen ist, können sich jedoch die Zuschüsse bei fallender Konjunktur vermindern. Von den drei genannten Posten ist dieser der weitaus wichtigste. In der Frage des Rechtsanspruchs auf die Beihilfen gehen die Ansichten des Staates und der Kirchen erheblich auseinander. Wie sich die Höhe dieses Posten und der beiden übrigen Posten in Zukunft gestaltet, wird von dem Verhältnis des Staates zu den Kirchen abhängen.

VI. Allgemeine Zwecke einschließlich Staatsnebenfonds. Von einer Behandlung dieses Unterabschnittes wird abgesehen.

C. Einnahmen und Ausgaben größerer privater Haushalte.

Man kann die größeren privaten Haushalte (Vereine, Verbände usw.) nach ihren Zwecken und zugleich nach den Bedingtheiten ihrer Einnahmen und Ausgaben einteilen in:

1. solche, die der Kultur und (oder) Zivilisation dienen,
2. solche, die wirtschaftliche und (oder) Standesinteressen vertreten,
3. solche, die Wohltätigkeit ausüben.

Manche private Vereinigungen verfolgen mehrere der genannten Zwecke, von denen der eine oder andere hervortritt.

Die ordentlichen Einnahmen dieser Betriebe bestehen im wesentlichen aus: Mitgliederbeiträgen, Gebühren für besondere Leistungen, insbesondere an die Mitglieder (z. B. für Auskünfte und Arbeitsvermittlung), Erwerbseinkünften (z. B. infolge Herausgabe einer Zeitschrift), Vermögenserträgen, Spenden.

Die Einnahmen hängen von äußeren und inneren Einflüssen ab. Die äußeren Einflüsse leiten sich insbesondere aus wirtschaftlichen Bewegungen (Struktur, Konjunktur) und Wandlungen der Auffassung über die Bedeutung der Vereinszwecke (bei Bevölkerung und Staatsführung) her. Die inneren Einflüsse sind um so bedeutungsvoller, je weniger Zwang zum Beitritt oder zur Benutzung der Einrichtungen der Vereinigung ausgeübt werden kann (tatkräftige Werbung für den Verein usw.).

Nachfolgend werde lediglich der Einfluß der Konjunktur auf die Einnahmen genauer betrachtet. Bei fallender Konjunktur geht die Zahl der Mitglieder, von denen oft mehrere Kategorien vorhanden sind, zurück und die Beitragssätze müssen gegebenenfalls herabgesetzt werden. Auch die übrigen Einnahmen fallen im allgemeinen mit sinkender Konjunktur, besonders konjunkturrempfindlich pflegen die Spenden zu sein. Zumeist sind für die unter 1 genannten Betriebe die Mitgliederbeiträge besonders wichtig, für die unter 2 genannten daneben auch die Gebühren, für die unter 3. genannten die Spenden.

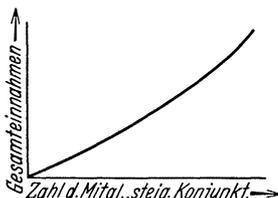


Abb. 8. Einnahmen größerer privater Haushalte.

In Abhängigkeit von der Mitgliederzahl (und Konjunktur) ergeben sich daher schematisch Einnahmen nach Abb. 8. Der Charakter der Einnahmenkurve ist grundsätzlich bei den obigen drei Kategorien größerer privater Haushalte derselbe.

Auch die ordentlichen Ausgaben hängen von äußeren (vgl. oben) und inneren Einflüssen (Senkung und Proportionalisierung des Aufwandes, vgl. Abschnitt III, zweckvolle Gestaltung von Arbeitsgliederung und Arbeitsabläufen, vgl. Abschnitte IV und V) ab. In Abhängigkeit von der Konjunktur ergeben sich jedoch hier für die verschiedenen Haushaltsarten erhebliche Unterschiede.

Bei den Vereinen, die der Kultur und Zivilisation dienen, pflegen die Ausgaben nicht so zwangsläufig zu sein, daß sie nicht den Einnahmen angepaßt werden könnten. Das gilt insbesondere dann, wenn der Verein keines Kosten verursachenden Verwaltungsapparates bedarf (ehrenamtliche Leitung). So wird ein Verein für Heimatkunde die Herausgabe heimatkundlicher Werke, ein Wanderverein die Wegebezeichnung und den Bau von Schutzhütten hinauschieben, ein Gesangsverein auf teure Solisten in seinen Konzerten verzichten, bis wieder höhere Einnahmen fließen.

Demgegenüber haben Vereinigungen, die wirtschaftliche und Standesinteressen vertreten, meist eine Geschäftsführung nötig, die gewisse Kosten verursacht. Diese Kosten lassen sich bei rückläufiger Konjunktur nur bedingt senken, sie können sogar steigen. Zwar wird die Zahl der zu betreuenden Mitglieder fallen, infolge der wirtschaftlichen Schwierigkeiten wird aber die Arbeit in den Geschäftsstellen erheblich zunehmen (Abb. 9). Man erkennt, daß es einen kritischen Punkt gibt, unterhalb dessen die Kosten nicht mehr gedeckt sind. Eine derartige Schwierigkeit kann nur überwunden werden, wenn der Betrieb in guten Zeiten die nötigen Reserven aufgespeichert hat. Das scheidet nicht selten an der Einsichtslosigkeit der Mitglieder. In guten Zeiten erklären sie: wozu brauchen wir einen Verband? und bewilligen nur ganz knappe Mittel. In schlechten Zeiten kann dann der Verband den gesteigerten Ansprüchen bei den verringerten Einnahmen nicht gerecht werden, nun sagen die Mitglieder: wozu haben wir einen Verband? Der Geschäftsführer eines großen Wirtschaftsverbandes sagte dem Verfasser einmal: „Wir haben uns in guten Zeiten reichlich finanziert und genügende Mittel angesammelt, um in der derzeitigen Krise nicht nur mehrere Jahre durchhalten zu können, sondern wir haben auch die Beiträge senken können, was einen ausgezeichneten Eindruck auf die Mitglieder gemacht hat. Natürlich war nicht daran zu denken, die Kosten der Geschäftsführung zu erniedrigen, im Gegenteil, wir mußten, um den Mitgliedern wirklich helfen zu können, eine erhebliche Mehrarbeit auf uns nehmen und daher noch Kräfte einstellen und mehr Reisekosten, Postkosten usw. aufwenden.“

Geradezu gegenläufig sind die Kurven der Einnahmen und Ausgaben bei den caritativen Vereinen, vgl. Abb. 10. Die Einnahmen pflegen stark progressiv zu sein, da sie meist zum erheblichen Teil auf Spenden beruhen. Andererseits steigen natürlich die Wohlfahrtsaufgaben stark mit abfallender Konjunktur. Werden

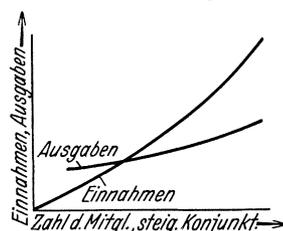


Abb. 9. Einnahmen und Ausgaben von Verbänden zur Vertretung von Wirtschafts- und Standesinteressen.

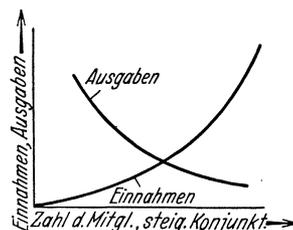


Abb. 10. Einnahmen und Ausgaben caritativer Verbände.

nicht in guten Zeiten reichliche Mittel aufgespeichert, die in schlechten Zeiten ausgeteilt werden können, so kann der Verein seiner Aufgabe nicht genügen. Es ist daher unerlässlich, daß man gerade auch in Zeiten guter Wirtschaftslage unermüdlich mit dem Klingebeutel herumgeht.

III. Senkung und Proportionalisierung des Aufwandes.

A. Allgemeines.

Man kann den gesamten Aufwand¹ eines Betriebes wie folgt aufteilen:

Aufwand, durch den im allgemeinen ein Gegenwert für den Betrieb entsteht,

Materialaufwand,

Lohn,

Abschreibungen auf Anlagen,

Zinsen,

sonstiger Aufwand, durch den im allgemeinen ein Gegenwert für den Betrieb entsteht;

Aufwand, durch den im allgemeinen ein Gegenwert für den Betrieb nicht entsteht,

Steuern und Abgaben,

Wohlfahrtsaufwand,

vertraglicher oder freiwilliger Aufwand für Zwecke, deren Förderung man anstrebt,

Verluste, soweit sie nicht in den vorgenannten Aufwandsposten enthalten sind.

Bevor die sparsame Bewirtschaftung dieser einzelnen Aufwandselemente erörtert wird, ist grundsätzlich die Frage der Senkung und Proportionalisierung des Aufwandes zu behandeln.

Notwendig ist zunächst eine unermüdliche Inaugenscheinnahme des laufenden Betriebes unter verschiedenen Arbeitsverhältnissen. Leitende Personen, die niemals aus ihren vier Wänden herausgehen, weil sie dies nicht nötig zu haben glauben, verzichten auf die wertvollen Anregungen, die der unmittelbare Eindruck gibt. Die Inaugenscheinnahme genügt jedoch selbst in kleineren Betrieben nicht, ein zweckmäßig ausgestaltetes Rechnungswesen, das in den Betrieb hineinzuhören erlaubt, muß hinzukommen. Die Lehre vom Rechnungswesen der Unternehmungen und Haushalte bildet besondere Zweige der Betriebswirtschaftslehre bzw. Finanzwissenschaft; der Verfasser begnügt sich hier damit, gewisse für den Organisierenden besonders wichtige Gesichtspunkte hervorzuheben.

In den Unternehmungen beschränkte man sich, soweit die Zeitabschnittsrechnung in Frage steht, früher auf die Jahreserfolgsrechnung. Die Einfachheit und relative Stabilität des Geschäftslebens erlaubte es, den Jahresabschluß abzuwarten und dann festzustellen, ob man etwas mehr oder weniger verdient hatte als im vorhergehenden Jahre. Selbstverständlich dient die Jahreserfolgsrechnung von jeher nicht nur der Rückschau, sondern man will aus ihr auch für die Zukunft lernen, doch ist dies nur in beschränktem Umfang möglich. Je mehr die Risiken stiegen (größeres Kapital, größeres Absatzgebiet, schnellerer technischer Fortschritt, schneller und schärferer Wechsel der Konjunktur und Mode, häufigere einschneidende Maßnahmen der öffentlichen Hand), um so mehr war man gezwungen, zur kurzfristigen Erfolgsrechnung (Monatserfolgsrechnung) überzugehen, da diese den Ereignissen auf dem Fuße folgt und daher gestattet, das Steuer,

¹ Vgl. Mellerowicz: Kosten und Kostenrechnung I, Theorie der Kosten. Berlin und Leipzig 1933.

wenn nötig, schnellstens herumzuwerfen. Schon immer hat man ferner in den Unternehmungen nicht nur nachträgliche Feststellungen gemacht, sondern in gewissem Umfange im voraus Programme festzulegen versucht. Dennoch gehört die systematische Aufstellung von Wirtschaftsplänen¹ auf Grund von Marktanalysen (Absatzplan, Produktionsplan, Finanzplan, Rentabilitätsprognose) erst der letzten Zeit an. Derartige Prognosen verdienen nicht die abfällige Kritik, die gegenüber Prophezeihungen berechtigt ist. Da eine ganze Reihe von Einflüssen sich nicht vorher bestimmen läßt, ist es unmöglich, die wirtschaftliche Zukunft vorherzusagen, wohl aber läßt sich unter gewissen Vorbehalten ein wirtschaftliches Ziel setzen. Es ist völlig abwegig, die Aufstellung von Wirtschaftsplänen zu unterlassen, weil sie sich u. U. als undurchführbar erweisen. Tatsache ist, daß man sich in allen Unternehmungen Gedanken über die zukünftige wirtschaftliche Entwicklung macht und auch Aufstellungen anfertigt, die Bruchstücke von Wirtschaftsplänen sind, denn ohne eine Meinung über die Zukunft ist jedes Wirtschaften unmöglich. Sollte man es aber dann nicht vorziehen, einen systematischen Wirtschaftsplan aufzustellen! Die Erfahrung beweist, daß die aus einer gediegenen Wirtschaftsplanung folgende Zielsetzung höchst anspornend wirkt. Innerhalb des Wirtschaftsplans werden auch die Aufwände vorher festgelegt (budgetiert), so daß für sie eine feste Obergrenze besteht. Die Einhaltung der budgetierten Aufwände wird durch organisatorische Maßnahmen sichergestellt.

Niederlassungen nach Größe geordnet	Jahr 1 Monatsdurchschnitt		Jahr 2 Monatsdurchschnitt	
	Ums. mit Fabr. RM	vom Umsatz mit Fabr.abhäng.Aufw. RM	Ums. mit Fabr. RM	vom Umsatz mit Fabr.abhäng. Aufw. RM

Abb. 11. Betriebsvergleich der Niederlassungen zwecks Budgetierung der Verkaufsaufwände.

Die letzte praktisch hochbedeutsame Ausgestaltung des Rechnungswesens, von der noch lange nicht genügend Gebrauch gemacht wird, besteht darin, daß man die Aufwände nicht nur für die Beschäftigung, die man laut Wirtschaftsplan erwartet, budgetiert, sondern für alle Beschäftigungen, die praktisch vorkommen, daß man also nicht nur einen Budgetpunkt (starres Budget), sondern eine Budgetlinie (bewegliches Budget) festlegt. Auch die Einhaltung dieser Budgetlinie muß durch organisatorische Maßnahmen gesichert werden. Bei diesem Ausbau des Rechnungswesens wird erreicht, daß innerhalb einer großen Spanne von Beschäftigungen der Ertrag den Aufwand überschreitet, so daß die Gefahren für den Betrieb erheblich herabgemindert sind. Der Verfasser behandelt nachfolgend lediglich die Aufstellung beweglicher Aufwandsbudgets und die organisatorischen Maßnahmen zu ihrer Einhaltung.

Ein Beispiel wird dem Leser das Verständnis der Aufwandsbudgetierung erleichtern. Ein Industrieunternehmen habe eine größere Anzahl von Vertretungen. Nach sorgfältiger Prüfung ergeben sich drei Maßstäbe der Beschäftigung, von denen die in drei Gruppen geschiedenen Aufwände abhängen:

- Umsatz mit Fabriken in RM,
- Umsatz mit Händlern in RM,
- Zahl der Buchungsbelege.

¹ Vgl. Mac Kinsey: Budgetary control. New York 1922. — Lohmann: Der Wirtschaftsplan des Betriebes und der Unternehmung. Berlin 1928 (gute Literaturangaben). — Ludwig: Budgetkontrolle in industriellen Unternehmungen. Berlin 1930.

Nummehr werden unter Verwendung der Zahlen etwa der letzten beiden Jahre drei Aufstellungen nach Art der Abb. 11 angefertigt. Diese Aufstellung bezieht sich auf den Umsatz mit Fabriken, die beiden anderen beziehen sich auf den Umsatz mit Händlern und auf die Buchungsbelege. Bei allen Tabellen werden diejenigen Filialen, bei denen besondere Verhältnisse vorliegen, die die Vergleichbarkeit stören, herausgelassen. Wenn die Preise der Jahre 1 und 2 wesentlich von denen des Jahres 3, für das ein Budget gefunden werden soll, abweichen, so ist

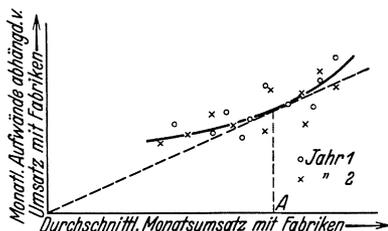


Abb. 12. Größenvariation der Verkaufsaufwände.

natürlich eine Umrechnung auf die Preise des Jahres 3 erforderlich. Sodann werden drei Diagramme nach Abb. 12 aufgezeichnet. Das Diagramm zeigt den typischen Fall einer Größenvariation¹, bei der die mittleren Filialen am günstigsten abschneiden (Kosten für RM 1000,— Umsatz am geringsten bei Punkt A). Sodann wird der Abhängigkeit der einzelnen Aufwandsarten von den zugehörigen Beschäftigungen genau nachgegangen. Auf Grund dieser Untersuchungen und des Betriebsvergleichs ergeben sich Budgetlinien nach Abb. 13 (Budgetlinie, bezogen auf den Umsatz mit Fabriken, desgl. auf den Umsatz mit Händlern, desgl. auf die Zahl der Buchungsbelege). Wegen der Größenvariation wird es jedoch nicht möglich sein, für alle Filialen mit denselben drei Budgetlinien auszukommen. Vielmehr wird man mindestens für die Gruppen der kleinen, mittleren und großen Filialen Budgetlinien aufstellen müssen. Es kann sich aber durchaus empfehlen, für jede einzelne Filiale besondere Budgetlinien aufzustellen. Die ungünstig arbeitenden Filialen würde man dann zunächst einmal auf einen Durchschnitt zu bringen suchen, den besonders günstig arbeitenden Filialen würde man ihre bisherigen Werte belassen. Die allmonatliche Aufwandskontrolle erfolgt für jede Filiale durch einen Aufwandskontrollbogen nach Abb. 14 oder durch Eintragung entsprechender Punkte in Abb. 13.

Das Beispiel zeigt folgende Eigentümlichkeiten:

1. Da mehrere gleichartige Betriebe vorhanden sind, ist ein Betriebsvergleich möglich;

2. zu budgetieren sind nur Gemeinkosten;

3. man hat sich mit einer summarischen Budgetierung begnügt, also von einer Budgetierung der einzelnen Aufwandsarten abgesehen;

4. man hat die Aufwände auf die oben angegebenen drei Bezugsgrößen bezogen, bei anderen Industrieunternehmungen mag eine Beziehung auf Fabrikategruppen zweckmäßiger sein, auch kann in einfacheren Fällen eine einzige Bezugsgröße genügen.

Grundsätzlich ist zur Frage der beweglichen Budgetierung der Aufwände folgendes zu bemerken. Auf die Budgetierung der Einzelkosten, die nach Mengen erfolgt, braucht nicht genauer eingegangen zu werden, da sie allgemein bekannt ist und bei allen ordnungsmäßig arbeitenden Unternehmungen angewandt wird

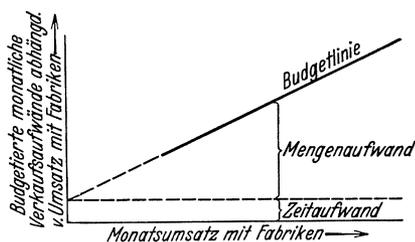


Abb. 13. Budgetlinie.

¹ Kostenvariation ist die Abhängigkeit der Kosten von der Beschäftigung. Zu unterscheiden sind Betriebsvariation und Größenvariation. Vgl. Schmalenbach: Selbstkostenrechnung und Preispolitik, 5. Aufl., S. 32ff. Leipzig 1930.

(vorherige Festlegung der zu verbrauchenden Materialmengen und Arbeitszeiten, vgl. Teilabschnitt B). Die Budgetierung der Gemeinkosten verlangt ein Aufwandsaufgliederungsschema. Innerhalb der Verantwortungsbereiche (Kostenstellen) ist zunächst nach Aufwänden, die der Abteilungsleiter verantwortet, und solchen, die er nicht verantwortet, zu scheiden. Weiter sind die Aufwände aufzugliedern nach den verschiedenen Beschäftigungen, auf die sie zu beziehen sind. Als Meßziffern für die Beschäftigungen sind nach Möglichkeit Mengen oder

Aufwandskontrolle Filiale Monat Mai				
Bezugsgröße: Umsatz mit Fabriken				
Richtwerte: Zeitaufwand RM				
Mengenaufwand RM je RM 1000,— Ums. m. Fabr				
Monat	Ums. mit Fabr.	Soll	Aufwand Ist	+ —
Mai Jan.—Mai				
Bezugsgröße: Umsatz mit Händlern				
Richtwerte: Zeitaufwand RM				
Mengenaufwand RM je RM 1000,— Ums. m. Händl.				
Monat	Ums. mit Händl.	Soll	Aufwand Ist	+ —
Mai Jan.—Mai				
Bezugsgröße: Zahl der Buchungsbelege				
Richtwerte: Zeitaufwand RM				
Mengenaufwand RM je 100 Buchungsbelege				
Monat	Zahl d. Buchungsb.	Soll	Aufwand Ist	+ —
Mai Jan.—Mai				
Summe aller Aufwände				
Monat	Soll	Ist	+ —	
Mai Jan.—Mai				

Abb. 14. Aufwandskontrollbogen.

Werte unter Verwendung von Normalpreisen zu benutzen, damit Preisschwankungen ausgeschaltet sind. Nunmehr ist die Budgetierung für jede einzelne Aufwandsart oder summarisch in Mengen oder Werten auf Grund genauester Untersuchungen über die Entstehungsursachen des Verbrauchs vorzunehmen. Hierbei benutzt man die vorhandenen Ergebnisse der Buchführung (Zeitvergleich, wenn möglich Betriebsvergleich). Oft werden erst nach vielen Mühen eine Budgetierung der Aufwände und damit brauchbare Budgetlinien aufzufinden sein. Diese können und werden in vielen Fällen erheblich komplizierter sein, als Abb. 13 zeigt. Zu diesen Arbeiten müssen die Abteilungsleiter unbedingt herangezogen werden, die Budgetlinien müssen ihre ausdrückliche Billigung finden. In besonderen Fällen kann es sich natürlich auch um ausgesprochene Bereitschaftsabteilungen han-

deln, für die die Aufwände völlig starr sind. In allen anderen Fällen muß aber daran festgehalten werden, daß die Abteilungen eine zahlenmäßig meßbare Leistung hervorzubringen haben, und daß dieser Leistung die Aufwände entsprechen müssen. Insbesondere die Abteilungsleiter auch der Betriebsteile, die keine Werkstätten sind, müssen sich an den Gedanken gewöhnen, daß sie Produzenten sind, und zwar in obigem Beispiel eines Verkaufs Umsätze und Buchungsbelege produzieren, im Einkauf Bestellungen und kontrollierte Rechnungen erzeugen, in der Buchhaltung Verbuchungen, im Lohnbüro Lohnabrechnungen, im Arbeitsbüro Auftragsplanungen hervorbringen usw.

Budgetkarte Abt. Nr.		Kosten-Nr.		Kostenart			
Budget: RM 700,— fix + RM 12,— je 1000 kg Produktion							
Datum	Beleg-Nr.	Im einzelnen für		Budget	Kosten je Beleg	Verfügbar	Bemerkungen
⋮	Einzelne	Posten	⋮	2380,—	⋮	⋮	
⋮	⋮	⋮	⋮		⋮	⋮	
Monat					2096,—	284,—	
Veranschlagte Produktion		140 t	2380,— RM				
Wirkliche		164 t	2668,— RM				
		Zu	288,— RM	+ 288,—		572,—	
Ausgegeben lt. Budgetkarte			2096,— RM				
Wirkliche Ausgaben			2180,— RM				
		Ab	84,— RM		— 84,—	488,—	
		Vordruck eingestempelt					

Abb. 15. Budgetkarte.

Im einzelnen seien für die Aufwandsbudgetierung noch folgende Winke gegeben. Wie aus Abb. 14 ersichtlich, werden bei der Aufwandskontrolle zweckmäßig nicht nur die Monatszahlen (Mai), sondern auch die aufgesummten Beträge (Januar bis Mai), auf die es in erster Linie ankommt, aufgezeichnet. Insbesondere die Anpassung des Personals an die Beschäftigung bereitet mit Rücksicht auf den Kündigungsschutz bei stark schwankendem Arbeitsumfang große Schwierigkeiten, so daß sich eine Überschreitung der Budgetwerte in den einzelnen Monaten nicht immer vermeiden läßt; es genügt, wenn alsdann der budgetierte Betrag für das ganze Jahr eingehalten wird. In allen denjenigen Fällen, in denen eine Abteilung für eine andere arbeitet, müssen grundsätzlich die Aufwände einerseits bei Hervorbringung der Leistung und andererseits beim Verbrauch budgetiert werden. Macht z. B. das Laboratorium für die Werkstätten Analysen, so sind zunächst die Aufwände der Analysen für das Laboratorium zu budgetieren, ferner aber auch für die Werkstätten Zahl und Preis der Analysen. Die Werkstätten bezahlen also dem Laboratorium wie einem fremden Unternehmen die geleistete Arbeit. Keinem Abteilungsleiter kann man es ferner zumuten, diejenigen Aufwände für Instandsetzungen zu bezahlen, die die Reparaturwerkstatt zu berechnen für gut hält. Da die Instandsetzungsaufwände für jede Abteilung budgetiert sind, müssen die Abteilungsleiter grundsätzlich Voranschläge verlangen, auf Grund deren sie dann ihre Entschlüsse treffen. Lediglich bei kleineren Instandsetzungen, die sofort beseitigt werden müssen (Störungen), kann hiervon abge-

sehen werden. Der Verfasser würde aber als Abteilungsleiter jede Bezahlung einer Störungsbeseitigung ablehnen, wenn nicht die zuständige Aufsichtsperson des Betriebsteils, in dem die Störung aufgetreten ist, die Stunden bescheinigt hat.

Gehen wir nunmehr zu den organisatorischen Maßnahmen über, durch die die Einhaltung der budgetierten Aufwände erzwungen wird. Soweit Einzelkosten (Material, Lohn) in Frage kommen, muß auf Abschnitt B verwiesen werden. Im übrigen empfiehlt es sich meist, mindestens für alle wichtigeren Gemeinkostenarten Budgetkarten einzuführen, die von einem Budgetmann bearbeitet werden, der haupt- bzw. nebenamtlich ein oder mehrere Büros oder Werkstätten betreut. Ein Beispiel zeigt Abb. 15. Aus diesem Beispiel ersieht man, daß die Produktion, auf die die Kosten bezogen werden, vorsichtig veranschlagt war (Soll 140 t, Ist 160 t). Das wirkliche Budget war daher um RM 288,— höher als zunächst angenommen wurde. Im übrigen stellte es sich aber heraus, daß der wirkliche Aufwand größer war als der laut Budgetkarte. Dies kann sich aus verschiedenen Gründen erklären. Man kann etwa darauf verzichten, kleinste Posten durch die Budgetkarten laufen zu lassen und für diese im voraus einen bestimmten Betrag, z. B. 15 % des Budgets, absetzen. Natürlich braucht dieser Betrag am Monatsende nicht genau zu stimmen. Ferner kann man bei den Materialpreisen der Kürze halber runde Werte ansetzen usw. Es kommt eben darauf an, den Zweck, nämlich Einhaltung der Budgetkosten, zu erzielen, ohne daß aber durch Aufzeichnung von Kleinigkeiten unerträglich viel Arbeit entsteht. Alle Belege gehen, soweit sie nicht überhaupt von dem Budgetmann ausgeschrieben werden, zunächst an diesen, damit geschätzte Kosten, Monatsbudget und ohne vorliegenden Beleg noch verfügbarer Betrag darauf vermerkt werden. Sodann zeichnet die zuständige Aufsichtsperson den Beleg ab (bei Budgetüberschreitung grundsätzlich auch höhere Instanz). Endlich wandern die Belege zum Budgetmann zurück, der sie in die Budgetkarten aufnimmt und abstempelt, worauf ihrer Erledigung nichts mehr im Wege steht.

Die in vorstehenden Ausführungen über die Unternehmungen enthaltenen Beispiele sind der Industrie entnommen. Die geschilderten Verfahren lassen sich jedoch auf Unternehmungen jeder anderen Art anwenden.

Bei den öffentlichen und größeren privaten Haushalten werden seit langem Haushaltspläne aufgestellt, die die Solleinnahmen und Sollaussgaben enthalten. Demgegenüber werden in der Rechnung die Isteinnahmen und Istaussgaben nachgewiesen. Zwischen Etatssoll und Ist schiebt sich vielfach noch das Anweisungssoll (wirkliches Soll). Es gilt die Formel:

$$\text{Etatssoll} + \text{Zugänge} - \text{Abgänge} = \text{Anweisungssoll.}$$

Zugänge und Abgänge können sich zunächst aus Nachbewilligungen und Streichungen erklären. Sodann kann aber auch der Fall vorliegen, daß das Etatssoll nur eine Schätzung darstellt, die in jedem Falle noch der Berichtigung bedarf. So ergeben z. B. die geschätzten Steuereinnahmen das Etatssoll, die veranlagten Steuern das Anweisungssoll. Entsprechend ergeben die geschätzten Wohlfahrtsausgaben das Etatssoll, die wirklich zu zahlenden Wohlfahrtsausgaben das Anweisungssoll. Wenn die Anweisungssolls richtig aufgestellt sind, bestehen in einer geordneten Haushaltsverwaltung, von Besonderheiten abgesehen (Ausfälle), keine Befürchtungen, daß sie nicht auch eingehalten werden. Das Verfahren der verantwortlichen Anweisung schafft hier weitgehendste Sicherheit. Demnach kommt es also entscheidend darauf an, daß die Anweisungssolls richtig aufgestellt sind. Dem Zweck dieses Abschnitts entsprechend wird hier nur auf die Ausgaben eingegangen. In denjenigen Fällen, in denen die einzelnen Haushalte selbst die

Anweisungssolls auf Grund gesetzlicher oder sonstiger Bestimmungen aufzustellen haben (z. B. Wohlfahrtsunterstützungen), wird es darauf ankommen, daß die Bestimmungen peinlich genau beachtet werden. Soweit jedoch das Soll einschließlich Nachbewilligungen und Streichungen festgesetzt wird, also nicht nur auf einer Vermutung beruht, ist es von größter Wichtigkeit, daß diese Festsetzung auf genauen Untersuchungen fußt. Sind freilich die Verwaltungsstellen zu höchster Sparsamkeit erzogen, so wird insbesondere eine zu reichliche Bemessung des Ausgabensolls keine erheblichen Nachteile hervorrufen. Es wird dann in jedem Falle von den anweisenden Personen erwogen werden, ob eine Ausgabe nötig ist, auch wenn sie im Rahmen des Haushaltsplanes bleibt. Herrscht jedoch der Geist strengsten Sparsamkeitwillens in den Haushalten nicht, so können sich Verwaltungsstellen zum Grundsatz machen, daß das bewilligte Geld unter allen Umständen ausgegeben werden muß in der vielleicht berechtigten Befürchtung, daß eine Einsparung im nächsten Jahr gestrichen würde und dann Schwierigkeiten entstünden. Es kann sogar dahin kommen, daß es vorteilhaft ist, unehrlich zu sein. Wer mehr anfordert als er braucht und die Anforderung bewilligt erhält, kommt auch noch aus, wenn eine Einsparung von ihm verlangt wird und erhält wohl sogar ein Lob. Wer sich aber stets nur soviel bewilligen läßt, als er unbedingt braucht, kommt, wenn ihm eine Einsparung auferlegt wird, nicht aus und wird vielleicht getadelt, weil er es an dem nötigen Eifer fehlen lasse.

Man wird sich daran gewöhnen müssen, die noch vielfach anzutreffende Methode, die Sollziffern für die festzusetzenden Ausgaben auf Grund der Ergebnisse des letzten Jahres oder der letzten Jahre abzuschätzen, zu verlassen. Hier wie überall ist es die Aufgabe der Aufwände verursachenden Stellen, zahlenmäßig zu beweisen, daß sie einen bestimmten Betrag nötig haben. Wenn es erlaubt ist, diesen Grundsatz etwas überspitzt auszudrücken, so heißt das, daß nicht diejenige vorgeordnete Stelle, die behauptet, man könne auch mit weniger auskommen, zu beweisen hat, daß dies möglich ist, sondern die Aufwände verursachende Stelle hat zu beweisen, daß dies nicht möglich ist. Die hier anzuwendenden Methoden sind dieselben, die oben für die Unternehmungen geschildert wurden. Wiederum kommt es darauf an, die einzelnen Abteilungen, soweit es irgend möglich ist, nicht als Bereitschaftsabteilungen mit starrem Budget, sondern als Leistungsabteilungen mit einem der Leistung angepaßten Budget zu behandeln. Die Etatsaufstellung erfolgt in derselben Weise wie bisher, wobei die zu erwartende Leistungsmenge vorsichtig bewertet wird. Maßgebend für die einzelnen Dienststellen sind aber Budgetlinien, die nicht überschritten werden dürfen. Bei der Prüfung der Istausgaben und gegebenenfalls von Nachforderungen wird also die tatsächliche Leistung zugrundegelegt. Der Verfasser weiß, daß diese Auffassung vielen Verwaltungsbeamten nicht sogleich eingehen wird, aber auch in den Unternehmungen haben sich viele Abteilungsleiter von Verwaltungsabteilungen zunächst nicht damit anfreunden können, daß sie als Produzenten einer zahlenmäßig zu ermittelnden Leistungsmenge gelten sollen.

B. Einzelne Aufwandsarten.

1. Aufwand, durch den im allgemeinen ein Gegenwert für den Betrieb entsteht.

a) Materialaufwand.

Der Begriff des Materials soll hier im weitesten Sinne angewandt werden und alle von außerhalb bezogenen körperlichen Gegenstände (einschl. der Elektrizität) umfassen, die in einem Betrieb benötigt werden, soweit sie nicht zum dauernden

Geschäftsbetriebe bestimmt, also Anlagen sind, und soweit es sich nicht um Geld, Wechsel und Effekten handelt. Man kann das Material nach seiner Bedeutung in Haupt- und Nebenmaterial unterscheiden. Das Hauptmaterial umfaßt dann z. B. das Rohmaterial in Industrie und Handwerk, die Waren im Handel, die Rationen für Mannschaften und Pferde sowie Munition in Heer und Polizei usw. Das Nebenmaterial umfaßt z. B. das Hilfsmaterial für die Werkstätten und Lagerräume, das Hilfsmaterial für die Büros usw.

Es ist darauf zu achten:

1. daß der Aufwand bis zum Verbrauch möglichst niedrig ist,
2. daß der Aufwand durch den Verbrauch möglichst niedrig ist.

Der Materialaufwand bis zum Verbrauch setzt sich, wenn das Material eingelagert wird, zusammen aus:

Verwaltungsaufwand der Beschaffung,
Lagerungsaufwand,
Zinsen.

Wird das Material nicht eingelagert, so fallen Lagerungsaufwand und Zinsen weg. Der Verfasser hat in seiner „Betriebswirtschaftslehre der Industrie“ behandelt, wie die einzelnen Aufwandselemente und wie ihre Summe in Industriebetrieben möglichst niedrig gehalten werden können¹. Da die Betrachtungen jedoch für Betriebe jeder beliebigen Art gelten, kann hier auf sie verwiesen werden². Lediglich eine „Selbstverständlichkeit“ mag noch betont werden. Die Beschaffung und Lagerung erfolgt für den Verbrauch. Wird in einem größeren Betrieb eine organisatorische Verselbständigung des Einkaufs- und Lagerwesens notwendig, so muß unbedingt dafür gesorgt werden, daß der Zusammenhang mit dem Verbrauch nicht verlorengeht. Das aus dem Handel stammende Wort, daß ein törichter Einkäufer etwas einkaufen kann, was zehn tüchtige Verkäufer nicht verkaufen können, gilt entsprechend abgewandelt auch für Betriebe jeder anderen Art.

Um den Materialaufwand beim Verbrauch möglichst niedrig zu halten, ist zunächst eine gute Ausnutzung der Materialmengen unerlässlich. Diese erfordert Kontrollen, die kostspielig zu sein pflegen und daher der Höhe der ohne die Kontrollen zu erwartenden Verluste angepaßt werden müssen. Die Mengenkontrolle kann durch Skontration, Befundrechnung und retrograde Rechnung erfolgen. Die Skontration erfolgt nach der Gleichung:

$$\begin{aligned} & \text{Anfangsbestand} + \text{Zugänge im einzelnen} \\ & \quad - \text{Ausgänge im einzelnen} = \text{Endbestand.} \end{aligned}$$

Diese Methode allein erlaubt eine äußerst sparsame Ausnutzung des Materials unter der Voraussetzung, daß man die Ausgänge im einzelnen vorher mengenmäßig festlegt. Die verbrauchende Stelle erhält alsdann nur die vorher bestimmte Menge. Kommt sie hiermit nicht aus, so muß sie eine begründete Nachforderung stellen. Jedenfalls kommt es unter allen Umständen an den Tag, wenn die vorher bestimmte Menge nicht genügt. Für das Hauptmaterial dürfte diese Methode zumeist unerlässlich sein. Wendet man die Skontration ohne Vorherbestimmung der einzelnen Ausgänge an, so kann man nur nachträglich den einzelnen Ausgängen nachgehen und sie auf ihre Notwendigkeit hin nachprüfen. Bei der Be-

¹ Vgl. Hennig: Betriebswirtschaftslehre der Industrie, S. 40ff. u. 86ff. Berlin 1928.

² Literatur über Einkaufs- und Lagerwesen im Handbuch der Rationalisierung, 3. Aufl. S. 1248 ff. Berlin 1932. Besonders genannt seien RKW-Veröffentlichung Nr. 30, Einkaufs- und Lagerwesen und Heft 6 der Schriftenreihe des Diwiv., Gärtner: Das behördliche Beschaffungswesen.

fundrechnung, die nach der Formel arbeitet:

$$\begin{aligned} & \text{Anfangsbestand} + \text{Zugänge im einzelnen} \\ & \quad - \text{Endbestand lt. Befund} = \text{gesamter Ausgang} \end{aligned}$$

läßt sich nur nachträglich der gesamte Ausgang in einer Summe ermitteln. Die retrograde Rechnung¹ ermittelt den Sollendbestand mit Hilfe des errechneten Sollverbrauchs nach der Formel:

$$\begin{aligned} & \text{Anfangsbestand} + \text{Istzugänge} \\ & \quad - \text{retrograd errechnete Sollausgänge} = \text{Sollendbestand.} \end{aligned}$$

Der Sollendbestand ist mit dem effektiven Endbestand zu vergleichen, wodurch sich die Differenz bei der retrograden Rechnung ergibt. Bis zu dieser Abstimmung tappt die retrograde Rechnung im dunkeln. Man erkennt, daß die nachträgliche Kontrolle durch Skontration, Befundrechnung und retrograde Rechnung nicht die Möglichkeit einer so scharfen Mengenkontrolle gibt wie die vorherige Festlegung des Verbrauchs und Kontrolle durch Skontration. Freilich sind die größeren Methoden leichter zu handhaben. In einem größeren Betriebe wird man alle Methoden je nach der Bedeutung der zu erwartenden Verluste anwenden und gut daran tun, die Kontrollmethoden nicht starr werden zu lassen, vielmehr gelegentlich immer wieder bei den weniger genau kontrollierten Materialien die Kontrolle zu verschärfen, um festzustellen, was noch herauszuholen ist.

Die Vorherbestimmung der benötigten Materialmengen ist eine im einzelnen Falle nur von einem Spezialfachmann zu lösende Aufgabe (z. B. Bestimmung des für eine bestimmte industrielle Erzeugung notwendigen Materials, der Verpflegungsrationen für Gefangene, der Tragezeiten für Dienstkleidung, wenn man nicht vorzieht, hierfür eine Entschädigung zu zahlen). Sache des Betriebswirtes ist es jedoch, darauf zu dringen, daß gerechnet wird und die Bestimmung nicht etwa „nach Gefühl“ erfolgt. Hier wie überall muß jeder Verbrauch begründet werden, d. h. es muß zahlenmäßig bewiesen werden, daß der Verbrauch in seiner Höhe unumgänglich nötig ist.

Erhebliche Ersparnisse können erzielt werden, wenn der Verbrauch von Kraft- und Lichtstrom, Dampf für Heizung und Trocknung, Gas für Heizung, Trocknung und Beleuchtung, Gebrauchs- und Trinkwasser, sowie Preßwasser sorgfältig auf Grund bis in die letzten Einzelheiten gehender technischer Unterlagen für jeden Teilbetrieb budgetiert wird. Freilich ist es zur Kontrolle nötig, daß man so viele Meßapparate einbaut, wie Verantwortungsbereiche vorhanden sind. Eine Berechnung wird meist ergeben, daß sich die Meßapparate schnell bezahlt machen (lediglich bei den Dampfmessern kann dies wegen ihres hohen Preises zweifelhaft sein). Der Verfasser beobachtete wiederholt, daß die Betriebsleiter erst, sobald es gelang, sie einzeln zu kontrollieren, das Äußerste an Einsparungen herausholten. Werden Elektrizität, Dampf, Gas usw. in eigenen Betrieben erzeugt, so sind selbstverständlich auch die Erzeugungskosten zu budgetieren, so daß dann also Erzeugung und Verbrauch budgetiert sind.

Sorgfältig ist weiter die Abfallmenge (Weiterverwendung?) zu kontrollieren (gegebenenfalls genaue Bestimmung des Abfallsolls und Vergleich mit dem wirklichen Abfall). Erfahrungsgemäß sind sonst auch Diebstähle, die auf die Dauer erhebliche Werte erreichen können, nicht zu vermeiden.

Die Ausschußfrage kann hier nur kurz behandelt werden, da es sich um ein besonderes Problem der Industrie und zuweilen auch des Handwerks handelt. Der Ausschuß und die Entstehung von Waren zweiter und dritter Wahl kann fast immer durch eine genaue Analyse der Ausschußgründe erheblich herab-

¹ Vgl. Schmalenbach: Dynamische Bilanz, 5. Aufl., S. 309 ff. Leipzig 1931.

gedrückt werden. So fand der Verfasser, daß in einem bestimmten Fall der Ausschub elf Gründe hatte. Drei dieser Gründe bewirkten jedoch allein etwa 66 % des Ausschusses. Indem diesen drei Fehlerquellen besondere Aufmerksamkeit geschenkt wurde, gelang es allmählich, den Ausschub um fast zwei Drittel zu vermindern. Die genaue Ausschubanalyse führt insbesondere zu einer Ausschaltung ungeeigneter Lieferer (Materialfehler), ungeeigneter Arbeiter (Arbeitsfehler) und zu einer Vervollkommnung der Verarbeitungsmethoden (Ersatz von Methoden, die viel Ausschub verursachen durch andere, Verlegung von Operationen mit hohem Ausschub an den Anfang der Fertigung, damit möglichst wenig vorher aufgewandte Löhne und Unkosten verloren gehen). Dringend anzuraten ist, die Ausschubverluste der schuldigen Stelle zu belasten. Hierdurch entsteht zwar viel Streit, der aber sehr nützlich ist, da er zur Verhinderung des Ausschusses führt. Voraussetzung ist jedoch, daß der Ausschub wirklich an den Tag kommt und nicht vorher beiseite geschafft wird (z. B. in einer Eisengießerei gleich wieder in den Kupolofen wandert). Es kann sich sehr empfehlen, eine unabhängige Dienststelle einzurichten, über die allein der Betrieb Abfälle und Ausschub los wird.

Verluste durch ungenaues Wiegen werden durch entsprechende Wagen vermieden. Diese machen sich schnell bezahlt, wenn ihre Genauigkeit bei längerer Benutzung erhalten bleibt, was besonders dann zu prüfen ist, wenn der Betrieb sehr rauh ist.

Zeit-Ab-schnitt	Text	Einzel		Gesamt		Text	Einzel		Gesamt	
		t	RM/t	t	RM		t	RM/t	t	RM
1. Vier- teljahr	Anf.-best. gebunden			100	10,—	Ausgänge			40	8,—
	Zugänge			60	9,—	Endbest. gebunden	100	10,—	100	10,—
						Endbest. gebunden	10	9,—	110	9,91
				160		Endbest. nicht geb. Verlust	10	8,—	10	8,—
	Sa.			160	1549	Sa.			160	1540
2. Vier- teljahr	Anf.-best. gebunden	110	9,91			Ausgänge			60	7,—
	Auf.-best. nicht geb.	10	8,—	120	9,75	Endbest. gebunden	110	9,91	110	10,90
	Zugänge			10	8,—	Endbest. gebunden	—30	7,—	80	11,—
				130		Endbest. nicht geb. Verlust	—10	6,—	—10	6,—
	Sa.			130	1250	Sa.			130	1250

Abb. 16. Neutralisierung von Beständen.

Auf die Vermeidung von Verderb, Schwund, Bruch usw., die durch besondere technische Maßnahmen erfolgen muß, kann nicht eingegangen werden.

Zur Feststellung, welcher Erfolg der auf Sachwertschwankungen abgestellten (spekulativen) Lagerführung beschieden war, kann die Methode der Neutralisierung der gebundenen Vorräte¹ von Nutzen sein. Freilich ist die praktische Handhabung dieser Methode dann recht umständlich, wenn im Laufe des Jahres aus Betriebsgründen schwankende gebundene Vorräte gehalten werden müssen. In diesem Falle bleibt nur übrig, die Neutralisierung von Monat zu Monat oder von Vierteljahr zu Vierteljahr unter einer den Betriebsnotwendigkeiten angepaßten Änderung der neutralen Bestände vorzunehmen.

Die Handhabung dieses Verfahrens erkennt man aus Abb. 16. Zu Beginn des 1. Vierteljahrs war ein Bestand von 100 t vorhanden, der gegen Ende des Quartals auf 120 t gestiegen war. Die Vermehrung um 20 t war jedoch nur teilweise eine spekulative Vermehrung, eine Bestandsvermehrung um 10 t wurde mit Rücksicht auf den erwarteten größeren Bedarf als betriebsnotwendig erachtet. Diese Bestandsvermehrung wurde zum Anschaffungspreis von RM 9,— eingesetzt, die sonstige Bestandsvermehrung dagegen zum Stichtagspreis von RM 8,—. Am Ende des 2. Quartals war ein Bestand von 70 t vorhanden. Der zu Beginn dieses Vierteljahres als normal anzusehende Bestand von 110 t ist aus Betriebsgründen um 30 t und aus spekulativen Gründen um 10 t gesenkt worden; der Zeitwert am Quartalsende war RM 6,—. Die ausgewiesenen Verluste ergeben sich wie folgt:

1. Vierteljahr:			
40 t Ausgänge	Verlust je t 1,— RM	insgesamt 40,— RM	
10 t Mehrbestand durch spekulative Vermehrung	„ „ 1,— „	„ 10,— „	
		<u>Verlust 50,— RM</u>	
2. Vierteljahr:			
20 t Ausgänge aus Mehrbestand u. Zugang	Verlust je t 1,— RM	insgesamt 20,— RM	
10 t Ausgänge durch spekulative Verminderung	Gewinn „ 1,— „	„ 10,— „	
		<u>Verlust 10,— RM</u>	

Zu der Verlustberechnung des 2. Vierteljahres sei noch folgendes bemerkt. Die Ausgänge von 60 t erfolgen teilweise aus dem Überbestand zu Quartalsbeginn (10 t) und den Zugängen (10 t). Da beide Posten zu RM 8,— bewertet sind, ergibt sich ein Verlust von RM 1,— je t. Weitere 10 t werden durch spekulative Bestandsverminderung aufgebracht. Da für diesen Posten ein Satz von RM 6,— je t zurückgerechnet wird, tritt ein Gewinn von RM 1,— je t ein. Der Rest von 30 t wird durch eine aus Betriebsgründen vorgenommene Bestandsverminderung aufgebracht. Damit durch diese keine Gewinnbeeinflussung erfolgt, ist die Absetzung bei Ermittlung des Endbestandes zu RM 7,— je t erfolgt.

Dem Verfasser gelang es trotz aller Schwierigkeiten, mit dieser Methode gelegentlich den Nachweis erheblicher Verluste infolge spekulativer Lagerhaltung zu erbringen. So wenig zu verkennen ist, daß es gerade die Aufgabe eines Betriebes sein kann, spekulative Risiken auf sich zu nehmen, so beobachtet man doch nicht selten, daß ein Betrieb seine Lagerdispositionen spekulativ trifft, weil er sich nicht genügend darüber klar ist, welche erheblichen Verluste hierbei auftreten können

¹ Vgl. Schmalenbach: Dynamische Bilanz, 5. Aufl., S. 197ff. Leipzig 1931. — Schmidt: Organische Tageswertbilanz, 3. Aufl., S. 90ff. Leipzig 1929. — Mahlberg: Tageswert in der Bilanz, S. 18ff. Leipzig 1925.

und vielleicht bereits aufgetreten sind. In vielen Fällen ist die Ansicht Fords durchaus zutreffend, der sagt¹: „Wir haben gefunden, daß Vorkäufe sich nicht lohnen. Das ist kein Geschäft mehr, sondern eher ein Preisrätselraten. Hat sich jemand mit großen Mengen von Rohmaterial zu 10 Cent eingedeckt, so ist er natürlich fein heraus, solange die andern 20 Cent zahlen müssen. Später hat er dann wieder Gelegenheit, noch mehr Material zu 20 Cent zu kaufen und freut sich des guten Geschäftes, weil alles darauf hindeutet, daß der Preis auf 30 Cent steigen wird. Da er sich auf seinen bewährten Scharfsinn, der ihm soviel Geld eingebracht hat, viel einbildet, macht er natürlich den neuen Kauf. Dann sinkt der Preis, und er steht, wo er am Anfang gestanden hat. Wir haben im Laufe vieler Jahre ausgerechnet, daß bei Vorkäufen nichts herauskommt — daß der aus dem einen Einkauf entspringende Gewinn durch den nächsten Einkauf wieder aufgehoben wird — und, daß wir zum Schluß nur viele Mühe ohne entsprechenden Vorteil davon hatten. Daher suchen wir heute bei unseren Einkäufen einfach unseren momentanen Bedarf zu möglichst günstigen Preisen zu decken. Sind die Preise hoch, so kaufen wir darum doch nicht weniger, sind sie niedrig, auch nicht mehr. Wir gehen sogar allen scheinbar billigen Einkäufen über unsern Bedarf hinaus sorgfältig aus dem Wege. Es war nicht leicht, diesen Entschluß zu fassen. Schließlich muß aber jeder Produzent an der Spekulation zugrunde gehen. Er braucht bloß einige gute Einkäufe gemacht zu haben, an denen er viel verdient hat, und bald wird er mehr daran denken, durch Einkäufe zu verdienen, als durch sein eigentliches Geschäft — und das Ende wird die Pleite sein. Die einzige Möglichkeit, solchen Schwierigkeiten aus dem Wege zu gehen, ist, zu kaufen, was man braucht — nicht mehr und auch nicht weniger. Eine derartige Politik räumt zum mindesten einen sehr wesentlichen Risikofaktor aus dem Wege.“

b) Lohn.

Als Lohn sollen Auskehrungen jeder Art an Personen des eigenen Betriebes angesehen werden. Als Personen kommen in Frage in Unternehmungen Unternehmer, Angestellte und Arbeiter (einschl. Heimarbeiter), in öffentlichen Haushalten Beamte, Angestellte und Arbeiter, in privaten Haushalten Haushaltsvorstände, Angestellte und Arbeiter. Man kann den Lohn einteilen in

Vergütungen für geleistete Arbeit und
sonstigen Lohnaufwand.

Die Abgrenzung soll so erfolgen, daß zu dem sonstigen Lohnaufwand alle diejenigen Bezüge gerechnet werden, die nicht unmittelbar für geleistete Arbeit aufgewandt werden.

Bei allen Vergütungen für geleistete Arbeit ist streng der Grundsatz durchzuführen, daß der Lohn der Leistung zu entsprechen hat. Bestimmungselemente der Leistung sind die folgenden:

die Art der geleisteten Arbeit, die Leistung kann also durch Übernahme einer anderen höher eingestuften Arbeit gesteigert werden;

die Menge der in der Zeiteinheit geleisteten Arbeitseinheiten, die Leistung kann also durch Steigerung der Arbeitsgeschwindigkeit erhöht werden;

die Qualität der Ausführung;

der Erfolg der Arbeit, insbesondere der wirtschaftliche Erfolg.

Bei den mechanischen Arbeiten (mechanische Arbeiten stellen sich als eine Folge von Bewegungen dar), lassen sich Art und Menge zumeist mit großer Genauigkeit bestimmen. Es handelt sich nicht nur um Arbeiten in den Werkstätten

¹ Ford: Mein Leben und Werk, S. 168ff. Leipzig 1923.

des Handwerks, der Industrie, der Verkehrsunternehmungen usw., sondern auch um Büroarbeiten, wie Ausfüllen von Formularen, Maschinenschreiben allgemein, Maschinenrechnen, Lochkarten lochen usw. Wenn bei derartigen Arbeiten von der Berücksichtigung der Qualität bei der Entlohnung abgesehen wird, so hat dies seinen Grund darin, daß eine bestimmte normale Qualität verlangt und durch Kontrollen gesichert wird, sodaß eine Überschreitung dieser Qualität, da sie nicht erforderlich ist, nicht vergütet wird.

Table of Rates.

	Very low to Medium	High	Very high to Maxim.
I. Skill, Training and Experience			
1. Learning Period
2. Mechanical Ability
3. Previous Experience
4. Complexity of Process
5. Dexterity and Motor Accuracy
II. Responsibility and Mental Requirements			
1. Material or Equipment
2. Effect upon subsequent Operations
3. Team work
4. Alertness to Details
5. Attention to Orders, Drawings etc.
III. Physical Requirements			
1. Monotony
2. Abnormal Position
3. Abnormally heavy
4. Disagreeableness
IV. Hazard			
1. Disease
2. Accident
3. Internal Injury

Abb. 17. Tafel zur Qualifizierung mechanischer Arbeiten nach Bedaux. An Stelle der Punkte sind Ziffernintervalle zu denken, z. B. 15—18.

Die Einstufung verschiedener Arten mechanischer Arbeiten dürfte am einwandfreiesten nach Bedaux¹ in folgender Weise vorgenommen werden. Jede mechanische Arbeit zeigt eine Reihe von Eigenarten, und von diesen wieder jede in verschiedenem Maße. Mit Hilfe der beigefügten Einstufungstafel Abb. 17 ergibt sich die Qualifikation einer Arbeit, gemessen in Punkten, als Punktsumme, indem für jede Eigenart je nach deren Maß die entsprechenden Punkte eingesetzt werden. Es empfiehlt sich dringend, daß die Qualifizierung jeder einzelnen Arbeit gemein-

¹ Bedaux ist der Gründer der in einer Reihe von Ländern bestehenden Bedaux-Gesellschaften. Die Bedaux-Gesellschaften haben z. B. bei folgenden Firmen Messungen menschlicher Arbeitsleistungen vorgenommen. In den Vereinigten Staaten: Eastman Kodak Co. (Photogr. Apparate), Rochester, N. Y.; General Electric Co. (Elektromotoren), Lynn, Mass.; B. F. Goodrich Co. (Gummiwaren, Autoreifen), Akron, Ohio; Libby, McNeill & Libby Konserven), Waupun, Wis. und Chicago III; National Acme Co. (Werkzeugmaschinen), Cleveland, Ohio; in Südamerika: Swift International (Fleischkonserven), La Plata und Rosario, Argentinien, Montevideo, Uruguay; in Europa: J. Lyons & Co., Ltd. (Backwaren, Tee), Cadby Hall, Kensington und Greenford, Middlesex; Continental Gummi-Werke A.-G. (Reifen, Gummiwaren), Hannover; Deutsche Linoleumwerke A.-G. (Linoleum), Delmenhorst i. O.; Fiat-Werke (Automobile), Turin; Societa Italiana Pirelli (Gummiwaren, Reifen), Mailand, usw.

sam von der Betriebsleitung und Arbeitnehmervertretung vorgenommen wird. Gewissen Punktsummenintervallen sind sodann Stundenlöhne zuzuordnen, wie Abb. 18 schematisch zeigt. Der Leser beachte, daß bei diesem Verfahren nicht die Person, sondern die Arbeit eingestuft wird. Der Lohn ändert sich also, wenn eine Person eine höher oder niedriger eingestufte Arbeit ausführt. Eine derartige Einstufung der Arbeit nach Punkten bewirkt zumeist eine andere Bewertung der Arbeiten als bisher. Fast überall erweist sich, daß die Lohndifferenzierung nicht durch den Charakter der Arbeit bedingt ist, sondern durch Zufälligkeiten, alte Vorurteile oder durch das mehr oder minder große Geschick bzw. die Rücksichtslosigkeit, mit der die Lohnansprüche von den einzelnen Arbeitnehmergruppen vertreten werden. Insofern dient also die Einstufung nach Punkten der Gerechtigkeit. Ferner aber sollte sie auch zum Anlaß einer größeren Differenzierung der Stundenlöhne genommen werden.

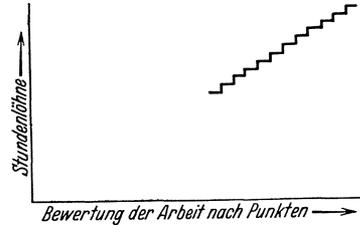


Abb. 18. Bemessung der Stundenlöhne nach der Art der Arbeit.

Die Bestimmung der Arbeitsmenge erfolgt bei verschiedenartigen mechanischen Arbeiten durch Zurückführung auf den gemeinsamen Nenner Zeit. Behandelt wird nachfolgend lediglich die Bemessung der Arbeitszeit für Handzeiten, nicht für Maschinenzeiten, da letztere im wesentlichen ein technologisches Problem ist¹. Als Einheit der Arbeitsmenge definieren wir diejenige Arbeitsmenge, die in einer Minute normal geleistet werden kann. Diese Arbeit wird von Bedaux 1 B (1 Bedaux) genannt. Die Einheit der Arbeitsleistung ist daher 1 B je Minute oder 60 B je Stunde. Will man nun mit Hilfe von Zeitstudien die Arbeitsmenge ermitteln (nach Bedaux den B-Wert), die eine bestimmte Arbeit verlangt, so muß einerseits die Arbeitsgeschwindigkeit berücksichtigt, anderer-

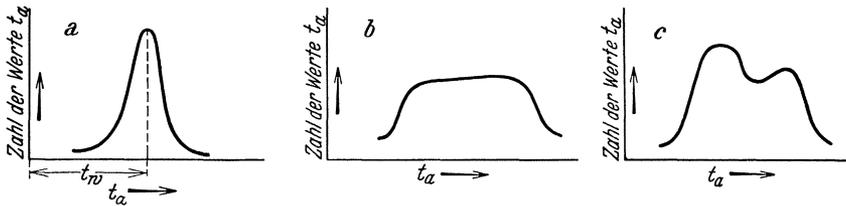


Abb. 19. Häufigkeitsdiagramme der Werte t_a .

seits der Ermüdung Rechnung getragen werden. Es gilt also zunächst, die bei einer bestimmten Arbeit mit Hilfe der Stoppuhr beobachteten Werte $t_1, t_2, t_3 \dots t_n$ von dem Einfluß der stets schwankenden Arbeitsgeschwindigkeit zu befreien. Dies geschieht bei Bedaux dadurch, daß für jede gemessene Zeit auch die Arbeitsgeschwindigkeit gewertet wird. Neben der Beobachtung der Zeiten $t_1 \dots t_n$ werden also auch noch die Geschwindigkeiten $v_1 \dots v_n$ bewertet und aufgezeichnet. Als Normalgeschwindigkeit werden 60 Geschwindigkeitseinheiten angesehen.

¹ Vgl. AwF-Buch 225: Zeitstudien. Berlin 1929. — Zweites Refa-Buch: Erweiterte Einführung in die Arbeitszeitermittlung. Berlin 1933. — P o p p e l r e u t e r: Arbeitspsychologische Leitsätze für den Zeitnehmer. München 1928. — F a h r: Einführung von Zeitstudien in einem Betriebe für Reihen- und Massenfertigung der Metallindustrie. München 1922. — F r e u n d: Zeitstudien. Berlin 1927. — F r ä n k e l - F r e u n d: Zeitstudien-Lehrbuch. Berlin 1931. Über Bedaux vgl. S h l e s i n g e r: Das Bedaux-Verfahren. Werkstatttechnik 1930, S. 325ff. daselbst weitere Literatur.

Die Erfahrung hat bewiesen, daß ein geschulter Zeitnehmer in der Lage ist, die Arbeitsgeschwindigkeiten mindestens in Abständen von 5 zu 5 Geschwindigkeitseinheiten einwandfrei innerhalb der Grenzen von 40—80 Geschwindigkeitseinheiten zu bewerten. Nunmehr können die Werte t nach der Formel

$$t_a = t \frac{v}{60}$$

umgerechnet werden, so daß sich die beobachteten Zeiten $t_1 \dots t_n$ abwandeln in Zeiten $t_{a1} \dots t_{an}$, die auf eine normale Geschwindigkeit bezogen sind. Die Werte t_a werden endlich in einem Häufigkeitsdiagramm nach Abb. 19a aufgetragen. Der Wert t_w ist dann der wahrscheinlichste Wert. Ergeben sich Häufigkeitsdiagramme nach Abb. 19b oder Abb. 19c, so muß den Gründen hierfür nachgegangen und gegebenenfalls die Beobachtung wiederholt werden.

Das bisher dargestellte Verfahren kann wie folgt zusammengefaßt werden. Beobachtet werden die Zeiten $t_1 \dots t_n$ mit den dazugehörigen Arbeitsgeschwindigkeiten $v_1 \dots v_n$. Aus den Zeiten $t_1 \dots t_n$ entstehen durch Umrechnung auf die normale Arbeitsgeschwindigkeit die Zeiten $t_{a1} \dots t_{an}$. Aus diesen wird der wahrscheinlichste Wert t_w ermittelt. Durch die Bewertung der Arbeitsgeschwindigkeiten ist der Einfluß der von Arbeiter zu Arbeiter und bei einem bestimmten Arbeiter fortwährend schwankenden Arbeitsgeschwindigkeiten beseitigt. Durch die Wahl des wahrscheinlichsten Wertes werden Uhrablesefehler und gelegentliche Fehlbewertungen der Geschwindigkeit von seiten des Beobachters ausgeschaltet. Der letzte mögliche Fehler liegt darin, daß das ganze Geschwindigkeitsbewertungsniveau bei einem Beobachter falsch ist. Diese Fehlerquelle verstopft Bedaux dadurch, daß von der Zentrale aus immer wieder die Bedaux-Ingenieure geeicht werden, und daß diese ihrerseits stets aufs neue die anzulernenden Zeitnehmer (unter denen sich auch Mitglieder der Arbeitnehmervertretung befinden sollten) eichen. Die Zentrale verfügt über Filme verschiedenster Arbeiten, die bei bestimmter Laufgeschwindigkeit die normale Arbeitsgeschwindigkeit bei den betreffenden Arbeiten zeigen.

Der Wert t_w muß nun noch einen Zuschlag erhalten, der die „Ermüdung“ berücksichtigt. Die Ermüdung ist von einer ganzen Reihe von Momenten (z. B. Monotonie, Hitze) abhängig. Die Bedaux-Gesellschaft gibt ihre Methode der Zuschlagsermittlung nicht bekannt, so daß ein Betrieb ohne Hilfe der Bedaux-Ingenieure nur dann Zuschläge bei neuen Zeitstudien ermitteln kann, wenn die Zuschläge ähnlicher Arbeiten bereits vorliegen. Es wird sich mangels anderer Unterlagen empfehlen, zu prüfen, ob für die Bemessung der Zuschläge die Barthsche Kurve¹ angewandt werden kann, die sich wiederholt bewährt hat. Durch Erhöhung von t_w um den Zuschlag für Ermüdung entsteht der Wert t_z , der die zur Ausführung der Arbeit bei normaler Geschwindigkeit und unter Berücksichtigung der Ermüdung notwendige Zeit angibt, also die der Arbeit innewohnende Arbeitsmenge (B-Wert) darstellt. Dieser Wert muß unverbrüchlich garantiert sein. Der Verdienst eines Arbeiters in bestimmter Zeit (z. B. Woche) ergibt sich dann nach Art eines Zeitakkords wie folgt:

$$B_1 \frac{l_1}{60} + B_2 \frac{l_2}{60} + B_3 \frac{l_3}{60} + \dots$$

Hierbei sind $B_1, B_2, B_3 \dots$ die in der betreffenden Zeit geleisteten Arbeitsmengen 1., 2., 3. . . Stufe und $l_1, l_2, l_3 \dots$ die dazu gehörigen Stundenlöhne (vgl. Abb. 18). Der Wert B_1 (entsprechendes gilt für $B_2, B_3 \dots$) ergibt sich aus der Formel:

$$B_1 = s'_1 b'_1 + s''_1 b'_1 + s'''_1 b''_1 + \dots$$

¹ Vgl. die auf S. 55 angegebene Literatur.

Hierin sind $s'_1, s''_1, s'''_1 \dots$ die Stückzahlen, $b'_1, b''_1, b'''_1 \dots$ die dazu gehörigen B-Werte (alle der Stufe I angehörig).

Es kann nicht scharf genug betont werden, daß der obige Zuschlag lediglich die Ermüdung berücksichtigen darf, keineswegs sollte er einen Ausgleich für irgendwelche Unzulänglichkeiten des Betriebes bilden, da diese sonst nicht an den Tag kommen. Lohnverluste entstehen insbesondere durch

- Störungen verschiedener Art, die die Abteilung verantwortet,
- Störungen verschiedener Art, die die Abteilung nicht verantwortet,
- unternormale Leistung, wenn bei solcher der Tariflohn gezahlt wird,
- Anlern-Verluste,
- Verwendung einer zu teuren Arbeitskraft (z. B. Mann bei Frauenarbeit),
- Um- und Nacharbeiten, die zu vergüten sind,
- Ausschuß (z. B. werde ein Stück in der 3. Operation wrack, dann sind die Löhne für die 1. und 2. Operation verloren, gegebenenfalls auch der Lohn für die 3. Operation, falls dieser bezahlt werden muß).

Nur bei Bedaux fand der Verfasser bisher eine wirklich genaue wöchentliche Analyse der Verluste jedes einzelnen Teilbetriebes mit eingehenden ziffernmäßigen Angaben, wieviel Geld durch die einzelnen Verluste verloren ging. Meist scheut man sich, insbesondere die Zeiten der Störungen und ihre Gründe bis ins einzelne zu notieren, weil man die damit verbundene Arbeit nicht auf sich nehmen will, und weil das Aufsichtspersonal nicht wünscht, daß so genau in den Betrieb hineingeleuchtet wird. Sind aber die Arbeitszeiten (B-Werte) richtig ermittelt, d. h. enthalten sie nur die Ermüdung, so ist die Voraussetzung dafür gegeben, daß nachgeprüft werden kann, warum mehr Geld ausgegeben wurde als dem Solllohn entspricht.

Damit die unternormalen Leistungen verschwinden, die nicht nur Lohnverluste verursachen, sondern auch die Arbeitsplätze schlecht ausnutzen, sollten in allen Betrieben, in denen dies zufolge der Kürze der einzelnen Arbeiten möglich ist, täglich die Leistungen jedes einzelnen Arbeiters oder Angestellten ermittelt und in dem Arbeitsraum angeschlagen werden. Aufsichtspersonal und Arbeitnehmer ersehen dann sofort, ob die normale Leistung erreicht wurde. Insbesondere kann das Aufsichtspersonal dann sogleich feststellen, warum ein bestimmter Arbeitnehmer die Normalleistung nicht erreichte und Abhilfe schaffen. Der Arbeitnehmer weiß sehr wohl, warum er am vorhergehenden Tage nicht vorwärtskam, ist aber etwa schon eine Woche vergangen, so sind die Gründe des Versagens nicht mehr genügend sicher feststellbar. Welche enormen Lohnersparnisse sich durch eine wöchentliche genaue Verlustanalyse jedes einzelnen Teilbetriebes und durch eine tägliche Feststellung der Arbeitsleistung jedes Akkordarbeiters erzielen lassen, kann nur der würdigen, der es selbst miterlebt hat.

Gehen wir nunmehr zu den nicht mechanischen Arbeiten über. Auch hier erscheint eine Einstufung der Arbeit nach Punkten möglich. Praktisch haben sich bei größeren Unternehmungen meist gewisse Besoldungsgruppen herausgebildet und bei öffentlichen Haushalten ein ganzes Besoldungssystem mit Besoldungsgruppen und Besoldungsstufen. Insbesondere das Reichsbesoldungsgesetz vom 16. Dezember 1927 und das Preußische Besoldungsgesetz vom 17. Dezember 1927 können als wichtige Anhaltspunkte benutzt werden, mit denen alle sonstigen Besoldungsordnungen öffentlicher Haushalte zu vergleichen sind. Diese Gesetze haben manchen Fortschritt gebracht¹, sie ordnen jeder Beamtenkategorie nur

¹ Vgl. die kurze einführende Darstellung Entwicklung der Besoldungsgesetzgebung in Preußen seit 1920 in Erythropel, König: Das Preußische Besoldungsgesetz, 5. Aufl. Berlin 1932.

eine Besoldungsgruppe zu (Laufbahnsystem). Ist dies nicht der Fall (Gruppen-system), so sind Höherstufungswünsche an der Tagesordnung. Bei der Einstufung der nicht mechanischen Arbeit darf nicht vergessen werden, daß die Vorbildung, und zwar auch die akademische Vorbildung nur dann zu berücksichtigen ist, wenn sie für die betreffende Stelle notwendig ist. Läßt es sich bei derartigen Arbeiten nicht vermeiden, daß die Personen (also nicht die Arbeiten) eingestuft werden, so muß peinlich genau darauf geachtet werden, daß eine Person, die in einer bestimmten Weise eingestuft ist, keine Arbeiten ausführt, die einer niedrigeren Stufe zukommen (z. B. darf ein höherer Beamter nicht Arbeiten eines mittleren ausführen).

Die Feststellung der geleisteten Arbeit nach der Menge wurde bei nicht mechanischen Arbeiten früher für unmöglich gehalten, es hat sich aber gezeigt, daß sie doch bedingt durchführbar ist. Wohl das beste Beispiel hierfür ist die Bewertung der Leistungen der Richter und Staatsanwälte bei den preußischen Oberlandes-, Land- und Amtsgerichten. Die Sollzahl der Richter eines Gerichts Z_s (entsprechendes gilt für die Staatsanwälte) ergibt sich nach der Formel:

$$Z_s = \frac{m_1 p_1 + m_2 p_2 + m_3 p_3 + \dots}{P}$$

Hierbei sind $m_1, m_2, m_3 \dots$ die ziffernmäßigen Jahresmengen der Arbeiten 1, 2, 3 . . . (z. B. werden bei den Landgerichten unterschieden Zivilsachen, Strafsachen, Gnadensachen und Verwaltungsgeschäfte, von denen z. B. die Zivilsachen wieder unterteilt werden in solche I. Instanz, solche der Berufungsinstanz und Beschwerden, diese werden wieder weitgehend unterteilt); $p_1, p_2, p_3 \dots$ sind die Punkte die den einzelnen Arbeiten zukommen; P ist die Zahl der Punkte, die ein Richter jährlich zu erledigen hat. Selbstverständlich kann und soll nicht verkannt werden, daß die mittleren Richterleistungen der einzelnen Gerichte innerhalb eines größeren Staatsgebietes wie Preußen nie ganz gleich sein können. Nicht nur ist die Bevölkerung verschieden, so daß das Verhandeln mit ihr verschiedene Zeit in Anspruch nimmt, sondern es ergeben sich auch sachliche Verschiedenheiten, z. B. verursacht der sehr zersplitterte Grundbesitz im Westen eine zusätzliche Arbeit beim Grundbuch, auch ist die Arbeit an den großen Gerichten einheitlicher. Dennoch ist die Ermittlung der Auslastung der Gerichte unerlässlich, da man sonst bei Personalwünschen überhaupt keine Unterlagen hat, insbesondere aber auch als Wegweiser, wo Nachprüfungen erforderlich sind. Wiederholt wurden Leistungssteigerungen dadurch ermöglicht, daß man die leitenden Beamten von Gerichten mit geringeren Durchschnittsleistungen der Richter und Staatsanwälte zu Gerichten mit höheren Leistungen schickte und sie dort die Organisation studieren ließ. Die Befürchtung, daß diese Leistungskontrolle die Qualität der Arbeit absinken läßt, ist gegenstandslos, wenn der Erfolg in der Berufungsinstanz sorgfältig kontrolliert wird. Muß man sich schon der Bedingtheit des Wertes der Leistungskontrolle für ein ganzes Gericht stets bewußt bleiben, so gilt dies erst recht bei Anwendung des Verfahrens zur Kontrolle der einzelnen Richter und Staatsanwälte. Geringere Punktzahlen können sich sehr wohl durch höhere Qualität erklären. Freilich wird auch hier bei erheblicheren Differenzen den Gründen nachzugehen sein¹.

Eine ähnliche Bestimmung der Arbeitsmengen ist auch beim Reichspatentamt erfolgt. Bei dieser Behörde dürfte z. B. die Bestimmung der Zahl der von einem Prüfer in den verschiedenen Klassen in bestimmter Zeit zu prüfenden An-

¹ Vgl. über die Belastungszulagen der österreichischen Richter und Staatsanwälte Amtsblatt der österreichischen Justizverwaltung, Jahrg. 1926, Stück 6. Wien, den 10. Juli 1926.

meldungen noch schwieriger sein als entsprechende Bewertungen bei der Justiz, da sich die einzelnen Fachgebiete fortwährend, und zwar sehr verschieden schnell technisch verfeinern. Hier, wie in allen ähnlichen Fällen, darf nicht vergessen werden, daß die Festsetzungen der zu verlangenden Arbeitsmengen fortwährend revidiert werden müssen.

Die behandelten Fälle sind dadurch charakterisiert, daß sich zwar nicht für die einzelne Arbeit, wohl aber für den Durchschnitt von Arbeiten einer bestimmten Art ein Zeitwert ermitteln läßt.

Läßt sich die Arbeitsmenge nicht wie vorstehend geschildert festlegen, so sollte man, wenn es irgend möglich ist, versuchen, nicht oder schwierig bestimmbare Arbeitsmengen in ein wohl abgewogenes Verhältnis zu bestimmbar Arbeitsmengen zu setzen. Ein typischer Fall ist die Aufsicht über die mechanischen Arbeiten. Hier kann sehr wohl festgelegt werden, daß einer bestimmten Anzahl von Stunden zu beaufsichtigender Personen eine bestimmte Zahl von Aufsichtsstunden entspricht. Sinkt die Zahl der zu Beaufsichtigenden, so daß eine Aufsichtsperson nicht mehr voll beschäftigt werden kann, so muß unter allen Umständen der Aufsichtführende entsprechend mitarbeiten. Ein anderes Beispiel dieser Art ist die Bemessung des mittleren und unteren Personals der Gerichte auf Grund der Zahl der Richter und Staatsanwälte.

Ist auch dieses Verfahren der Bemessung der Arbeitsmenge nicht anwendbar, so bleibt nur eine sorgfältige Beobachtung möglich, z. B. dadurch, daß sich der Vorgesetzte eine gewisse Zeit lang alle Ein- und Ausgänge eines Arbeitsbereichs vorlegen läßt.

Als wirtschaftliche Erfolge, durch die eine zu entlohnende Leistung ausgewiesen wird, kommen in Frage in Unternehmungen der Gewinn, der Umsatz und die erzielte Ersparnis, in Haushalten die Ersparnis. Die Beteiligung der den Gewinn beeinflussenden leitenden Personen eines Unternehmens am Gewinn ist eine Selbstverständlichkeit, die Gewinnbeteiligung der Angestellten und Arbeiter ist, da sachlich unbegründet, abzulehnen¹. Die Umsatzbeteiligung der den Umsatz beeinflussenden Personen (Provision) ist um so notwendiger, je weniger sie, weil zerstreut, kontrolliert werden können. Wenn die Verkäufer auch die Möglichkeit haben, die Preise zu beeinflussen, so muß unbedingt dafür gesorgt werden, daß die Provision scharf beschnitten wird, wenn die Preise ungenügend sind, und entsprechend bei höheren Preisen steigt, da sonst erfahrungsgemäß nicht genügend auf günstige Preise geachtet wird².

Erzielte Ersparnisse besonders zu entlohnen, ist zweifellos ein gesunder Gedanke, freilich ist seine Durchführung oft nicht einfach. Viele Sparprämien leiden an Einseitigkeit und bewirken daher, daß wohl in der verlangten Weise gespart, in anderer aber wieder verschwendet wird, oder daß Gefahren entstehen. Es gibt zu denken, daß Verkehrsunternehmungen gewisse Sparprämien wieder abgeschafft haben, da Befürchtungen für die Sicherheit und pflegliche Behandlung der Anlagen entstanden. Kann man jedoch eine Sparprämie ohne wesentliche Nachteile durchführen, so ist dies sehr zu empfehlen. Höchst erwünscht ist, das verantwortliche Mittelpersonal der Unternehmungen nach den Vorschlägen Schmalenbachs an der Differenz der Soll- und Istkosten (Betriebsgewinn) zu beteiligen³.

Der „sonstige Lohnaufwand“ besteht aus:
sozialen Zulagen (Beihilfen für Ehefrau und Kinder),

¹ Vgl. Hennig: Betriebswirtschaftslehre der Industrie. Berlin 1928, S. 19.

² Vgl. ebenda, S. 65.

³ Vgl. Schmalenbach: Dynamische Bilanz, 5. Aufl., S. 274ff. Leipzig 1931.

Versorgungsgebührrnissen (Wartegeld, Übergangsgeld, Ruhegehalt, Witwengeld, Waisengeld, Kinderbeihilfe usw.)

Beihilfen bei besonderen Anlässen (Unterstützungen, Notstandsbeihilfen, Umzugskosten usw.).

Die sozialen Zulagen widersprechen dem Grundsatz, daß der Lohn ein Entgelt für die Leistung sein soll. Sie kommen daher nach Ansicht des Verfassers für Unternehmungen und private Haushalte, von besonderen Notzeiten abgesehen, nicht in Frage. Dagegen ergeben sie sich aus dem Alimentationsprinzip für die Beamten der öffentlichen Haushalte.

Die Versorgungsgebührrnisse sind von besonderer Wichtigkeit bei den Beamten öffentlicher Haushalte. Bei jeder Kostenberechnung einer neu zu schaffenden Behörde muß für diese Lasten ein bestimmter Betrag eingesetzt werden. Nicht selten ist zu beobachten, daß von Kreisen, die eine neue Behörde für notwendig halten, „bewiesen“ wird, daß dadurch nur geringfügige Mehrkosten entstehen. Dabei wird nicht nur vergessen, daß die Gehälter steigen, also nur für die ersten Jahre das niedrige Anfangsgehalt jüngerer Beamter in Frage kommt, sondern auch nicht beachtet, daß Versorgungslasten auftreten. Die Berechnung dieser Gebührrnisse muß nach versicherungsmathematischen Grundsätzen erfolgen¹. Lediglich die Feststellung der derzeitigen Lasten genügt nicht, wenn etwa noch neue Behörden entstehen, deren Beamtenapparat noch keine Versorgungslasten verursacht. Von unvermeidlichen Ausnahmen abgesehen, sollten Beamte grundsätzlich in höherem Alter nicht mehr angestellt werden, da sich dann die Versorgungsgebührrnisse zu dem Dienst Einkommen zu ungünstig verhalten. Die Frau als Beamtin hat den Nachteil, daß sie durchschnittlich in jüngeren Jahren in Pension geht und infolgedessen eine relativ höhere Versorgungslast verursacht als der Mann. Ersparnisse bei den Versorgungsgebührrnissen sind dadurch möglich, daß die Bestimmungen, die klar sein müssen, genau angewandt werden (Fehlerflut bei Abänderung der Bestimmungen), insbesondere, daß die Dienstjahre richtig angerechnet werden.

Der Betrag für Beihilfen bei besonderen Anlässen muß, da er an sich keine natürliche Begrenzung hat, sorgfältig budgetiert werden.

Zum Schluß muß in diesem Abschnitt auf die Grenzen hingewiesen werden, die der Organisation der menschlichen Arbeit gezogen sind. Keine noch so fein durchdachte Organisation kann auf die Dauer aus den Menschen eine gute Leistung herausholen, wenn diese sie nicht hergeben wollen. Die Menschen geben eine gute Leistung nur bei Arbeitsfreudigkeit her. Das Fundament der Arbeitsfreudigkeit ist die Betriebsverbundenheit, die nur möglich ist, wenn leitende und nachgeordnete Personen sich gegenseitig die Treue halten. Der Verfasser hat in zahlreichen Betrieben der verschiedensten Art mitgearbeitet, informatorisch gearbeitet oder organisiert. Wie er jedoch froh war, aus Betrieben herauszukommen, in denen Gedrücktheit, Verdrossenheit oder gar Gleichgültigkeit herrschte, so wird es auch allen anderen gegangen sein, die in der Arbeit ihren Lebensinhalt sehen. Wird aber erst einmal die Arbeitsfreudigkeit zerstört, so muß sich dies dahin auswirken, daß die besseren Mitarbeiter sobald als möglich fortgehen und diejenigen zurückbleiben, die arbeiten, weil sie müssen. Eine große Verantwortung erwächst den leitenden Personen insbesondere auch daraus, daß sie die Personalienbearbeiter auszuwählen haben. Der Verfasser gewann leider nur zu oft die Überzeugung, daß die Personalabteilungen infolge falscher Besetzung Abteilungen zur Unterdrückung der Arbeitsfreude sind.

¹ Vgl. Archiv für Post und Telegraphie, Jahrg. 1926, Nr. 11.

c) Abschreibungen auf Anlagen.

Behandelt werden hier lediglich die Abschreibungen auf Anlagewerte. Abschreibungen auf sonstige Vermögenswerte fallen unter die Verluste (vgl. S. 70). Die Abschreibungen auf Anlagen folgen aus Investitionen. Will man die Abschreibungen wirtschaftlich möglichst günstig gestalten, so muß man eine zweckmäßige Investitionspolitik treiben. Man kann grundsätzlich zwischen Investitionen zum Zweck der Erweiterung, zum Zweck des Ersatzes und zum Zweck der Erweiterung und des Ersatzes unterscheiden.

Bei einer beabsichtigten Erweiterung muß bewiesen werden, daß die künftig zu erwartenden Leistungen mit den bisherigen Einrichtungen nicht oder nicht wirtschaftlich bewältigt werden können, oder daß sich sonstige erhebliche Unzuträglichkeiten ergeben werden. Behandelt werden möge dieser Fall bei einem Industrieunternehmen und einer Schulverwaltung.

Bei einem Industrieunternehmen ist zuerst zu prüfen, welche Produktion für die Zukunft zu erwarten ist. Oft ist die erforderliche Höchstproduktion mit den vorhandenen Anlagen bereits erzielt worden, aber nur mit Mühe und Not, sodaß sich hieraus der Wunsch einer Erweiterung ergab. Erfahrungsgemäß sind jedoch die Fälle nicht selten, in denen durch irgendwelche Maßnahmen die Leistung so zu steigern ist, daß die vorhandene Anlage ausreicht. Man kann ganz allgemein behaupten, daß die meisten Industrieunternehmen zu investitionsfreudig sind oder doch waren. Der Grund liegt teilweise in einer gewissen Baufreudigkeit („Bauen ist eine Lust“), teilweise in jener Bequemlichkeit, die lieber mit reichlichen Produktionsmitteln geruhig arbeitet, statt sich mit knappen durchzuwinden. Manche Werkstättenleiter denken noch immer wie die Hausfrauen alten Schlages, man könne nie genug Geräte haben. Zwar sind noch niemals alle Töpfe zugleich benutzt worden, aber schließlich könnte dieser Fall doch eintreten. Ist zweifelsfrei erwiesen, daß die alte Anlage nicht ausreicht, so muß für die neue, von Ausnahmen abgesehen, verlangt werden, daß die Produktion mit ihr billiger erfolgt als mit der alten. Demnach ergibt sich also, daß in einem Industrieunternehmen, wenn eine Erweiterung wegen zu geringer Leistungsfähigkeit der alten Anlage beabsichtigt ist, zur Prüfung eines Antrages auf Erweiterung einer Anlage nötig sind:

begründete Schätzung der zukünftigen Produktion,
Begründung der Unmöglichkeit, mit der vorhandenen Anlage auszukommen,
Kostenschätzung der Neuanlage,
Vergleich der Kosten der Produktionseinheit bei der alten und neuen Anlage.

Nach Beobachtungen des Verfassers wird dem Wirtschaftlichkeitsvergleich oft nicht die nötige Aufmerksamkeit geschenkt. Wer z. B. bisher keine Abschreibungen einkalkulierte, weil er dies nicht für nötig hielt und daher infolge günstiger Preise einen hohen Absatz erzielte, kann sehr enttäuscht werden, wenn er nunmehr Abschreibungen einrechnen und daher die Preise erhöhen muß. Wird eine Erweiterung der Anlage beabsichtigt, weil man sich in der Progression befindet, so muß bewiesen werden, daß bei der erweiterten Anlage die Kosten der Produktionseinheit geringer sind als bei der bisherigen Anlage. Es sind alsdann nötig:

begründete Schätzung der zukünftigen Produktion,
Kostenschätzung der Neuanlage,
Vergleich der Kosten der Produktionseinheit bei der alten und der durch die neue Anlage erweiterten Anlage.

Eine Schulverwaltung kann die zukünftige Beschulungsleistung ziemlich genau statistisch ermitteln und so feststellen, ob eine Vermehrung der Schulen

wegen der Unmöglichkeit, mit den vorhandenen auszukommen, unerlässlich ist. Auch hier muß nach Ansicht des Verfassers unbedingt verlangt werden, daß neben der Schätzung der Neubaukosten eine Wirtschaftlichkeitsrechnung aufgestellt wird, in der alle Kosten, bezogen auf ein Schulkind, für die neue Anlage und den

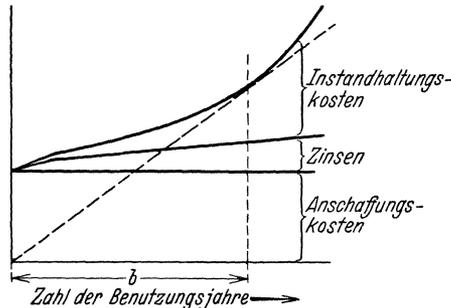


Abb. 20. Günstigste Benutzungsdauer von Kraftwagen.

Durchschnitt der alten Anlagen gegenübergestellt werden. So allein besteht Aussicht, daß die Wirtschaftlichkeit nicht außer acht gelassen wird und für die Öffentlichkeit nicht ungeahnte Lasten entstehen. Ein typischer Fehler derartigen Bauten ist, daß die Klassenräume zu klein sind, so daß die mit Rücksicht auf die Wirtschaftlichkeit notwendige Schülerzahl nicht untergebracht werden kann.

Falls eine Anlage zum Ersatz dienen soll, kann dies seinen Grund in Unbrauchbarkeit oder Unwirtschaftlichkeit

oder erheblichen Unzuträglichkeiten der alten Anlage haben. Die anzustellenden Erwägungen sind von ganz ähnlicher Art wie bei Erweiterungen. Insbesondere ist wiederum, von Ausnahmen abgesehen, zu verlangen, daß eine höhere Wirtschaftlichkeit der neuen Anlage erwiesen wird und zwar, falls die vorhandene Anlage noch betriebsfähig ist, unter Berücksichtigung des durch die Außerbetriebsetzung eintretenden Verlusts.

Antrag zum Finanzprogramm Nr.

Werk: Abt. Abt.-Nr.

Erweiterung Ersatz	Beschreibung
-----------------------	--------------

Begründung

Übersicht über die Produktion

Monat	19.....				19.....			
	Mon.- Menge	Menge je Tag	Mon.- Wert	Wert je Tag	Mon.- Menge	Menge je Tag	Mon.- Wert	Wert je Tag
Jan.								
Febr.								
:								
Dez.								
Sa.								

Zukünftig erwartete Produktion mit Begründung

Abb. 21. Antrag auf Bewilligung einer Anlage.

Bei einem Kraftfahrunternehmen möge eine Investition (Beschaffung von Kraftwagen) in Erwägung gezogen sein, um wirtschaftlicher zu arbeiten. Nennt man den Anschaffungswert eines Kraftwagens A , den Zinssatz in Prozent z und die Instandhaltungskosten des 1., 2., 3. usw. Jahres J_1, J_2, J_3 usw., so ergeben sich bei n -jähriger Benutzung folgende Gesamtkosten an Abschreibung, Ver-

zinsung (gleichbleibende Abschreibung vom Anschaffungswert vorausgesetzt¹ und Instandhaltung:

$$A + \frac{A}{2} \cdot \frac{z}{100} (n + 1) + (I_1 + I_2 + I_3 + \dots + I_n).$$

Es ist zu prüfen, bei welchem Wert n die günstigsten Jahreskosten auftreten. Abb. 20 zeigt, daß, wenn von Jahr zu Jahr steigende Instandhaltungskosten auftreten, eine optimale Benutzungsdauer von b Jahren vorhanden ist.

Antrag zum Finanzprogramm Nr.					Beilage I.
Übersicht über die Kosten der neuen Anlage, im einzelnen vgl. Beilagen					
Art	vonauswärts beschafft	selbst geliefert			Sa.
		Material	Lohn	Unkosten	
Gebäude					
Maschinen					
Fundamente					
Montage					
Utensilien					
Sonstiges					
Sa.					a
Zu: Abbuchungswert der zu entfernenden alten Anlage					
Kosten sonstiger Änderungen					
Sa.					
					b
Ab: Anzurechnender Wert der alten Anlage					
Sonstiger Gewinn					
Sa.					
					c
Differenz Zu — Ab					
					b — c
Ges.-Kosten der neuen Anlage					
					a + b — c

Abb. 22. Übersicht über die Kosten einer Anlage (Beilage 1 zu Abb. 21).

Es empfiehlt sich dringend, die Beachtung aller bei Erweiterung und Ersatz wichtigen Momente organisatorisch durch sorgfältig ausgearbeitete Formblätter sicherzustellen, von denen die Abb. 21—23 ein für Industrieunternehmen geeignetes Beispiel zeigen. Aus derartigen Formularen können sich ganze Dienstvorschriften mit genauen technischen Anweisungen entwickeln. Ein typisches Beispiel sind die „Richtlinien für den Bau von Förderanlagen im Postbetrieb“, herausgegeben vom Reichspostzentralamt. Es muß den Abteilungsleitern der Unternehmen und Haushalte in Fleisch und Blut übergegangen sein, daß es völlig zwecklos ist, Anträge zu stellen, die nicht ganz einwandfrei begründet sind.

¹ Als Verzinsung ergibt sich in n Jahren bei einem Anschaffungswert A und einem Zinssatz von $z\%$, sowie einem gleichbleibenden Abschreibungssatz von $a\%$ vom Anschaffungswert:

$$Z = \left\{ Az + A \left(1 - \frac{a}{100} \right) z + A \left(1 - \frac{2a}{100} \right) z + \dots + A \left(1 - \frac{(n-1)a}{100} \right) z \right\} \frac{1}{100}$$

und unter Einsetzung von $a = \frac{100}{n}$ der obige Wert.

Zum Schluß möge noch auf die Proportionalisierung der Abschreibungen eingegangen werden. Viele Betriebswirte kommen von der Vorstellung nicht los, daß die Abschreibungen Zeitkosten sein müssen. Nun sind sie es oft tatsächlich. Aber es gibt zahlreiche Fälle, in denen sie es nicht zu sein brauchen. Die Abschreibungen haben ihre Ursache in Gebrauchsverschleiß, natürlichem Verschleiß, Veralten und sonstigen Gründen (Heimfall usw.). Sieht man von den sonstigen Gründen ab, so gilt die einfache aber wichtige Regel: man investiere nur dann, wenn größtmögliche Sicherheit dafür besteht, daß die Anlagen durch Gebrauchsverschleiß, aber nicht durch natürlichen Verschleiß oder Veralten verbraucht werden. Man beobachtet jedoch immer wieder, daß Anlagen beschafft werden, die im wesentlichen etwa vom Rost zerfressen werden oder veralten und nur zum geringen Teil Nutzen bringen. Bei ganz knappen Investitionen, bei denen die Anlagen keine Zeit haben, dem natürlichen Verschleiß zu verfallen oder zu veralten, kann man jedoch in vielen Fällen mit Abschreibungen rechnen, die dem Gebrauch (Produktion usw.) proportional oder doch z. T. proportional sind.

Antrag zum Finanzprogramm Nr.

Beilage 2.

Wirtschaftlichkeitsnachweis bei Produktion:

Kostenart	Neue Anlage			Alte Anlage		
	Wert	Kosten		Wert	Kosten	
		Insges.	je Prod.- Einheit		Insges.	je Prod.- Einheit
Abschreib. Gebäude	%					
Masch.	%					
Utensilien	%					
Sonstiges	%					
Verzinsung	%					
Instandhaltung						
Wartung						
	Sa.		d		e	

Jährliche Ersparnis (e — d)

Die Gesamtkosten der neuen Anlage machen sich bezahlt in (vgl. Beilage 1)

$$\frac{(a + b - c)}{(e - d)} \times 12 = \text{Monaten}$$

Vermerk über Aufnahme in das Finanzprogramm

Abb. 23. Wirtschaftlichkeitsnachweis einer Anlage (Beilage 2 zu Abb. 21).

d) Zinsen.

In den Unternehmungen hängen die Zinsen von der Höhe der in Anspruch genommenen Kredite und der Zinssätze ab. Die Zinssätze wiederum hängen allgemein von der Lage des Kapital- und Geldmarkts und im besonderen von dem Urteil ab, das sich die Geldgeber über die Kreditwürdigkeit des Unternehmens gebildet haben. Beeinflußbar vom Unternehmen aus sind die Höhe der Kredite und die Zinssätze, soweit diese von den wirtschaftlichen Verhältnissen des Unternehmens abhängen.

Man betrachtet das Problem in einem größeren Rahmen, wenn man von den kalkulatorischen Zinsen ausgeht, die für die ganze Aktivseite der Bilanz zu rechnen sind. Jede Verringerung der Aktiven ermöglicht, Kredite, die zu verzinsen

sind, abzustoßen oder stellt, soweit solche Kredite nicht genommen sind, Geld frei, das zinsbringend verwendbar ist. Eine Proportionalisierung der Zinsen ist dadurch möglich, daß man die Aktiven weitgehend der Beschäftigung anpaßt.

Die Frage der Verminderung der Anlagen ist bereits auf S. 64 behandelt worden. Die dort geschilderten Maßnahmen wirken sich auch in einer Erniedrigung des Zinsaufwandes aus. Hinzukommen muß noch eine Verminderung der Bestände (Waren im Handel, Rohmaterial, Halbfabrikate und Fabrikate in Industrie und Handwerk, Betriebsstoffe in Verkehrsunternehmen usw.). Es wird gewöhnlich empfohlen, die Umschlagsgeschwindigkeit zu beobachten, also den Bruch:

Lagerentnahmen zu Einstandspreisen innerh. bestimmter Zeit.

Mittl. Lagerwert zu Einstandspreisen zur gleichen Zeit.

Dabei ist es notwendig, die Lager so abzugrenzen, daß die Umschlagsgeschwindigkeit der einzelnen Warengattungen eines Lagers nicht erheblich verschieden ist. Andernfalls würde man wohl eine mittlere Umschlagsgeschwindigkeit errechnen, aber auf einzelne niedrige Umschlagsgeschwindigkeiten nicht aufmerksam werden. Fortlaufende Stichproben über die Umschlagsgeschwindigkeiten bei einzelnen Warengattungen sind daher unerlässlich. Weiter bleibt zu beachten, daß der mittlere Lagerwert von der Beschaffungszeit (Zeitdauer des Beschaffungsvorgangs) abhängen sollte. Wird bei sinkender Konjunktur die Beschaffungszeit kürzer, so kann ein kleinerer Lagerbestand gehalten werden. Da aber in der Formel für die Umschlagsgeschwindigkeit der mittlere Lagerwert enthalten ist, muß die Umschlagsgeschwindigkeit von der Konjunktur abhängen. Wiederholt wurde der Verfasser bei Prüfung der Bestände darauf hingewiesen, daß es gelungen sei, die Umschlagsgeschwindigkeit ständig etwas zu vergrößern, so daß man glaube, alles Erforderliche getan zu haben. Es war dabei jedoch nicht beachtet, daß in Krisenzeiten die Umschlagsgeschwindigkeit noch viel höher hätte sein müssen, denn wenn man sofort alle Waren in jeder Menge und zu günstigsten Preisen erhalten kann, ist es möglich, mit ganz geringen Beständen auszukommen. Es will dem Verfasser scheinen, als ob viele Unternehmen bei dem Halten von Beständen nicht genügend mit der Konjunktur mitgingen. Eine genauere Darstellung der Lagerfragen findet sich in der „Betriebswirtschaftslehre der Industrie“ des Verfassers; die Betrachtungen gelten auch für Unternehmen anderer Art¹. Dasselbst wird ferner die für Industriebetriebe wichtige Frage der Fertigungsbeschleunigung, durch die der Wert der Halbfabrikate sinkt, behandelt². Im übrigen ist die Erörterung der Frage der Bestgestaltung von Zinsen für aufzunehmende Kredite Sache der betriebswirtschaftlichen Finanzierungslehre.

Die Frage der Niedrighaltung der Bestände ist für die Haushalte, insbesondere die öffentlichen Haushalte von nicht geringerer Bedeutung als für die Unternehmen; die anzustellenden Erwägungen sind von der gleichen Art. Erst in letzter Zeit trifft man bei den Lagern öffentlicher Haushalte Lagerverwalter, die nicht mehr auf ihre großen Bestände (z. B. Dienstkleidung, ausreichend für zehn Jahre!), sondern darauf stolz sind, mit wie geringen Beständen sie auskommen. Die weitere Behandlung der bei öffentlichen Haushalten auftretenden Zinsfragen gehört zu den Aufgaben der Finanzwissenschaft.

e) Sonstiger Aufwand, durch den im allgemeinen ein Gegenwert für den Betrieb entsteht.

Zu erörtern ist hier eine äußerst vielgestaltige Gruppe von Kosten, die dadurch entstehen, daß Nichtbetriebsangehörige Dienste oder Vermögensgegen-

¹ S. 77ff. ² S. 104ff.

stände dem Betrieb zur Verfügung stellen. Insbesondere handelt es sich um Kosten für Instandhaltung, Versicherung, Verkehr, Werbung, Beratung, Vermittlung, Anmietung und Pachtung unter Ausschluß der für diese Zwecke auflaufenden Kosten an Material, Lohn, Abschreibungen und Zinsen.

Es ist in einer Organisationslehre unmöglich, im einzelnen die Maßnahmen zur Senkung und Proportionalisierung dieser Kosten darzustellen. Der Verfasser muß sich damit begnügen, das hervorzuheben, was allgemein für den Organisierenden von besonderer praktischer Bedeutung und nach seinen Beobachtungen weniger bekannt ist.

Instandhaltung. Instandzuhalten sind Hoch- und Tiefbauten, Maschinen, Geräte, Einrichtungsgegenstände usw.

Ein gutes Beispiel für die zweckmäßige Regelung der Instandhaltung von Hochbauten ist die preußische „Dienstanweisung für die Ortsbaubeamten der Staatshochbauverwaltung vom 1. Dezember 1910“ (mit vielen Zusätzen), in der sich eine jahrzehntelange Erfahrung niedergeschlagen hat, und deren Studium daher für den Organisierenden lehrreich ist. Die Dienstanweisung unterscheidet A-Arbeiten: Hauswirtschaftskosten, also kleine Reparaturen, B-Arbeiten: laufende Unterhaltung von Dach und Fach und C-Arbeiten: Erweiterungen und Ergänzungen.

In allen Fällen sind die Instandhaltungskosten zu budgetieren. Als Bezugswert ist der Anschaffungswert oder ein die Anschaffungskosten vereinheitlichender Wert, z. B. der Vorkriegsbauwert zu benutzen. Der für die Instandhaltungskosten einzuhaltende Prozentsatz des Bezugswertes muß Art und Alter der Anlage und die Preise für Instandhaltungsarbeiten (z. B. Baukostenindex) berücksichtigen. Die Budgetierung ist insbesondere auch um deswillen unerlässlich, weil die Instandhaltungskosten bei Schaffung der Anlage in die Wirtschaftlichkeitsrechnung aufgenommen sind. Werden nun diese Kosten nicht eingehalten, so stimmt die Wirtschaftlichkeitsrechnung nicht (vgl. S. 61).

Soweit die Hoch- und Tiefbauten bzw. deren Instandhaltung nicht vom Betriebe selbst ausgeführt werden, kommen neben der freihändigen Vergebung, die bei Unternehmen die Regel sein wird, die öffentliche und beschränkte Ausschreibung in Frage. Es empfiehlt sich dringend, die „Verdingungsordnung für Bauleistungen“ vom Mai 1926 (VOB.), aufgestellt vom Reichs-Verdingungs-Ausschuß, Bauwelt-Verlag, Berlin SW 68 und Beuth-Verlag G. m. b. H., Berlin S 14, zugrunde zu legen. Von VOB. § 23, Abs. 3, der vorschreibt „Name und Wohnort der Bieter und die Endbeträge der Angebote oder ihrer einzelnen Abschnitte sowie andere den Preis betreffende Angaben werden (in dem Eröffnungstermin, der für die Ausschreibung gilt) verlesen“, sollte jedoch abgewichen werden. Die öffentliche Verlesung der Preise empfiehlt sich nicht, da sich die Bieter alsdann scheuen, besonders günstige Angebote abzugeben.

Versicherung. Der Abschluß größerer Versicherungsverträge ist wegen der daraus möglicherweise entstehenden Folgen von solcher Bedeutung, daß es sich unbedingt empfiehlt, sich durch unabhängige Fachleute oder Organisationen beraten zu lassen¹. Nur so wird man vor leistungsschwachen Versicherern bewahrt

¹ Als unabhängig kann nur gelten, wer keinerlei Vermittlung gleichzeitig betreibt. Hin- gewiesen sei auf den bereits seit 1901 bestehenden Deutschen Versicherungs-Schutzverband E. V., Berlin-Wilmersdorf, der die Zeitschrift Die Versicherungspraxis und Mitteilungen herausgibt. Er bezweckt nach § 1 der Satzung „auf gemeinnütziger Grundlage die Wahrnehmung des Rechtsschutzes und der sonstigen Interessen der gesamten Versicherungsnehmer auf dem Gebiete der Feuer-, Lebens-, Unfall-, Haftpflicht-, Transport- und jeder sonstigen Versicherung bei den Regierungen und gesetzgebenden Stellen und gegenüber den Versicherungsanstalten, namentlich in bezug auf die Gestaltung der Versicherungsbedin-

bleiben und bei den Prämien das äußerste herausholen können, ohne den Zweck der Versicherung zu gefährden.

Soweit die Versicherungen nicht auf gesetzlichem Zwang beruhen oder von vornherein für unerlässlich gehalten werden, taucht immer wieder die Frage auf, ob man die Versicherung nicht unterlassen kann, weil wegen der Größe des Betriebes die Schäden einigermaßen gleichmäßig entstanden und daher eine Versicherung keine Vorteile biete, weil man eine Selbstversicherung für zweckmäßiger hält oder weil man die Gefahr als unerheblich ansieht. Die Versicherung wegen der Größe des Betriebes zu unterlassen, kommt nur für die allergrößten Betriebe (z. B. Deutsche Reichsbahngesellschaft) in Frage. Eine Selbstversicherung, die auch den Totalschaden deckt, ist praktisch ausgeschlossen. Im übrigen ist die Selbstversicherung zumeist überhaupt keine Versicherung. Die Rücklagen arbeiten gewöhnlich im Betriebe, und wenn z. B. ein Feuerschaden eintritt, so verbrennen sie mit. Bei der Abschätzung der Gefahren gibt man sich oft großen Selbsttäuschungen hin. So riet der Verfasser einem Industrieunternehmen, das allwöchentlich erhebliche Summen von der Reichsbank holt, zum Abschluß einer Beraubungsversicherung. Erst nachdem jedoch in derselben Stadt dem Kassenboten einer Bank ein größerer Betrag, der nicht wieder herbeigeschafft werden konnte, abgenommen war, entschloß sich das Werk hierzu.

Der Organisierende, der die Versicherungsangelegenheiten eines Betriebes nachprüft, achte vor allem darauf, ob die fortlaufende Beobachtung aller Versicherungsfragen dadurch sichergestellt ist, daß bestimmte Personen hierfür verantwortlich sind. Man beobachtet bei unvermuteten Revisionen oft, daß die Versicherungsakten irgendwo schlummern, und daß die Verträge nicht ergänzt sind, wie es den augenblicklichen Verhältnissen entspricht.

Verkehr. Es handelt sich hier insbesondere um Kosten des außerbetrieblichen Personen-, Güter- und Nachrichtenverkehrs, also Reisekosten, Frachten, Abgaben für Gleisanschluß, Hafengebühren, Postkosten usw. Die Kosten des innerbetrieblichen Verkehrs bestehen im wesentlichen aus Kosten für Material, Lohn, Abschreibungen und Zinsen und sind daher an dieser Stelle nicht zu behandeln.

Zur Erzielung von Ersparnissen ist eine genaue Kenntnis der tariflichen Bestimmungen nötig. So sind z. B. der ermäßigte Gepäcktarif für Warenproben und Musterkoffer (Eisenbahn-Verkehrsordnung § 30, Allgemeine Ausführungsbestimmungen 19—26) und die Möglichkeiten der Verbilligung, die die Drucksachenbestimmungen bieten, nicht genügend bekannt. Falls man die Nachprüfung der Frachten durch eigenes Personal nicht vornehmen kann, empfiehlt es sich, hiermit ein Frachtenkontrollbüro zu beauftragen.

Nicht selten kommen mehrere Beförderungsarten, Beförderungsmittel und Verkehrswege in Frage. Um die Kosten niedrig zu halten, ist daher eine Beweglichkeit wie beim Einkauf von Material erforderlich. Erfahrungsgemäß ergeben sich immer wieder neue Beförderungsarten, Beförderungsmittel und Verkehrswege und daher neue Möglichkeiten, günstige Abschlüsse vorzunehmen. Zur Erleichterung des wirtschaftlichen Wählens kann man sich z. B. vergleichender Tabellen der Postpaket-, Postgut-, Expresgut-, Eilgut- und Stückgutgebühren bedienen.

Die Berechnung der Reisekosten, die auf die Dauer einen erheblichen Betrag ausmachen, muß bei größeren Unternehmungen nach festen Richtlinien, ähnlich

gungen und des Versicherungsvertrags, die Festsetzung der Beiträge (Prämien) und die Feststellung der Schäden, sowie auch die Förderung des Feuerschutzes, Feuerlöschwesens und der Unfallverhütung. Die Verfolgung von Erwerbs- oder eigenwirtschaftlichen Zwecken ist ausgeschlossen“.

denen öffentlicher Haushalte erfolgen. Die Reisen müssen vorher durch die zuständige Stelle genehmigt sein. Behörden und Unternehmungen geben heute vielfach ihren Betriebsangehörigen ein Darlehn zur Beschaffung eines Automobils, das aus einem Teil der Kilometergelder abgetragen wird, und erzielen auf diese Weise eine pflegliche Behandlung des Fahrzeugs.

Werbung¹. Man nimmt der Werbung gegenüber einen falschen Standpunkt ein, wenn man fragt, welche Umsatzminderung bei Einsparung der Werbung zulässig wäre. Theoretisch würde der Gesamtgewinn eines Unternehmens nicht geringer, wenn bei Einsparung der Werbungskosten der Umsatz dauernd nur um den Betrag zurückginge, der einen den Werbungskosten gleichen Gewinn erbringt. Allein ohne Reklame geht heute praktisch jedes Geschäft immer mehr zurück, bei vielen Artikeln muß man schon dem Kind gewisse Namen einhämmern.

Für die Werbekosten muß ein Budget unter Einschluß der Material- und Lohnkosten aufgestellt werden. In diesem sind die Kosten weitgehend nach Arten, Artikelgruppen, Abnehmergruppen und geographisch zu unterteilen und auf den erwarteten Umsatz zu beziehen.

Bei der Gestaltung der Werbemittel in Text und Bild muß und darf nur davon ausgegangen werden, daß die Interessenten zum Kauf bzw. zur Inanspruchnahme des Dienstes veranlaßt werden sollen. Es genügt also keineswegs, daß die Werbemittel geschmackvoll sind bzw. dem Geschmack der Interessenten entsprechen. Unzureichend ist es auch, wenn die Werbemittel nur originell oder sensationell sind. Entscheidend ist vielmehr, daß durch sie eine möglichst lange nachwirkende Überzeugung von dem Wert der angebotenen Ware oder des angebotenen Dienstes bei zwangsläufiger Verbindung mit dem Anbieter im Bewußtsein verbleibt².

Eine bedeutsame Möglichkeit, die Werbekosten zu vermindern, liegt darin, den Reklameunfug³ einzudämmen. Es geht ein Aufatmen durch eine Wirtschaftsgruppe, wenn es gelungen ist, Abmachungen zu treffen, durch die sich die einzelnen Firmen verpflichten, ihre Werbung gewisser Art in bestimmten Grenzen zu halten⁴.

Beratung. Als Beratung in engerem Sinne kann man die eigentliche wirtschaftliche, juristische, technische usw. Beratung ansprechen. Im weiteren Sinne gehören hierher jedoch auch die Beiträge an Verbände und Vereine, soweit es sich nicht um allgemein zu fördernde Zwecke handelt, ferner auch die Kosten für Zeitungen, Zeitschriften und Bücher, denn hierbei kauft man nicht oder doch hoffentlich nicht in erster Linie das Papier, sondern will den geistigen Inhalt ausnutzen.

Bei der Beratung im engeren Sinne erhebt sich stets die Frage, ob man versuchen soll, die Arbeit selbst vorzunehmen, oder ob es sich empfiehlt, sich beraten zu lassen. Der Leiter eines großen Unternehmens sagte dem Verfasser einmal: „In allen wichtigen Fragen soll sich ein Unternehmen beraten lassen, soweit es nicht über Persönlichkeiten verfügt, die unbedingt Sachkenner sind. Den Ehrgeiz haben, alles selbst zu machen, heißt nur, Narr auf eigene Faust sein“. Eine

¹ Vgl. von Braunmühl: Das neue Werbegesetz. München 1934.

² Treffend ausgeführt von Döb belin in der Aufsatzreihe: Unerforschte Werbewirkungen in Seidels Reklame, 1933, Hefte 10—12. — Dasselbst auch die Methode der Ermittlung dieser Wirkungen.

³ Vgl. Pintschovius: Nutzloser Reklamebetrieb, Verlag des Reichsverbandes Deutscher Volkswirte. Berlin-Wilmersdorf 1929.

⁴ Die Interessen der werbenden Unternehmungen, insbesondere Industrieunternehmungen vertritt der Reklame-Schutzverband E. V., Berlin-Lichterfeld-West. Fachblatt Vertrauliche Mitteilungen des RSV, nur für Mitglieder.

Beratung durch einen wirklichen Sachverständigen pflegt auch billiger zu sein und schneller zum Ziel zu führen, als wenn man selbst auf mancherlei Umwegen zum Ziel gelangt. Erst langsam gehen die öffentlichen Haushalte von ihrem Grundsatz, alles selbst zu machen, und wenn es auch länger dauert und teurer wird, ab. In keinem Falle kann eine öffentliche Stelle, die es unterläßt, eine wichtige Frage, die sie selbst zu bearbeiten nicht in der Lage ist, durch einen Sachverständigen zu klären, sich mit fehlenden Haushaltsmitteln entschuldigen (sofortige Beantragung). Grundsätzlich sollte man einem Sachverständigen, den man nicht genauer kennt, zunächst nur eine kleinere Arbeit übertragen, zumal, wenn er nicht nach einem völlig klar übersehbaren Tarif arbeitet.

Der Betrag für Zeitungen, Zeitschriften und Bücher ist sorgfältig zu budgetieren.

Vermittlung. Die Gestaltung der an Vertreter für Verkäufe zu zahlenden Provision ist bereits auf S. 59 behandelt. Dort wurde hervorgehoben, daß es unzulässig ist, die Provision allein vom Umsatz zu berechnen, wenn die Vertreter einen Einfluß auf die Preise haben, weil sie dann nicht genügend auf günstige Preise achten. Das gleiche gilt von allen sonstigen Vermittlungskosten (z. B. für Makler), die stets so vereinbart werden sollten, daß der Provisionsberechtigte das größte Interesse daran hat, einen für den Auftraggeber günstigen Abschluß zu erzielen.

Mieten und Pachten. Von entscheidender Bedeutung ist die Mietfrage z. B. für alle diejenigen Einzelhändler, die nicht im eigenen Hause wohnen, ähnliches gilt für das Handwerk.

Bei den übrigen Unternehmungen und Haushalten spielt im allgemeinen die Miete für Außendienststellen eine Rolle. Die Leiter der Außendienststellen drängen erfahrungsgemäß fast immer zum Kauf oder Bau von Häusern, um völlig unabhängig zu sein. Dennoch ergaben z. B. die Erfahrungen der Deutschen Reichspost, daß Anmietungen oft durchaus empfehlenswert sind. Eigene Gebäude kommen nur in Frage, wenn das Verbleiben des Betriebes an einer bestimmten Stelle unbedingt sicher ist. Zuweilen ist es möglich, dadurch bei Neubauten von anderer Seite die Berücksichtigung eigener Wünsche vorteilhaft zu erreichen, daß man dem Bauherrn eine zweite Hypothek gibt. Freilich muß dann darauf geachtet werden, daß eine Überfinanzierung, die die Hypothek gefährdet, ausgeschlossen ist.

Eine Behandlung der Pachtfragen ist nicht Aufgabe einer einführenden Organisationslehre.

2. Aufwand, durch den im allgemeinen ein Gegenwert für den Betrieb nicht entsteht.

Die Behandlung der Steuerfragen ist Sache eines besonderen Zweiges der Betriebswirtschaftslehre und Rechtswissenschaft geworden, so daß sie in einer allgemeinen Organisationslehre nicht in Frage kommt. Auch von der Erörterung der Zollfragen muß abgesehen werden.

Der Aufwand für Wohlfahrtszwecke richtet sich, soweit er auf gesetzlichen Grundlagen beruht, nach der Zahl der Unterstützungsempfänger, nach den gesetzlichen Bestimmungen und nicht zuletzt nach der Handhabung dieser Bestimmungen. Die Zahl der Unterstützungsempfänger ist von der Konjunktur abhängig. Die gesetzlichen Bestimmungen sollten ihre Grundlagen in staatspolitischen, sozialpolitischen und nicht zuletzt finanzpolitischen Erwägungen haben. Eine einsichtsvolle Handhabung der Gesetze wird durch eine klare Fassung der Bestimmungen und durch eine sorgfältige Revision bei den ausführenden Organen erzielt. Der Verfasser verzichtet darauf, Fälle anzuführen, in

denen auf Grund nicht genügend klarer Bestimmungen zunächst gelegentlich eine weitherzige Auslegung stattfand, die im Laufe der Zeit unter Ausnutzung auch durch interessierte Verbände eine Handhabung hervorrief, die mit dem Geist der Bestimmungen nicht mehr vereinbar ist. Es besteht, wie bereits betont, nur dann begründete Aussicht, diese Entwicklung zu vermeiden, wenn die ausführenden Stellen einer streng sachlichen Revision unterworfen werden und ihnen, soweit erforderlich, durch die vorgeordneten Organe der Rücken gesteuert wird. Der nicht auf gesetzlicher oder vertraglicher Grundlage beruhende Wohlfahrtsaufwand ist sorgfältig zu budgetieren, da er keine natürliche Obergrenze hat.

Der Aufwand für sonstige Zwecke, deren Förderung man erstrebt, hat insbesondere in öffentlichen Haushalten einen erheblichen Umfang. Rechtlich zerfällt er in Aufwand, zu dem man gesetzlich oder vertraglich verpflichtet ist, und freiwilligen Aufwand. Praktisch wichtig ist, daß es auch freiwilligen Aufwand gibt, den man z. B. aus moralischen Gründen oder um ein einmal begonnenes Werk nicht untergehen zu lassen, treiben muß, ohne gesetzlich oder vertraglich gebunden zu sein. Bei der Verwendung der budgetierten Beträge ist man in hohem Maße auf die Sachlichkeit und Unparteilichkeit der über die Verwendung entscheidenden Personen angewiesen, da es sich stets um Ermessensfragen handelt. Guten Willen vorausgesetzt, kann hier insbesondere der Verwaltungsbeamte zeigen, ob er zu einem verfeinerten Urteilsvermögen über das „*aequum et bonum*“ herangereift ist. Von größter Bedeutung ist es, abzuwägen, wie weit man die Entscheidung in die Hände von Lokal- oder höheren Instanzen legen soll. Die Lokalinstanzen haben u. U. den Vorteil, daß sie die Fälle nicht nur aus den Akten, sondern auch aus unmittelbarer Sachkenntnis beurteilen können, andererseits kann ihre Unparteilichkeit durch einen gewissen lokalen Druck gefährdet sein. Bei den höheren Instanzen liegt es umgekehrt.

Wegen der Verluste, soweit sie nicht bei den vorerwähnten Aufwandsarten mitbehandelt wurden, verweist der Verfasser auf die Beispiele des Abschnitts II. Es ist eine wichtige Aufgabe des Organisierenden, die Risiken eines Betriebes richtig zu erkennen und bei all seinem Handeln zu berücksichtigen.

IV. Arbeitsgliederung.

A. Allgemeines.

1. Überblick.

Aus den Zwecken eines Betriebes folgen seine Aufgaben. Damit die Aufgaben erfüllt werden können, müssen sie gegliedert werden. Durch die „Aufgaben-gliederung“ entstehen Teilaufgaben. Im allgemeinen muß die Erfüllung der Teilaufgaben mehreren Personen oder Personengruppen¹ übertragen werden, wodurch sie für diese zur Arbeit wird. Die Übertragung muß jedoch so erfolgen, daß die Personen oder Personengruppen als dienende Glieder des Betriebs zusammenarbeiten, es handelt sich also um eine „Arbeitsgliederung“. Die Arbeitsgliederung wird nachfolgend für „Betriebe“ und „Betriebssysteme“ behandelt. Im Sinne der Arbeitsgliederung ist Betrieb eine organisatorische Einheit, bei der leitende und ausführende Arbeit getrennt sind. Entsprechend besteht ein Betriebssystem aus mehreren über- und nebeneinander geschalteten derartigen Einheiten (Betrieben im Sinne der Arbeitsgliederung). Da die Arbeit nicht darunter

¹ Im Einpersonenbetrieb (z. B. Arzt) erfolgt die Aufgabengliederung in derselben Weise wie im Mehrpersonenbetrieb. Dagegen vereinfacht sich die Arbeitsgliederung erheblich, da nur eine Zeiteinteilung (Stundenplan, Wochenplan usw.) möglich ist. Die Einpersonenbetriebe werden nicht behandelt.

leiden darf, daß Personen aus irgendwelchen Gründen vorübergehend oder dauernd ausfallen, so muß für deren Ersatz gesorgt werden. Hierdurch ergeben sich Fragen der Stellenbesetzung. Somit sind nachfolgend zu behandeln:

Aufgabengliederung
 Arbeitsgliederung
 im Betrieb
 im Betriebssystem
 Stellenbesetzung.

2. Aufgabengliederung.

Um eine Aufgabengliederung vornehmen zu können, müssen zunächst die eigentlichen Aufgaben des Betriebes klar erfaßt werden. Im täglichen Kampf des Lebens werden sie zuweilen von betriebsfremden Aufgaben überwuchert und können sogar den Betriebsangehörigen ganz entschwinden, bis jemand das Gestrüpp wegräumt und den eigentlichen Betriebsaufgaben wieder zu ihrem gebührenden Platz verhilft. Die klare Erfassung der Betriebsaufgaben schließt die Bewertung ihrer Bedeutung für den Betrieb ein. Nach den wichtigen Aufgaben muß das Gesicht der Betriebsorganisation geformt werden, die unwichtigen können später als feinere Linien eingefügt werden (vgl. das Beispiel Hypothekenbank). Die Aufgaben sind nicht starr, sondern wandeln sich mit den Bedürfnissen der Zeit. Die frühzeitige, richtige Erkenntnis der sich wandelnden Aufgaben ist für eine zweckvolle Aufgabengliederung unerläßlich. Hierfür können aus der Vergangenheit Richtlinien entnommen werden, entscheidend sind aber Gegenwart und Zukunft. Am Anfang der Aufgabengliederung steht also stets die klare Beantwortung der Frage: „Was wollen wir jetzt und in Zukunft?“ Hat der Organisierende die jetzigen und zukünftigen Aufgaben klar erkannt, so muß er sie ganz in sich aufnehmen, sich in sie einfühlen, zu ihnen ein tiefinnerliches Verhältnis gewinnen, wenn sein Wirken Segen bringen soll.

Die Aufgabengliederung erfolgt zum Zweck der Arbeitsgliederung. An die Arbeit sind im Interesse der Wirtschaftlichkeit folgende Anforderungen zu stellen. Sie soll höchste Qualität (a) bei niedrigsten Kosten (b) sowie schnellster (c) und sicherster (d) Abwicklung erreichen. Die Anforderung *d* wird lediglich aus praktischen Gründen besonders aufgeführt, sie ist an sich in *a* und *b* enthalten, denn höchste Qualität und niedrigste Kosten werden nur erzielt, wenn mit größter Sicherheit gearbeitet wird. Alle Forderungen widersprechen sich weitgehend, die Schwierigkeit liegt darin, sie alle zugleich in wohlabgewogenem Verhältnis zu erfüllen.

Man kann die Betriebsaufgaben nach folgenden Grundsätzen gliedern:

1. nach der unmittelbaren und mittelbaren Beziehung zu den Betriebszwecken,
2. nach Anforderungen an die Bearbeiter (Wesensart der Arbeit),
3. nach Arbeitsabschnitten,
4. nach der Art der durch sie hervorgerufenen zeitlichen Arbeitsbelastung,
5. nach Objekten,
6. nach Orten.

Es wird zu prüfen sein, wieweit die einzelnen Grundsätze der Aufgabengliederung den obigen Anforderungen an die Arbeit *a—d* Rechnung tragen.

Die Gliederung nach der unmittelbaren und mittelbaren Beziehung zu den Betriebszwecken (unmittelbare und mittelbare Aufgaben) begründet sich in folgender Weise. Die unmittelbaren Aufgaben entstehen durch die eigentlichen

Betriebszwecke. Damit die unmittelbaren Aufgaben erfüllt werden können, sind weitere Aufgaben auszuführen, durch deren Erfüllung also zur Erreichung der Betriebszwecke mittelbar beigetragen wird. Ein und dieselbe Aufgabe kann natürlich je nach dem Zwecke des Betriebes unmittelbare oder mittelbare Aufgabe sein. So ist z. B. die Beschaffung, Katalogisierung, Lagerung und Ausleihung von Büchern in einer eigentlichen Bücherei unmittelbare Aufgabe, in einer größeren Behörde, die auch einer Büchersammlung bedarf, mittelbare Aufgabe. Eine scharfe Grenze ist zwischen unmittelbaren und mittelbaren Aufgaben nicht immer zu ziehen. Die große praktische Bedeutung dieser Aufgliederung liegt aber darin, daß sie eine Arbeitsgliederung vorbereitet, bei der sich bestimmte Personen unter Entlastung von mittelbaren Aufgaben nur den eigentlichen Betriebszwecken widmen, was deren Erfüllung in jeder Hinsicht (Qualität, Kosten, Schnelligkeit, Sicherheit) zu fördern geeignet ist.

Die Aufgliederung nach Anforderungen an die Bearbeiter stellt die Ausnutzung der Anlagen, Ausbildung und Erfahrungen der die Arbeit ausführenden Personen in den Vordergrund. Dieses Prinzip beeinflußt insbesondere die Qualität der Arbeit günstig, ferner oft auch die Kosten sowie die Schnelligkeit und Sicherheit, es kann aber die Arbeitsabwicklung auch verlangsamen. Ein Beispiel ist die Aufgliederung der Bearbeitung der Werkstücke in einem Industrieunternehmen nach Dreh-, Fräs-, Hobel-, Bohr- usw. Arbeiten.

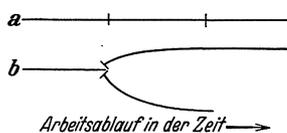


Abb. 24. Aufgliederung nach Arbeitsabschnitten.

Da z. B. in der Dreherei die Dreharbeiten vereinigt sind, wird sich hier die Erfahrung in diesen steigern, wodurch die Qualität gehoben wird. Da aber die Werkstücke immer wieder in die Dreherei wandern müssen, besteht die Gefahr der Vergrößerung der Gesamtbearbeitungsdauer. Ein weiteres Beispiel ist die Ausgliederung des Maschinenrechnens. Ein wirklich rationelles Rechnen mit Maschinen (z. B. Comptometer) will durchaus gelernt sein. Es erhöhen sich durch diese Ausgliederung zweifellos die Qualität und Sicherheit der Arbeit, und es vermindern sich die Kosten; auch die Zeitdauer der Arbeit kann sich in diesem Falle vermindern. Man erkennt, daß oft die Aufgliederung nach Anforderungen an die Bearbeiter gleichbedeutend mit einer Aufgliederung nach verwendeten Werkzeugen (im weitesten Sinne, also auch Maschinen und Geräte umfassend) ist. Ein typisches Beispiel einer Aufgliederung nach Anforderungen an die Bearbeiter ist ferner die Gliederung nach Wissenschaften, deren man zur Bewältigung der Aufgaben bedarf (vgl. Beispiel Preußische Industrie- und Handelskammer).

Die Gliederung nach Arbeitsabschnitten kommt darauf hinaus, daß man an gewissen Stellen des Arbeitsablaufs, d. h. des zeitlichen Hinter- und Nebeneinanders der Arbeiten Einschnitte vornimmt. In Abb. 24 a u. b sind je zwei Einschnitte vorgenommen, wodurch drei Arbeitsabschnitte entstehen. Die Schnitte müssen an natürliche Haltepunkte des Arbeitsablaufs gelegt werden. An diesen stockt der Arbeitsablauf und kommt erst wieder durch einen „Anstoß“ in Gang, wie in dem Abschnitt „Arbeitsablauf“ S. 143 noch genauer auseinandergesetzt werden wird. Wenn die Anforderungen an die Bearbeiter in den verschiedenen Arbeitsabschnitten wesentlich verschieden sind, so liegt zugleich der Gliederungsgrundsatz 2 vor. Durch die Gliederung nach 3 kann die Qualität gehoben werden, da sich die Bearbeitungen auf engere Gebiete beziehen. Die Kostenfrage muß im einzelnen Falle geprüft werden. Bei Abb. 24a werden hintereinandergeschaltet, bei Abb. 24b teils hinter- teils nebeneinandergeschaltete Arbeitsglieder vorbereitet. Hieraus ergibt sich die Einwirkung auf die Schnelligkeit und Sicherheit

der Arbeitsabwicklung. Eine stets in Frage kommende Gliederung nach Arbeitsabschnitten ist die in Planen, Durchführen und Revidieren. Die Planung ist die Aufstellung eines Programms für die Arbeitsdurchführung. Von den Schwierigkeiten, die die Arbeitsdurchführung macht, wird es abhängen, wieweit eine Planung erfolgen, d. h. ob ein besonderer Arbeitsabschnitt Planung ausgegliedert werden muß (typisches Beispiel: Planung der Werkstättenarbeiten in Industrieunternehmen). Der Anstoß zur Durchführung kann z. B. sein die Erteilung des Auftrags, die Bewilligung des Geldes, oder auch der Eintritt des Zeitpunktes für die Durchführung laut Programm. Die Revision ist die von der Durchführung unabhängige Nachprüfung der Ordnungsmäßigkeit der Durchführung. Zum Durchführen selbst gehört im allgemeinen eine Kontrolle der richtigen Durchführung von seiten des Durchführenden. Von dieser Kontrolle setzt sich aber die Revision deutlich ab. Die Notwendigkeit der Revision, ihre Art (z. B. gehören zur Revision in diesem Sinne in der Rechtspflege die Prozeßführungen zufolge Einlegung von Revision im juristischen Sinne, Berufung und Rekurs) und ihr Umfang hängen von den Bedürfnissen des Betriebes nach Sicherstellung der Qualität der Arbeitsabwicklung ab. Die Kosten der Revision müssen nicht nur um der gesicherteren Qualität willen getragen werden, sondern können auch durch direkt und indirekt mit Hilfe der Revision erzielte Ersparnisse weit aufgewogen werden. Der Anstoß zum Arbeitsabschnitt Revision ergibt sich aus dem Revisionsbedürfnis (Ab-
 lauf eines bestimmten oder unbestimmten Zeitabschnitts, Erledigung einer bestimmten Arbeit, Zweifel an der Ordnungsmäßigkeit der Arbeitsabwicklung usw.).

Die Belastung durch die Erfüllung einer Teilaufgabe kann zeitlich gleichbleiben, und periodisch sowie aperiodisch auftreten. Eine gleichbleibende Belastung erleichtert natürlich die Arbeitsgliederung erheblich, kommt aber praktisch selten vor. Die Bewältigung periodisch auftretender Arbeiten ist dann relativ leicht, wenn die Kurven der erforderlichen Arbeitsleistungen (Arbeitsmenge je Zeiteinheit) ungefähr gleichbleiben, z. B. etwa bei den Jahresabschlüssen (Typus der Abb. 25a), schwieriger, wenn sie erheblich unterschiedlich sind (Typus der Abb. 25b). Die größten Schwierigkeiten machen für die Arbeitsgliederung Teilaufgaben, die eine aperiodische Belastung hervorrufen, z. B. eine einmalige Teilaufgabe, wie die Anwendung bestimmter Gesetze durch eine Behörde (Aufwertungsgesetze). Die Scheidung der Aufgaben nach der zeitlichen Belastung, die sie verursachen, bereitet eine Arbeitsgliederung vor, durch die die Schwankungen der Belastung zwecks Steigerung von Qualität, Senkung der Kosten und Erzielung schnellster und sicherster Arbeiterledigung möglichst ausgeglichen werden.

Eine Aufgliederung nach Objekten ist insbesondere möglich, wenn die Arbeit an mehreren Objekten in gleicher oder ähnlicher Weise abgewickelt wird. Wäre nämlich die Arbeit verschiedenartig, so läge zugleich das Gliederungsprinzip 2 vor. Die Trennung der Bearbeitung des Objektes *A* von der des Objektes *B* ganz oder teilweise kann zu einer Verkürzung der Bearbeitungszeit führen, wenn die Objekte in geringerem Maße von Arbeitsglied zu Arbeitsglied gegeben werden. Aus demselben Grunde kann die Sicherheit ungünstig beeinflusst werden, sie kann aber auch steigen, insofern Vermischungen der Objekte ausgeschlossen sind. Da die Bearbeiter sich ganz auf ein Objekt einstellen, und die Bearbeitung weitgehend übersehen, kann eine günstige Beeinflussung der Qualität eintreten.

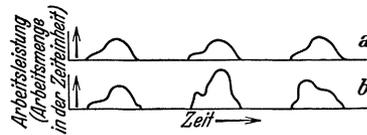


Abb. 25. Periodisch gleiche und ungleiche Arbeitsbelastung.

Der Einfluß dieses Gliederungsprinzips auf die Kosten ist im einzelnen Falle zu prüfen.

Auch die Aufgliederung nach Orten bietet gegenüber 2 nur dann ein neues Gliederungsprinzip, wenn die Art der Arbeit an den verschiedenen Orten wesentlich dieselbe ist. Ein wichtiger Fall ist die geographische Aufgliederung. Sie begünstigt die Qualität der Arbeit, indem die Bearbeiter in bestimmten Gegenden heimisch werden und kann bei geeigneter Anwendung auch insbesondere die Verkehrskosten verringern. Sie nähert sich schon stark der rein mengenmäßigen Aufteilung der Arbeit.

Abschließend sei ausdrücklich betont, daß in jedem einzelnen Fall besonders zu prüfen ist, welchen Einfluß jeder Aufgabengliederungsgrundsatz auf die Arbeitsgliederung (Forderungen $a-d$) hat.

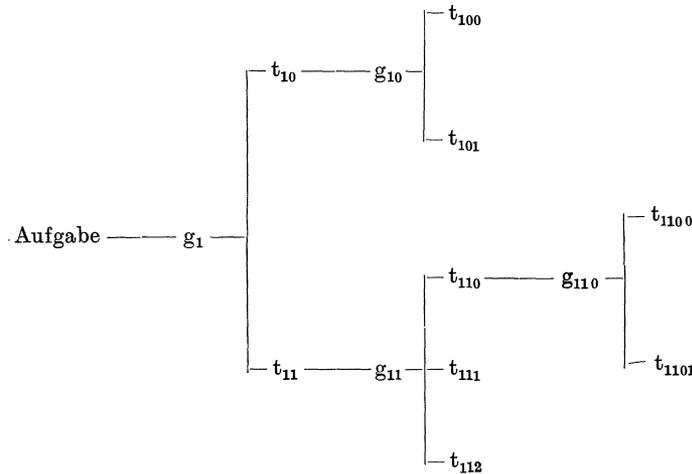


Abb. 26. Schema der Aufgabengliederung. g Gliederungsprinzipien. t Teilaufgaben.

Abb. 26 gibt schematisch ein Beispiel einer Aufgabengliederung, das zugleich die technische Gestaltung eines Aufgabengliederungsplanes zeigt. Durch Anwendung des Gliederungsgrundsatzes g_1 auf die Aufgabe entstehen die Teilaufgaben t_{10} und t_{11} usw. Dadurch, daß die Gliederungsprinzipien an den verschiedenen Stellen angewandt, und daß dasselbe Gliederungsprinzip mehrmals angewandt werden kann, ergeben sich mannigfaltige Möglichkeiten der Aufgabengliederung. In welcher Reihenfolge die Gliederungsprinzipien gegebenenfalls unter wiederholter Anwendung zu benutzen sind, muß wiederum nach den Auswirkungen auf die Arbeitsgliederung beurteilt werden. In vielen Fällen wird die Reihenfolge dieselbe sein, in der oben die Grundsätze aufgeführt wurden. Die Aufgabengliederung ist nur soweit durchzuführen, wie es mit Rücksicht auf die Arbeitsgliederung notwendig ist. Daraus folgt, daß die Gliederung um so weiter getrieben werden muß, je größer der Betrieb ist.

Der Natur der Sache nach müssen die unmittelbaren Aufgaben so vielgestaltig sein, wie die Betriebszwecke, während die mittelbaren Aufgaben einheitlicher sind. Um dem Organisierenden die Gliederung der mittelbaren Aufgaben zu erleichtern, werden nachfolgend die wichtigsten immer wiederkehrenden mittelbaren Aufgaben kurz behandelt. Die Erfüllung der mittelbaren Aufgaben kann man oft als „Verwaltung“ bezeichnen. Keinesfalls können aber mittelbare Aufgaben und Verwaltungsaufgaben gleichgesetzt werden. So ist es z. B. die

unmittelbare Aufgabe eines Krankenhauses, Kranke zu heilen bzw. zu bessern. Nun bedarf aber ein Krankenhaus auch einer Kasse, Buchhaltung, Beschaffungsstelle usw. Diese Aufgaben kann man als Verwaltung bezeichnen. Man erkennt aber, daß in einem Krankenhaus auch mittelbare Aufgaben zu erfüllen sind, die man nicht zur Verwaltung zu rechnen pflegt, wie Arzneimittelabgabe, Speisenzubereitung, Wäschewaschen usw.). Der Kreis der mittelbaren Aufgaben kann daher über das, was als Verwaltung bezeichnet wird, erheblich hinausgehen.

Die wichtigsten mittelbaren Aufgaben beziehen sich auf folgende Gebiete: Organisation, Personalwesen, Rechnungswesen, Finanzierung, Steuern und Abgaben, Werbung sowie Fühlunghalten mit Presse und sonstigen Stellen, Einkauf, Lagerung, Verkauf, Sicherung, Erhaltung, Erzeugung, Verkehr und Schriftwechsel. Alle diese Aufgaben sind nur insoweit mittelbare Aufgaben, als sie durchgeführt werden, damit die unmittelbaren Aufgaben erfüllt werden können, als sich also ihre Erfüllung auf den Betrieb selbst bezieht. Ob sie im einzelnen Falle als mittelbare Aufgaben auszugliedern sind, hängt von Art, Größe und Zustand des Betriebes ab. Die Organisation ist z. B. in einem Organisationsinstitut unmittelbare Aufgabe, soweit sie sich auf fremde Betriebe bezieht, sie ist jedoch in allen Betrieben mittelbare Aufgabe in bezug auf den eigenen Betrieb. Die Ausgliederung der mittelbaren Teilaufgabe Organisation ist z. B. für die Reichsministerien durch § 1, Abs. 2 der „Gemeinsamen Geschäftsordnung für die Reichsministerien“ vorgeschrieben (Vereinfachungsreferent). Das Personalwesen als mittelbare Aufgabe betrifft nur den eigenen Betrieb. Es handelt sich hier um Einstellung, Entlassung, Entlohnung und insbesondere auch um die soziale Betreuung aller Betriebsangehörigen. Wegen seiner Wichtigkeit ist das Rechnungswesen bei fast allen Betrieben als mittelbare Aufgabe auszugliedern. Das Rechnungswesen umfaßt bei Unternehmungen die Buchhaltung im weitesten Sinne und die Kasse, bei Haushalten das Haushalts-, Kassen- und Rechnungswesen. Die Finanzierung des eigenen Betriebes ist bei Unternehmungen und Haushalten eine meist nur gelegentliche aber höchst wichtige mittelbare Aufgabe. Die Ausgliederung der Steuer- und Abgabewesens als mittelbare Aufgabe ist notwendig, wenn Umfang und Schwierigkeit der hierdurch entstehenden Arbeiten es erfordern. Die Werbung ist bei Unternehmungen meist eine wichtige mittelbare Unteraufgabe der Teilaufgabe Verkauf. Sonstige Stellen, mit denen Fühlung zu halten ist, sind natürlich nur solche Stellen (in vielen Fällen die Presse), mit denen nicht schon mit Rücksicht auf die unmittelbaren Aufgaben Fühlung zu halten ist, also z. B. in einem Unternehmen nicht die Kundschaft. Einkauf, Lagerung und Verkauf der Handelsware sind in einem Handelsunternehmen unmittelbare Aufgabe, in allen Betrieben können jedoch Einkauf, Lagerung und Verkauf des Hilfsmaterials als mittelbare Aufgaben ausgegliedert werden, also z. B. in einer Behörde die Beschaffung und Lagerung von Papier, Formblättern usw. und der Verkauf des Altpapiers. Die Sicherung umfaßt als mittelbare Aufgabe die verschiedenen Arten der Versicherung des Betriebes und den Sicherheitsdienst im Betriebe (Pförtner, Feuerwehr usw.). Die Erhaltung umfaßt alle Einrichtungen zur Instandhaltung und Instandsetzung sowie die Verwaltung der Immobilien und Mobilien. Die Erzeugung, als mittelbare Aufgabe aufgefaßt, beliefert den Betrieb. Hierher gehören z. B. die elektrische Zentrale eines Kaufhauses und die Hausdruckerei einer Behörde. Das Verkehrswesen umfaßt als mittelbare Aufgabe den Personen-, Güter- und Nachrichtenverkehr für den eigenen Betrieb. Das Schriftwechselwesen umfaßt die Herstellung, Ordnung und Aufbewahrung des Schriftgutes.

Zwei einfache Beispiele mögen die bisherigen Darlegungen unterstützen.

Der Einkauf einer Gummifabrik habe die Aufgabe, das gesamte Roh- und Hilfsmaterial einzukaufen. Man erkennt aus Abb. 27, daß die Gliederung nach Anforderungen an den Anfang gestellt ist, da die Sachkunde für Qualität, Kosten, Schnelligkeit und Sicherheit der Arbeit entscheidend ist. Es handelt sich bei der Aufgliederung nach Einkauf von Gummi, Gewebe und sonstigem Material nicht um eine Aufgliederung nach Objekten, da der Gummi- und Gewebeeinkauf ganz besondere Anforderungen stellen. Bei der Größe der Teilaufgabe „Einkauf, sonstiges Material“ ist zunächst das Schriftwechselwesen (Schreib- und Registrierarbeiten) als mittelbare Teilaufgabe ausgegliedert. Die unmittelbaren Teilaufgaben sind nach Arbeitsabschnitten gegliedert in „beschaffen“, nämlich anfragen, bestellen und Lieferungen überwachen und in „Rechnungen kontrollieren“.

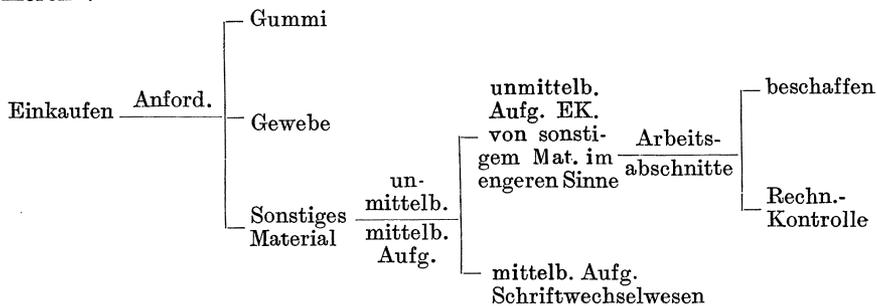


Abb. 27. Aufgabengliederung des Einkaufs einer Gummifabrik.

Die Aufgabengliederung einer Verkaufsfiliale eines Elektrizitätskonzerns (ohne nachgeordnete technische Büros oder Ingenieurbüros) ergibt sich aus Abb. 28. Bei der unmittelbaren Aufgabe „eigentliches Verkaufen“ ist die Aufgliederung viermal nach den Anforderungen vorgenommen, die die Ware selbst oder entsprechend ihrer Verwendung stellt. Selbstverständlich hängt diese Aufgliederung von dem Fabrikationsprogramm ab. Innerhalb der mittelbaren Aufgaben umfaßt das Bestellwesen die Ausfertigung der Bestellungen an die Werke und Außenlieferer, das Fakturenwesen die Ausschreibung der Rechnungen an die Kundschaft. Die Ausgliederung des Bestell- und Fakturenwesens ist notwendig, damit die Verkäufer sich ganz dem eigentlichen Verkauf widmen können. Die Zusammenfassung des Bestellwesens ermöglicht ferner eine ausgleichende Fristensetzung für die Werke und Außenlieferer. Die mittelbare Teilaufgabe „Sonstiges“ umfaßt Postein- und -ausgang, Fernsprechwesen und Hausverwaltung. Es wird auffallen, daß das Schriftwechselwesen nicht ausgegliedert ist. Dies erklärt sich dadurch, daß die Schreib- und Registrierarbeiten wegen der jeweils zu berücksichtigenden Besonderheiten nicht ausgegliedert werden können.

3. Arbeitsgliederung.

a) Im Betrieb.

Die Arbeitsgliederung im Betrieb kommt auf die Schaffung geeigneter Arbeitsbereiche für Personen und Personengruppen (Arbeitsglieder) hinaus. An die Arbeitsbereiche müssen grundsätzlich folgende Anforderungen gestellt werden:

1. Sie müssen den sich in ihrer Wesensart wandelnden Menschen angepaßt werden.
2. Sie müssen je nach den Erfordernissen des Betriebes mehr oder minder persönlichkeitsgebunden bzw. persönlichkeitsunabhängig sein.
3. Sie müssen nach Art und Größe richtig zugeschnitten sein.

4. Sie dürfen nur soweit organisatorisch fest umrissen sein, wie es die organisatorischen Bedürfnisse verlangen.

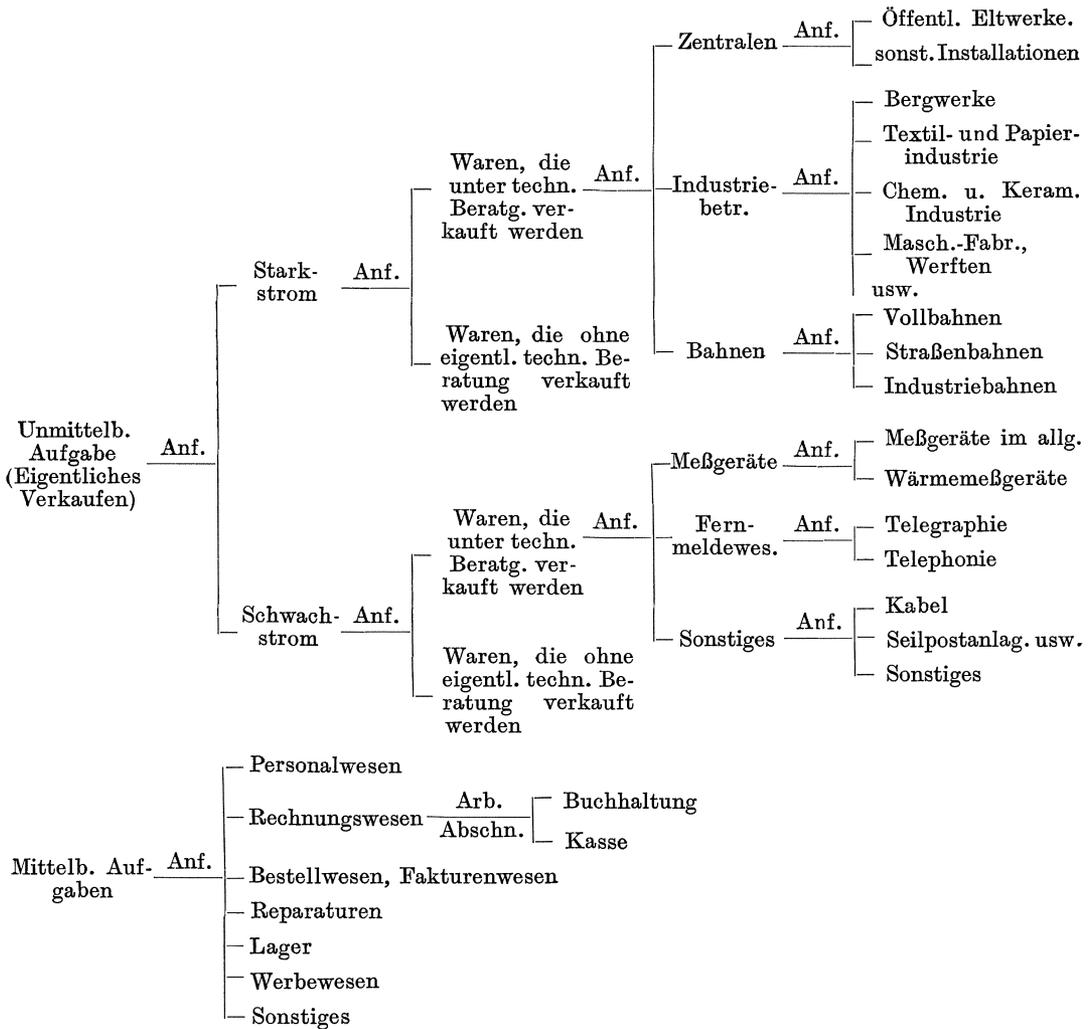


Abb. 28. Aufgabengliederung einer Verkaufsfiliale eines Elektrizitätskonzerns.

Die Notwendigkeit, die Arbeitsbereiche den Menschen anzupassen, folgt daraus, daß der Mensch nicht nur zu einer bestimmten Zeit von Volk zu Volk verschieden ist, sondern sich auch in einem bestimmten Volk im Laufe der Zeit wandelt. Deutlich erkennbar wandelt sich insbesondere die Moral, d. h. das Verantwortungsbewußtsein und die Verantwortungsfreudigkeit. Die Moral sinkt in Zeiten wirtschaftlicher Not, in denen viele sich mit allen Mitteln aus dem Strudel zu retten geneigt sind, sie sinkt mit dem Entschwinden der Religion, die für die meisten Menschen ein unerläßlicher fester Halt ist, sie sinkt endlich mit dem Niedergang des Gefühls für die Gemeinschaften Familie, Arbeitsstelle und Staat. Die Arbeitsgliederung muß diese Wandlungen berücksichtigen und ihre schädlichen Auswirkungen zu beseitigen trachten. Nicht minder wandeln sich Ausbildung und

Erfahrungen der Menschen und verlangen eine Anpassung der Arbeitsbereiche. Ein typisches Beispiel sind die Beamten des gehobenen mittleren Dienstes, die heute so ausgebildet werden und solche Erfahrungen sammeln, daß sie in gewissem Rahmen zu Arbeiten, die selbständige Entscheidungen höherer Art erfordern, herangezogen werden können.

Die Prüfung der Auswirkungen, die die Gestaltung der Arbeitsbereiche nach den Persönlichkeiten oder unabhängig von den Persönlichkeiten, wie sie im Betriebe vorhanden sind (Verpersönlichung, Subjektivierung bzw. Entpersönlichung, Objektivierung) hat, zeigt folgende Ergebnisse. In den privaten Unternehmen und auch Haushalten schafft sich die bedeutende Persönlichkeit ihren Arbeitsbereich selbst und teilt weitere Arbeitsbereiche anderen zu. Die Arbeitsgliederung ist hier oft stark persönlichkeitsgebunden. Das ist gut, wenn stets im Auge behalten wird, daß eine individuelle Arbeitsgliederung vorliegt. Fällt also eine Person aus, so darf der Nachfolger nicht ohne weiteres denselben Arbeitsbereich erhalten, vielmehr muß nun wieder auf ihn ein Arbeitsbereich zugeschnitten werden. Diese Regelung setzt also voraus, daß genügend Elastizität bei der Arbeitsgliederung herrscht. Geht diese verloren, so müssen sich schließlich die Arbeitsbereiche, so zweckmäßig sie früher waren, als unzweckmäßig erweisen (Niedergang durch Epigonen). Eine gewisse Entpersönlichung der Arbeitsbereiche, also ein Zuschneiden auf einen Durchschnittsmenschen der in Frage kommenden Stufe wird daher auch in einem privaten Betriebe auf die Dauer unerläßlich sein. Bei den öffentlichen Betrieben, insbesondere den Haushalten, pflegen die Arbeitsbereiche stärker entpersönlicht zu sein als bei den privaten Betrieben. Bei der Vielseitigkeit und dem Umfang der Aufgaben öffentlicher Betriebe müssen jedoch auch hier die Arbeitsbereiche oft viel mehr den einzelnen Persönlichkeiten angepaßt werden als der Uneingeweihte glaubt. Immerhin pflegen öffentliche Betriebe nicht die Elastizität der Arbeitsgliederung zu besitzen wie private, so daß sich hier eine größere Entpersönlichung der Arbeitsbereiche ergibt und ergeben muß. Es ist daher weder in der Entpersönlichung noch in der Verpersönlichung der Arbeitsbereiche allgemein das Heil zu sehen. Es kommt vielmehr darauf an, ob die oberste Leitung des Betriebes die Macht und den Willen hat, eine Verpersönlichung immer wieder durchzusetzen. Ist das der Fall, so wird eine auf die einzelnen Persönlichkeiten zugeschnittene Arbeitsgliederung von größtem Segen sein, da sie den Persönlichkeiten die volle Entfaltung ihres Könnens zum Heil des Betriebes ermöglicht. In anderen Fällen wird man der Entpersönlichung den Vorzug geben müssen. Natürlich gehen beide ineinander über und finden sich auch tatsächlich überall gemischt. Der Organisierende muß diese Auswirkungen im Auge behalten, um die Betriebe richtig beraten zu können. Er muß insbesondere auch beginnende Veränderungen richtig abschätzen. Nimmt die Möglichkeit elastischer Arbeitsgliederung ab, so muß er auf eine zunehmend entpersönlichte Arbeitsgliederung dringen. Je mehr die Arbeitsbereiche persönlichkeitsunabhängig werden, um so mehr bilden sich festumrissene „Stellen“ (vgl. insbesondere die Haushaltspläne öffentlicher Haushalte).

Die Arbeitsbereiche müssen der Art nach richtig zusammengesetzt und der Größe nach richtig bemessen sein. Der Art nach zweckmäßig zusammengesetzte Arbeitsbereiche werden durch eine sorgfältige Aufgabengliederung vorbereitet. Zu einem Arbeitsbereich ist nach Möglichkeit die Bearbeitung zusammenhängender Teilaufgaben zusammenzufassen. Heterogene Teilaufgaben sollten auch bei persönlichkeitsgebundener Arbeitsgliederung nicht zu einem Arbeitsbereich vereinigt werden. Nicht minder wichtig ist, die Arbeitsbereiche der Größe nach richtig zu dimensionieren. Zu große Arbeitsbereiche überlasten den einzelnen

Menschen und die einzelne Dienststelle und gefährden Qualität, Angemessenheit der Kosten, Schnelligkeit und Sicherheit. Erfahrungsgemäß sind insbesondere wertvolle Persönlichkeiten geneigt, sich zuviel aufzuladen. Der Betrieb hat aber gerade an dem Zusammenbruch seiner Besten kein Interesse. Dem Verfasser sind Betriebe bekannt, von denen man behaupten kann, daß sie auf den Nervenzusammenbruch der leitenden Personen hin organisiert sind. Zu große Arbeitsbereiche entstehen nicht selten auch unmerklich im Laufe der Zeit durch Ausweitung der Arbeiten. Damit keine Nachteile für den Betrieb entstehen, muß alsdann eine neue Arbeitsgliederung vorgenommen werden, so sehr sich die betreffenden Personen auch aus sachlichen oder unsachlichen Gründen dagegen sträuben. Es ergibt sich hier das wichtige Prinzip der Gliederung der Arbeit nach der Menge (z. B. nach Nummern oder Buchstaben). Zu kleine Arbeitsbereiche nutzen die Personen nicht aus und drücken gerade tatfrohe Menschen nieder. Sind die Arbeitsbereiche zu klein, so ist es organisatorisch besser, wenn die mit ihnen betrauten Personen faul sind, als wenn sie sich, weil sie keine Arbeit haben, Arbeit machen. Auf diese Weise machen sie nämlich wieder andern Personen Arbeit, und so wirkt sich dieses Unheil fortzeugend neues Unheil gebärend aus. Zu kleine Arbeitsbereiche können im Laufe der Zeit durch Einengung der Arbeiten entstehen. Auch in diesem Falle muß durch eine neue Arbeitsgliederung Rat geschaffen werden.

Die feste organisatorische Umreißung ist insbesondere für größere Betriebe von Bedeutung. Betriebe, die nur aus wenigen Personen bestehen, über denen ein Leiter waltet (viele Handwerksbetriebe) bieten für die Arbeitsgliederung wenig Interesse. Als „größere“ Betriebe werden hier solche angesehen, bei denen eine Abteilungsbildung stattfinden muß. In solchen Betrieben gibt es mindestens einen Oberleiter und mehrere Abteilungsleiter. Die Arbeitsgliederung ist das tragende Gerüst des Betriebes. So wie in einem Gebäude die Hauptmauern im allgemeinen festbleiben müssen, die einzelnen Zwischenwände aber je nach Bedarf versetzt werden können, wird es sich empfehlen, die Arbeitsbereiche nur für die tragenden Persönlichkeiten organisatorisch festzulegen, in den untergeordneten Stellen aber von einer organisatorischen Regelung abzusehen. Innerhalb der „Abteilungen“, d. h. der letzten selbständigen Verantwortungsbereiche wird daher der Abteilungsleiter die Arbeit selbst zu verteilen haben. Daß innerhalb der Abteilungen die Arbeitsbereiche nicht organisatorisch festgelegt sind, bedeutet keineswegs, daß hier nicht mit scharf umrissenen Verantwortlichkeiten gearbeitet wird, erlaubt aber den Abteilungsleitern, die „Arbeitsverteilung“ den stets wechselnden Bedürfnissen unmittelbar anzupassen. Es kann Fälle geben, in denen die Arbeitsgliederung zur Erreichung des Betriebszwecks bis zur letzten Stelle organisatorisch festgelegt werden muß. So ist z. B. in der Feldartillerie der Arbeitsbereich jedes einzelnen der fünf Kanoniere organisatorisch festgelegt. Im allgemeinen wird aber die organisatorische Festlegung der Arbeitsbereiche nur bis zum Abteilungsleiter bzw. bis zur Abteilung vordringen.

Daraus, daß die Arbeitsgliederung den sich in ihrer Wesensart wandelnden Menschen und in gewisser Hinsicht den im Betriebe vorhandenen Persönlichkeiten angepaßt werden muß, und daß sie die Änderungen der Art und des Umfangs der Arbeit und in ihrer Ausdehnung die organisatorischen Bedürfnisse berücksichtigen muß (vgl. obige vier Anforderungen an die Arbeitsbereiche) folgt, daß Aufgabengliederung und Arbeitsgliederung grundsätzlich nicht dasselbe sind. Die Arbeitsgliederung kann sich vielmehr ändern, während die Aufgabengliederung gleichbleibt. Der Organisierende geht daher zweckmäßig so vor, daß er aus der Istarbeitsgliederung auf die Istaufgabengliederung schließt, dann die Sollaufgabengliederung entwirft und aus dieser die Sollarbeitsgliederung entwickelt.

Im allgemeinen wird jedoch der Übergang vom Ist zum Soll erst nach einem genauen Studium auch der Arbeitsabläufe möglich sein (vgl. V. Arbeitsablauf).

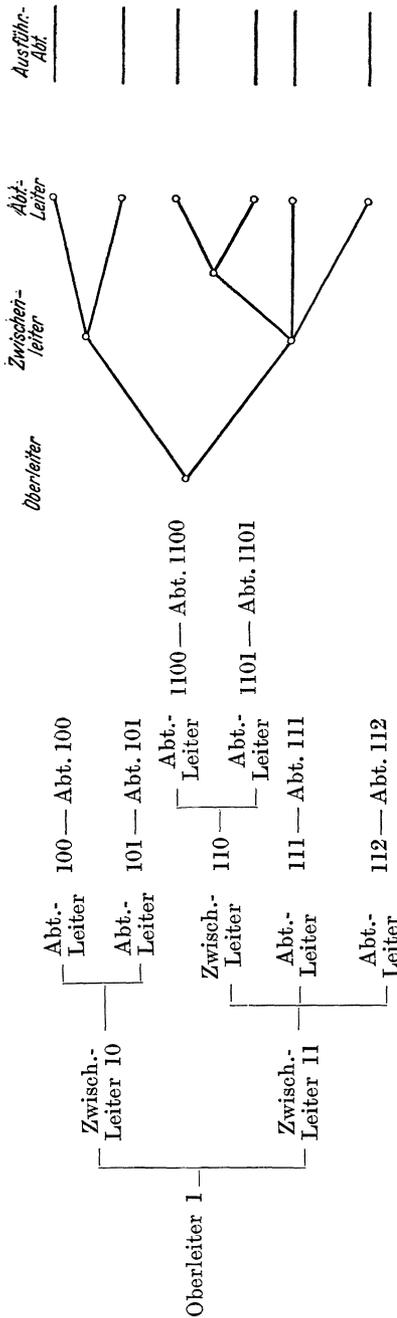


Abb. 29. Einfacher Fall der Arbeitsgliederung im Anschluß an Abb. 26.

Der einfachste Fall der Entwicklung der Arbeitsgliederung aus der Aufgabengliederung liegt offenbar vor, wenn die Aufgabe und alle Teilaufgaben der Aufgabengliederung geeignete Arbeitsbereiche ergeben. An die Stelle „Aufgabe“ und alle Punkte t der Abb. 26 würde dann ein Arbeitsglied zu setzen sein. Es ergäbe sich also die Arbeitsgliederung der Abb. 29 in deren rechtem Teil in der Horizontalen zugleich die Rangordnung angegeben ist. Man erkennt, daß die Arbeit in Leitung (leitende Funktionen der leitenden Arbeitsglieder) und Ausführung (ausführende Funktionen der ausführenden Arbeitsglieder) zerfällt. Allein so einfach pflegt die Arbeitsgliederung sich in allgemeinen nicht aus der Aufgabengliederung entwickeln zu lassen. In vielen Fällen wird es Teilaufgaben geben, die keinen geeigneten Leitungsbereich oder Ausführungsbereich darstellen, wie an dem schematischen Beispiel der Abb. 30 gezeigt werden möge. Zwar ergibt t_{10} einen geeigneten Arbeitsbereich, aber nicht t_{11} . Ferner ergeben t_{110} und t_{111} nur zusammen einen geeigneten Arbeitsbereich, ebenso t_{1120} und t_{1121} . Besonders interessant ist daß t_{1122} , t_{1123} und t_{1124} zusammen einen Arbeitsbereich ergeben, wobei aber zu diesem Bereich auch die ausführende Arbeit t_{1123} gehört. Zur Ausführung dieser Arbeit ist wegen ihres geringen Umfangs eine Abteilung nicht erforderlich. Der Zwischenleiter 13 hat also leitende und ausführende Funktion. Weiter geben t_{10111} und t_{1012} bzw. t_{11221} und t_{11240} nur zusammen geeignete Arbeitsbereiche. Selbst dieser Fall ist jedoch um deswillen sehr einfach, weil nur die beiden Funktionen Leiten und Ausführen teils getrennt, teils gemischt vorkommen. Leitende und ausführende Arbeit können jedoch nicht nur bewirkt, sondern es kann bei beiden auch in vielfältiger Weise mitgewirkt werden. In denjenigen Fällen, in denen ein Mitwirken vorkommt, wird die Arbeitsgliederung auf Grund der Aufgabengliederung zweckmäßig nach Abb. 31 vorgenommen. Die Abbildung zeigt zunächst die letzten Teilaufgaben. Ihre Ausführung muß bewirkt werden, ferner

denjenigen Fällen, in denen ein Mitwirken vorkommt, wird die Arbeitsgliederung auf Grund der Aufgabengliederung zweckmäßig nach Abb. 31 vorgenommen. Die Abbildung zeigt zunächst die letzten Teilaufgaben. Ihre Ausführung muß bewirkt werden, ferner

muß jedoch bei der Ausführung teilweise mitgewirkt werden. Die Mitwirkung kann von seiten Betriebsangehöriger und Betriebsfremder erfolgen. Die Mitwirkung Betriebsfremder wird zweckmäßig mit aufgezeichnet, da sie auf die Arbeitsgliederung insofern einen Einfluß hat, als man die Erfüllung von Teilaufgaben, die die Mitwirkung der gleichen Betriebsfremden erfordern, möglichst vereinigen wird. Man erkennt, daß lediglich die Ausführung der Teilaufgabe 3 keinem ausführenden Arbeitsglied übertragen wurde, also später einem leitenden Arbeitsglied übertragen werden muß. Die Personen 1, 3, 5—9 bewirken nur die Ausführung, 4 wirkt nur mit (z. B. Jurist, der die rechtliche Seite der Fragen bearbeitet), 2 bewirkt und wirkt mit. Sonach sind die Arbeitsbereiche der ausführenden Arbeitsglieder 1—9 festgelegt.

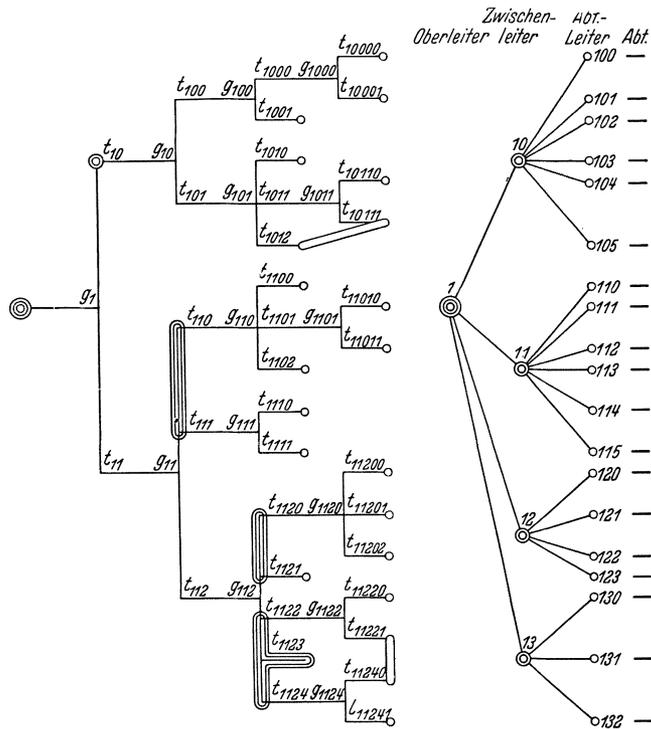


Abb. 30. Schwierigerer Fall der Arbeitsgliederung.

Handelt es sich um einen größeren Betrieb, bei dem die Arbeitsgliederung bis zu den Abteilungen vordringt, so würden also neun Abteilungen mit Abteilungsleitern vorhanden sein. Über den Abteilungsleitern mögen zunächst zwei höhere leitende Personen L_1, L_2 stehen. Diese fassen die Arbeitsbereiche der Abteilungs-

Letzte Teilaufgaben		Art der im Betriebe erforderlichen Mitwirkung	Mitwirk. Fremder		Ausführende Arbeitsglieder									
Nr.	Bez.		wer wirkt mit	in welcher Art	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1		—	—	—	<									
2		a	—	—	<	<								
3		—	—	—				>						
4		—	—	—			<							
5		—	—	—					<					
6		a	—	—						<				
7		—	N.N.	.							<			
8		a	N.N.	.								<		
9		—	—	—									<	
10		b	—	—										<
11		c	—	—										
12		—	—	—										<

Abb. 31. Arbeitsbereiche der ausführenden Arbeitsglieder.
< bewirken > mitwirken.

leiter 1—4, bzw. 5—9 zusammen. L_1 werde ferner die bewirkende Ausführung der Teilaufgabe 3 übertragen. Über L_1 und L_2 stehe ein Oberleiter O , der die Arbeitsbereiche von L_1 und L_2 zusammenfaßt und die Mitwirkung bei der Ausführung von Teilaufgabe 10 übernimmt. Die Arbeitsbereiche von O , L_1 und L_2 sind dann in folgender Weise geregelt:

- O leitet Arbeitsbereiche von L_1 und L_2 ,
mitwirkt bei Ausführung von Teilaufgabe 10;
- L_1 leitet Arbeitsbereiche 1—4,
bewirkt Ausführung von Teilaufgabe 3;
- L_2 leitet Arbeitsbereiche 5—9.

Man erkennt also, daß in diesem Fall die Arbeitsgliederung in mehreren Schritten von unten nach oben erfolgt. Das vorstehende Beispiel enthält nicht den Fall des Mitwirkens bei der Leitung, auf den noch zurückzukommen sein wird.

Geht man davon aus, daß die Arbeitsgliederung als tragendes Gerüst des Betriebes nur bis zu den letzten Leitern des Betriebes vordringt, so wird das ganze Arbeitsgliederungsproblem zu einem Leitungsproblem, so daß nachfolgend das Wesen der Leitung behandelt werden muß. Der Leiter ist der verantwortliche Führer in seinem Arbeitsbereich. Daraus folgt, daß er grundsätzlich die Arbeit und die Menschen seines Arbeitsbereichs zu betreuen hat.

Die Betreuung der Arbeit umfaßt:

die Beaufsichtigung der laufenden Arbeit, insbesondere die Arbeitsverteilung, das Eingreifen bei Störungen, die Entscheidung in schwierigen Fällen, die Vertretung des Arbeitsbereichs gegenüber den übrigen Betriebsteilen und Betriebsfremden und die Sorge für die Zusammenarbeit mit diesen, ferner die Fortentwicklung der Arbeit, insbesondere auch die Verbesserung der Organisation.

Die Betreuung der Menschen umfaßt:

die Sorge für die Disziplin und für die menschlichen und betrieblichen Belange der Untergebenen also für ihre Fortbildung und für ihr Fortkommen und damit für ihre Betriebsfreude und ihren Betriebsstolz.

Es faßt also der Leiter die Arbeitskraft seines Arbeitsbereichs zusammen. Es gibt kein typischeres Beispiel hierfür, als das Heer, bei dem z. B. der Kompanieführer die Gefechtskraft der Kompanie zusammenfaßt.

Die Zusammenfassung der Arbeitskraft ist nun nur in kleinen Betrieben in der einfachen Weise möglich, daß über den Ausführenden ein Leiter steht. In größeren Betrieben sind weitere Zwischenleiter notwendig. So entsteht eine Instanzenfolge, die aus mehreren Instanzen besteht (Gliederung der Leitung als Instanzengliederung). Durch die Instanzengliederung ergibt sich eine Aufteilung der Leitungsfunktionen dergestalt, daß die Leitungsfunktionen mit geringerer Verantwortung den unteren, die mit größerer Verantwortung den oberen Instanzen übertragen werden. Je höher die Instanz steht, von um so höherer Warte muß die Betreuung der Arbeit und der Menschen erfolgen.

Nachfolgend sollen nun die wichtigsten verschiedenen Möglichkeiten der Instanzengliederung mit ihren Eigentümlichkeiten erörtert werden. Abb. 32a u. b zeigen zwei hintereinander geschaltete Instanzen (Oberleiter, Abteilungsleiter), sie unterscheiden sich jedoch insofern, als in Abb. 32a ein Oberleiter, in Abb. 32b zwei Oberleiter vorhanden sind. Erstere Abbildung zeigt direktoriale Leitung, die bei Behörden wenig glücklich als bürokratische Leitung bezeichnet zu werden pflegt, letztere kollegiale Leitung. Die direktoriale Leitung hat den erheblichen Vorteil, daß sie die Arbeitskraft des Betriebes schärfer zusammenfaßt. Das ist um so wichtiger, je mehr der Betrieb Gefahren ausgesetzt ist. Die direktoriale

Leitung ist daher in unserer Zeit zweifellos im Vorrücken, auch bei den Behörden wird in steigendem Maße die kollegiale Leitung abgeschafft. Diese kann natürlich ausgezeichnete Erfolge erzielen, wenn die Leiter aufrichtigen Willens getreulich zusammenarbeiten¹. Die kollegiale Leitung wird noch den mindesten Bedenken begegnen, wenn nur zwei Spitzen vorhanden sind, bei drei oder gar mehr Personen ist jedoch die Befürchtung, daß die Leitung der Straffheit ermangelt, so groß, daß ein ersprißliches Zusammenarbeiten nur sichergestellt erscheint, wenn einer der Leiter „mehr zu sagen hat“ als die anderen, wenn also tatsächlich doch direktoriale Leitung herrscht. Vergleicht man die Abb. 32 a, c und f, so erkennt man, daß zwei, drei und vier hintereinandergeschaltete Instanzen vorhanden sind. Bei Abb. 32a muß 1 alle Oberleitungsfunktionen in bezug auf 10—19 ausüben. Es wird zu prüfen sein, ob 1 hierzu sachlich und zeitlich in der Lage ist. Die sachlichen Schwierigkeiten der Leitung werden um so geringer sein, je einheitlicher die Arbeiten der Abteilungen sind, am geringsten, wenn die Arbeit ausschließlich nach der Menge auf die Abteilungen aufgegliedert ist, so daß alle Abteilungen dieselben Arbeiten erledigen. Ob der Oberleiter die Belastung durch die zehn Abteilungen zeitlich auf sich nehmen kann, wird davon abhängen, wie weit er die laufende Arbeit zu betreuen hat, und in welchem Zustand sich der Betrieb befindet (Reorganisationsbedürftigkeit). Es gibt keine andere Möglichkeit der Prüfung, ob ein Leiter zeitlich einen Arbeitsbereich bewältigen kann, als daß man die Zeit des Leiters aufteilt in Zeit für laufende Arbeit

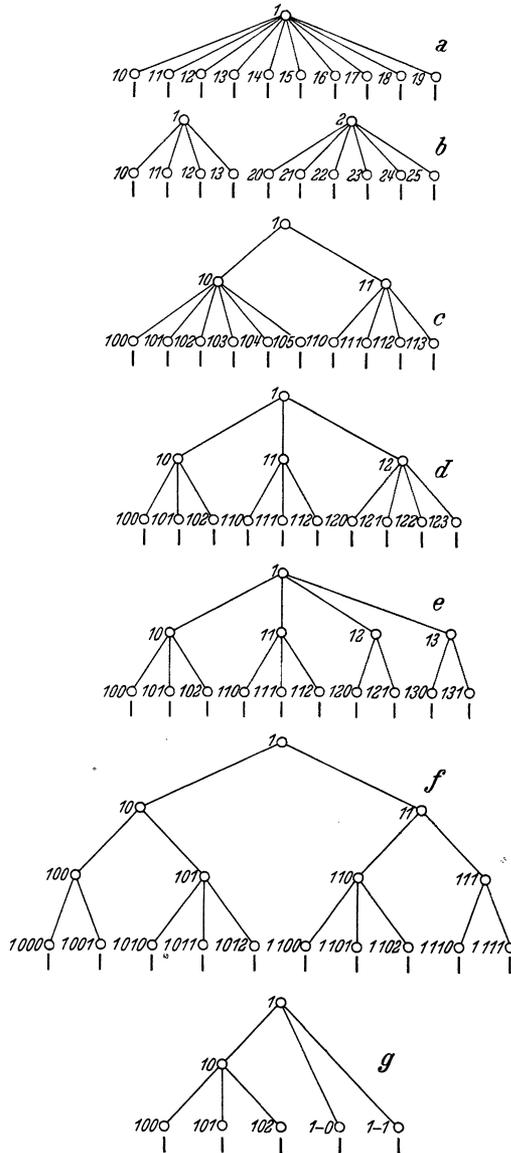


Abb. 32. Instanzengliederung. o Person, | Abteilung.

¹ Ein Muster hierfür ist die Gesinnung, die aus einem Schreiben Bechems (Ingenieur) an Keetman (Kaufmann) hervorleuchtet (die Firma Bechem & Keetman ist in der Deutschen Maschinenfabrik A.-G. aufgegangen): „Lieber Theodor! Bezugnehmend auf unsere mündliche Unterredung in Betreff Gründung einer unabhängigen Existenz durch gemeinschaftliche Kräfte, gebe auch ich Dir hierdurch gerne das Versprechen, jede andere Gelegenheit, sei sie auch noch so günstig, von der Hand zu weisen und all' meine Kräfte aufzubieten, daß unser vorgestelltes Ziel bald erreicht werde. — Möge der Himmel uns gesund und kräftig

und nicht laufende Arbeit. Je höher der Leiter steht, um so größer muß die Zeit für die nichtlaufende Arbeit bemessen sein, die alles das umfaßt, was den Betrieb über die tägliche normale Arbeitserledigung hinaus fördert. In dieser Zeit soll der Leiter die eigentlich produktiven Gedanken fassen und zur Durchführung bringen. Man findet die Regelung der Abb. 32a nicht selten bei Unternehmungen, die dann auf diese „einfache“ Organisation stolz sind. Das Einfache braucht aber nicht das Richtige zu sein. Es kann sehr wohl der Fall vorliegen, daß 1 nicht in der Lage ist, 10—19 zu leiten. Es kann dann die notwendige Reorganisation unterbleiben, so daß der Betrieb rückständig wird, oder es wird die Überwachung nicht genügend ausgeübt, so daß ein Abteilungsleiterregiment einreißt, oder es werden die notwendigen Entscheidungen überhaupt nicht oder nicht rechtzeitig oder nicht gründlich, sondern zufällig getroffen, oder das Personal wird nicht zweckmäßig betreut, so daß die Arbeitsfreude leidet usw. Der Oberleiter ist dann der bekannte abgehetzte, hochgradig nervöse Mensch, dem jeder nach Möglichkeit aus dem Wege geht. Bei Abb. 32c wird der Oberleiter 1 durch die Gruppenleiter 10 und 11 weitgehend entlastet. Meinungsverschiedenheiten z. B. zwischen 100 und 101 brauchen nun nicht mehr 1 zu berühren, sondern werden gewöhnlich von 10 ausgeglichen. Kann der Instanzenzug bei Abb. 32a zu kurz sein, so kann er bei Abb. 32f zu lang sein. Der Instanzenweg kann hier zum „Distanzenweg“ geworden sein. Die Entfernung des Oberleiters von den Abteilungsleitern kann so groß geworden sein, daß er unerreichbar über den Wolken schwebt. Gerade von der zuvielen Aufsicht gilt das Sprichwort, daß viele Köche den Brei verderben. Der klare Wille des Oberleiters kann u. U. nicht mehr zu den Abteilungsleitern herunter dringen, da die Zwischenstellen ihr „Bestes“ dazutun. Umgekehrt können auch Vorschläge der Abteilungsleiter nicht mehr unverfälscht zur Spitze dringen. Der Verfasser

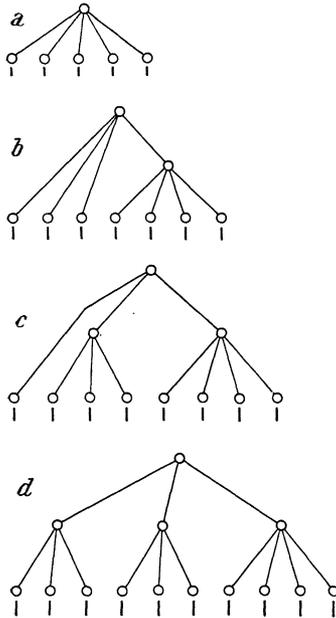


Abb. 33. Entwicklung des Instanzenbaus bei Betriebsvergrößerung.

erlebte, als er als Abteilungsleiter eines großen Betriebes mit langem Instanzenzug zur obersten Leitung beschieden wurde, daß er seinen eigenen Vorschlag kaum wiedererkannte, da er durch die Zwischenstellen grundlegend „verbessert“ war. Ein zu langer Instanzenzug ermangelt der Straffreiheit, verteuert und verlangsamt die Arbeitsabwicklung und ist daher ebenso vom Übel wie ein zu kurzer Instanzenweg. Eine richtige „Instanzenhöhe“ ist daher von größter Bedeutung.

Bei den Abb. 32c, d, e sind immer drei Instanzen hintereinander geschaltet, jedoch sind in der Mittelinstanz zwei, drei und vier Stellen vorhanden. Durch die Erhöhung der Instanzenzahl werden die Kosten der Aufsicht wachsen, was jedoch dadurch mehr als ausgeglichen werden kann, daß die sonstigen Kosten des Betriebes durch die bessere Übersicht der Leitung fallen. Die verstärkte Aufsicht

erhalten und zu Allem, was wir beginnen, seinen Segen verleihen. !! Das geknüpft Bruderband wolle uns immer fester umschlingen und so stark werden, daß es nie in Gefahr laufen kann, zu zerreißen. In Liebe Dein A. Bechem. Hagen, d. 26. März 1861“. (Vgl. Theodor Keetman: Denkschrift zur fünfzigsten Wiederkehr des Gründungstages der Firma Bechem & Keetman in Duisburg, verfaßt von Dr. J. Reichert, S. 9.)

kann ferner die Qualität heben und die Schnelligkeit und Sicherheit der Arbeitsabwicklung günstig beeinflussen. Alle diese Auswirkungen werden aber bei immer größer werdender „Instanzenbreite“ schließlich ins Gegenteil umschlagen. Das Maß von Arbeit, das einer Mittelinstanz auferlegt werden kann, ist wieder nur durch eine Prüfung der für laufende und nicht laufende Arbeit notwendigen Zeit zu ermitteln. Ist die Arbeit auf die Abteilungen nach der Menge aufgeteilt, so läßt sich natürlich die Belastung eines Leiters mit der eines anderen der gleichen Stufe ohne Schwierigkeiten vergleichen. Nehmen wir an, daß 10 Abteilungen rein mengenmäßig gegliedert sind, und daß Feststellungen etwa ergäben, daß ein Zwischenleiter drei Abteilungen beaufsichtigen kann. Es können dann entweder nach Abb. 32 d einem Zwischenleiter vier oder nach Abb. 32 e zwei Zwischenleitern je zwei Abteilungen unterstellt werden. Hier muß auf die im Betriebe vorhandenen oder vom Betriebe heranziehbaren Persönlichkeiten Rücksicht genommen werden. Auch eine Zwischenlösung nach Abb. 32 e erscheint zweckmäßig, wenn etwa 12 aus irgendwelchen Gründen bald ausscheidet.

Die Abb. 32 a—f haben die Eigentümlichkeit, daß die Instanzenfolge für alle Abteilungen gleichartig ist (a, b 2 Instanzen, c, d, e 3 Instanzen, f 4 Instanzen für alle Abteilungen). Demgegenüber haben bei Abb. 32 g die Abteilungen 100—102 3 Instanzen, die Abteilungen 1—0 und 1—1 2 Instanzen über sich. Hiergegen bestehen grundsätzlich keine Bedenken. Es muß sogar davor gewarnt werden, lediglich um einer äußeren Symmetrie des Instanzenbaues willen Instanzen einzubauen, wie man es gelegentlich bei Behörden beobachtet. Die Abb. 33 a—d zeigen beispielhaft die Entwicklung des Instanzenaufbaues bei einem sich vergrößernden Betriebe. Zwischeninstanzen sind nur, soweit unbedingt notwendig, eingeschaltet. Man kann sich natürlich auch die Entwicklung rückwärts verlaufend denken. Erfolgt dann eine Rückbildung des Leitungsapparates nicht, so wird bald ein Wasserkopf auf einem schwächigen Körper sitzen.

Nicht immer werden sich die Arbeitsbereiche so abgrenzen lassen, daß jedes Arbeitsglied nur einer Instanz zu unterstehen braucht, ein Arbeitsglied kann also auch für mehrere Instanzen arbeiten. Dieser Fall wird insbesondere dann eintreten, wenn die Arbeitsmengen, die eine bestimmte Teilaufgabe erfordert, stark schwanken. Grundsätzlich sind derartige Mehrfachunterstellungen zu vermeiden, denn sie tragen den Keim von Verwickelungen in sich, da niemand mehreren Herren dienen kann. Wie oben ausgeführt, besteht die Leitung in einer Betreuung der Arbeit und der Personen. Ein besonders wichtiger Teil der Personalbetreuung ist die Handhabung der Disziplinargewalt. Diese sollte über jeden Betriebsangehörigen unmittelbar nur einer Person zustehen, die dann der persönliche Vorgesetzte des Betriebsangehörigen ist. Der persönliche Vorgesetzte sollte mindestens z. T. auch die Arbeit des Nachgeordneten betreuen, also auch sein dienstlicher Vorgesetzter sein. Neben ihm können dann noch andere Personen dienstliche Vorgesetzte des Nachgeordneten sein. Abb. 34 zeigt Doppelunterstellung bei den Abteilungsleitern 101 und 102. Besonders unerwünscht ist die Doppelunterstellung bei 102, da dieser 1 und 10, die verschiedenen Rangstufen angehören, „dient“. Da Mehrfachunterstellungen also ein Übel sind, dürfen sie nur vorgesehen werden, wenn sie ganz unvermeidlich sind. Eine Aufteilung der Leitungsfunktionen nach Abb. 35 ist also grundsätzlich abzulehnen, denn derartige Organi-

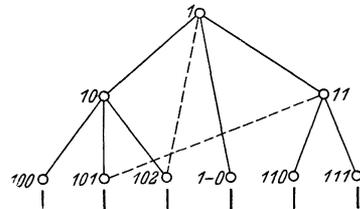


Abb. 34. Mehrfachunterstellung.
— persönlich und dienstlich.
- - - nur dienstlich.

sationsformen sind nicht nur im Bilde, sondern auch bei der praktischen Handhabung verwirrend.

Überblickt man die bisherigen Betrachtungen, so erkennt man, daß die Leitung aufgliedert werden kann durch

1. Hintereinanderschaltung der Instanzen,

2. Aufteilung nach persönlicher und dienstlicher Betreuung, die noch weiter aufteilbar ist.

Endlich ist noch eine Aufspaltung der obersten Leitung möglich nach

3. Willensbildung und Willensvollziehung.

Sie ist das Charakteristikum der Demokratie, während im Führersystem Willensbildung und Willensvollziehung beim Führer vereinigt sind. Abb. 36a zeigt schematisch einen nach dem Führersystem geleiteten Betrieb, besondere Organe für die Willensbildung fehlen. Im Gegensatz hierzu sind in den durch die Abb. 36 b, c schematisch dargestellten Betrieben besondere Willensbildner vorhanden. Während bei Abb. 36 b Willensbildung und Willensvollziehung völlig getrennt sind, ist bei Abb. 36 c der oberste Willensvollzieher an der Willensbildung beteiligt. In den meisten Fällen ist die Zahl

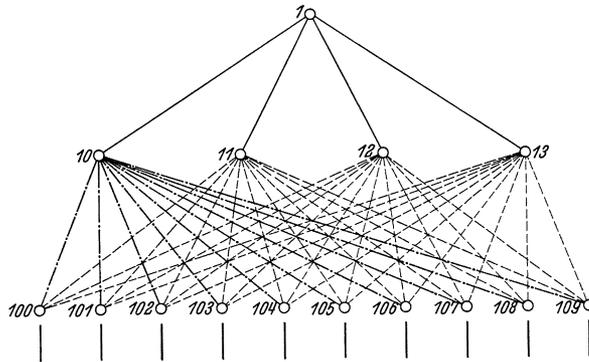


Abb. 35. Mehrfachunterstellung. Vorgesetztenverhältnis:
 ————— persönlich und dienstlich.
 - - - - - nur dienstlich.
 - · - · - nur persönlich.

der zur Willensbildung berufenen Personen so groß (Aktionäre bei der A.-G., Staatsbürger, soweit sie politische Rechte haben, im Staat), daß abgeleitete willensbildende Organe notwendig sind, die dann praktisch die eigentlichen Willensbildner sind (Aufsichtsrat einer A.-G., Parlamente im Staat). Es handelt sich hier um eine Hintereinanderschaltung der willensbildenden Instanzen in derselben Weise wie bei der Willensvollziehung nach 1.

Bei den Unternehmungen tritt die Aufgliederung der obersten Leitung nach Willensbildung und Willensvollziehung bei den Kapitalgesellschaften auf. Sie ist bei diesen notwendig, da niemand einem Unternehmen sein Geld anvertrauen wird, wenn er nicht einen gewissen Einfluß hat.

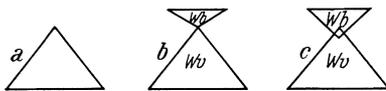


Abb. 36. Aufspaltung der obersten Leitungsfunktion in Willensbildung (Wb) und Willensvollziehung (Wv).

Besondere Willensbildner finden sich weiter bei den demokratisch organisierten Staaten (Gesamtstaat und Selbstverwaltungskörperschaften). In diesen gibt zu-

meist das Parlament die Gesetze, die willensbildende Funktion des Volkes ist im wesentlichen auf die Wahl des Parlaments beschränkt (jedoch u. U. Volksentscheid). Die oberste Willensvollziehung ist Sache der vom Parlament abhängigen Regierung.

Die demokratische Leitung war früher fast durchweg bei den größeren privaten Haushalten üblich und zwar meist in der Form der Abb. 36c.

Bei allen demokratisch geleiteten Betrieben ist organisatorisch soweit irgend möglich sicherzustellen, daß die Willensbildung den Zwecken des Betriebs wahrhaft und stetig dient, und daß, wenn eine solche Willensbildung nicht gelingt, wesentliche Gefahren für den Betrieb nicht entstehen können.

Dies gilt insbesondere für den Staat. Ist ein Volk seiner Wesensart nach oder auf Grund besonderer Verhältnisse sehr zerrissen, so besteht in hohem Maße die Gefahr, daß eine staatsfördernde Willensbildung überhaupt nicht gelingt. Hierzu können insbesondere Wahlsysteme beitragen, die das Parlament als genaues Abbild der Volksmeinung anstreben und daher für jeden Volkssplitter einen Vertreter in das Parlament gelangen lassen. Die Willensbildung kann dann eine Kette von Kuhhandeln werden, unter denen das Staatswohl leiden muß. Liegt eine erhebliche Zersplitterung nicht vor, bzw. wird sie durch das Wahlsystem unwirksam gemacht, so wird ein Kampf zwischen wenigen Parteien entbrennen, bei denen die eine oder eine Koalition weniger Parteien siegen wird. Diese müssen aber ihre Stellung dauernd verteidigen, können also auf ihren Lorbeeren nicht ausruhen. Die Demokratie kann also bei verständiger Organisation, d. h. wenn sie sich nicht in Splitterungen selbst auflöst, ein starkes und zweifellos wertvolles Korrektiv besitzen. Bei allen Demokratien muß für besondere Notzeiten eine sehr weitgehende Bevollmächtigung der Regierung vorgesehen werden. Die Geschichte beweist, daß durch Führersystem und Demokratie bei den verschiedenen Völkern und zu verschiedenen Zeiten Hervorragendes geleistet wurde. Gerade hier erkennt man die Grenzen, aber auch die Bedeutung der Organisation. Entscheidend ist letzten Endes nicht die Organisation, sondern der Zweck. Es siegen diejenigen, die dem Staat die höheren Zwecke geben; die höheren Zwecke folgen aus dem höheren Verantwortungsbewußtsein. Die Sieger schaffen sich in der Organisation ein Machtinstrument. Bleibt das hohe Verantwortungsbewußtsein erhalten, so dient die Organisation dem Staatswohl, geht es zurück, so pflegt die Organisation zur Erhaltung der Macht der Machthaber benutzt zu werden. So gleicht also die Organisation einer Rüstung, die den schützt, der sie trägt, den guten und den schlechten Mann.

Damit die Arbeitsgliederung auch bei weitgehender Aufgliederung der Leitung nicht versagt, ist es unerlässlich, daß die Teilfunktion jedes Leiters klar abgegrenzt, daß also seine „Zuständigkeit“ genau geregelt ist. Die Hintereinanderschaltung der Instanzen bei der Willensvollziehung nach 1 bedingt, daß der Verkehr von oben nach unten und umgekehrt grundsätzlich nur über die Zwischenstellen erfolgt. Dies hindert keineswegs einen Verkehr über Zwischenstellen hinweg, wenn Gefahr im Verzuge ist (nachträgliche Einschaltung von Zwischenstellen). Der Horizontalweg innerhalb der Instanzenpyramide wird zweckmäßig innerhalb einer Reihe von Instanzen dann zuzulassen sein, wenn diese ein und demselben nächsten höheren Leiter unterstehen. In Abb. 37 ist also z. B. direkter Verkehr zwischen 1010, 1011 und 1012 möglich, zwischen 1001 und 1010 aber grundsätzlich nur über 100 und 101. Bei einer bestimmten Hintereinanderschaltung der Instanzen können die Leitungsfunktionen der Instanzen im einzelnen sehr verschieden geregelt sein und auch im Laufe der Zeit abgeändert werden. Grundsätzlich ist es möglich, insbesondere die wichtige Entscheidungsfunktion weitgehend nach oben zu legen, also zu zentralisieren oder nach unten zu legen, also zu dezentralisieren. Wenige Betriebe befinden sich im Zustand stabiler Aufgliederung der Leitungsfunktionen. Meist beobachtet man entweder eine Entwicklung zur Zentralisation oder Dezentralisation, und zwar pflegt auf eine Zeit der Zentralisation (alles wird wegen des „beschränkten Untertanenverständes“ von oben

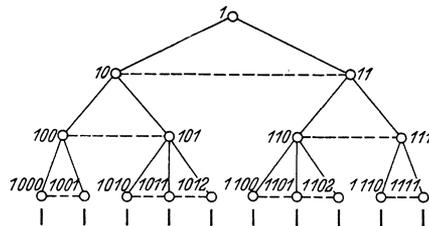


Abb. 37. Zulässige Horizontalwege beim Instanzenzug.

entschieden) eine Zeit der Dezentralisation (das Gängeln der untern Instanzen wird als unwürdig empfunden) zu folgen. Daß hierdurch mannigfache Schädigungen für den Betrieb entstehen, ist unverkennbar. Der Organisierende sorge dafür, daß das Pendel nach einer Seite nicht zu weit ausschlägt, damit nicht ein heftiger Rückschlag erfolgt. Ist es schon im Interesse des einwandfreien Zusammenarbeitens der bei der Willensvollziehung hintereinandergeschalteten Instanzen unerlässlich, daß jede Instanz ihren Zuständigkeitsbereich wahrt, so gilt dies erst recht, je weiter die Leitung nach dienstlicher und persönlicher Betreuung aufgeteilt ist. Die schwersten Reibungen und damit Betriebsschädigungen können endlich entstehen, wenn die willensbildenden Organe sich nicht streng auf die Willensbildung beschränken. Gerade auch für die Aufgliederung der Leitung gilt also das Wort: „Jedem das Seine!“

Es ist nunmehr notwendig, das Wesen der Mitwirkung genauer zu behandeln. Die Mitwirkung begründet eine Mitverantwortung. Durch sie kann zunächst die Qualität der Arbeit gehoben werden, da „vier Augen mehr sehen als zwei“. Das gilt aber nur, wenn sich nicht etwa der eine auf den andern verläßt oder die Mitwirkung zu Kompromißlösungen statt geradliniger Entscheidungen führt. Ferner kann durch eine Mitwirkung die Sicherheit der Arbeitsabwicklung gehoben

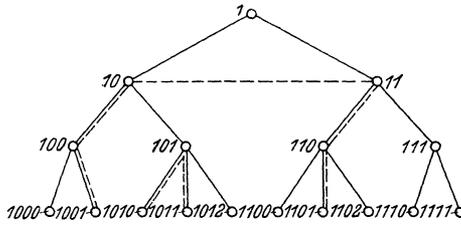


Abb. 38. Notwendigkeit kurzer Instanzenwege zwischen Bewirkenden und Mitwirkenden.

werden, insofern z. B. parteiische Behandlung erschwert wird. Beide Gründe hatten insbesondere bei den höheren Verwaltungsbehörden dazu geführt, daß für viele, gegebenenfalls sogar für fast alle Arbeiten ein Korreferent bestellt wurde. Daß hierdurch meist die Kosten erhöht werden und die Erledigung verzögert wird, ist der erhebliche Nachteil dieser Maßnahme. Die Mitwirkung kann

mit verschieden starkem Einfluß auf das Bewirken erfolgen. Die Formen des Mitwirkens sind insbesondere bei der „Verwaltung“¹ äußerst fein ausgebildet. Fast stets entsteht eine Mitwirkung durch Ausgliederung der mittelbaren Teilaufgaben. So wird z. B. im allgemeinen Hilfsmaterial nicht eingekauft werden können, ohne daß diejenige Stelle, für die das Hilfsmaterial beschafft wird, mitwirkt. Durch die Ausgliederung der mittelbaren Teilaufgaben Organisation, Personalwesen und Fühlunghalten mit Presse und sonstigen Stellen werden die entsprechenden Funktionen der Leiter ergänzt, aber niemals aufgehoben. Es ist also stets Sache jedes Leiters, in seinem Arbeitsbereich die Organisation zu verbessern, auch wenn ein Organisator oder eine Organisationsabteilung vorhanden ist, das Personal zu betreuen, auch wenn ein Personalchef oder eine Personalabteilung im Betriebe tätig ist und mit den in Frage kommenden Stellen Fühlung zu halten, auch wenn ein Pressereferent oder dgl. vorhanden ist.

Immer wieder beobachtet man, daß durch das Mitwirken schwere Konflikte entstehen, insofern die Bewirkenden oder Mitwirkenden allein handeln wollen. Hierbei braucht kein böser Wille vorzuliegen, oft ist vielmehr jeder tief davon durchdrungen, daß er es allein besser machen könne. Es ist Sache der höheren Leiter, die Bewirkenden und Mitwirkenden in ihren Grenzen zu halten und so ein gedeihliches Zusammenwirken zu erzielen.

¹ Die Anlage 2 „Begriffsbestimmungen häufig wiederkehrender Ausdrücke“ zur „Gemeinsamen Geschäftsordnung der Reichsministerien“ unterscheidet Zustimmung, Genehmigung, im Einvernehmen mit, im Benehmen mit, Anhören, Beteiligung, Mitzeichnung, Mitprüfung, zur Kenntnis und definiert diese verschiedenen Arten des Mitwirkens.

Mitwirkungen können bei der Ausführung und Leitung notwendig sein. Die Mitwirkungen bei der Ausführung sollten bei der Instanzengliederung dadurch berücksichtigt werden, daß man die die Erfüllung einer gewissen Teilaufgabe Bewirkenden und die hierbei Mitwirkenden durch eine ihnen möglichst nahe-stehende Instanz zusammenfaßt. Hat in Abb. 38 z. B. 1011 bei der Erfüllung der Teilaufgaben von 1010 mitzuwirken, so können Meinungsverschiedenheiten leicht von 101 ausgeglichen werden, dagegen ist etwa der Weg zwischen 1001 und 1101 viel länger. Die Regelung der Mitwirkungen bei der Leitung (vgl. Abb. 39) ist von um so größerer Bedeutung, je höher der Leiter steht, je gewichtiger also seine Entscheidungen sind. Der höchste Leiter eines Betriebes soll über starken Willen und kluge Besonnenheit verfügen, zwei Eigenschaften, die selten vereinigt sind. Fehlt es ihm an Willenkraft, so ist dieser Mangel nicht zu heilen; dagegen kann durch eine mitwirkende Person oder ein mitwirkendes Gremium (z. B. Führerbeirat) bis zu einem gewissen Grade der frischen Entschlußkraft die bedächtige Vorsicht beigegeben werden. Dem Verfasser ist hierfür kein besseres Beispiel bekannt als Blücher und Gneisenau¹.

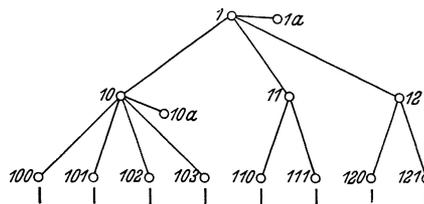


Abb. 39. Mitwirkung bei der Leitung.

Die Darstellung der Arbeitsgliederung kann in Listenform und in Schaubildern, und bei diesen in Koordinaten- und stammbaumförmiger Darstellung erfolgen. Bei allen komplizierteren Arbeitsgliederungen empfehlen sich beide Formen. Die listenförmige Darstellung zeigt die Arbeitsgliederung in erzählender Form (Geschäftsverteilungspläne der Behörden). Sie eignet sich insbesondere zur Aufzeichnung aller Fälle von Mitwirkung. Die Koordinatendarstellung kann zur Abteilungsgliederung (vgl. Abb. 31) und zur Instanzengliederung (vgl. Abb. 57) dienen, die stammbaumförmige Darstellung gibt einen allgemeinen Überblick über beides. Normen für diese Darstellungen zu geben, hält der Verfasser nicht für notwendig. Er fand, daß die Darstellung überall den besonderen Bedürfnissen angepaßt wurde, was dem Organisierenden auch nicht schwer fallen dürfte. Die nachfolgenden Beispiele geben Fingerzeige.

b) Im Betriebssystem.

Nach den im vorigen Abschnitt behandelten Grundsätzen läßt sich auch bei den größten Betrieben die Arbeitsgliederung durchführen, wenn sich der Betrieb an einem Orte befindet. Ferner können die bisherigen Ausführungen für kleinere Betriebe genügen, wenn die einzelnen Betriebsteile nicht an einem Orte vereinigt sind. Abb. 40 zeigt schematisch den Fall eines Industrieunternehmens mit zwei Zweigwerken. Das Hauptwerk ist in die drei Gruppen Fabrikation (F), Verwaltung (Ve) und Verkauf (Vk) gegliedert. Die

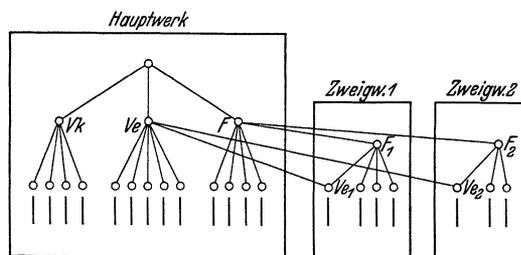


Abb. 40. Arbeitsgliederung in einem Industrieunternehmen mit zwei Zweigwerken.

¹ Vgl. Frhr. v. Freytag-Loringhoven: Die Macht der Persönlichkeit im Kriege, 2. Aufl., Berlin 1911, S. 204.

Zweigwerke leiten Fabrikationsleiter F_1 und F_2 . Diesen und dem Verwaltungsgruppenführer des Hauptwerks Ve unterstehen die Leiter der Verwaltungsabteilungen der Zweigwerke Ve_1, Ve_2 . Die räumliche Abtrennung der Zweigwerke hat also zu einer charakteristischen Doppelunterstellung geführt, durch die einerseits dem gesamtorganisatorischen Bedürfnis, andererseits der besonderen Tatsache Rechnung getragen wird, daß in den räumlich entfernten Zweigwerken eine Spitze

notwendig ist, der auch in Verwaltungsangelegenheiten eine vorläufige Entscheidung zusteht. Die Doppelunterstellung wird keinerlei Nachteile haben, wenn F und Ve gut zusammenarbeiten. Führen sie aber miteinander Krieg, so werden auch F_1 und Ve_1 bzw. F_2 und Ve_2 im Streit liegen, wenn sie sich nicht von vornherein auf die Seite begeben, an deren Sieg sie glauben.

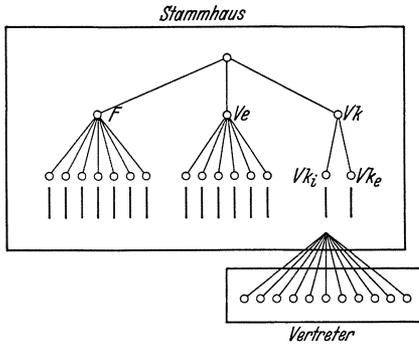


Abb. 41. Leitungsabteilung in einem Industrieunternehmen.

Wenn sich die einzelnen Betriebsteile an zahlreichen verschiedenen Orten befinden, kann die Leitung solche Schwierigkeiten hervorrufen, daß die Leiter durch Leitungsabteilungen unterstützt werden

müssen. So kann etwa in einem Industrieunternehmen, wenn zahlreiche Zweigwerke vorhanden sind, eine Abteilung „Fabriken-Oberleitung“ eingerichtet werden. Ein weiteres typisches Beispiel für diesen Fall ist die den einzelnen Vertretern übergeordnete Verkaufsabteilung eines Industrieunternehmens. Abb. 41 zeigt, daß unter dem Verkaufgruppenleiter Vk ein Verkaufsleiter für das Inland Vk_i und ein Verkaufsleiter für Export Vk_e stehen. Vk_i untersteht die Abteilung Verkauf Inland, die die leitende Abteilung für die Vertreter ist.

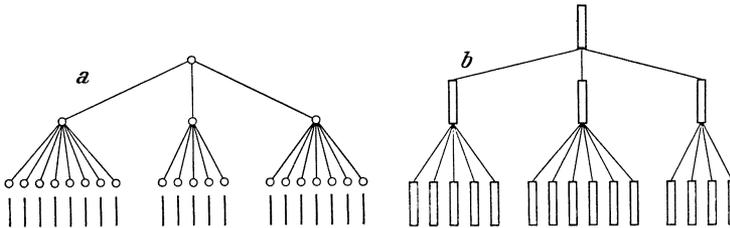


Abb. 42. Gegenüberstellung von Betrieb (a) und Betriebssystem (b).

Hat ein Gebilde sehr umfängliche Aufgaben und befinden sich die ausführenden Teile an zahlreichen verschiedenen Orten, so können Leitungsbetriebe notwendig werden. Es entsteht dann eine Über- und Nebeneinanderschaltung von Betrieben (Betriebssystem). Abb. 42 zeigt gegenübergestellt beispielhaft einen Betrieb und ein Betriebssystem. Man erkennt, daß der Oberleiter und die Zwischenleiter des Betriebes zu Leitungsbetrieben des Betriebssystems und die ausführenden Abteilungen des Betriebes mit ihren Abteilungsleitern zu Ausführungsbetrieben des Betriebssystems geworden sind.

Während ein Betrieb eine einmalige Arbeitsgliederung auf Grund der Aufgabengliederung erfordert, verlangt ein Betriebssystem eine zweimalige Arbeitsgliederung. Zuerst sind auf Grund der Aufgabengliederung Arbeitsbereiche für die hinter- und nebeneinandergeschalteten Betriebe abzugrenzen und sodann innerhalb der Betriebe Arbeitsbereiche wie im vorigen Abschnitt geschildert.

Auch die Abgrenzung der Arbeitsbereiche für die Betriebe eines Betriebssystems muß nach den früher entwickelten Grundsätzen erfolgen, insbesondere ist darauf zu achten, daß die Arbeitsbereiche nach Art und Größe richtig zusammengesetzt sind, weil andernfalls die oben geschilderten Nachteile in erhöhtem Maße eintreten. Die Arbeitsgliederung erfolgt durch Aufbau des Betriebssystems von unten. Zuerst wird also das Ausführen der Teilaufgaben (Bewirken und Mitwirken) den untersten Betrieben weitgehend übertragen. Die noch nicht übertragenen Teilaufgaben werden sodann vorgeordneten Betrieben übertragen, die zugleich die Leitung übernehmen. Alles was über Instanzhöhe und Instanzbreite bei den Leitern gesagt ist, gilt auch für die Leitungsbetriebe, und zwar wirken sich hier Fehler besonders nachteilig aus, da sie sich im großen geltend machen. Meist zeigt sich bei den Betriebssystemen noch mehr als bei den Betrieben, daß sie sich bezüglich Zentralisation und Dezentralisation nicht in einem stabilen Zustand befinden. Die Fälle entstehen bei den untersten Betrieben, die so organisiert sein müssen, daß sie normale Fälle bis zum Ende bearbeiten, denn andernfalls leiten die Oberbetriebe nicht, sondern führen aus. Man beobachtet jedoch entweder, daß die oberen Betriebe bestrebt sind, die Arbeiten an sich zu reißen, also die Unterbetriebe zu Handlangern herabzudrücken, oder daß die oberen Betriebe den unteren weitgehendere Arbeiten übertragen, als dem Überblick entspricht, den diese haben können. Richtig ist, bei neuauftretenden Aufgaben zunächst die Ausführung zu zentralisieren und sie, je mehr sich die Unterbetriebe eingearbeitet haben, zu dezentralisieren.

Am einfachsten ist die Arbeitsgliederung natürlich, wenn alle nebeneinander geschalteten Betriebe dieselben Arbeiten auszuführen haben. Es ergibt sich alsdann beispielsweise Abb. 43a. Die Nebeneinanderschaltung der Betriebe einer Stufe erfolgt in diesem Falle mit Rücksicht auf die Gebietsdurchdringung, bei der sich Betriebe gleicher Stufen an verschiedenen Orten befinden. Ein Beispiel hierfür ist die Reichsanstalt für Arbeitsvermittlung und Arbeitslosenversicherung mit Hauptstelle, Landesarbeitsämtern und Arbeitsämtern. Häufig sind jedoch von den nebeneinander geschalteten Betrieben verschiedene Arbeiten auszuführen, wodurch ein Aufbau des Betriebssystems entsteht, wie ihn Abb. 43b beispielsweise zeigt. Auch in diesem Falle dominiert zwar die gebietsdurchdringende Organisation A mit zahlreichen nebeneinander geschalteten Betrieben der Mittel- und Unterinstanz, die die gleichen Arbeiten abwickeln, daneben sind aber in Mittel- und Unterinstanz Betriebe mit weiteren Arbeiten vorhanden. So besteht z. B. die Mittelinstanz der Deutschen Reichspost aus den Oberpostdirektionen, die dieselben Leitungs- und Ausführungsfunktionen gebietsdurchdringend haben und dem Reichspostzentralamt mit besonderen Leitungs- und Ausführungsfunktionen. Bei der Preußischen Staatshochbauverwaltung besteht die Unterinstanz aus den Hochbauämtern, die gebietsdurchdringend die gleichen Ausführungsarbeiten erfüllen. Daneben stehen jedoch für besondere Arbeiten Neubauämter (z. B. für größere Neubauten an einer Hochschule ein Hochschulneubauamt). Sehr nützlich kann die Einrichtung „geschäftsführender“ Instanzen sein. Diese sind zunächst mit denjenigen Arbeiten betraut, die alle Betriebe der betreffenden Stufe abwickeln; weiter haben sie aber auch besondere Funktionen für Gebiete von mehreren Instanzen ihrer Stufe (vgl. Beispiel Deutsche Reichsbahngesellschaft).

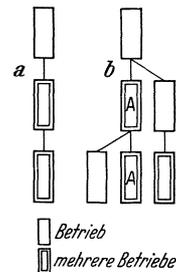


Abb. 43. Gebietsdurchdringende Betriebssysteme.

- a) Betriebe derselben Stufe haben die gleichen Teilaufgaben,
- b) Betriebe derselben Stufe haben nicht die gleichen Teilaufgaben.

Bei einer Arbeitsgliederung in örtlich von einander getrennte Gebilde zum Zweck der Gebietsdurchdringung taucht eine Reihe besonderer Fragen auf, die nachfolgend behandelt werden müssen¹. Diese Erörterung ist besonders bedeutungsvoll für Betriebssysteme, daneben aber auch für Betriebe (vgl. Abb. 41, Vertretungen). Wenn nachfolgend der Kürze halber nur von Betrieben gesprochen wird, sind also Betriebsteile hinzuzudenken.

Durch die örtliche Trennung der Betriebe rückt man an die betroffenen Objekte wie Personen und Gegenstände (z. B. wichtig für Industrie- und Versicherungsunternehmungen) heran und lernt sie kennen. Zur Erfüllung der Betriebszwecke ist die Organisationsform der Abb. 44b im allgemeinen weit günstiger als die der Abb. 44a, da sich der räumliche Abstand weit besser zwischen Ober- und Unterbetrieb als zwischen Betrieb und Objekten überbrücken läßt. Durch eine möglichst enge räumliche Fühlung mit den Objekten heben sich die Qualität der Arbeit und die Schnelligkeit und Sicherheit der Erledigung und sinken die Kosten. Bei Unternehmungen dient die örtliche Trennung der Betriebe meist dem Verkauf. Daß insbesondere die Kosten bei einem einigermaßen lebhaften Verkehr mit der Kundschaft hierdurch günstig beeinflußt werden, folgt daraus, daß der Verkäufer im allgemeinen zum Käufer geht (dies gilt auch für den Einzelhandel, der weit mehr zum Käufer geht, als daß der Käufer zu ihm geht). Seltener dient die gebietsdurchdringende örtliche Trennung der Betriebe bei Unternehmungen anderen Zwecken wie dem Einkauf (z. B. Tabakeinkauf) oder der Einholung von Informationen (z. B. bei Auskunfteien). Bei den öffentlichen Haushalten werden, soweit sie Hoheitsverwaltungen sind, die Regierten mehr zu den Regierenden kommen als umgekehrt. Es läßt sich aber nur regieren, wenn man mitten unter den Regierten sitzt, denn nur auf diese Weise ist eine qualitativ hochstehende, prompt und sicher arbeitende Regierung möglich. Nur auf diese Weise lassen sich auch die Kosten, in die die Ausgaben, die der Bevölkerung durch die Wege zur Regierungsstelle erwachsen, eingerechnet werden müssen², niedrig halten. Man pflegt dies gewöhnlich so auszudrücken, daß man sagt, die Bevölkerung müsse die für sie zuständigen Stellen der Hoheitsverwaltungen in angemessener Zeit erreichen können. Ähnliches gilt für die Betreuung von Personen durch größere private Haushalte.

Das zu durchdringende Gebiet ist bei Unternehmungen, die Leistungen anzubieten haben, für die die ganze Welt Bedarf hat, grundsätzlich unbeschränkt. Praktisch ergibt sich aber fast immer die Notwendigkeit, gewisse Zonen zu bilden, innerhalb deren die Durchdringung verschieden intensiv und damit auch organisatorisch unterschiedlich ist, z. B. Deutsches Reich und umliegende Länder, übriges Europa, sonstige Länder, gegebenenfalls noch weitgehend unterteilt. Die Abgrenzung der Zonen, die am Anfang des Aufbaues jeder gebietsdurchdringenden Organisation eines Unternehmens steht, erfolgt im wesentlichen nach den wirtschaftlichen Beziehungen des Unternehmens zu den Gebieten, nach den wirtschaftspolitischen Verhältnissen der Gebiete und nach den Verkehrsbeziehungen zu den Gebieten. Mit der Veränderung aller dieser Verhältnisse ändern sich

¹ Ein überaus lehrreiches Beispiel einer gebietsdurchdringenden Arbeitsgliederung findet sich in dem Gutachten des Reichssparkommissars über die Landesverwaltung Württembergs, Druck von Klatt, Stuttgart, I. Hauptband, S. 22ff.

² Die Wirtschaftlichkeit ist hierbei nicht vom Standpunkt der Behörde allein, sondern vom Standpunkt des Gesamtstaats aus zu beurteilen, vgl. S. 2.

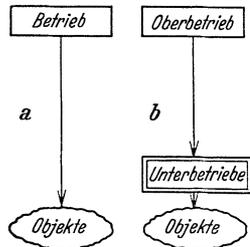


Abb. 44. Überwindung der räumlichen Entfernung zu den Objekten,
a) ohne Einschaltung von Unterbetrieben,
b) mit Einschaltung von Unterbetrieben.

fortwährend die Zonen; so kann z. B. eine bestimmte Zollpolitik eines Landes dieses Land in eine andere Zone rücken.

Bei den öffentlichen Haushalten ergibt sich das zu durchdringende Gebiet meist leicht aus dem Hoheitsgebiet. Wenn in ein Hoheitsgebiet andere Hoheitsgebiete tief einschneiden, oder wenn in einem Hoheitsgebiet andere Hoheitsgebiete eingeschlossen sind, oder wenn endlich ein Hoheitsgebiet aus mehreren Teilen besteht, ergeben sich natürlich höchst unzweckmäßige Räume. Ein hoher Verwaltungsbeamter sagte dem Verfasser einmal: „Der Exklavenunsinn ist ein wesentliches Hindernis einer zweckvollen Verwaltung im Deutschen Reich¹.“ Den Weltrekord des Exklavenunsinns stellt die durch den polnischen Korridor entstandene Exklave Ostpreußen dar.

Die deutschen größeren privaten Haushalte durchdringen zumeist das Gebiet des Deutschen Reiches oder einzelner Länder, gegebenenfalls auch das dem Deutschtum kulturell verbundene Ausland.

Nachdem das zu durchdringende Gebiet bzw. die zu durchdringenden Zonen festgelegt oder vorläufig festgelegt sind, und nachdem die Arbeitsgliederung in bezug auf die ausführenden und leitenden Betriebe erfolgt oder vorläufig erfolgt ist, sind zunächst Typen organisatorisch zweckvoll arbeitender unterster Betriebe zu entwickeln. Man muß also z. B. die Frage beantworten: wie muß eine Vertretung eines Unternehmens oder eine Verwaltungsstelle eines öffentlichen oder privaten Haushaltes beschaffen sein, um die ihr zugewiesenen Arbeiten in bezug auf Qualität, Schnelligkeit und Sicherheit einwandfrei abwickeln zu können. Meist ergeben sich mehrere Lösungen, man kann also z. B. Typen kleiner, mittlerer und großer Vertretungen und Verwaltungsstellen aufbauen. Von diesen wird meist eine in bezug auf die Kosten die günstigste Type sein. In Abb. 45 ergibt sich die mittlere Type *M* als die optimale. In dem Koordinatensystem sind in der Horizontalen die Betriebsgröße, in der Vertikalen die gesamten Kosten aufgetragen. Nach Möglichkeit wird man also das ganze zu durchdringende Gebiet in Teilgebiete einteilen, die je von einem Betrieb der Type *M* bearbeitet werden. Die praktischen Schwierigkeiten bei Auffindung der optimalen Betriebsgröße sind nicht gering. Sie haben ihre Ursache darin, daß in den allermeisten Fällen eine Meßziffer für die Betriebsgröße schwer zu finden ist, weil mehrere Teilbeschäftigungen vorhanden sind (vgl. S. 10). Die verschiedenen Teilbeschäftigungen pflegen keineswegs in funktioneller Abhängigkeit voneinander zu sein, so daß also einem bestimmten Wert der Teilbeschäftigung *a* nicht ein bestimmter Wert der Teilbeschäftigung *b* usw. entspricht. Zuweilen ist eine bestimmte Teilbeschäftigung von so überragender Bedeutung, daß man die übrigen vernachlässigen kann (Absatzwert, Absatzmenge, Zahl der Betreuten,

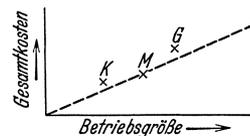


Abb. 45. Ermittlung der günstigsten Betriebsgröße.

¹ Der Freistaat Braunschweig z. B. besteht aus 6 Hauptteilen: dem um die Landeshauptstadt gelegenen Hauptteil, dem Weserteil zwischen Harz, Seesen und Weser, dem Harzteil mit Blankenburg und Walkenried, Calvörde-Uthmöden in der Altmark an der Ohre, Harzburg und Thedinghausen bei Bremen. „Die drei erstgenannten Teile aber bestehen eigentlich wiederum aus je zwei Stücken, die nur durch 1,5—2 km breite Landengen verbunden sind, nämlich: im Hasenwinkel bei Grasleben nördlich Helmstedt (1), wesentlich des Nettetales zwischen Seesen und Gandersheim (2) und bei Tanne (3).“ Ferner sind folgende Gebietssplitter vorhanden: Ostharingen (463 ha, 304 Einwohner), Bodenbug-Oestrum (1054 ha, 1260 Einwohner), Oelsburg bei Gr. Ilsede (325,9 ha, 853 Einwohner), Ahrendsholz, N-O-Hang des Gr. Fallstein (19 ha unbewohnt), 18 Gebietssplitter in der Woltorfer Feldmark (zus. 165,5 ha, 298 Einwohner, die meisten Gebietssplitter unbewohnt). Diese Angaben entstammen der höchst aufschlußreichen Denkschrift „Niedersachsen im Rahmen der Neugliederung des Reiches“, bearbeitet von Prof. Dr. Brüning, 2. Aufl., Hannover 1929, S. 14ff.

deren Gruppen gegebenenfalls verschiedene Gewichte erhalten). In anderen Fällen wird versucht werden müssen, aus den verschiedenen Teilbeschäftigungen eine Beschäftigung zu entwickeln, die sich durch Addition der Teilbeschäftigungen ergibt, deren jeder ein bestimmtes Gewicht beigelegt wird. Mag eine derartige Untersuchung über die Größenvariation¹ auch unvollkommen sein, so ist sie doch unerlässlich, da man sonst überhaupt keinen Anhaltspunkt dafür

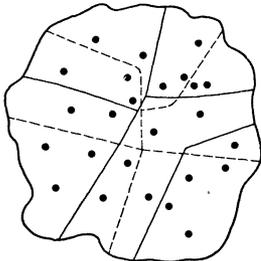


Abb. 46. Gebietsaufteilung. Ein Punkt stelle eine bestimmte Beschäftigung dar. Ein optimaler Betrieb leiste 5 Punkte. Bei 25 Punkten sind also 5 Betriebe notwendig, deren Gebiete z. B. durch die Grenzen ——— oder - - - abgegrenzt werden können.

hat, ob man in einem bestimmten Fall 400 oder 800 ausführende Betriebe einrichten soll. Wären z. B. vor Errichtung der Finanzämter und Arbeitsämter derartige Untersuchungen angestellt worden, so wäre den Verwaltungen die erhebliche Arbeit, die die Aufhebung zahlreicher Ämter verursachte, erspart geblieben.

Nunmehr gilt es, für die Type *M* geeignete Teilgebiete abzugrenzen und geeignete Orte als Betriebssitze festzulegen. Die Teilgebiete müssen grundsätzlich so groß sein, daß ein Betrieb der optimalen Größe ausgenutzt ist. Man muß sich also bemühen, die einzelnen Beschäftigungen, die an den verschiedenen Orten entstehen, auf der Karte zu vermerken (Punkte, gegebenenfalls von verschiedener Größe). Die Abgrenzung ist natürlich in sehr verschiedener Weise möglich. In

Abb. 46 sind für ein bestimmtes Gebiet die Beschäftigungen eingetragen. Es sind z. B. die beiden in dieser Abbildung ange deuteten Abgrenzungen möglich. Man muß versuchen, diejenige Abgrenzung zu finden, die folgenden Forderungen am besten gerecht wird:

1. Die Teilgebiete müssen so abgegrenzt werden, daß die gesamten Verkehrskosten ein Minimum werden. Hierbei ergeben sich die verkehrsgünstigsten Betriebssitze.

2. Die Entfernungszeiten der äußersten Punkte der Teilgebiete von den Betriebssitzen dürfen gewisse Grenzwerte nur ausnahmsweise überschreiten.

3. Die Grenzen dürfen wichtige Beziehungen nicht durchschneiden, sondern müssen in bezug auf die Betriebsaufgaben „Öden“ sein.

Zu Forderung 1 ist zu bemerken, daß eine Aneinanderreihung der Teilgebiete nach Art der Bienenwaben anzustreben ist mit den Betriebssitzen in der Mitte

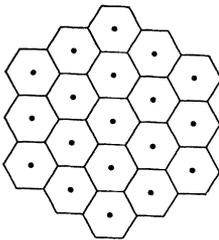


Abb. 47. Günstigste Form der Teilgebiete und günstigste Lage der Betriebssitze.

der Sechsecke (vgl. Abb. 47). Diese Anordnung würde aber nur bei ganz gleichmäßiger Verteilung der Beschäftigungen über das Gebiet möglich sein. Da aber praktisch stets die Beschäftigungen ungleich verteilt sind, geht man zunächst von den Orten größter Beschäftigungen, die als Betriebssitze in Aussicht genommen werden, aus und sucht um sie herum Gebiete abzugrenzen, innerhalb deren die jeweils einem Betrieb zukommenden Beschäftigungen liegen. Bei Abgrenzung dieser Gebiete sind die Forderungen 2 und 3 zu beachten. Bei Berücksichtigung der äußersten Entfernungszeiten ist zunächst zu unterscheiden, ob im wesentlichen der Betrieb zu den Personen oder Sachen geht oder umgekehrt die Personen zum Betrieb gehen. Begibt sich der Betrieb zu den Objekten und stehen Kraftwagen zur Verfügung, so kann man einen maximalen Radius der Entfernung vom Betriebssitz etwa so finden, daß man ver-

¹ Als Größenvariation bezeichnet der Verfasser die Abhängigkeit der Kosten von der Größe und damit Beschäftigung verschiedener Betriebe im Gegensatz zur Betriebsvariation, die die Abhängigkeit der Kosten von der Beschäftigung eines bestimmten Betriebes ist.

langt, daß an einem Tage Hinfahrt, Besprechung und Rückfahrt möglich sind. Verlangt man dasselbe, wenn die Betroffenen zum Betrieb kommen, so wird natürlich der Radius kleiner, wenn die Betroffenen nicht über Kraftwagen verfügen, sondern die Verkehrsmittel benutzen und gegebenenfalls ein Stück über Land gehen müssen. In diesem Falle wird der Radius auch nicht für alle Teilgebiete gleich sein, sondern sich wesentlich ändern können, wenn die Gebiete verschieden dicht von den Verkehrsmitteln überzogen sind, so daß kürzere oder längere Wege bis zur Erreichung der Verkehrsmittel notwendig sind. Sind nun über ein Gebiet die Beschäftigungen dünn verteilt, so müssen, da die Gebietsgröße durch Forderung 2 begrenzt ist, Teilgebiete in Kauf genommen werden, deren Beschäftigungen unteroptimal sind, es entstehen also Betriebe, die unter der Optimalgröße liegen. Die Beziehungen, die nach Forderung 3 nicht durchschnitten werden dürfen, können z. B. bei einem Unternehmen Gleichartigkeit der Abnehmer, bei einer Behörde Gleichartigkeit der Bevölkerung sein. Sind die Beziehungen unerheblich, so wird man sich weitgehend dem Optimum nähern können (z. B. bei den Finanzämtern), sind sie aber gewichtig, so werden Teilgebiete mit über- und unteroptimalen Beschäftigungen unvermeidlich sein. So muß z. B. im allgemeinen die Arbeitsvermittlung in einer Großstadt in die Hände eines Arbeitsamtes gelegt werden, auch wenn dadurch ein Amt von überoptimaler Größe entsteht. Endlich sind auch deswegen, weil der Bruch $\frac{\text{Beschäftigung eines Optimalbetriebs}}{\text{Gesamte Beschäftigung}}$ meist nicht aufgeht, Betriebe über- bzw. unteroptimaler Größe unvermeidlich. Sind in einem Gebiet z. B. 27 Beschäftigungseinheiten vorhanden und kommen auf die optimale Betriebstypen 5 Einheiten, so sind z. B. folgende Lösungen möglich:

1 Betrieb mit 5 Einheiten	1 Betrieb mit 5 Einheiten	1 Betrieb mit 5 Einheiten
1 „ „ 5 „	1 „ „ 5 „	1 „ „ 5 „
1 „ „ 5 „	1 „ „ 5 „	1 „ „ 5 „
1 „ „ 5 „	1 „ „ 6 „	1 „ „ 4 „
1 „ „ 7 „	1 „ „ 6 „	1 „ „ 4 „
5 Betriebe mit 27 Einheiten	5 Betriebe mit 27 Einheiten	6 Betriebe mit 27 Einheiten

Hat man die Teilgebiete und Verwaltungssitze vorläufig festgelegt, so wird sich eine nochmalige Durchprüfung empfehlen. Es handelt sich hier um dieselbe Arbeit, die bei Reorganisationen notwendig wird, d. h. dann, wenn eine bereits bestehende Gebietsaufteilung nachzuprüfen ist. Es kommen in Frage: Grenzberichtigungen,

Verlegungen der Betriebssitze,

Erhöhung der Zahl der Teilgebiete, z. B. aus 1 2, aus 2 3 usw.; Erniedrigung der Zahl der Teilgebiete, z. B. aus 2 1, aus 3 2 usw.

Die Grenzberichtigungen dienen der Abrundung und sollen die Verkehrskosten senken. Die Grenze soll der Linie nahekommen, für die die Kosten der Erreichung von den beiden nächsten Betriebssitzen gleich sind. Als Betriebssitz soll grundsätzlich derjenige Ort gewählt werden, für den die Verkehrskosten am niedrigsten sind. In den meisten Fällen ergibt sich dieser Ort ohne weiteres als Ort der größten Beschäftigung. Sollten Zweifel entstehen, so müssen die Verkehrskosten für die Orte der größten Beschäftigungen überschlagen werden, um das Minimum zu finden. Die Verkehrskosten bestehen aus den Kosten für die Benutzung der Verkehrsmittel und die aufgewendete Zeit. Durch die Erhöhung bzw. Erniedrigung der Zahl der Teilgebiete erhöhen bzw. erniedrigen sich die Kosten. Bei den Haushalten wird im allgemeinen die Frage lauten: ist die Verbesserung der Gebietsdurchdringung die Erhöhung der Kosten wert, bzw. ist die

Verschlechterung der Gebietsdurchdringung mit Rücksicht auf die Kostenverminderung zu ertragen? Bei den Unternehmungen kann man genau errechnen, welche Mindestumsatzsteigerung notwendig ist, um eine Erhöhung der fixen Kosten auszugleichen, bzw. welche höchste Umsatzminderung entsprechend der Erniedrigung der fixen Kosten zulässig ist. Der Verkauf wird dann die Verantwortung dafür übernehmen müssen, daß die Mindestumsatzsteigerung überschritten bzw. die Höchstumsatzminderung unterschritten wird.

Die bisherige Darstellung geht davon aus, daß die Beschäftigungen, die den Betrieben zufallen, auf die Karte übertragen werden können. Das sollte nach Kräften angestrebt werden und ist z. B. bei Industrieunternehmungen, die Markenartikel vertreiben, und bei vielen öffentlichen Haushalten möglich (Bevölkerung, Steuerzahler usw.). Wenn jedoch die Bestimmung und Auftragung der Beschäftigungen unmöglich oder zu unsicher ist, bleibt nur übrig, die Teilgebiete lediglich so abzugrenzen, daß die Entfernungszeiten der äußersten Punkte von den Betriebssitzen gewisse Grenzwerte nicht überschreiten. In diesen Fällen ist es übrigens praktisch meist leicht möglich, nach Bedarf, d. h. bei Änderungen der Beschäftigungen Grenzen zu berichtigen, Betriebssitze zu verlegen und die Zahl der Teilgebiete zu verändern. In allen denjenigen Fällen jedoch — und das gilt besonders für öffentliche Haushalte — in denen eine gewisse Starrheit der Teilgebiete und Betriebssitze unvermeidlich ist, sollte die Gebietsabgrenzung und Bestimmung des Verwaltungssitzes mit größter Sorgfalt unter Berücksichtigung der Beschäftigungen erfolgen.

Die bisherigen Erörterungen zur Frage der gebietsdurchdringenden Organisation berücksichtigen lediglich wirtschaftliche Gesichtspunkte. Daneben können nun noch andere Erwägungen eine erhebliche Rolle spielen, von denen bei den öffentlichen Haushalten staatspolitische Gesichtspunkte von besonderer Wichtigkeit sind. Diese verlangen insonderheit Rücksichtnahme auf Gebiete, die durch äußere oder innere Feinde gefährdet sind und zwingen ganz allgemein, Änderungen der gebietsdurchdringenden Organisation behutsam vorzunehmen. Nimmt man z. B. einer kleinen Stadt eine Behörde weg, so kann dies katastrophale Auswirkungen haben, wenn nicht eine gewisse Entschädigung geboten wird, was fast immer möglich ist. Keinesfalls darf sich nun aber eine gebietsdurchdringende Organisation öffentlicher Haushalte wie eine ewige Krankheit forterben. Wenn betont wurde, daß neben wirtschaftlichen Gesichtspunkten auch andere Gesichtspunkte zu berücksichtigen sind, so heißt dies natürlich nicht, daß unsachliche Momente eine Rolle spielen dürfen, wie es oft der Fall zu sein scheint¹. Schon Friedrich List forderte, daß die Verwaltungssitze nicht nach den Wünschen von Wirten, Krämern und Apothekern bestimmt würden². Der Verfasser arbeitete ein umfängliches Aktenstück über die Frage des Verwaltungssitzes einer höheren Behörde durch. Jede der in Frage kommenden Städte hob ihre Vorzüge hervor, teilweise wurden auch die Konkurrenten möglichst schlecht gemacht, indem z. B. die eine Großstadt eine andere als „Idyll“ bezeichnete. Die

¹ Daß man z. B. ein Grundstück und Gebäude billig erwerben kann, ist ein Vorteil, der auf lange Sicht meist unerheblich ist. Wiederholt erwies sich, daß es ein Danaergeschenk war, wenn sich ein öffentlicher Haushalt von einer Stadt, die eine Behörde gern haben wollte, ein Grundstück mit oder ohne Gebäude schenken ließ. Wenn die Ersparnisse an Abschreibungs- und Verzinsungskosten nicht schon durch das Mehr an Verkehrskosten aufgewogen werden, so zeigt sich oft, daß durch den unzweckmäßigen Sitz die Verwaltung erschwert wird.

² „Die Reklamationen derjenigen Orte in Württemberg, welche früher Oberamtssitze waren, um Restitution ihres alten Rechts und die Gründe, welche sie hierfür anführen, gehen in der Tat bis ins Lächerliche. Ihr Hauptgrund ist: daß durch die Wegnahme des Oberamtssitzes der Nahrungsstand der Orte geschwächt worden sei. Als ob die Oberamtskorporation darum geschaffen würde, daß Wirte, Krämer und Apotheker Absatz haben sollen.“ Vgl. Fr. Lists kleinere Schriften, 1. Teil: Zur Staatswissenschaft und Ökonomie. Jena 1926, S. 44.

entscheidende Stelle wurde so unter Druck gesetzt, daß es ihr wahrlich schwer gemacht wurde, ihre Unabhängigkeit zu wahren.

Bei der Fülle der zu berücksichtigenden Momente erkennt man, daß es bei Schaffung einer gebietsdurchdringenden Organisation ohne Probieren nicht abgeht, denn ein Gebiet läßt sich nicht in gleiche Stücke zerschneiden wie eine Torte. Tatsächlich hat es auch immer große, mittlere und kleine Vertreterbezirke, preußische Kreise usw. gegeben und wird es immer geben, nur müssen diese Verschiedenheiten begründet sein. In jedem Falle sind freilich Riesen und Zwerge unerfreuliche Mißbildungen, die man nach Möglichkeit abschaffen sollte.

Die Gebietsabgrenzungen der leitenden Betriebe erfolgen, soweit es nicht nur einen leitenden Betrieb gibt, in derselben Weise wie bei den ausführenden Betrieben. Wiederum ist notwendig, daß die Beschäftigungen der Leitungsbetriebe richtig und gleichmäßig bemessen sind, und daß ihre Abgrenzung den obigen drei Forderungen entspricht. Jeder Sitz einer höheren Instanz soll mit dem Sitz einer unteren zusammenfallen. Auf diese Weise hat jede obere Instanz eine enge Berührung mit einer unteren und kann bei dieser unmittelbar beobachten, wie sich ihre Maßnahmen auswirken. Daß auf diese Weise sich oft Kosten sparen lassen (z. B. Raumkosten, wenn die beiden Instanzen in ein Gebäude ziehen), ist eine angenehme Beigabe.

Bei allen Gebietsabgrenzungen wird der Betriebswirt die Arbeiten der Wirtschaftsgeographen berücksichtigen und sich nach Möglichkeit den Wirtschaftsprovinzen, wie

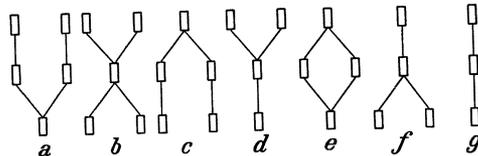


Abb. 48. Verschiedene Fälle von Systemverkopplung.

sie insbesondere von Scheu¹ und Weitzel²-Obst³ abgegrenzt sind, anschließen. Scheu unterscheidet neun Wirtschaftsprovinzen, die wieder so untergegliedert sind, daß 22 Wirtschaftsbezirke entstehen, Weitzel-Obst unterscheidet 12 „Reichsländer“. Insbesondere unter Benutzung der Scheuschen Wirtschaftsbezirke lassen sich für die unter dem Spitzenbetrieb stehenden Instanzen je nach Bedarf etwa 12—20 geeignete Gebiete abgrenzen, eine Gebietszahl, die erfahrungsgemäß von dem Spitzenbetrieb gut zu übersehen ist.

Auf die besondere Art der Gebietsdurchdringung, bei der ein bestimmter Betrieb nicht für ein bestimmt abgegrenztes Gebiet zuständig ist, wie z. B. beim Einzelhandel, geht der Verfasser nur bei dem Beispiel „Zentrale eines Unternehmens für Fabrikation von Zigarren usw.“ kurz ein (vgl. S. 122).

Die Arbeiten zur Schaffung einer gebietsdurchdringenden Organisation sind unnötig, wenn man sich an ein anderes gebietsdurchdringendes System anschließt. Dieser Fall möge Systemverkopplung genannt werden. Auch eine teilweise Systemverkopplung ist möglich, indem nur eine oder mehrere bestimmte Instanzen eines Systems mit denen eines anderen verknüpft sind. Bei zwei Betriebssystemen, die je drei hintereinander geschaltete Instanzen aufweisen, sind grundsätzlich die in Abb. 48 aufgeführten Systemverkopplungen möglich. Bei Abb. 48 a—c ist je eine, bei Abb. 48 d—f sind je zwei bei Abb. 48 g sind alle drei Instanzen miteinander verknüpft. Von besonderer Bedeutung ist der Fall der Abb. 48 b. Hier kann in der Mittelinstanz ein weitgehender Ausgleich zwischen den Unterinstanzen erfolgen, wodurch die Oberinstanzen erheblich ent-

¹ Vgl. Scheu: Deutschlands Wirtschaftsprovinzen und Wirtschaftsbezirke. Berlin 1928.

² Weitzel: Deutschlands Neugliederung nach dem Frankfurter Entwurf, ohne Jahr. Frankfurt a. M.

³ Aufsatz von Obst: Zur Neugliederung des Deutschen Reiches, in Ztschr. f. Geopolitik, 1928, S. 27 ff.

lastet werden. Ein hervorragendes Beispiel hierfür bilden die preußischen Regierungen, bei denen innere Verwaltung, Gewerbeaufsicht, Medizinalverwaltung usw. verkoppelt sind. Nicht mit Unrecht hat man diese Verkoppelung als eine besonders glückliche Eigentümlichkeit der preußischen Verwaltung bezeichnet. Die organisatorischen Auswirkungen der übrigen Verkoppelungen möge der Leser selbst kritisch prüfen. Allgemein haben alle Systemverkoppelungen den Vorteil enger Verbindung von Systemen, die in Beziehungen stehen, aber auch den Nachteil, daß die besonderen Bedürfnisse der einzelnen Systeme nur bedingt berücksichtigt werden können. So ist z. B. die Mittelinstanz der preußischen Forstverwaltung mit den preußischen Regierungen verkoppelt, man könnte sich aber auch selbständige Forstdirektionen, die ausschließlich nach den Bedürfnissen der Forstverwaltung eingerichtet sind, denken (größere einheitliche Waldgebiete). Der obige Nachteil kann in gewissem Umfang dadurch vermieden werden, daß man sich dem maßgebenden Betriebssystem nur bedingt anschließt. So haben z. B. gewisse preußische Regierungen, wie Aurich, Osnabrück, Münster und Marienwerder keine Forstabteilungen.

Bei den bisher behandelten Betriebssystemen war die Beziehung der Leitungsbetriebe zu den Ausführungsbetrieben lediglich dieselbe wie die der leitenden Personen zu den ausführenden Personen eines Betriebes, also ein aus den erstrebten Zwecken folgendes Überordnungsverhältnis. Nun sind aber auch andere Beziehungen möglich, durch die sich das Überordnungsverhältnis wandelt. So kann man z. B. einen Spitzenverband mit „angeschlossenen“ Unterverbänden als Betriebssystem bezeichnen, da der Spitzenverband, so weitgehend selbständig auch die Unterverbände sein mögen, immerhin eine gewisse Leitungsfunktion ausübt. Da das Leben immer neue Beziehungen schafft, werden immer neue Arten von Betriebssystemen auftreten. Die Organisation der Betriebssysteme muß auf Grund der bestehenden Beziehungen aufgebaut werden. Als besonders wichtig sollen nachfolgend die Konzerne behandelt werden.

Ein Konzern ist eine Gruppe von Unternehmungen, von denen eines oder mehrere die übrigen auf Grund finanzieller oder vertraglicher Bindungen von gewisser Dauer beherrschen.

Die wichtigsten finanziellen Bindungen sind Beteiligung und Interessengemeinschaft. Die Beteiligungen erfolgen insbesondere bei Aktiengesellschaften und Gesellschaften m. b. H., ferner bei Kommanditgesellschaften a. A., Kommanditgesellschaften und Gewerkschaften, selten bei Firmen anderer Rechtsform. Der Einfluß, den eine Beteiligung bei einer A.-G. gibt, hängt, wenn Vorzugsaktien mit mehrfachem Stimmrecht nicht vorhanden sind, von der Höhe der Beteiligung und davon ab, wie weit die übrigen Aktionäre Einfluß ausüben können und wollen (Zersplitterung oder Konzentration der übrigen Aktien). Mehr als 75% Besitz geben praktisch die unumschränkte Herrschaft und sind also fast gleichbedeutend mit Vollbesitz. Meist genügt jedoch die einfache Majorität völlig, um eine A.-G. zu beherrschen, zuweilen sogar eine Minorität über 25%. Aktienbesitz unter 25% gibt keinerlei nennenswerten Einfluß auf eine A.-G. und findet sich, von Ausnahmen abgesehen, bei Konzernen nur, wenn man am Beginn einer zu steigernden Beteiligung steht. Demnach sind bei Aktiengesellschaften praktisch folgende Beteiligungen zu unterscheiden:

Vollbesitz oder Majorität über 75%,
einfache Majorität (über 50%),
qualifizierte Minorität (über 25%).

Sind Vorzugsaktien mit mehrfachem Stimmrecht vorhanden, so richtet sich der Einfluß nach dem Verhältnis der Stimmen, über die man unter Einschuß der Aktien mit mehrfachem Stimmrecht verfügt, zu den gesamten Stimmen. Bei

einer G. m. b. H. pflegen nur wenige Gesellschafter vorhanden zu sein, es ist daher praktisch nicht möglich, mit einer Minorität einen beherrschenden Einfluß auszuüben. Die einfache Majorität genügt für Ausübung der Rechte nach § 46 GmbH-Ges., Beschlüsse auf Abänderung des Gesellschaftsvertrages bedürfen einer 75%igen Majorität.

Eine Interessengemeinschaft ist eine Gewinn- oder Gewinn- und Verlustgemeinschaft, vielfach zugleich mit Abmachungen für den Fall einer Verfestigung (Fusion) oder Auflösung der Bindung. Sie ist in der Regel eine Gesellschaft bürgerlichen Rechts. Meist wird zu Zwecken der Verwaltung eine Dachgesellschaft errichtet (Rechtsform verschieden). Abb. 49 gibt ein Schema.

Die vertraglichen Bindungen können mannigfacher Art sein, z. B. Pachtung oder Verpachtung, gemeinsamer Einkauf, Weiterverarbeitung der ganzen Produktion oder eines Teils der Produktion eines fremden Betriebes usw.

Dem Organisierenden tritt ein Konzern zunächst als ein organisatorisches Gebilde entgegen. Er muß sodann die durch finanzielle und vertragliche Bindungen vorhandene Struktur zu erfassen suchen. Auf Grund dieses Kenntnis lassen sich erst Vorschläge zur Verbesserung der Organisation machen, wobei zunächst vorausgesetzt wird, daß die finanziellen und vertraglichen Bindungen in der vorhandenen Form erhalten bleiben. Es ist also grundsätzlich zwischen der Finanz- und Vertragsstruktur einerseits und zwischen der organisatorischen Struktur andererseits zu unterscheiden. Offenbar bedingt die Finanz- und Vertragsstruktur die organisatorische Struktur. Ebenso bedeutsam ist aber, daß die organisatorische Struktur auch die Finanz- und Vertragsstruktur beeinflusst. Aus finanziellen und vertraglichen Beziehungen, die heterogene Betriebe verbinden, läßt sich niemals ein gut arbeitendes organisatorisches Gebilde aufbauen. So muß also der Organisierende, der erkennt, daß sich bei den vorhandenen finanziellen und vertraglichen Beziehungen kein gediegenes organisatorisches Gebilde schaffen läßt, darauf dringen, daß die finanziellen Bedingungen so geändert bzw. ausgestaltet werden, daß sie auch organisatorischen Ansprüchen genügen. Bei allen in Aussicht genommenen Maßnahmen finanzieller und vertraglicher Art wird ferner die Frage aufzuwerfen sein, welchen Einfluß sie in organisatorischer Beziehung ausüben. Immer wieder beobachtet man, daß Finanzmann und Organisator nebeneinanderher arbeiten. Der Finanzmann tut, was vom finanziellen Standpunkt aus zweckmäßig ist und jagt nach günstigen Gelegenheiten. Dann ist es Sache des Organisators, das Neuerworbene in den organisatorischen Bau einzugliedern. Demgegenüber muß mit aller Schärfe betont werden, daß ein Konzern zuerst ein organisatorisches Gebilde ist und dann erst ein Gebilde finanzieller und vertraglicher Beziehungen. Ein noch so geschickter rein finanzieller Aufbau ohne Berücksichtigung organisatorischer Notwendigkeiten ist den schwersten Gefahren ausgesetzt.

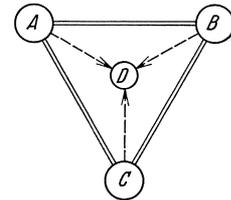


Abb. 49. Schema einer Interessengemeinschaft, — Vertrag zwischen A, B, C, - - - - - Beteiligung an der Dachgesellschaft D.

Abb. 50, die auch in ihrer technischen Ausgestaltung als Muster dienen soll, zeigt einen Industriekonzern mit zwei Spitzenunternehmen I und 50, die in Interessengemeinschaft stehen. Die Darstellung zeigt, in welcher Weise (Vollbesitz usw.) die einzelnen Unternehmen von den Spitzenbetrieben abhängen. 57 ist die Holding-Gesellschaft eines Unterkonzerns, von der jedoch 50 nur die Minorität besitzt. Jede der beiden Spitzenfirmen arbeitet auf drei Betätigungsbereichen L, M und N. Außerhalb L, M und N stehen nur die Dachgesellschaft der Interessengemeinschaft, die Verwaltungszentrale Ia und die genannte Hol-

dingesellschaft 57. Abb. 51 zeigt die aus Abb. 50 entwickelte organisatorische Struktur. Vorhanden sind zwei Leitungsbetriebe 1a, bei dem sich auch die Verwaltungsstelle der Interessengemeinschaft befindet, und 50aL (Leitungsbe-

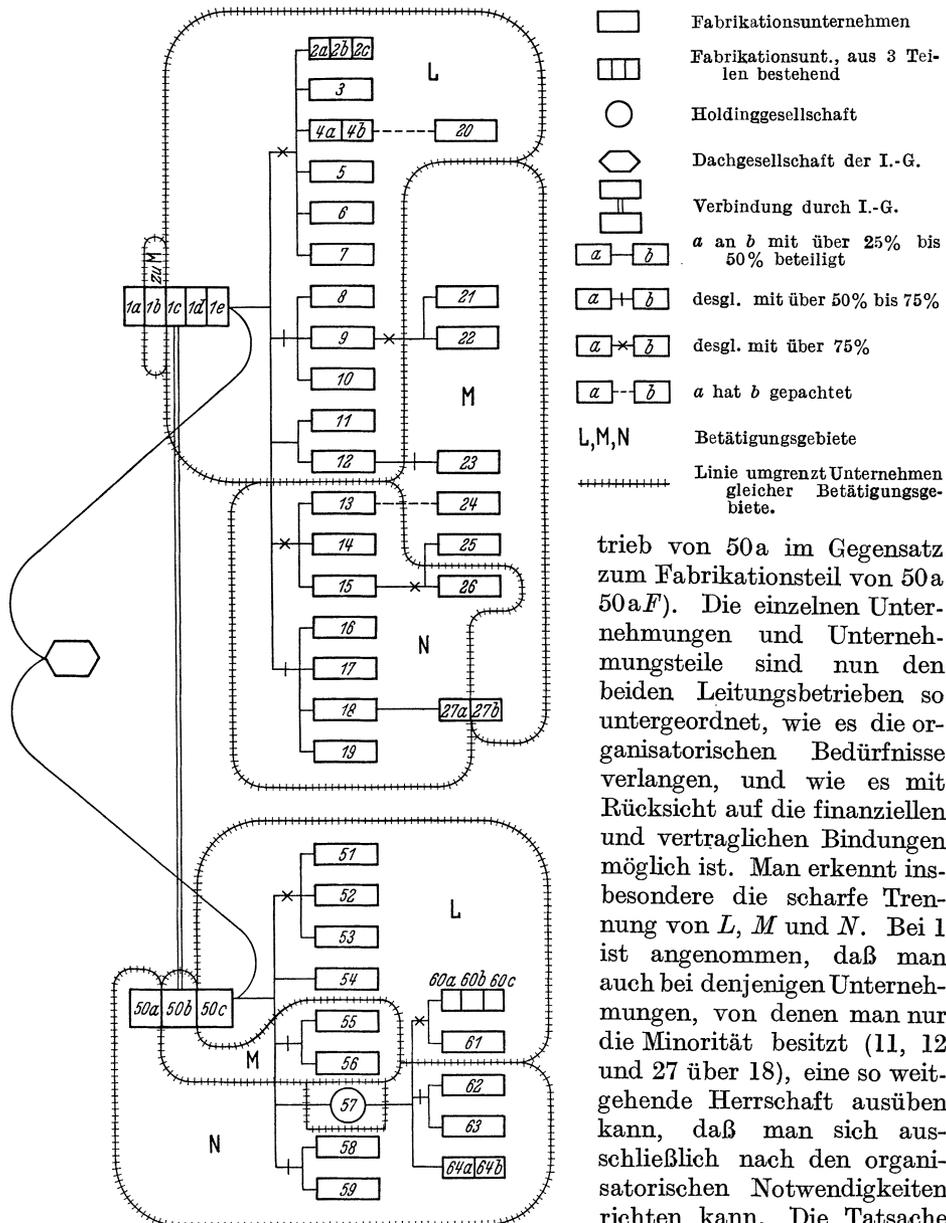


Abb. 50. Industriekonzern, Darstellung der finanziellen und vertraglichen Bindungen.

trieb von 50a im Gegensatz zum Fabrikationsteil von 50a (50aF). Die einzelnen Unternehmungen und Unternehmungsteile sind nun den beiden Leitungsbetrieben so untergeordnet, wie es die organisatorischen Bedürfnisse verlangen, und wie es mit Rücksicht auf die finanziellen und vertraglichen Bindungen möglich ist. Man erkennt insbesondere die scharfe Trennung von L, M und N. Bei 1 ist angenommen, daß man auch bei denjenigen Unternehmungen, von denen man nur die Minorität besitzt (11, 12 und 27 über 18), eine so weitgehende Herrschaft ausüben kann, daß man sich ausschließlich nach den organisatorischen Notwendigkeiten richten kann. Die Tatsache z. B., daß man 21 und 22 über 9, das zu L gehört, 25 über

15, das zu N gehört, besitzt, hat nicht gehindert, daß man diese Unternehmungen organisatorisch in die Gruppe M einfügte. Bei 50 wird die volle Herrschaft über 54 angenommen, obwohl man nur die qualifizierte Minorität

besitzt. Die Angelegenheiten der Holdinggesellschaft 57 werden bei 50aL mit erledigt. Für die Angelegenheiten der zu 57 gehörigen Unternehmungen 60—64 sind die Gruppenleiter für *L* und *N* bei 50aL zuständig. Da diese Unternehmungen nicht beherrscht werden, sind sie gestrichelt eingezeichnet.

Nach diesen Unterlagen lassen sich insbesondere die Arbeitsgliederungen von 1a und 50aL aufbauen. Bei 1 und 50 sind die Betätigungsbereiche *L*, *M* und *N* je so bedeutend, daß es möglich ist, bei 1a und 50aL für *L*, *M* und *N* hervorragende Spezialisten anzustellen. Dies ist aber nicht durchführbar, wenn ein Konzern weitgehend aus heterogenen Betrieben besteht. In diesem Falle ist die Leitung im wesentlichen finanziell tätig, so daß die eigentliche industrielle Produktion, in der man stark auf die Unterorgane angewiesen ist, leicht notleiden kann.

4. Stellenbesetzung.

Der Betrieb muß auch weiterarbeiten, wenn Stelleninhaber vorübergehend abwesend sind (dienstliche Abwesenheit, Urlaub, Krankheit, Suspension, unentschuldigtes Fehlen) oder dauernd ausfallen (Tod oder sonstiges Ausscheiden, Beförderung, Versetzung). Es muß daher für eine Vertretung der vorübergehend abwesenden Stelleninhaber bzw. dafür gesorgt werden, daß die freien Stellen vorläufig versehen werden. Weiter muß durch Versetzung, Beförderung oder Einstellung Nichtbetriebsangehöriger die Wiederbesetzung der freien Stellen vorgenommen werden. Einer besonderen Behandlung endlich bedarf die Frage, wie die höchste Leitung, von der alle vorgenannten Stellenbesetzungsmaßnahmen ausgehen, an ihren Platz gelangt.

Die Regelung der Vertretung nicht leitender Personen gehört zur Arbeitsverteilung, ist also Sache der nächsten Vorgesetzten, sie wird hier nicht weiter behandelt. Die Vertretung leitender Personen muß jedoch organisatorisch geregelt werden. Es ist höchst bedenklich, sich darauf zu verlassen, daß auch in diesem Falle der nächste Vorgesetzte bzw. beim höchsten Leiter der nächste Nachgeordnete die nötigen Anordnungen treffen wird. Wird nämlich nicht sofort eine Vertretung bestimmt, so können erhebliche Schäden eintreten, wenn sich um den Arbeitsbereich überhaupt niemand oder eine ungeeignete Persönlichkeit oder gar mehrere Persönlichkeiten kümmern. Die sofortige Bestellung einer Vertretung für eine leitende

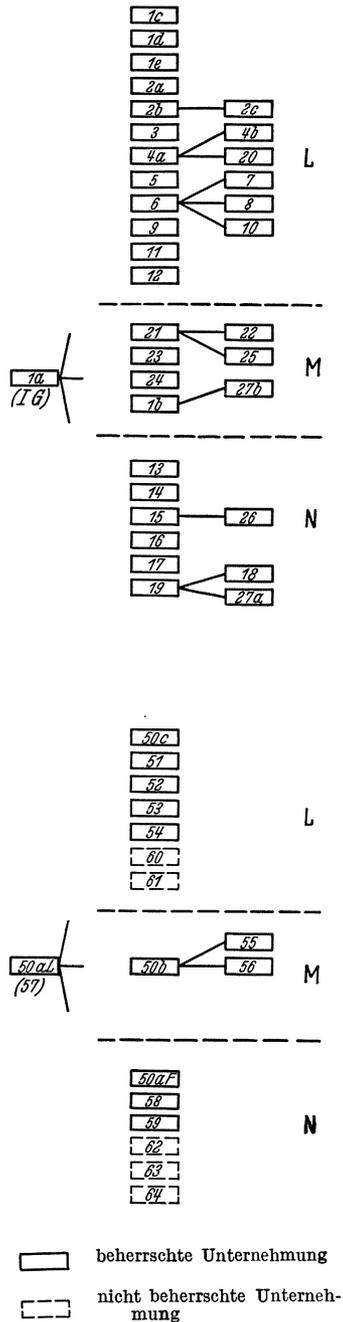


Abb. 51. Organisatorischer Aufbau des Industriekonzerne der Abb. 50.

Persönlichkeit ist jedoch im Einzelfall oft nicht leicht und kann, wenn sie Hals über Kopf erfolgen muß, zu einer unerwünschten Regelung führen. Man soll daher die Bedeutung einer organisatorisch wohlabgewogenen Regelung der Vertretungsfrage nicht unterschätzen. Bei öffentlichen Haushalten findet man meist eine sorgfältige Regelung der Vertretung, nicht immer aber bei Unternehmungen und privaten Haushalten.

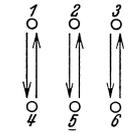


Abb. 52. Gegenseitigkeitsvertretung. Pfeilspitze: Vertretener, Pfeillende: Vertretender.

Man kann eine generelle und spezielle Handhabung der Vertretung unterscheiden, auch Mischformen sind möglich.

Eine generelle Regelung, etwa von der Art, daß jeder durch den im Range nächstfolgenden Dienstältesten bzw. Ältesten vertreten wird, ist einfach, einprägsam und daher sicher wirkend. Sie regelt zugleich die Erst-, Zweit-, Dritt- usw. Vertretung. Da diese Vorteile z. B. im Felde von entscheidender Bedeutung sind, findet sich diese Regelung beim Heer (ähnlich bei allen militärisch organisierten Formationen).

Eine spezielle Regelung hat demgegenüber den Vorzug, daß durch sie die besonderen Bedürfnisse des einzelnen Betriebes berücksichtigt werden können. Zu- meist ist dieses Moment so wichtig, daß der speziellen Regelung außer bei militärischen Formationen der Vorzug zu geben ist. Im allgemeinen wird es genügen, nur die Erstvertretung zu regeln und für besonders wichtige Personen und Teilarbeitsbereiche auch die Zweitvertretung. In allen anderen Fällen ist dann entweder jeweils eine besondere Bestimmung zu treffen oder es gilt eine generelle Regelung. Möglich sind bei der speziellen Regelung:

Vertretung von Person durch Person und vertretende Bearbeitung eines Teilarbeitsbereichs durch eine Person.

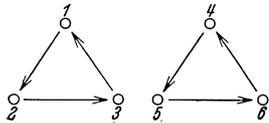


Abb. 53. Ringvertretung.

Wegen ihrer Einfachheit ist die erstere Regelung vorzuziehen. Zu beachten ist, daß jede Regelung von Vertretungen bestimmte Nebenwirkungen auslöst, die organisatorisch bedeutsam sind. Vertritt der Vorgeordnete einen Nachgeordneten oder in einem Teilarbeitsbereich eines Nachgeordneten, so bleibt er in besonders inniger Berührung mit dessen Arbeit; vertritt der Nachgeordnete einen Vorgeordneten oder in einem Teilarbeitsbereich eines Vorgeordneten, so wächst er in dessen Arbeit hinein; vertritt eine Person eine andere von gleicher Stufe oder in einem Teilarbeitsbereich einer gleichgestuften Person, so lernt sie deren Arbeit kennen, was für die Zusammenarbeit wichtig ist. Man bemühe sich also, die Vertretungsfrage so zu lösen, daß aus der Not eine Tugend wird. Die Vertretung belastet den Vertretenden, es muß daher das Maß der Belastung durch die Vertretung berücksichtigt werden.

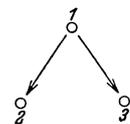


Abb. 54. Mehrfachvertretung.

Die Vertretung einer dienstlich oft abwesenden Person bewirkt selbstverständlich eine viel höhere Belastung als die gewöhnliche Urlaubs-Krankheitsvertretung.

Bei der Vertretung von Person durch Person hat Gegenseitigkeitsvertretung gegenüber Ringvertretung den Vorteil, daß eine größere Zahl von Personen ausfallen kann. So können bei Abb. 52 von 6 Personen 3 ausfallen, z. B. 4, 5, 6, bei Abb. 53 nur 2 Personen, z. B. 3 und 6. Mehrfachvertretung dergestalt, daß eine Person mehrere andere vertritt (vgl. Abb. 54), hat natürlich den Nachteil, daß der Mehrfachvertretende eine besonders wichtige Person wird (gegebenenfalls Überlastung) und der Nichtvertretende keinerlei Einblicke über seinen Arbeitsbereich hinaus erhält (gegebenenfalls zu geringe Belastung).

Zwecks schaubildlicher Darstellung der organisatorischen Regelung der Vertretung von Personen durch Personen kann man sich der Stammbaummethode und Koordinatenmethode bedienen, wie an einem Beispiel gezeigt werden möge.

In Abb. 55 sind für jeden Leiter eine Erst- und Zweitvertretung bestellt. Man erkennt ferner, daß die Abteilungsleiter sich nur innerhalb der Gruppen vertreten. Wohl finden zwei Erstvertretungen und drei Zweitvertretungen der Abteilungsleiter durch Gruppenleiter statt, aber keinerlei Erstvertretung und nur eine Zweitvertretung eines Gruppenleiters durch einen Abteilungsleiter.

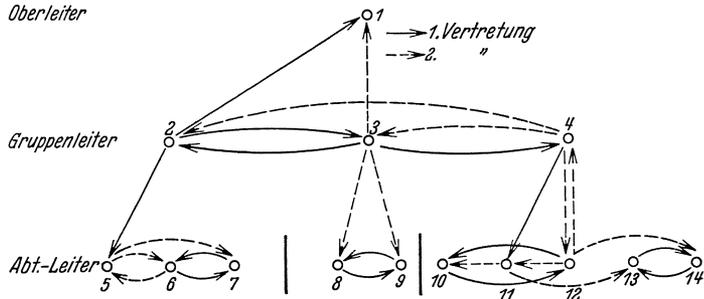


Abb. 55. Person-Person-Vertretung in stammbaumförmiger Darstellung.

Es wird zu prüfen sein, ob diese Regelung nicht abgeändert werden sollte, damit die Abteilungsleiter, aus denen doch im allgemeinen die Gruppenleiter hervorgehen werden, durch deren Vertretung mehr mit deren Arbeit bekanntgemacht werden. Im übrigen muß anerkannt werden, daß man sich bemüht hat, gegenseitige Vertretung durchzuführen. Weitere Mängel des Beispiels läßt Abb. 56 erkennen. Nicht zweckmäßig erscheint, daß Person 2 drei erste Vertretungen, darunter die des Oberleiters, ausübt; die erste Vertretung von 3 oder (und) 5 sollte anders geregelt werden. Es ist ferner zu prüfen, ob nicht erhebliche Bedenken dagegen bestehen, daß 3 zwei erste und drei zweite Vertretungen ausübt usw. Mit Hilfe der Koordinatendarstellung kann man auch feststellen, welche Personen gleichzeitig abwesend sein können. Z. B. können laut Abb. 56 von den Personen 1—4, ohne daß die Zweitvertretung in Anspruch genommen wird, zugleich abwesend sein 1 und 3 bzw. 1 und 4. Man erkennt, daß sowohl die Stammbaum-, wie die Koordinatendarstellung nützlich ist.

Bearbeitet eine Person mehrere verschiedenartige Teilarbeitsbereiche, so kann in Frage kommen, sie in diesen durch verschiedene Personen vertreten zu lassen. Als Darstellung kommt nur die Koordinatendarstellung in Frage. Der Verfasser behandelt nachfolgend kritisch ein Beispiel, wie er es bei einer Behörde antraf. Man erkennt aus Abb. 57 zunächst, daß für Arbeitsbereich 10 eine Sonderregelung besteht, insofern ein Abteilungsleiter nicht vorhanden ist.

		wird vertreten durch Person													
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Person	1	•	○						•	○					
	2			•	○				○	○					
	3	•													
	4			•										○	
	5		•												
	6					○			•						
	7						○	•							
	8									•					
	9			○						•					
	10											○	•		
	11				•								○		
	12				○						•				
	13												○		
	14													○	•
Zahl d. 1. Vertretungen		0	3	2	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1
" " 2. "		0	0	3	3	2	1	0	0	0	0	2	3	0	0

Abb. 56. Person-Person-Vertretung in Koordinatendarstellung.

Weiter vertritt der erste Gruppenleiter den Oberleiter. Die beiden Gruppenleiter vertreten sich gegenseitig, wie zwischen den Arbeitsbereichen 12a und 12b angedeutet ist. Die Abteilungsleiter vertreten sich nur untereinander. Es fällt auf, daß nur für 12a, 14 und 17a Zweitvertretungen vorgesehen sind, während für 12b überhaupt keine Vertretung vorgesehen ist. Gegenseitige Person-Person-Vertretung besteht nur zwischen den Abteilungsleitern 1 und 6. Wenn sich aus der an der rechten Seite der Abbildung befindlichen Tabelle ergibt, daß z. B. der

Abteilungsleiter 3 vier Erstvertretungen ausübt, so ist zu beachten, daß er hierdurch natürlich nicht etwa viermal so stark belastet ist, wie z. B. der Abteilungsleiter 1 durch die eine einzige Vertretung in dem Arbeitsbereich 16. Die Bewältigung des Arbeitsbereichs 16 erfordert nämlich die ganze Kraft des Abteilungsleiters 6, während die Abteilungsleiter 2 und 7 je zwei Teilarbeitsbereiche versehen. Will man also die Belastung durch die Vertretungen vergleichen, so müssen die „Gewichte“ der Vertretungen berücksichtigt werden (z. B. Vertretung von Arbeitsbereich 11 Gewicht 1, von Teilarbeitsbereich 12a Gewicht 0,5 usw.). Es ist zu vermuten, daß man die Überlastung von Abteilungsleiter 3 durch die Vertretungen bereits erkannt hat, da alle drei Zweitvertretungen für drei seiner Erstvertretungen vorgesehen sind. Im ganzen bedarf die Regelung nach Abb. 57 unbedingt der genauen Nachprüfung.

Leiter		Arbeitsbereiche bzw. Teilarbeitsbereiche												Zahl der Vertretungen durch die Abteilungsleiter			
		10	11	12a	12b	13a	13b	14	15	16	17a	17b					
		Leiter	Vertretung	Leiter	Vertretung	Leiter	Vertretung	Leiter	Vertretung	Leiter	Vertretung	Leiter	Vertretung	Leiter	Vertretung	Leiter	Vertretung
Oberleiter		^		^		^		^		^		^		^		^	
Gruppenleiter	1	^	∨	^	∨	△	∨	^	∨	^	∨	^	∨	^	∨	^	∨
	2		∨		∨		∨		∨		∨		∨		∨		∨
Abteilungsleiter	1			△													1
	2				△		△		∨			∨					2
	3					∨		△	△		∨			∨	∨		4
	4								∨	△				∨			1
	5					∨					△						0
	6				∨								△				1
	7									∨				△	△		0

Abb. 57. Beispiel einer Arbeitsbereichsvertretung.

^ Oberleitung, △ Gruppenleitung, △ Abteilungsleitung, ∨ erste Vertretung, ∨∨ zweite Vertretung.

Auch die Frage der Versetzung muß so geregelt werden, daß eine systematische Fortbildung insbesondere der jüngeren Betriebsangehörigen erzielt wird, wenn es sich nicht um eine Strafversetzung handelt. Bei den öffentlichen Haushalten hat man in der Not der Nachkriegszeit vielfach von Versetzungen abgesehen, um Umzugskosten zu sparen. Daß hierdurch eine bedenkliche Einseitigkeit und ein Mangel an Beamten, die für hohe Posten vorgebildet sind, entstehen muß, liegt auf der Hand.

Die Frage der Beförderung der Geeignetsten macht in kleinen Betrieben keine Schwierigkeiten, da die Leitung, wenn sie die Augen offen hält, alle in Frage kommenden Persönlichkeiten genau kennt. In mittleren und größeren Betrieben muß sich die Leitung bereits auf Urteile nachgeordneter Stellen stützen, was aber unbedenklich ist, wenn sie die Zwischenleiter und damit den Wert ihres Urteils genau kennt und durch eigene Beobachtung der zur Beförderung in Aussicht genommenen Personen dieses Urteil ergänzt. Diese Beobachtung sollte rechtzeitig erfolgen, damit die Beförderungsfraage schon gelöst ist, wenn die Beförderungsnöwendigkeit eintritt. Die Leitung muß also bei sich nach Möglichkeit über die Ersatzleute für alle leitenden Personen schon beschlossen haben, bevor der Ersatz vorgenommen werden muß. Dafür, daß das Urteil der Zwischenleiter, wenn es nicht durch eigene Beobachtungen der Oberleitung bestätigt wird, als

nicht ausreichend angesehen wurde, erlebte der Verfasser einen charakteristischen Beweis bei einem größeren Industrieunternehmen, dessen Generaldirektor ihm erklärte: „Mich beunruhigt der Gedanke, daß unser Verkauf einmal versagen könnte, weil die Auswahl des Personals mangelhaft ist. Die mittleren Angestellten des Außendienstes kann ich wegen der Entfernungen nicht beobachten und bin in meinem Urteil über ihre Leistungen auf die Berichte der Filialleiter angewiesen. Das ist mir nicht sicher genug, man kennt zur Genüge das Wegloben der Untüchtigen und Herabsetzen der Tüchtigen, die man behalten möchte. Das gesamte mittlere Außenpersonal wird daher in diesem Jahre nacheinander zu Kursen zur Zentrale berufen. Der Zweck der Kurse ist nicht nur die Schulung der Angestellten, sondern der Kursleiter, der besonders sorgfältig ausgewählt ist, soll über sie ein Urteil abgeben, das zur Ergänzung des Urteils der Filialleiter dient. Ferner werde ich selbst den Kursen häufig beiwohnen und mir die schriftlichen Ausarbeitungen, die angefertigt werden müssen, genau ansehen.“

In sehr großen Betrieben bedarf das Beförderungswesen einer sorgfältigen organisatorischen Regelung, die natürlich für die verschiedenen Kategorien der Betriebsangehörigen verschieden sein muß. Der Verfasser behandelt wegen ihrer besonderen Wichtigkeit nachfolgend nur die Frage der Beförderung höherer Beamter. Vorausgesetzt ist ein Dreiinstanzenzug (Ober-, Mittel- und Unterbehörde). Zunächst ist wiederum zu fordern, daß die Lösung der Beförderungsfraße von langer Hand vorbereitet wird. Hierzu sind Qualifikationen in regelmäßigen etwa zwei- bis dreijährigen Abständen erforderlich. Für die höheren Beamten der Unterbehörden nehmen die Behördenleiter, für die höheren Beamten der Mittelbehörden und der Oberbehörde die Gruppenleiter die Qualifikation vor. Die Qualifikation von seiten der Leiter der Unterbehörden und der Gruppenleiter der Mittelbehörden werden sodann durch die Leiter der Mittelbehörden, die Qualifikationen von seiten der Gruppenleiter der Oberbehörde werden durch den Leiter der Oberbehörde berichtigt. Diese Berichtigung ist notwendig, da die Qualifizierenden versagen können. Das Urteil kann durch Ungerechtigkeit, Feigheit oder Unfähigkeit getrübt sein. Ein feiger Vorgesetzter wird niemals ein ungünstiges Urteil abgeben, weil er Weiterungen fürchtet. Unfähigkeit zu richtiger Urteilsabgabe liegt vor, wenn jemand alle Menschen durchweg überaus wohlwollend oder überaus kritisch beurteilt oder fortwährend zwischen äußerstem Wohlwollen und schärfster Kritik hin- und herschwankt, „je nachdem wie er geschlafen hat“. Von allen diesen menschlichen Unzulänglichkeiten abgesehen, wird aber die Urteilsskala bei den verschiedenen Menschen überhaupt verschieden liegen, indem der eine eine Leistung noch für ausreichend hält, die dem andern schon nicht genügt usw. Auch aus diesem Grunde ist daher eine Berichtigung notwendig, die auf Grund der Kenntnis des Wesens des Qualifizierenden und auf Grund eigener Beobachtungen erfolgen muß (z. B. hört der Oberlandesgerichtspräsident bei Verhandlungen zu und nimmt von den Urteilen Kenntnis). Damit die Qualifikationen ihren Zweck wirklich erfüllen und von den Mängeln der Qualifizierenden möglichst befreit werden, empfiehlt es sich, sie in eine feste Form zu bringen, also die Beantwortung bestimmter Fragen zu verlangen, ohne daß dadurch besondere Bemerkungen unterdrückt zu werden brauchen. Wird eine feste Form nicht vorgeschrieben, so ist zu befürchten, daß die Qualifikationen unvollständig oder orakelhaft dunkel werden.

Es ist gewiß nicht überflüssig, darauf hinzuweisen, daß die Beförderungsfraße nicht nur um des Betriebes willen sorgfältigster Behandlung bedarf, sondern auch, weil hieran Menschenschicksale hängen. Zur Organisation des Beförderungswesens gehört in sehr großen Betrieben ferner eine gewisse Normung des Auf-

stiegs, die in Beförderungsplänen niedergelegt werden kann. Ein lehrreiches Beispiel hierfür findet sich in dem „Wegweiser durch die Polizei“¹.

So wertvoll die Selbstversorgung eines Betriebes mit leitenden Personen ist, eine Zuführung frischen Blutes von außen ist höchst erwünscht, wenn nicht notwendig. Das gilt auch für die öffentlichen Haushalte, unter denen ein gewisser Austausch von Beamten stattfinden sollte. Dadurch würde zweifellos das Zusammenarbeiten verbessert und der Dünkel gegenüber anderen Verwaltungen, von dem der Verfasser wiederholt unerfreuliche Beispiele erlebte, vermindert werden.

Alle bisher behandelten Stellenbesetzungsmaßnahmen müssen letzten Endes von dem höchsten Leiter oder den höchsten Leitern ausgehen. Es ist nun noch darzustellen, wie der höchste Leiter oder die höchsten Leiter selbst an ihren Platz gelangen.

Bei den Unternehmungen sind Einzelunternehmen, Personengesellschaften und Kapitalgesellschaften zu unterscheiden. Bei den Einzelunternehmungen und Personengesellschaften werden der oder die ersten obersten Leiter die Gründer sein. Die Leitungsschwierigkeiten pflegen nach deren Ausscheiden durch Tod, Überalterung und dgl. zu entstehen. Sie können nur durch systematische Heranbildung geeigneter Persönlichkeiten zur Nachfolge in der obersten Leitung besorgt oder gemildert werden. Es ist nur zu bekannt, daß dies oft überhaupt nicht geschieht, oder daß sich unsachliche Momente (Verwandtschaft, Beziehungen) so stark geltend machen, daß nach Wegfall der Leiter kein geeigneter Ersatz vorhanden ist. Der Organisierende, der wirklich Vertrauensmann eines Unternehmens ist, muß unter Anwendung allen Takttes, ohne den Erfolge nicht zu erzielen sind, versuchen, zur Sicherung des Fortlebens des Unternehmens auch über die derzeitigen Leiter hinaus beizutragen. Bei den Kapitalgesellschaften geben die gesetzlichen Bestimmungen und ergänzend die Satzungen Vorschriften für die Bestellung der willensbildenden und obersten willensvollziehenden Organe. Die wichtigste Aufgabe der Willensbildner ist die Bestellung der obersten Willensvollzieher. Von größter Bedeutung ist, daß es so schnell wie möglich an den Tag kommt, wenn bei dieser Bestellung Fehler vorgekommen sind. Es sind daher z. B. die Bestimmungen der Notverordnung vom 19. September 1931 (RGBl. I S. 493) über die Pflichtprüfung der Aktiengesellschaften durchaus zu begrüßen.

Das Problem, wie die oberste Leitung im Staate an ihren Platz gelangen soll, ist so alt wie der Staat selbst und kann in seiner Bedeutung gar nicht überschätzt werden. Grundsätzlich muß (vgl. S. 86) zwischen Führersystem und Demokratie, die in mannigfachen Schattierungen vorkommen, unterschieden werden.

Beim Führersystem liegt die Staatsgewalt ganz oder doch sehr weitgehend beim Führer. Die Regelung der Frage, wie der Führer an seinen Platz gelangt, muß daher mit größter Sorgfalt erfolgen. Die unbestritten größten Erfahrungen hat bezüglich des Führersystems die katholische Kirche, deren Organisation zu studieren für denjenigen, der in höherem Sinne organisieren will, daher unerlässlich ist.

Die Bestimmungen über die Papstwahl bewirken nach menschlicher Voraussetzung mit größter Sicherheit, daß:

1. eine geeignete Persönlichkeit zum Führer bestellt wird,
2. die Wahl nicht aus formalen Mängeln angefochten werden kann,
3. wesentliche Schädigungen nicht eintreten können, wenn die Wahl doch einmal fehlgehen sollte.

¹ Vgl. die Tafel: „Dienstlaufbahnen der Polizeibeamten“ im Wegweiser durch die Polizei, 5. Aufl. 1931, R. v. Deckers Verlag. Berlin W 9.

Zu 1. Es wählt das Kardinalskollegium. Das Kardinalskollegium ist eine Elite. Die Kardinäle sind vom Papst ernannt, der aber nicht beliebig vielen seiner Freunde den Kardinalshut verschaffen kann, da die Zahl der Kardinäle begrenzt ist. Zu Kardinälen können nur Priester ernannt werden, also Personen, die durch eine auf den geistlichen Stand zugeschnittene Ausbildung und Erziehung hindurchgegangen sind. Der Aufstieg in der klerikalen Hierarchie ist ein fortwährender Siebungsprozeß. Die katholischen Priester sind ehelos, also nicht den Einflüssen der Familie unterworfen. Personen, die Blutsverwandte im Kardinalskollegium haben, können nicht ernannt werden, so daß also Familienkliquen nicht entstehen können. Das Kardinalskollegium ist nur durch eine wenngleich sehr hohe Stufe vom Papst entfernt. Seine Mitglieder haben bereits soviel erreicht, daß etwaigen Machtgelüsten schon weitgehend Rechnung getragen ist. Der menschliche Mangel der Geldgier erscheint völlig ausgeschaltet. Alle diese Tatsachen bürgen bereits für eine weitgehende Objektivität. Es kommt hinzu, daß Nichtitaliener nicht gewählt werden, und daß immer unter den Italienern sich Persönlichkeiten befinden, die auch über das Papstalter hinaus sind. So sind also genügend völlig uninteressierte Mitglieder des Kollegiums vorhanden. Endlich muß eine Zweidrittelmajorität erreicht werden.

Gewählt wird nur ein Kardinal (seit Bonifaz IX., 1389), also eine Persönlichkeit höheren Alters, die Erfahrung besitzt und sich ausgebraust hat. Es ist charakteristisch, daß die katholische Kirche nicht auf dem Standpunkt steht, daß Jugend für die höchste Führung erwünscht ist. Es mag sein, daß sich außerhalb des Kollegiums eine Persönlichkeit befindet, die zum Papst geeigneter ist als alle Mitglieder des Kollegiums, allein, wenn Nichtmitglieder gewählt würden¹, so würde darin eine große Unsicherheit liegen, denn man kennt derartige Persönlichkeiten doch nicht so genau wie die Kardinäle. Bei einer auf Jahrhunderte abgestellten Organisation kommt es aber nicht darauf an, daß im einzelnen Falle die geeignetste, sondern daß stets eine geeignete Persönlichkeit gewählt wird. Seit Clemens VII. (1523) sind die Päpste Italiener. Da die Mehrzahl der Kardinäle in Italien, insbesondere in Rom wirkt, kennt man die Italiener am besten. Es kommt hinzu, daß es äußerst wichtig ist, daß der Papst die Verhältnisse des Landes, in dem er seinen Sitz hat, genau kennt.

Zu 2. Die Wahl ist durch genaueste Vorschriften bis in alle Einzelheiten hinein geregelt. Die Gefahr von Kirchenspaltungen (Schismen) ist weitgehend dadurch beseitigt, daß Wahlanfechtung nicht möglich ist, auch wenn z. B. Simonie (Apostelgeschichte 8, 18) vorgekommen sein sollte.

Zu 3. Da der Gewählte erst in höherem Alter zur Herrschaft gelangt, regiert er viel kürzere Zeit als weltliche Fürsten. Die durchschnittliche Regierungszeit der Päpste in den letzten 500 Jahren (von Martin V. 1417 bis Benedikt XV. 1922) war etwa 9,5 Jahre, während z. B. die Brandenburgischen Kurfürsten bzw. Preußischen Könige (von Friedrich I. 1415 bis Wilhelm II. 1918) im Durchschnitt etwa 26,5 Jahre regierten.

Besteht über die einzuschlagende Kirchenpolitik im Kardinalskollegium im wesentlichen Einmütigkeit, so kann natürlich die Wahl auf eine nicht tatkräftige Persönlichkeit fallen, so daß praktisch die Kardinäle regieren. Da aber die Kurie, bestehend aus den Kardinalskongregationen, den Gerichtshöfen und den kurialen Ämtern eine sehr geschlossene „Bürokratie“ darstellt, werden wesent-

¹ Grundsätzlich ist jeder männliche Christ wählbar, doch wird die Wahl eines Kardinals als selbstverständlich angesehen. Der Vordruck des Wahlzettels enthält die Worte „eligo cardinalem“.

liche Schäden hierdurch nicht eintreten. Sind die Ansichten über die notwendige Kirchenpolitik geteilt, so wird eine indifferente Persönlichkeit gewählt werden, da nur eine solche eine Zweidrittelmehrheit der im Konklave anwesenden Kardinäle erhalten wird. Diese Lösung braucht wiederum nicht im einzelnen Falle die beste zu sein, wird aber im ganzen gesehen das Richtige treffen, da die Meinungen eben noch nicht geklärt sind.

Erkrankt der Papst so schwer, daß er seine Aufgaben nicht erfüllen kann, so leitet die Kurie die Kirche, ohne daß für diese wesentliche Gefahren entstehen können.

Bei aller Würdigung der großen Machtfülle des Papstes muß doch betont werden, daß der Katholizismus das Führersystem sehr maßvoll anwendet. Tatsächlich ist der Papst aufs stärkste gebunden durch die Tradition und die festgefügte Hierarchie. Besonders zu beachten ist, daß nach katholischer Lehre die Bischöfe ihre Herrschgewalt nicht vom Papst ableiten, sondern daß auch sie als Nachfolger der Apostel von Christus selbst eingesetzt sind.

In demokratisch organisierten Staaten müssen für den Gesamtstaat und die Selbstverwaltungskörperschaften gesetzliche Bestimmungen über die Bestellung der Willensbilder und obersten Willensvollzieher vorhanden sein. Es handelt sich insbesondere um Bestimmungen über das aktive und passive Wahlrecht und die Einsetzung und Abberufung der Regierung. Von einer genaueren Behandlung der hier vorhandenen organisatorischen Möglichkeiten und ihrer Auswirkungen sieht der Verfasser ab.

Bezüglich der Bestellung der obersten Leitung bei größeren privaten Haushalten verweist der Verfasser auf die beiden Beispiele Deutsches Rotes Kreuz (Führersystem) und Allgemeiner Deutscher Automobilklub (demokratisches System).

B. Beispiele.

1. Export- und Importunternehmen.

Ein mit dem Auslande arbeitendes Großhandelsunternehmen kann seine Tätigkeit beschränken auf:

- a) Export oder Import oder internationalen Zwischenhandel,
- b) bestimmte Länder,
- c) bestimmte Waren,
- d) Verkehr mit eigenen Niederlassungen.

Am lehrreichsten ist es, die Organisation für ein in keiner Hinsicht spezialisiertes Unternehmen darzustellen, also für ein Geschäft, das Export, Import und internationalen Zwischenhandel treibt, zahlreiche Länder bearbeitet, mit Waren von mehreren Arten handelt und nicht nur mit eigenen Niederlassungen, sondern auch mit verschiedenartigster Auslands- und Inlandskundschaft verkehrt. In einem solchen Unternehmen kann z. B. die Aufgabengliederung der Abb. 58 zweckmäßig sein. Man erkennt, daß bei den unmittelbaren Aufgaben zunächst das Getreidegeschäft abgespalten ist. Es handelt sich hier um ein Geschäft, das genaueste Warenkenntnis erfordert, bei dem ferner Import, Export und internationaler Zwischenhandel aufs engste zusammenhängen und bei dem verschiedene Länder bearbeitet werden, also um ein Geschäft im Geschäft. Bei den übrigen Waren wird in dem Beispiel zwischen Export und Import getrennt. Diese Trennung ist notwendig, weil der Export nach Ländern weiter aufgeteilt werden muß. Müßte der Import infolge seines Umfangs weiter aufgeteilt werden, so würde nur eine Aufteilung nach Warenarten in Frage kommen. Es wäre aber un-

zweckmäßig, Export und Import ungetrennt nach Ländern aufzugliedern. Der Import kann nämlich nicht nach Ländern aufgeteilt werden, da, wenn z. B. Därme zu importieren sind, zu prüfen ist, aus welchen Ländern jeweils die Därme am vorteilhaftesten bezogen werden. Dagegen ist für den Export die Aufteilung nach Ländern oder Ländergruppen notwendig, da hier die Kenntnis der Bedürfnisse, wirtschaftlichen und politischen Verhältnisse, Sprache und Wesensart der Bevölkerung entscheidend ist. Die Bearbeitung der Ländergruppe D ist nochmals nach Warenarten aufgegliedert, da der Umfang der Arbeiten es erfordert. Zu der Aufgabengliederung der mittelbaren Aufgaben erübrigen sich weitere Bemerkungen.

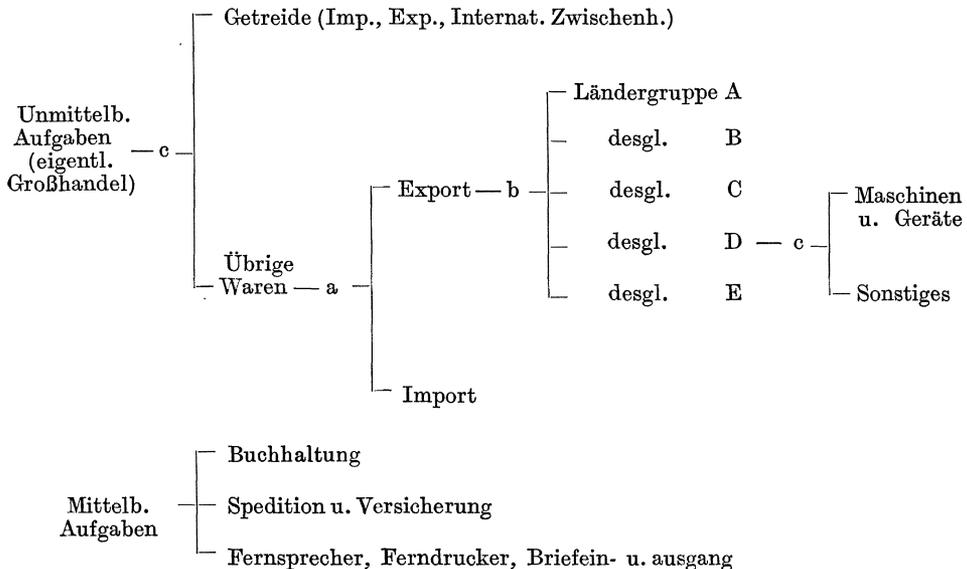


Abb. 58. Aufgabengliederung eines Export- und Importunternehmens. Die Buchstaben deuten die Gliederungsmöglichkeiten lt. Text an, z. B. c nach bestimmten Waren.

Die Abteilungsbildung würde etwa wie folgt vor sich gehen:

- Abt. 1 Getreide (Import, Export, internat. Zwischenhandel),
 „ 2 Export, Ländergruppe A,
 „ 3 Export, Ländergruppe B,
 „ 4 Export, Ländergruppe C,
 „ 5 Export, Ländergruppe D, Maschinen u. Geräte,
 „ 6 Export, Ländergruppe D, sonstige Waren,
 „ 7 Export, Ländergruppe E,
 „ 8 Import,
 „ 9 Buchhaltung,
 „ 10 Spedition, Versicherung, Telephonzentrale, Ferndrucker, Briefstelle.

An der Spitze der Abteilungen stehen Prokuristen oder Handlungsbevollmächtigte. Die Leiter der Abteilungen 2, 3, 4, 6 u. 7 müssen Spezialisten für die betr. Ländergruppe und für mehrere in diesen Ländergruppen besonders wichtige Warenarten sein. Der Leiter der Abt. 5 muß die Ländergruppe D genau kennen und die entsprechenden technischen Kenntnisse besitzen. Der Leiter

der Abt. 8 muß genauer Kenner der für das Unternehmen wichtigsten Importwaren sein. Bei entsprechender Auswahl hat man auf diese Weise für jede wichtigere Warenart einen Spezialisten. Dieser Spezialist kann dann bei Entscheidungen der anderen Abteilungen mitwirken, wenn es sich um die Warenart handelt, in der er Sachkenner ist. So wirkt z. B. der Abteilungsleiter 5 stets mit, wenn es sich in den Abteilungen 2, 3, 4 u. 7 um den Export von Maschinen und Geräten handelt. In grundsätzlich derselben Weise muß auch bei der Auswahl des nachgeordneten Personals vorgegangen werden (die Mitwirkung ist bei Aufstellung der Unkosten für die einzelnen Abteilungen zu berücksichtigen).

Die Zusammenfassung der Abteilungen durch die Leitung (OHG. mit mehreren Teilhabern vorausgesetzt) erfolgt ausschließlich entsprechend den besonderen Erfahrungen der Teilhaber.

2. Hypothekenbank.

Die Geschäfte der Hypothekenbanken ergeben sich aus § 5 des Hypothekengesetzes vom 13. Juli 1899. Nachfolgend ist eine Hypothekenbank zugrundegelegt, die nicht gemischten Geschäftsbetrieb hat (Normalfall), so daß nur folgende Geschäfte vorkommen können:

- a) Ausleihung von Hypotheken und Ausgabe von Pfandbriefen,
- b) Erwerb, Veräußerung und Beleihung von Hypotheken nach § 5, Abs. 1, Ziff. 1 des genannten Gesetzes,
- c) Gewährung nicht-hypothekarischer Darlehen an Kommunen und Ausgabe von Schuldverschreibungen nach § 5, Abs. 1, Ziff. 2,
- d) Gewährung von Darlehen an Kleinbahnen nach § 5, Abs. 1, Ziff. 3,
- e) Anlage verfügbaren Geldes nach § 5, Abs. 2,
- f) Erwerb von Grundstücken nach § 5, Abs. 3.

Von diesen Geschäften ist a das weitaus wichtigste, so daß es zunächst allein ins Auge gefaßt werden soll. Es ergibt sich die Aufabengliederung der Abb. 59.

Bei der Abteilungsbildung muß folgendes beachtet werden. Bei allen unmittelbaren Teilaufgaben kommt, wenn der Fall nicht normal liegt, eine Mitwirkung juristischer Art in Frage. Weiter ist bei den unmittelbaren Teilaufgaben und den meisten mittelbaren Teilaufgaben eine Revision erforderlich. Die Revisionsarbeiten werden zweckmäßig zentralisiert. Die Abteilungsbildung hängt natürlich von der Größe des Unternehmens ab. Es können z. B. folgende Abteilungen notwendig sein:

- Abt. 1 Hypothekenabt. A: Prüfung des Darlehnsgesuchs. Abrechnung und Anweisung zur Auszahlung für Bezirk A.
- „ 2 Hypothekenabt. B: dasselbe für Bezirk B.
- „ 3 Hypothekenabt. C: dasselbe für Bezirk C,
- „ 4 Effektenabt.: Emission, laufender Ankauf und Verkauf von Pfandbriefen,
- „ 5 Juristische Abteilung: juristische Mitwirkung,
- „ 6 Buchhaltung: Geschäftsbuchhaltung, Zinszahlungskontrolle,
- „ 7 Kasse: Hypothekenauszahlung, Zinsenempfang, Kuponseinlösung, Kassenführung als mittelbare Aufgabe, Abrechnung und Auszahlung der Gehälter und Löhne,
- „ 8 Kuponsabteilung: Pfandbrief- und Kuponskontrolle,
- „ 9 Statistische Abteilung: statistische und Archivarbeiten,
- „ 10 Büroabteilung: Poststelle, Boten, Fernsprechzentrale, Schreibstuben, Registratur, Einkauf, Hausverwaltung,
- „ 11 Revision.

Man erkennt, daß die Teilaufgabe Prüfung des Darlehnsgesuchs usw. mengenmäßig in vorstehendem Beispiel auf drei Abteilungen aufgeteilt ist. Die Aufteilung nach geographischen Bezirken ist natürlich einer Aufteilung etwa nach den Anfangsbuchstaben der Antragsteller gegenüber vorzuziehen, da auf diese Weise ein Abteilungsleiter einen Bezirk genau kennenlernt und sich die Reisekosten verringern. In Abteilung 6 sind eine unmittelbare und eine mittelbare Teilaufgabe zusammengefaßt. In Abteilung 7 wird u. a. ein Teil der mittelbaren Teilaufgabe Personalwesen erfüllt, während die Behandlung der grundsätzlichen Fragen des Personalwesens (Einstellung, Entlassung und Gehaltsfestsetzung) den beiden Vorstandsmitgliedern vorbehalten ist.

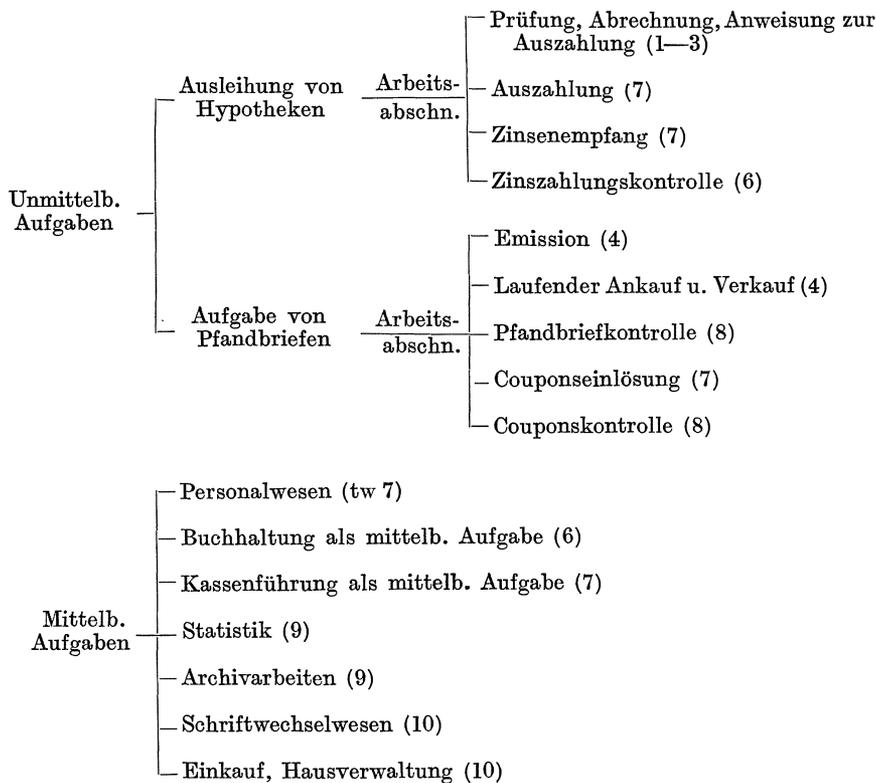


Abb. 59. Aufgabengliederung einer Hypothekenbank. Die eingeklammerten Zahlen geben die Abteilungen an.

Den so gebildeten Abteilungen lassen sich nun die obigen Geschäfte b bis f leicht übertragen. Die Geschäfte b durchlaufen die Abteilungen wie die Geschäfte a (Abt. 1—3, 6, 7, Abt. 5 wirkt mit). Geschäfte c und d (d selten) bearbeiten die Vorstandsmitglieder unter Mitwirkung insbesondere von Abt. 5. e wird Abt. 4, f Abt. 5 zugeteilt.

Der Arbeitsumfang der Abteilungen hängt erheblich von der allgemeinen und der für die Hypothekenbanken im besonderen geltenden Konjunktur ab. Eine Verschlechterung der allgemeinen Wirtschaftslage steigert insbesondere die Arbeit bei Abt. 6 (Zinsen kommen schlecht herein) und Abt. 5 (Klagen, Erwerb von Grundstücken zur Verhütung von Verlusten). Der Umfang der Arbeiten in den Abt. 1 bis 3 hängt von der Zahl und Art der bearbeiteten Fälle ab. Abt. 4

hat dauernd den Markt zu beobachten und danach Verkauf und Rückkauf der Pfandbriefe vorzunehmen. In dieser Abteilung wird die Arbeit insbesondere bei Vorbereitung und Durchführung einer Pfandbriefemission stark steigen. Dabei

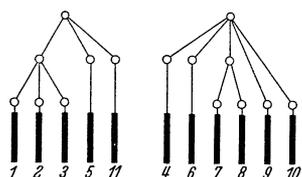


Abb. 60. Arbeitsgliederung einer Hypothekbank.

ist eine Hypothekbank vorausgesetzt, die ihre Pfandbriefe selbst begibt also keine Pfandbriefbegebung durch eine Zentralstelle). Abb. 60 zeigt beispielhaft die Arbeitsgliederung. Es sind sieben Abteilungsleiter B (gegebenenfalls Handlungsbevollmächtigte), sechs Abteilungsleiter A bzw. Zwischenleiter (gegebenenfalls Prokuristen) und zwei Oberleiter (Vorstandsmitglieder) angenommen. Man erkennt, daß das erste Vorstandsmitglied die Hypothekenabteilungen (1—3), die juristische Abteilung (5) und die Revision (11) leitet. Das zweite Vorstandsmitglied leitet die Effektenabteilung (4), Buchhaltung (6), Kasse (7), Kuponabteilung (8), Statistik (9) und Büroabteilung (10). Die Leitung der Revision ist dem ersten Vorstandsmitglied zugewiesen, da die Revision insbesondere die dem zweiten Vorstandsmitglied zugeteilten Abteilungen revidiert.

3. Preußische Industrie- und Handelskammer¹.

Dargestellt ist der Stand am 1. Dezember 1933. Es gilt das Preuß. Ges. über die Industrie- und Handelskammern vom 24. Februar 1870/19. August 1897 mit Änderungen, von denen die VO. vom 1. April 1924 besonders wichtig ist.

Die Leitung ist wie folgt aufgespalten:

„Aufsicht“	Minister f. Wirtschaft u. Arbeit,
Willensbildung	Vollversammlung,
Willensvollziehung, Oberleitung	Vorsitzender der Vollversammlung (und Stellvertreter)
Willensvollziehung, Leitung (Geschäftsführung).	Syndikus (und Stellvertreter).

Über den Charakter der „Aufsicht“ (§ 43 des genannten Gesetzes) äußert sich der Verfasser nicht.

Das Gesetz braucht den Ausdruck „Vollversammlung“ nicht, es spricht nur von der Industrie- und Handelskammer und ihren Mitgliedern, z. B. im § 23, tatsächlich ist die Vollversammlung die Industrie- und Handelskammer im eigentlichen Sinne. Damit die Willensbildung entsprechend der Aufgabe der Kammer, „die Gesamtinteressen der Handels- und Gewerbetreibenden ihres Bezirks wahrzunehmen“ (§ 1), erfolgen kann, empfiehlt es sich, das Wahlverfahren zur Vollversammlung so auszubilden, daß die verschiedenen Bezirke und die verschiedenen Gewerbe berücksichtigt werden (Wahlbezirke, Wahlabteilungen). Das Gesetz erlaubt dies nach § 10. Praktisch wird fast allenthalben so verfahren. Die Vollversammlung erweist sich als schwerfälliger Willensbildner wegen ihrer Größe (z. B. in Hannover 50 Mitglieder), und da die Mitglieder an verschiedenen Orten wohnen. Es empfiehlt sich daher die Bildung von Ausschüssen, die die Beratung und Beschlußfassung der Hauptversammlung vorbereiten. Das Gesetz erwähnt Ausschüsse der Vollversammlung nicht, sie können jedoch durch die Geschäftsordnung nach § 37 gebildet werden. Selbständige Befugnisse stehen den Aus-

¹ Vgl. Most, Selbstverwaltung der Wirtschaft in Industrie- und Handelskammern. Jena 1927.

schüssen, die von der Vollversammlung einzusetzen sind, nicht zu. Gilt dies schon für Ausschüsse, die nur aus Kammermitgliedern bestehen, so gilt es erst recht für erweiterte Ausschüsse, bei denen auch noch Personen, die nicht Kammermitglieder sind, hinzugezogen zu werden pflegen. Art und Zahl der Ausschüsse regeln sich lediglich nach praktischen Bedürfnissen. Die Vollversammlung bedarf eines Versammlungsleiters (§ 32), dieser ist zugleich oberster Willensvollzieher (§ 35, Abs. 2 u. 3).

Die Aufgabengliederung bei der Geschäftsabwicklung ergibt sich aus folgendem. § 1 des obengenannten Gesetzes umreißt die Aufgaben allgemein, die §§ 38ff. geben einige speziellere Aufgaben an. Weitere Aufgaben folgen aus einer größeren Zahl von Landes- und Reichsgesetzen, insbesondere sehen viele Reichsgesetze, die wirtschaftliche Belange berühren, die Mitwirkung der Kammern in irgend einer Form vor. Als Aufgabengliederungsprinzipien kommen für die unmittelbaren Aufgaben die folgenden in Betracht:

1. Gliederung nach betroffenen Gewerbezweigen, also Industrie, Großhandel, Einzelhandel, Banken usw.,

2. Gliederung nach Anforderungen an die wissenschaftliche Ausbildung der Bearbeiter und zwar in Volkswirtschaftslehre, Betriebswirtschaftslehre und Rechtswissenschaft.

Die Anwendung des Prinzips 1 ist nur in der Weise möglich, daß man wie folgt gliedert:

Teilaufgaben, die bestimmte Gewerbezweige betreffen,

- die Industrie betreffend,
- den Großhandel betreffend,
- den Einzelhandel betreffend usw.

Teilaufgaben, die nicht bestimmte Gewerbezweige betreffen.

Ähnlich ist auch das Prinzip 2 nur anwendbar, indem man in nachfolgender Weise gliedert:

Teilaufgaben, die mit Hilfe bestimmter Wissenschaften zu lösen sind,

- Teilaufgaben vorwiegend volkswirtschaftlicher Art,
- Teilaufgaben vorwiegend betriebswirtschaftlicher Art,
- Teilaufgaben vorwiegend juristischer Art,

Teilaufgaben, die ohne Hilfe bestimmter Wissenschaften zu lösen sind.

Nach Prinzip 1 würde sich etwa folgende Aufgabengliederung ergeben:

Teilaufgaben, die bestimmte Gewerbezweige betreffen

- Industrie und Großhandel,
- Außenhandel und Zölle,
- Ausstellungs- und Messewesen,
- Einzelhandel,

unlauterer Wettbewerb, Ausverkäufe usw.

Banken, Börsen, Versicherungsunternehmungen,

Zinsgestaltung, Wechselfragen, Depot- und Depositengeschäfte usw.

Teilaufgaben, die nicht bestimmte Gewerbezweige betreffen,

- Verkehr,
- Sozialpolitik und Arbeitsrecht,
- Steuer- und Finanzwesen,
- Unterricht und Bildungswesen,
- Wirtschafts- und Firmenkunde zur Erteilung von Gutachten über Handelsbräuche usw.,

Sonstige Fragen volkswirtschaftlicher Art,

Sonstige Fragen betriebswirtschaftlicher Art,

Sonstige Fragen juristischer Art.

Man erkennt, daß ein Aufgabenrest der Teilaufgaben, die nicht bestimmte Gewerbebezüge betreffen, nach Wissenschaften gegliedert ist.

Teilaufgaben	Wissenschaftl. Kräfte			Mittl. Beamter	Sonstige	
	Volkswirt	Betriebswirt	Jurist		Registruvorangeher	Schreibstubevorangeher
	V	B	J		R	S
Außenhandel und Zölle . .	<					
Ausstellungs- u. Messewes.	<					
Sonstige volkswirtschaftl. Fragen	<					
Zinsgestaltg., Wechsel usw.		<				
Steuer- und Finanzwesen .		<				
Sonstige betriebswirtschaftliche Fragen . . .		<				
Unlauterer Wettbewerb, Ausverkäufe			<			
Sozialpol. u. Arbeitsrecht			<			
Sonstige jurist. Fragen . .			<			
Verkehr		<				
Unterricht u. Bildungswes.		<				
Wirtschafts- u. Firmenkde.			<			
Allg. Kammerverwaltung	<			>		
Buchhaltung u. Kassenführung				<		
Registratur u. Expedition.					<	
Büchereiwesen					<	
Maschinenschreiben und Vervielfältigen						<

Abb. 61. Arbeitsgliederung letzter Arbeitsbereiche einer Industrie- und Handelskammer.

< bewirken > mitwirken:

Eine Gliederung nach Prinzip 2 würde folgendes Ergebnis haben:
 Teilaufgaben, die mit Hilfe bestimmter Wissenschaften zu lösen sind,
 Teilaufgaben vorwiegend volkswirtschaftlicher Art,
 Außenhandel und Zölle,
 Ausstellungs- und Messewesen,
 Sonstige Fragen,
 Teilaufgaben vorwiegend betriebswirtschaftlicher Art,
 Zinsgestaltung, Wechselfragen, Depot- und Depositengeschäfte usw.
 Steuer- und Finanzwesen,
 Sonstige Fragen.
 Teilaufgaben vorwiegend juristischer Art,
 unlauterer Wettbewerb, Ausverkäufe usw.,
 Sozialpolitik und Arbeitsrecht,
 Sonstige Fragen.
 Teilaufgaben, die ohne Hilfe bestimmter Wissenschaften zu lösen sind,
 Verkehr,
 Unterricht und Bildungswesen,
 Wirtschafts- und Firmenkunde.

Die Richtigkeit der Zuteilung der Unteraufgaben zu den drei Wissenschaften kann natürlich angezweifelt werden. Der Verfasser hat sie nach sorgfältigen Erkundigungen vorgenommen. Es muß beachtet werden, daß es nicht darauf ankommt, welche Wissenschaften an sich in erster Linie zur Lösung der einzelnen

Teilaufgaben berufen sind, sondern welche Wissenschaften die gerade bei den Kammern im Zusammenhang mit den Teilaufgaben auftauchenden Fragen behandeln. Die Probleme der Sozialpolitik z. B. sind natürlich auch volkswirtschaftlicher Art, im wesentlichen dürfte es sich aber bei den Kammern um juristische Fragen aus dem Arbeitsrecht handeln. Die Gliederung nach Prinzip 2 ist derjenigen nach Prinzip 1 gegenüber vorzuziehen, da sie weniger Teilaufgaben enthält, die sich nicht dem eigentlichen Gliederungsprinzip einfügen.

Die Aufgliederung der mittelbaren Aufgaben folgt aus nachstehendem Schema:
mittelbare Aufgaben,

- allgemeine Kammerverwaltung: Wahlen, Beiträge, Sitzungen, Verbindung zu anderen Körperschaften und zur Presse, Personalwesen usw.,
- Buchhaltung und Kassenführung,
- Registratur und Erledigung des Brief-Ein- und Ausganges,
- Büchereiwesen,
- Maschinenschreiben und Vervielfältigen.

Die Arbeitsgliederung hängt natürlich von der Größe der Kammer und im besonderen von der Bedeutung und Pflege der einzelnen Teilaufgaben wie auch von den persönlichen Eigenschaften der wissenschaftlichen Kräfte ab. Man erkennt jedenfalls, daß eine Kammer, die nicht wenigstens drei wissenschaftlich gebildete Persönlichkeiten anstellen kann

(Volkswirt, Betriebswirt, Jurist), ihre Aufgaben einwandfrei nicht erfüllen kann, da eine wirkliche Beherrschung zweier der drei genannten Wissenschaften von einer Person nicht verlangt werden kann. Abb. 61 zeigt ein Beispiel einer Arbeitsgliederung letzter Arbeitsbereiche, die so vorgenommen wurde, daß zunächst jeder der drei wissenschaftlichen Kräfte die nach Prinzip 2 aufgegliederten Teilaufgaben zugewiesen wurden. Der Syndikus — es wird angenommen, daß er Volkswirt ist — übernimmt noch die allgemeine Kammerverwaltung. Ist er auf diese Weise voll belastet, so müssen die restlichen unmittelbaren Teilaufgaben dem Betriebswirt und Juristen zugewiesen werden usw. Von einer Darstellung der Mitwirkung ist bei den wissenschaftlichen Kräften wegen ihrer geringen Zahl, die bei richtiger Leitung von selbst ein gutes Zusammenwirken ergibt, abgesehen worden. Lediglich die Mitwirkung des mittleren Beamten bei der Kammerverwaltung wurde angedeutet. Die gesamte Arbeitsgliederung ergibt sich aus Abb. 62a (Abkürzungen wie bei Abb. 61). Soweit *M* bei der Kammerverwaltung mitwirkt, untersteht er *V*, sonst *B*. Die Arbeitsgliederung einer größeren Kammertyp zeigt Abb. 62b, hier hat jede wissenschaftliche Kraft noch einen mittleren Beamten zur Unterstützung erhalten (*M_V*, *M_B*, *M_I*). In beschreibender Form würde der „Geschäftsverteilungsplan“ für Abb. 62a wie folgt aussehen:

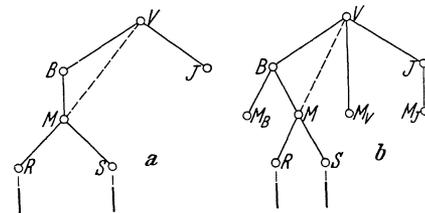


Abb. 62. Arbeitsgliederung einer Industrie- und Handelskammer.

- a* kleinere, *b* größere Type,
- persönliche und dienstliche Unterstellung,
- ⋮ dienstliche Unterstellung.

- V* leitet Arbeitsbereiche von *B*, *I* u. *M*, soweit Kammerverwaltung bearbeitet Außenhandel und Zölle,
- „ Ausstellungs- und Messwesen,
- „ sonstige volkswirtschaftliche Fragen
- „ allgemeine Kammerverwaltung;
- B* leitet Arbeitsbereich von *M* ohne Kammerverwaltung,

- bearbeitet Zinsgestaltung usw.,
 „ Steuer- und Finanzwesen,
 „ sonstige betriebswirtschaftliche Fragen,
 „ Verkehr,
 „ Unterricht und Bildungswesen;
I bearbeitet unlauteren Wettbewerb usw.,
 „ Sozialpolitik und Arbeitsrecht,
 „ sonstige juristische Fragen,
 „ Wirtschafts- und Firmenkunde;
M leitet Arbeitsbereich von *R* und *S*,
 bearbeitet Buchhaltung und Kasse,
 mitbearbeitet Allgemeine Kammerverwaltung.

4. Preußische Oberrechnungskammer, Potsdam.

Geschichte¹. 1714 begründete Friedrich Wilhelm I., „Preußens größter innerer König“, die General-Rechenkammer als nur dem König verantwortliche, kollegiale Behörde mit von Creutz als Präsidenten. Die Verwaltung der preußischen Finanzen war damals zwischen dem General-Kriegskommissariat und dem General-Finanzdirektorium geteilt. Da sich beide Behörden heftig bekämpften, hob der König, den es reute, „mit all das Schreiber-Krop sanft umgegangen“ zu sein, 1723 beide Behörden auf und übertrug ihre Aufgaben einer einzigen Oberbehörde, nämlich dem „General-Ober-Finanz-Kriegs- und Domänen-Direktorium“, kurz Generaldirectorium genannt. Die General-Rechenkammer, die die besten Kräfte an das Generaldirectorium hatte abgeben müssen, wurde zur „Ober-Kriegs- und Domänen-Rechenkammer“ und dem Generaldirectorium unterstellt. Damit verlor sie die Stellung einer Immediatbehörde und wurde zu einer Kalkulator des Generaldirectoriums.

Friedrich der Große, der die Bedeutung des Staatsrechnungswesens durchaus erkannte („das Wohl des Staates erfordert, daß ich die Rechnungen nachsehe, und in diesem Fall darf keine Mühe mich verdrießen“), hob die Stellung der Behörde. Äußerlich kam dies dadurch zum Ausdruck, daß der erste Direktor wieder den Präsidententitel erhielt und ermächtigt wurde, die sein Ressort betreffenden Angelegenheiten im Generaldirectorium persönlich zu vertreten. Insbesondere aber sorgte der König dafür, daß die Behörde nicht dadurch lahmgelegt wurde, daß unfähige oder unkundige Beamte hineinkamen. Als der Minister von Boden 1747 vorschlug, den Kriegsrat Beichow zur Oberrechnungskammer zu versetzen, da er nicht mehr in der Lage sei, seine „Function recht wahrzunehmen und solche mit gehöriger Promptitüde zu expedieren“, ließ ihm der König antworten, „daß dieses seine Idee nicht wäre, ohnvermögende Leute in die Rechenkammer zu setzen. Wenn der p. Beichow nichts nütze wäre, so müßte er weggeschafft werden, aber in der Rechenkammer müßte er Leute haben, die recht geschickt wären und die arbeiten könnten“. Als es sich um die Anstellung des Oberauditors Klass handelte, schrieb er eigenhändig an den Rand des Berichts:

- „1. ist er ehrlich,
 2. verstehet er Rechnungs-Sachen,
 3. ist er fleisich ?
- ein juriste ist kein Rechenmeister.“

¹ Vgl. v. Ditfurth: Zur Geschichte der Königlich Preussischen Oberrechnungskammer. Berlin 1909. — Hertel: Die Preussische Oberrechnungskammer, ihre Geschichte, Einrichtung und Befugnisse. Berlin 1884. — Haase: Errichtung und erste Instruktion der Preussischen Oberrechnungskammer, Finanzarchiv 39. Jahrg. Stuttgart 1922.

Unter Friedrich Wilhelm II. wurde der Präsident von Kummer 1786 beauftragt, eine neue Instruktion auszuarbeiten. In diese fügte der König die Bestimmung ein, daß die Mitglieder des Kollegiums nicht mehr durch Vermittelung des Generaldirectoriums, sondern vom Präsidenten der Behörde dem König vorzuschlagen seien. Das Generaldirectorium schmuggelte 1787 in §11 einer „Näheren Anweisung zur gemeinschaftlichen Geschäfts-Verwaltung für das Generaldirectorium“ eine Bestimmung hinein, wonach Vorschläge wegen Besetzung freigewordener Stellen in der Ober-Rechenkammer dem Generaldirectorium einzureichen seien. Der König hatte bei Erlaß dieser Anweisung den harmlos klingenden Passus übersehen. Von Kummer berichtete sofort an den König, der an das Generaldirectorium eine Kabinettsorder vom 1. Januar 1788 sandte, in der es heißt: „Se. K. M. vermercken diese Abänderung sehr ungnädig und wollen, daß dem vortragenden Finanz-Rath wegen seiner Unachtsamkeit auf obiges Marginale ein derber Verweis gegeben werde“. Als von Kummer 1790 zugleich zum Direktor des Kriegskommissariats ernannt wurde, hatte er erhebliche Befürchtungen, daß während seiner Abwesenheit die Behörde in eine größere Abhängigkeit vom Generaldirectorium geriete, erhielt jedoch vom König die ausdrückliche Zusicherung, daß alles beim alten bleiben solle. Die bedeutungsvollste Tat Friedrich Wilhelms II. bezüglich der Ober-Rechenkammer war die Verordnung vom 4. November 1796, die unter dem Einfluß des Ministers von Wöllner zustande kam. In dieser, die an den Präsidenten von Schultze gerichtet war, heißt es am Schluß: „Zu dem Ende sollt Ihr als Chef der Ober-Rechenkammer mit derselben von nun an unmittelbar unter mir stehen und schlechterdings keiner Verfügung, die nicht von mir unmittelbar an Euch gelangt, Folge leisten dürfen. Auch setze ich hiermit fest, daß alles, was Ihr an irgend eine Behörde erlassen werdet, ebenso angesehen und respektirt werden soll, als wenn die Ausfertigung vom General-Directorio oder einem andern Departement unterschrieben worden“. Aus welchen Motiven von Wöllner gehandelt hat, wird kaum völlig aufzuklären sein. Sein Charakterbild schwankt, Friedrich der Große nennt ihn einen „betriegerischen, intriganten Pfaffen“. Wahrscheinlich haben ihn nicht ausschließlich sachliche Erwägungen geleitet, sondern auch der Wunsch, dem Generaldirectorium einen Pfahl ins Fleisch zu setzen. Jedenfalls stand die Behörde beim Tode Friedrich Wilhelms II. so unabhängig und einflußreich da, wie bei ihrer Begründung.

Unter Friedrich Wilhelm III. hatte der Zusammenbruch des preußischen Staates, demzufolge die Beamten vielfach nicht besoldet werden konnten, auch einen Niedergang der Behörde zur Folge. Als eine Reorganisation vorgenommen wurde, erging 1810 eine Kabinettsorder, laut deren die nunmehr „Ober-Rechnungskammer“ genannte Behörde dem gesamten Staatsministerium unterstellt wurde. Der in demselben Jahr zum Staatskanzler und Präsident des Gesamtministeriums ernannte Freiherr von Hardenberg hatte in seinem „vornehmen Dilettantismus“ wenig für die Behörde übrig. Er erkundigte sich bei dem Provinzialminister für Schlesien, Gafen von Hoym, wie man unerwünschte Erörterungen mit der Revisionsbehörde vermeiden könne. Hoym teilte ihm z. B. mit, daß er die Vorschrift der ORK-Instruktion, wonach jede nicht etatsmäßige Ausgabe über 100 Taler der königlichen Genehmigung bedürfe, dadurch umgehe, daß er eine von ihm bewilligte Gehaltszulage von mehr als 100 Talern in eigentliches Gehalt und fixierte Diäten zerlege, was jedoch Hardenberg „einigermaßen im Stillen zu gebrauchen wissen“ möge.

Im Jahre 1817 wurde aus dem Gedanken heraus, daß zwei Kontrollen besser seien als eine, eine zweite Kontrollbehörde, nämlich die „Generalkontrolle der Finanzen“ als Konkurrenzbehörde gegenüber der ORK begründet. Nachdem

sich diese Behörde in Reibungen mit der ORK erschöpft hatte, wurde sie 1826 aufgelöst.

Nach Hardenbergs Tod (1822) kam unter dem Präsidenten von Ladenburg die Instruktion vom 18. Dezember 1824 zustande, ein Muster einer klaren Geschäftsanweisung¹. In § 50 heißt es: „Die ORK ist ein selbständiges, nur uns Allerhöchstselbst untergeordnetes Kollegium“. Freilich wurde auf Veranlassung von von Ladenburg 1831 die kollegiale Leitung durch eine bürokratische ersetzt. Jedoch haben Ladenburgs Nachfolger von ihrer Macht teils sehr wenig, teils überhaupt nicht Gebrauch gemacht. Erst 1873 wurde die kollegiale Geschäftsführung wieder eingeführt.

Mit dem Beginn des Verfassungslebens in Preußen unter König Friedrich Wilhelm IV. (octroyierte Verfassung von 1848) beginnt auch die Einschaltung der ORK in die parlamentarische Kontrolle. In Art. 104 der Verfassung von 1850 heißt es: „Die Rechnungen über den Staatshaushalt werden von der ORK geprüft und festgestellt. Die allgemeine Rechnung über den Staatshaushalt jeden Jahres einschl. einer Übersicht der Staatsschulden wird mit den Bemerkungen der ORK zur Entlastung der Staatsregierung den Kammern vorgelegt. Ein besonderes Gesetz wird die Einrichtung und die Befugnisse der ORK bestimmen.“ Da in dieser Bestimmung nicht gesagt war, welcher Art die „Bemerkungen“ sein sollten, enthielt sich die ORK jeder Bemerkungen, was der Landtag als Pflichtverletzung ansah. Erst im Jahre 1862 versah König Wilhelm I. durch allerhöchsten Erlaß die ORK mit spezieller Anweisung über den ihren Bemerkungen für den Landtag zu gebenden Inhalt. Durch diese Anweisung wurden alle wichtigen Feststellungen der Behörde von einer Mitteilung an den Landtag ausgeschlossen. So wurde immer lauter die Forderung nach dem in der Verfassung vorbehaltenen Gesetz über die ORK erhoben. Endlich kam das „Gesetz betr. die Einrichtung und die Befugnisse der ORK“ vom 27. März 1872 zustande, in dessen §§ 18 und 19 das Verhältnis zur Landesvertretung geregelt wurde. Die Bestimmungen dieses Gesetzes wurden später ergänzt durch das Gesetz vom 22. März 1912, das eine erleichterte Abwicklung minder wichtiger Geschäfte ermöglichte. Die alte ORK-Instruktion von 1824 wurde nicht aufgehoben, blieb jedoch nur noch soweit in Gültigkeit, als nicht an ihrer Stelle das „Regulativ über den Geschäftsgang bei der ORK“ vom 22. September 1873 nebst Nachträgen trat und nicht Kassen- und Rechnungsordnungen Abänderungen brachten. Von großer Bedeutung für die Arbeit der ORK wurde noch das Gesetz betr. den Staatshaushalt vom 11. Mai 1898.

Sodann trat in der gesetzgeberischen Tätigkeit eine längere Pause ein, während deren sich die Verwaltungspraxis den Bedürfnissen der Zeit anzupassen suchte. Von Bedeutung war ein Beschluß des Preußischen Landtages vom 13. Juni 1922, durch den das Staatsministerium ersucht wurde, erstmalig für das Rechnungsjahr 1919 gleichzeitig mit den Bemerkungen der ORK dem Landtag eine Denkschrift der ORK vorzulegen, in der insbesondere auch bedeutende Verstöße gegen die sparsame und wirtschaftliche Verwendung der Staatsgelder mitzuteilen waren.

Um die ORK zu entlasten, und die Revision zu beschleunigen, wurden bei allen Preußischen Regierungen Rechnungsämter eingerichtet, die eine Vorprüfung vorzunehmen haben (Geschäftsanweisung vom 19. Juni 1929).

Ein neuer Abschnitt in der Geschichte der ORK hat mit dem Gesetz über die Staatshaushaltsordnung vom 15. Dezember 1933 begonnen, durch das die Reichshaushaltsordnung vom 31. Dezember 1922 mit Änderungen vom 14. April 1930

¹ Abgedruckt in den Bestimmungen über das Rechnungswesen in Preußen und in dem Deutschen Reich. Potsdam 1914. Druck von Edmund Stein.

und 13. Dezember 1933 unter geringen Abweichungen übernommen wurde. Die Prüfung erfolgt nunmehr in einem höchstrichterlichen Verfahren.

Die Geschichte der ORK ist um deswillen für den Organisierenden lehrreich, weil sie zeigt, wie wiederholt versucht wurde, die Fundamente erfolgreicher Arbeit der Behörde, nämlich die Unabhängigkeit und die mit Rücksicht auf Unparteilichkeit notwendige kollegiale Arbeitsabwicklung anzutasten. Geling das nicht, so bemühte man sich, die Behörde auszuhöhlen, indem man unfähige und des Rechnungswesens unkundige Beamte hineinzubringen versuchte. Auch würde es möglich sein, die Behörde dadurch lahmzulegen, daß man sie unter dem Vorgeben, gerade bei ihr müsse besondere Sparsamkeit herrschen, soweit abbaut, daß sie ihre Aufgaben nicht erfüllen kann.

Arbeitsgliederung. Die Aufgabengliederung ergibt sich für die unmittelbaren Aufgaben aus Abb. 63a. Auf die mittelbaren Aufgaben wird nicht eingegangen. Die Begutachtung nach § 100 Abs. 2 RHO ist von der Begutachtung nach § 101 RHO zu trennen. Jene steht im unmittelbaren Zusammenhang mit der Teilaufgabe Revision (vor dem Erlaß von Bestimmungen zur Durchführung der Reichshaushaltsordnung und von hierzu erlassenen allgemeinen Dienstanweisungen ist die ORK gutachtlich zu hören), diese nur im losen Zusammenhang (gutachtliche Äußerung über die Fragen, deren Beantwortung für die Bewirtschaftung der Haushaltsmittel durch die Behörden von Bedeutung ist). Die Teilaufgabe „Sonstiges“ umfaßt z. B. die Vereinbarung von Richtlinien, nach denen sachverständige Prüfer Unternehmen mit eigener Rechtspersönlichkeit zu prüfen haben, mit dem zuständigen preußischen Minister (§ 110a, Abs. 2 RHO).

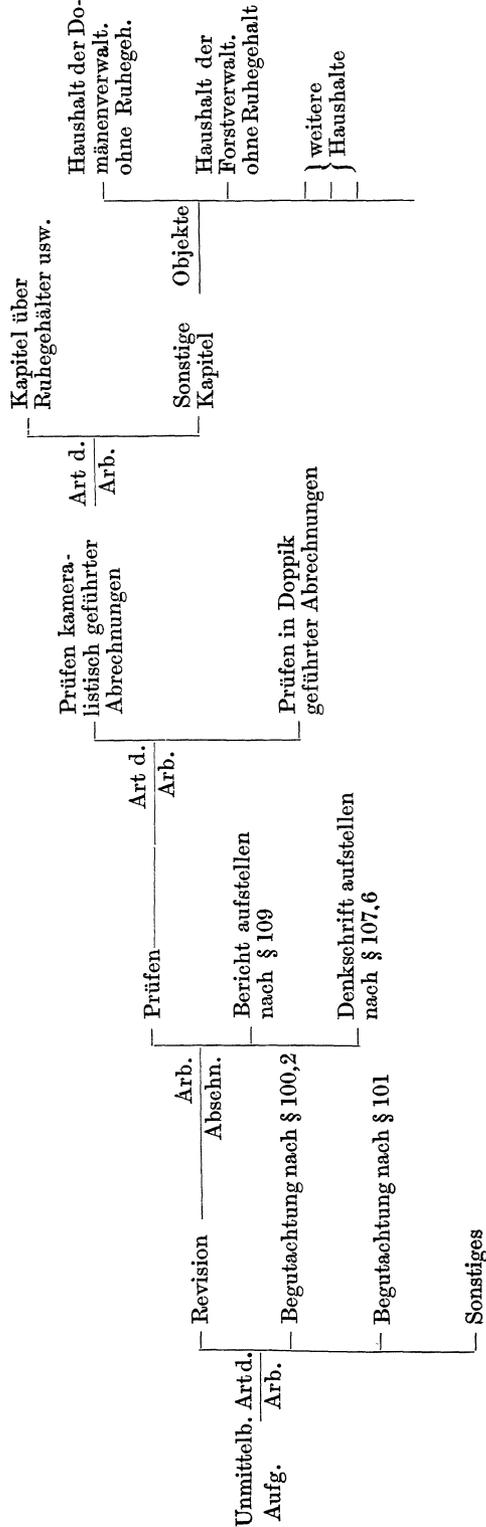


Abb. 63a. Aufabengliederung der Preussischen Oberrechnungskammer.

Alle genannten unmittelbaren Teilaufgaben stehen insofern in einem inneren Zusammenhang, als die Begutachtungen und die Erfüllung der sonstigen Teilaufgaben nur auf Grund der Revision möglich sind.

Die Teilaufgabe Prüfung umfaßt die Durcharbeitung der Belege und Bücher, sowie die Aufstellung von „Erinnerungen“ (§ 103 RHO) und „Bemerkungen“ (§ 107 RHO). Bei der Aufgliederung der Prüfung der kameralistisch geführten Abrechnungen kommen in Frage die Gliederung nach dem Objekt, also nach den einzelnen Haushalten und die Gliederung nach der Art der Arbeit, also nach den einzelnen Ausgaben- und Einnahmegruppen, die besondere Kenntnisse zur Beurteilung von etatsrechtlicher Richtigkeit und Wirtschaftlichkeit erfordern. Die Gliederung nach der Art der Arbeit hat natürlich rein technisch zur Voraussetzung, daß die Bücher nach den entsprechenden Ausgaben- und Einnahmegruppen getrennt geführt werden, da andernfalls bei der Prüfung die Bücher von Hand zu Hand gehen müßten. Die ORK hat beide Gliederungsprinzipien angewandt, indem zunächst aus allen Einzelhaushalten die Kapitel, die die Ruhegehälter, Witwen- und Waisengelder, Wartegelder usw. betreffen, herausgezogen werden, im übrigen aber die Haushalte in sich geschlossen verbleiben. Durch Herausnahme der Kapitel über Ruhegehälter usw. ist für dieses infolge zahlreicher Sonderbestimmungen höchst komplizierte Gebiet eine Bearbeitung durch besondere Spezialisten möglich, andererseits wird aber hierdurch die Geschlossenheit der Haushalte nicht berührt, die erhalten bleiben muß, damit der besonders für die Beurteilung der Gesamtwirtschaftlichkeit nötige Überblick nicht verlorengeht.

Teilaufgaben im einzelnen	Nach § 126a regelmäßig entscheidend		nach § 126b ent- scheidender Senat Nr.
	Min.-Rat Name	Director Name	
Ruhegehälter usw. H. d. Domänenverw.			
—			
—			
—			

Abb. 63 b. Arbeitsgliederung für die Teilaufgabe. Prüfen bei der Preußischen Oberrechnungskammer.

Die Arbeitsgliederung zeigt die Rangstufen Präsident, Direktor, Ministerialrat, Revisor.

Bei der Teilaufgabe Prüfen entscheiden

ein Ministerialrat und ein Direktor gemeinsam oder

ein Ministerialrat, ein Direktor und der Präsident gemeinsam oder

ein Senat durch Mehrheitsbeschluß oder

der Große Senat durch Mehrheitsbeschluß

je nach der der Sache beigemessenen Bedeutung entspr. § 126a — 126c RHO (vgl. Abb. 63b). Der Große Senat fungiert ferner nach § 126e, Abs. 3 RHO beim Beanstandungsverfahren als zweite Instanz. Man erkennt, daß das Kollegialitätsprinzip streng durchgeführt ist. Die Unabhängigkeit der Prüfung ist dadurch gewahrt, daß die Entscheidungen, wie bereits erwähnt, höchstrichterlicher Art sind; die prüfenden höheren Beamten sind nach § 121 RHO unabhängig und nur dem Gesetz unterworfen.

Die Aufstellung des Berichts nach § 109 und die Begutachtung nach § 100 Abs. 2 werden zumeist dem Großen Senat zufallen.

Die Erfüllung der mittelbaren Aufgaben sowie der unmittelbaren Teilaufgaben Begutachtung nach § 101, Sonstiges und Aufstellung der Denkschrift nach § 107,

Abs. 6 (vgl. Abb. 63a) ist die Sache des Präsidenten, der durch eine Präsidialabteilung unterstützt wird.

5. Zentrale eines Unternehmens für Fabrikation von Zigarren und Einzelhandel von Zigarren, Zigaretten und Rauchtobak.

Die Organisation der Zentrale hängt davon ab, ob die Fabrikation im wesentlichen in einem Werk erfolgt oder in einer größeren Zahl kleinerer Werke. Es soll nur der letztere Fall behandelt werden; die Organisation für den ersten Fall, die einfacher ist, mag der Leser selbst entwerfen.

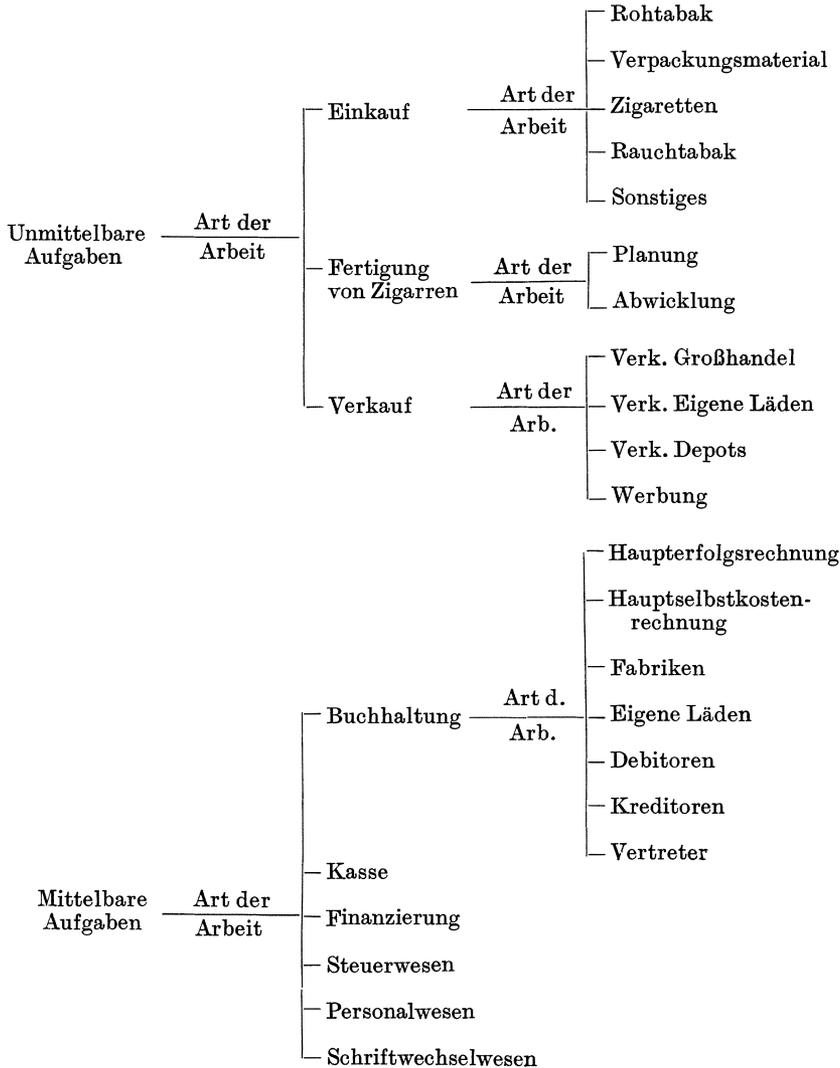


Abb. 64. Aufgabengliederung eines Unternehmens für Fabrikation von Zigarren und Einzelhandel von Zigarren, Zigaretten und Rauchtobak.

Die Aufgabengliederung des Betriebssystems zeigt Abb. 64. Die Arbeitsgliederung des Betriebssystems ergibt sich aus Abb. 65. Mit den Inhabern der

Depots, die rechtlich selbständige Kaufleute sind, sind Verträge abgeschlossen, nach denen Waren nur von der Zentrale bezogen werden dürfen.

Die Funktionen der Zentrale sind in bezug auf gewisse Teilaufgaben ausführender oder wesentlich ausführender Art (*A*), in bezug auf andere Teilaufgaben leitender oder wesentlich leitender Art (*L*). Der Einkauf sei schärfstens zentralisiert, so daß die Fabriken und Läden nur geringfügige Kleinigkeiten einkaufen, der Zentrale erwächst also hier ausführende Arbeit (*A*). Die Fertigungsplanung empfängt die Bestellungen vom Großhandel, den eigenen Läden und den Depots (in beiden Fällen Prüfung auf Zweckmäßigkeit). Daraufhin wird das Fertigungsprogramm insgesamt und für die einzelnen Fabriken aufgestellt und mit Anweisungen für den Versand diesen übergeben. Die Einhaltung des Fertigungs- und Versandprogramms wird überwacht. Es handelt sich hier im wesentlichen um ausführende Arbeit. Die Abwicklung der Fertigung ist Sache der Fabriken (für die Zentrale also *L*). Den Verkauf im Großhandel führt die Zentrale aus (*A*). Beim Verkauf durch Läden und Depots hat die Zentrale leitende Funktion (*L*). In der Werbung ist die Zentrale leitend tätig durch Normgebung und Überwachung der Werbung der eigenen

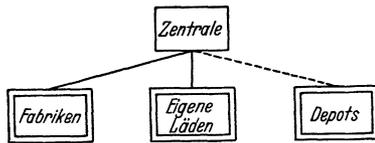


Abb. 65. Arbeitsgliederung im Betriebssystem zu Abb. 64.

Läden und Depots, ferner ausführend, indem sie selbst wirbt. Die mittelbaren Teilaufgaben werden im wesentlichen ausführend bewirkt.

Man gelangt zu einer geeigneten Arbeitsgliederung für die Zentrale, wenn man berücksichtigt, daß vier große Arbeitsbereiche vorhanden sind: Einkauf, Fertigung von Zigarren, Verkauf und Verwaltung. Teilt man den Einkauf von Rohtabak, Verpackungsmaterial und sonstigem der Fertigung und den Einkauf von Zigaretten und Rauchtobak dem Verkauf zu, so ergeben sich drei Hauptarbeitsbereiche. Weiter soll auf die Arbeitsgliederung der Zentrale nicht eingegangen werden.

Zur Frage der Einrichtung von eigenen Läden sei folgendes bemerkt. Es muß begründete Aussicht bestehen, daß ein einzurichtender Laden einen angemessenen Gewinn erbringt. Zur Abschätzung des zu erwartenden Umsatzes, von dem der Rohgewinn abhängt, zählt und bewertet man an mehreren geeigneten Tagen die Vorübergehenden und trägt in einen Stadtplan die Konkurrenzgeschäfte der Umgebung ein. Auf Grund dieser Unterlage kann man durch Vergleich mit ähnlichen Läden den voraussichtlichen Umsatz genügend genau vorher ermitteln. Die Unkostenprognose bereitet, wenn man über ein geordnetes Rechnungswesen verfügt, keine Schwierigkeiten. In ähnlicher Weise ist bei der Einrichtung von Depots vorzugehen.

6. Außendienst einer Addier-, Rechen- und Buchhaltungsmaschinen-Firma.

Der Außendienst hat die Aufgaben Verkauf und technischen Kundendienst. Jede Aufgabe ist von einer besonderen Instanzenfolge, die als Betriebssystem für sich angesehen werden kann, zu erfüllen, da die Angehörigen des einen Systems in den Teilaufgaben des anderen nicht sachverständig sind. Beide Systeme sind zu verkoppeln.

Während man früher beim Verkauf von industriellen Erzeugnissen grundsätzlich nur die Zweinstanzenfolge anwandte, ist man heute in geeigneten Fällen wiederholt zur Dreinstanzenfolge übergegangen, dergestalt, daß unter dem Leiter der Verkaufszentrale Filialvorsteher, und unter diesen Vertreter arbeiten. Ist nämlich die Zahl der Vertreter größer als 15—20, so ist deren Leitung durch die Zentrale schwierig. Es empfiehlt sich, nur etwa 10—15 Filialvorsteher direkt zu

leiten, die dann ihrerseits wieder eine Reihe von Vertretern zu leiten haben. Ein Gremium von z. B. 12 Filialvorstehern und 3 Herren der Zentrale, insgesamt von 15 Personen, ist eine verhandlungsfähige Gruppe. Diese Gruppe kann leicht zusammengerufen, mit Absichten der Leitung bekannt gemacht, um ihre Ansicht befragt und gründlich einexerziert werden. Diese relativ wenigen Filialvorsteher kann man ferner am Gewinn der einzelnen Filialen beteiligen, also zu Kaufleuten im höheren Sinne machen, während man die Vertreter auf Provision stellen wird. Der Filialvorsteher bildet mit seinen Vertretern eine Untergruppe, die bei den geringen Entfernungen öfter zusammenkommen und sich daher gegenseitig anregen und anfeuern kann. In dieser Untergruppe läßt sich auch das Problem der Fortbildung des Nachwuchses am besten lösen. Sonach ergibt sich z. B. das Schema der Abb. 66.

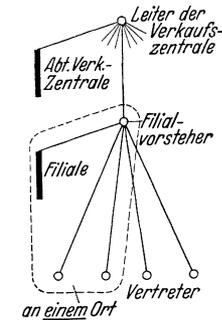


Abb. 66. Betriebssystem Verkauf einer Addier- usw. Maschinenfirma.

Der technische Kundendienst wird zweckmäßig ebenfalls in drei Instanzen aufgebaut: Leiter der Zentrale des technischen Dienstes, Werkstättenleiter und Monteure.

Bei den Monteuren sind Innen- und Außenmonteure zu unterscheiden. Im allgemeinen gehen nur letztere zur Kundschaft, während erstere in der Werkstatt arbeiten, die größere Instandsetzungen ausführt. Demnach ergibt sich beispielsweise für den technischen Kundendienst das Schema der Abb. 67.

Die Verkoppelung beider Systeme ergibt sich aus Abb. 68. Die Werkstattleiter und Außenmonteure unterstehen den Filialvorstehern bzw. Vertretern nur insofern, als diese allgemeine Anweisungen betreffend Kundenbedienung geben können, im übrigen jedoch der Zentrale des technischen Dienstes.

Ist eine Außendienstorganisation neu zu schaffen, so wird es sich empfehlen, etwa von dem Frankfurter Entwurf¹ auszugehen. In diesem sind die Hauptstädte, die als Filialsitze in Frage kommen, so gelegen, daß sie, von wenigen Ausnahmen abgesehen, nicht mehr als 125 km, also 2 Schnellzugstunden von allen Orten ihres Gebiets entfernt sind. Dies ist im vorliegenden Fall um deswillen von Bedeutung, weil die Anschaffung von Autos für die Filialen nicht in Frage kommen wird. Es handelt sich hier nicht um ein Fahren von Ort zu Ort und Laden zu Laden, wie z. B. beim Verkauf von Schokolade, sondern es werden, wenigstens bei größeren Maschinen, am Tage nur wenige Kunden besucht (gegebenenfalls nur ein Kunde bei langdauernder Vorführung), so daß ein Auto nicht ausgenutzt wäre. Man wird nun durch Abschätzung des Umsatzes auf Grund einer Marktanalyse prüfen, ob jedes der Weitzelschen Reichsländer einen Filialvorsteher trägt und weiter, wie viel Vertreter in der Hauptstadt und gegebenenfalls an Außenstellen zu stationieren sind. Bei dieser Prüfung kann sich die Notwendigkeit einer Zusammenlegung oder einer Aufteilung der nach obigem Entwurf gegliederten Länder ergeben. Eine Zusammenlegung wird notwendig, wenn der Bezirk nicht einen Filialvorsteher mit der Mindestzahl von Vertretern trägt, eine Aufteilung, wenn ein Filialvorsteher eines Bezirks so viel Vertreter haben müßte, daß er zu einer Art Verkaufsdirektor mit lediglich leitender Funktion werden würde. Es wird zu

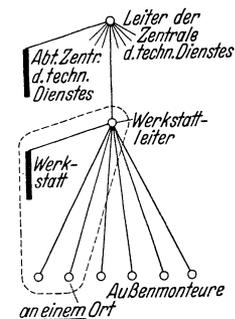


Abb. 67. Betriebssystem Technischer Dienst einer Addier- usw. Maschinenfirma.

¹ Weitzel: Deutschlands Neugliederung nach dem Frankfurter Entwurf. Frankfurt a. M., o. J.

prüfen sein, ob das erwünscht ist. Im allgemeinen wird es sich empfehlen, wenn auch die Filialvorsteher einen kleinen Bezirk selbst bearbeiten, damit sie immer praktische Verkäufer bleiben.

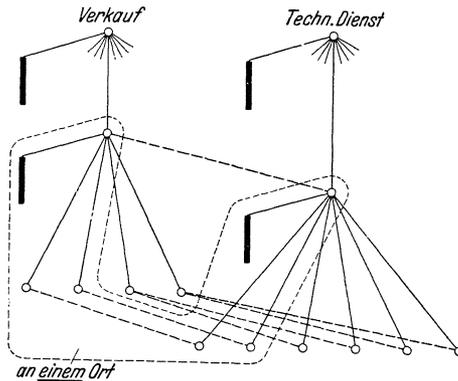


Abb. 68. Verkopplung der Betriebssysteme der Abbildungen 66 und 67.

volle Unterstellung, bedingte Unterstellung.

Immer ist das aber nicht möglich, da die Stationierung der Vertreter von dem erwarteten Umsatz, die Stationierung der Monteure von Zahl und Art der bereits arbeitenden Maschinen abhängt.

Die Bemessung der Zahl der Monteure und ihre Stationierung in den Werkstätten und außerhalb ist relativ einfach auf Grund einer Unterlage über die an den verschiedenen Orten arbeitenden Maschinen möglich, da man weiß, wieviel Stunden jede Maschinenart im Durchschnitt jährlich an Pflege und Instandsetzung erfordert. Nach Möglichkeit wird man die Außenmonteure, die nicht an den Filialsitzen stationiert sind, in solchen Orten ihren Wohnsitz nehmen lassen, in denen auch Vertreter sitzen.

7. Reichssteuerverwaltung.

Die Reichssteuerverwaltung¹ ist der Hauptteil der Reichsfinanzverwaltung, die insbesondere noch die Reichszollverwaltung² umfaßt.

Aufgabe der Reichssteuerverwaltung ist in erster Linie die Befriedigung des Bedarfs des Reichs an Besitz- und Verkehrssteuern, daneben obliegen ihr Aufgaben gemäß § 18 RAO (Landessteuern, Gemeindesteuern, Kirchensteuern usw.).

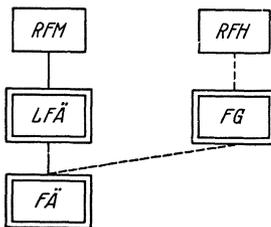


Abb. 69. Arbeitsgliederung des Betriebssystems Reichssteuerverwaltung.

Überordnung, Übereinanderschaltung im Berufungsverfahren.

Durch die Nebenaufgaben, die sich aus der verschiedenen Verwaltungsorganisation der Länder ergeben, wird der Überblick erschwert; nachfolgend wird nur auf die Verhältnisse in Norddeutschland, wo die Reichssteuerverwaltung fast ausschließlich die Reichssteuern bearbeitet, Bezug genommen.

Die Aufgabengliederung ergibt sich durch Trennung der eigentlichen Verwaltung von der Rechtsprechung. Die Arbeitsgliederung der Verwaltung ist die folgende: In der Unterinstanz, den Finanzämtern, erfolgt die Abgrenzung der Arbeitsbereiche fast durchweg mengenmäßig nach Gebieten. In gewissen Fällen ist jedoch Finanzämtern außer ihren sonstigen Aufgaben die Bearbeitung gewisser

Steuern für größere Gebiete übertragen worden, und es sind Spezialämter für die ausschließliche Bearbeitung gewisser Steuern in bestimmten Gebieten gebildet worden. Über den Finanzämtern stehen zwischenleitend die Landesfinanzämter, insbesondere deren Abteilungen I für Besitz- und Verkehrssteuern, die die Finanzämter gewisser Gebiete beaufsichtigen; über den Landesfinanz-

¹ Vgl. Boenicke: Die Organisation der Reichssteuerverwaltung in Ztschr.: Steuer und Wirtschaft, 7. Jahrg., Nr. 8.

² Vgl. Wapenhensch: Der Behördenaufbau der Reichszollverwaltung in Ztschr.: Steuer und Wirtschaft, 7. Jahrg., Nr. 1.

ämtern steht oberleitend das Reichsfinanzministerium, insbesondere die Abteilung III für Steuern von Einkommen, Vermögen und Umsatz und für Verkehrssteuern. Die Leitungsfunktionen der Landesfinanzämter und des Reichsfinanzministeriums sind von der Art, wie sie allgemein auf S. 82 dargelegt wurden, hervorzuheben ist die insbesondere dem Reichsfinanzministerium zufallende Fortentwicklung des Steuerwesens (Gesetze, Verordnungen usw.).

Die Arbeitsgliederung der Rechtsprechung zeigt bei dem für diese wesentlichen Berufungsverfahren den Instanzenzug Finanzamt, Finanzgericht beim Landesfinanzamt, Reichsfinanzhof.

Sonach ergibt sich die Arbeitsgliederung der Abb. 69. Die Notwendigkeit der Zwischenstelle Landesfinanzamt wird bei der Größe der Reichssteuerverwaltung nicht bezweifelt werden können. Abzulehnen sind alle Verlängerungen der Instanzenfolge Reichsfinanzministerium, Landesfinanzamt, Finanzamt. Unzweckmäßig sind zunächst Hilfsstellen der Finanzämter (abgesehen von ganz ungewöhnlichen Ausnahmefällen wie Helgoland). Was durch die Hilfsstellen erreicht werden soll, läßt sich besser durch Sprechtage für Orte, deren Bewohner das Finanzamt schwer erreichen können, erzielen. Nicht anzuraten ist auch die Einschlebung einer „Generaldirektion der Steuern (und Zölle)“ zwischen Reichsfinanzministerium und Landesfinanzämtern. Durch diese würde zwar infolge Übernahme letztinstanzlicher Verwaltungsentscheidungen das Reichsfinanzministerium weitgehend entlastet und also verkleinert und daher leichter übersehen werden können. Dieser Vorteil würde jedoch nicht durch den erheblichen Nachteil aufgewogen, daß das Ministerium die unmittelbare Berührung mit der Praxis verlöre. Die erfreulich einfache Instanzenfolge Reichsfinanzministerium, Landesfinanzamt, Finanzamt sollte daher nicht angetastet werden.

Wie Abb. 69 zeigt, sind die Finanzämter auch in das Berufungsverfahren eingeschaltet, was sehr der Vereinfachung dient (Mitwirkung des Steuerausschusses gemäß § 31 RAO.). Die Verbindung der Landesfinanzämter und Finanzgerichte dadurch, daß die Referenten der Landesfinanzämter zugleich Mitglieder der Finanzgerichte sind, liegt nahe. Die Vorteile werden darin gesehen, daß auf diese Weise die Rechtsprechung der Praxis besser angepaßt ist, und daß die Beamten besser ausgenutzt werden können (starkes Ansteigen der Arbeit nach den Veranlagungen). Der Verfasser enthält sich eines Urteils darüber, ob auf diese Weise die Unabhängigkeit genügend gewahrt ist. Gänzlich unabhängig ist der Reichsfinanzhof.

Von den Betrieben können im einzelnen nachfolgend nur die Finanzämter behandelt werden, da sie allein ausschließlich der Reichssteuerverwaltung angehören. Die genauere Aufgabengliederung für die Finanzämter ergibt sich aus Abb. 70. Die Gliederungsprinzipien sind die folgenden:

- a) nach Arbeitsabschnitten,
- b) nach der Wesensart der Arbeit bzw. Anforderungen an die Bearbeiter,
- c) nach Objekten.

Im einzelnen ist zu der Aufgabengliederung folgendes zu bemerken. Die Weiteraufgliederung der Teilaufgabe Prüfung bei Steuerpflichtigen ist notwendig, da die Buchprüfung Anforderungen anderer Art stellt als der Steueraußendienst. Besonders interessant ist die Aufgliederung der Veranlagung und Bearbeitung von Rechtsmitteln. Sie erfolgt zunächst nach Steuerarten bzw. der Steuerartengruppe Einkommens- (Körperschafts-), Umsatz- und Vermögenssteuer und den übrigen Steuern. Die Bildung der genannten Steuerartengruppe ermöglicht eine bessere Kritik bei der Steuerveranlagung und sorgt weitgehend dafür, daß der einzelne Steuerpflichtige nur mit einem Bearbeiter zu tun hat. Sodann wird bei

der Steuerartengruppe nochmals nach Objekten aufgegliedert. Die Weiteraufgliederung der mittelbaren Teilaufgabe Haushalts-, Kassen- und Rechnungswesen ist notwendig, damit Anweisung und Vollziehung getrennt sind. Ausdrücklich sei darauf hingewiesen, daß es sich hier um das dem internen Behördenbedarf dienende Haushalts-, Kassen- und Rechnungswesen handelt, was ja daraus hervorgeht, daß eine mittelbare Teilaufgabe vorliegt.

Abb. 70 bereitet zugleich die Arbeitsgliederung vor. Als letzte Arbeitsbereiche sind entsprechend der „Geschäftsordnung für die Finanzämter“ vom 10. August 1925 „Arbeitsgebiete“ angenommen, für die mit Ausnahme der Buchhaltereien grundsätzlich Beamte des gehobenen mittleren Dienstes verantwortlich sind (§ 7). Man erkennt, daß in dem Beispiel gewisse Teilaufgaben zu groß sind und also unterteilt werden müssen, während andere zu klein sind, so daß Zusammenfassungen erforderlich werden.

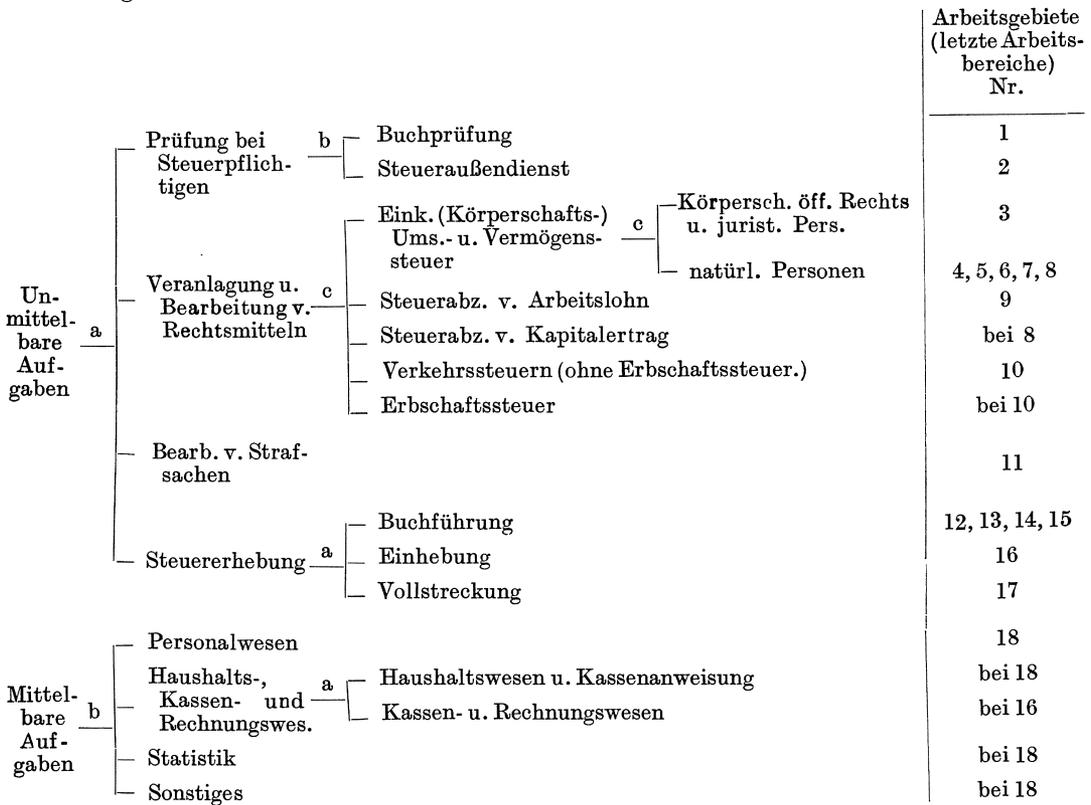


Abb. 70. Aufgabengliederung und letzte Arbeitsbereiche eines Finanzamts.

Nach der genannten Geschäftsordnung darf zwischen den Bearbeitern der Arbeitsgebiete (nicht gerade glücklich „Bezirksbearbeiter“ genannt) und dem Finanzamtsvorsteher nur eine Zwischeninstanz vorhanden sein (Sachbearbeiter, die ein Sachgebiet, bestehend aus mehreren Arbeitsgebieten, bearbeiten). Ein Beispiel für die Zusammenfassung der Arbeitsgebiete zu Sachgebieten gibt der Verfasser nicht, da es nicht von allgemeinem organisatorischen Interesse ist. Eine zweckvolle Zusammenfassung der Arbeitsgebiete ist jedoch von größter praktischer Bedeutung, da die Sachbearbeiter „Generalreferenten“ für ihre Teilauf-

gaben sein, also alle für ihren Arbeitsbereich maßgebenden Bestimmungen übersehen müssen (als Sachbearbeiter kommen grundsätzlich nur Beamte vom Obersteuerinspektor ab aufwärts in Frage). Hieraus folgt auch, daß für Finanzämter eine Arbeitsgliederung, bei der über den Bezirksbearbeitern nur ein Vorsteher steht, unbrauchbar ist. Bei einer derartigen kleineren Type von Finanzämtern wären richtige und einheitliche Anwendung der Gesetze usw., also ein ordnungsmäßiges Arbeiten der Behörde nicht gesichert, denn der Vorsteher kann nicht Generalreferent für alle Steuern sein. Die kleinste Type von Finanzämtern, die praktisch möglich ist, wird also durch die Hintereinanderschaltung von Vorsteher, Sachbearbeitern und Bezirksbearbeitern dargestellt. Sie ist aber zugleich die größtmögliche Type, wenn der Vorsteher wirklich in der Lage sein soll, die volle Verantwortung zu tragen, was die Geschäftsordnung mit Recht unbedingt verlangt.

Hieraus folgt, daß ein Finanzamt optimal ausgenutzt ist, wenn der Vorsteher die größtmögliche Zahl von Sachbearbeitern und jeder Sachbearbeiter die größtmögliche Zahl von Bezirksbearbeitern beaufsichtigt. Drückt man die Leistung eines Bezirksbearbeiters in Arbeitseinheiten aus, so ergibt sich aus obigem die Zahl der optimal von einem Finanzamt zu leistenden Einheiten. Dabei soll nicht verkannt werden, daß die zahlenmäßige Festlegung der Arbeitsmengen durch die vielfältigen Änderungen der steuerlichen Bestimmungen erhebliche Schwierigkeiten bereitet. Jedenfalls haben aber derartige Berechnungen¹ erkennen lassen, daß die kleinen Finanzämter unwirtschaftlich sind und dazu geführt, sie aufzuheben, soweit nicht Entfernungsschwierigkeiten eine erhebliche Rolle spielen. Nach Ansicht des Verfassers sind die Berührungspunkte mit den Lokalinstanzen der Länder nicht so bedeutsam, daß deren Grenzen und Verwaltungssitze auch für die Finanzämter bindend wären. Tatsächlich dürften auch in denjenigen Fällen, in denen man sich nicht an diese gebunden hat, keine Schwierigkeiten aufgetaucht sein.

8. Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft.

Die Aufgabengliederung ergibt sich aus folgender Übersicht:

Unmittelbare Aufgaben,

Betriebsdienst,

Bauwesen,

Instandhaltung, Instandsetzungen, kleine Neubauten,

Große Neubauten,

Maschinenwesen,

Instandhaltung, kleine Instandsetzungen, Stellung von Lokomotiven
und Lokomotivpersonal,

große Instandsetzungen,

Verkehrswesen,

Mittelbare Aufgaben

Personalwesen,

Rechnungswesen,

Finanzierung,

Einkauf,

sonstige unmittelbare Aufgaben.

Der „Betriebsdienst“ (dieser Ausdruck ist wegen der „Betriebsämter“ und wegen der „Betriebsabteilungen“ bei den Direktionen gewählt) umfaßt die Sorge für die Zusammenstellung und Bewegung der Züge.

¹ Hierüber kurze Andeutungen bei Boenicke a. a. O., S. 729 ff.

Die untersten Betriebe, denen im wesentlichen nur die Erfüllung unmittelbarer Aufgaben zufällt, sind die Dienststellen. Besondere Dienststellen lassen sich am leichtesten für die unmittelbare Teilaufgabe Maschinenwesen, Instandhaltung, kleine Instandsetzungen usw. ausgliedern. Es handelt sich hier um Bahnbetriebswerke (im allgemeinen für Lokomotiven) und Bahnbetriebswagenwerke. Die Teilaufgabe Maschinenwesen, große Instandsetzungen, erfüllen die Reichsbahnausbesserungswerke, die jedoch wegen ihrer Bedeutung auf einer höheren Stufe stehen als die Dienststellen und daher den später zu behandelnden Ämtern gleichgestellt sind. Die Erfüllung der Teilaufgabe Verkehrswesen, die insbesondere auf die Abfertigung von Personen, Tieren und Gütern hinauskommt, verlangt nur dann besondere unterste Betriebe, wenn der Umfang der Arbeiten genügend groß ist, nur dann werden also Bahnhofskassen, Fahrkartenausgaben, Gepäckabfertigungen, Eilgutabfertigungen und Güterabfertigungen als selbständige Dienststellen einzurichten sein. In allen sonstigen Fällen muß die Teilaufgabe Verkehrswesen durch andere Dienststellen (Bahnhöfe) miterledigt werden. Auch die Teilaufgabe Betriebsdienst wird nur, wenn ihr Umfang entsprechend groß ist, einer besonderen Dienststelle als ausschließliche Arbeit zu übertragen sein, nämlich auf großen Bahnhöfen. Endlich wird auch die Teilaufgabe Bauwesen, Instandhaltung, Instandsetzungen, Kleine Neubauten ebenfalls nur dann als ausschließliche Teilaufgabe einer Dienststelle zufallen, wenn der Umfang es erfordert, nämlich bei Bahnmeistereien auf großen Bahnhöfen, Brückenmeistereien usw. Die Betriebe zur Erfüllung der Teilaufgabe Bauwesen, Große Neubauten gehören bereits der höheren Stufe der Ämter an. Die Normalkombination von Teilaufgaben auf mittleren und kleinen Bahnhöfen umfaßt Betriebsdienst und Verkehrswesen (Dienststellen: mittlere und kleine Bahnhöfe). Auf freier Strecke ist die Normalkombination Bauwesen, Instandhaltung usw. und Betriebsdienst auf den Blockstellen (Dienststellen: Bahnmeistereien).

Über den Dienststellen stehen Leitungsbetriebe in der Dreinstanzenfolge Ämter, Direktionen, Hauptverwaltung. Die unterste Leitung bei Erfüllung der Teilaufgaben Betriebsdienst und Bauwesen, Instandhaltung usw. wird in den Betriebsämtern zusammengefaßt, die Leitung der Erfüllung der Teilaufgabe Maschinenwesen, Instandhaltung usw. obliegt den Maschinenämtern, die unterste Leitung des Verkehrswesens ist Sache der Verkehrsämter. Weiter bestehen als letzte Betriebe auf gleicher Stufe mit den Ämtern für die Teilaufgabe Maschinenwesen, Grosse Instandsetzungen die Reichsbahnausbesserungswerke und für die Teilaufgabe Bauwesen, Grosse Neubauten nach Bedarf Neubauämter. Die Aufgliederung in Betriebsämter, Maschinenämter und Verkehrsämter ist bis auf verschwindende Ausnahmen nach preußischem Vorbild gebietsdurchdringend im ganzen Bereich der DRG. durchgeführt. Die Gebiete der drei Arten von Ämtern sind so groß zu bemessen, daß der leitende Beamte voll ausgenutzt ist. Zu diesem Zweck können die Dienststellen bewertet werden, so daß geprüft werden kann, ob ein Amtsvorstand mit einer genügenden Anzahl von Punkten ausgelastet ist. Wegen der Entfernungen wird sich aber nicht vermeiden lassen, daß kleinere und größere Ämter (Vorstand Reichsbahnrat bzw. Reichsbahnoberrat) gebildet werden. Die Grenzen der verschiedenen Ämter können nicht miteinander übereinstimmen. In einem Betriebsamt müssen möglichst zusammenhängende Strecken, in einem Verkehrsamt muß möglichst ein abgerundetes Verkehrsgebiet zusammengefaßt werden. Bezüglich der Reichsbahnausbesserungswerke ist zu betonen, daß noch eine Reihe von Betrieben vorhanden sein dürfte, die unter der wirtschaftlichen Größe liegen. Neben großen Werken (Leinhausen, Tempelhof, Brandenburg-West mit je über 2000 Köpfen Personal) finden sich kleinste Werke (Osnabrück, Augsburg, Fulda, Aalen, Friedrichshafen, Stuttgart-Nord, Osterode (Ostpr.) mit je un-

ter 400 Köpfen Personal). Natürlich erklärt sich dies aus den vor Gründung der DRG. bestehenden Verhältnissen.

Die Direktionen müssen folgende Arbeitsgliederung zeigen: Oberleiter (Präsident), Zwischenleiter (Abteilungsleiter genannt), Bearbeiter (Dezernenten). Läßt man die Abteilungsleiter wegfällen, so ist eine ordnungsmäßige Geschäftsabwicklung nicht gesichert. Der Präsident kann nämlich nicht auf allen Arbeitsgebieten wirklicher Sachkenner sein. Wichtigste Sachen werden dann also praktisch teilweise nur von einer Stelle, nämlich dem Dezernenten, nicht aber von zwei Stellen, nämlich Abteilungsleiter und Dezernent behandelt. Daraus folgt, daß Direktionen, die so klein sind, daß eine Abteilungsbildung (Abteilung als Arbeitsbereich eines Zwischenleiters) nicht möglich ist, aus organisatorischen Gründen abgelehnt werden müssen. Abzulehnen sind aber ferner Direktionen, die nicht die Bildung einer genügenden Anzahl von Abteilungen gestatten. Mindestens folgende Abteilungen sollten vorhanden sein:

Betriebsabteilung,
Bauabteilung,
Maschinenabteilung,
Verkehrs- und Verwaltungsabteilung.

Der Leiter der Betriebsabteilung ist ein Eisenbahnbetriebsmann, der Leiter der Bauabteilung ein Bauingenieur, der Leiter der Maschinenabteilung ein Maschineningenieur, der Leiter der Verkehrs- und Verwaltungsabteilung ein Verwaltungsmann. Die Technik ist heute so verzweigt, daß man von niemand verlangen kann, daß er zugleich ein erstklassiger Eisenbahnbetriebsmann, Bauingenieur und Maschineningenieur ist. Nicht einmal zwei dieser Gebiete kann jemand wirklich beherrschen. Höchst zweifelhaft erscheint ferner, ob eine Verkehrs- und Verwaltungsabteilung genügt, oder nicht dazu führt, daß der Abteilungsleiter nur „schwimmt“. Sehr erwünscht sind also zwei Abteilungen, nämlich etwa eine Haushalts- und Personalabteilung für die mittelbaren Teilaufgaben, Personalwesen, Rechnungswesen und Sonstiges und eine Verkehrsabteilung für die unmittelbare Teilaufgabe Verkehrswesen. Prüft man an diesen Forderungen den derzeitigen Zustand, so kommt man zu dem Ergebnis, daß die Zahl der Direktionen vermindert werden sollte.

Die Eigenart eines Verkehrsunternehmens bedingt, daß die koordinierten Betriebe viel mehr miteinander verkehren als bei reinen Verwaltungsbetrieben. So sind z. B. in der Reichssteuerverwaltung die Beziehungen der Finanzämter untereinander oder Landesfinanzämter untereinander sehr gering. Derartige Betriebsysteme sind also organisatorisch wesentlich vertikal orientiert. Im Gegensatz hierzu sind die Verkehrsunternehmungen auch stark horizontal ausgerichtet. Es liegt dies bei der DRG. daran, daß die Züge die Gebiete der einzelnen Ämter und Direktionen durchfahren. Der Ausgleich auf dem Gebiete des Betriebsdienstes und Verkehrswesens ist unter den Ämtern an sich Sache der Direktionen, unter den Direktionen an sich Sache der Hauptverwaltung. Es ergeben sich aber hier aus den angegebenen Gründen so umfassende Arbeiten, daß nach Wegen zur Entlastung der Direktionen und der Hauptverwaltung gesucht werden muß. Diese sind:

Einrichtung von Zugleitungen und Oberzugleitungen,
Einrichtung von Oberbetriebsleitungen,
Verminderung der Zahl der Ämter und Direktionen,
Einrichtung geschäftsführender Direktionen.

Die Zugleitungen befinden sich bei einzelnen Ämtern für mehrere Ämter, die Oberzugleitungen befinden sich bei den Direktionen. Sie sorgen entsprechend der

Dienstvorschrift für Zugleitungen (Zl. V. vom 1. Oktober 1922) für Flüssighaltung und Wirtschaftlichkeit des Betriebes.

Über die Zweckmäßigkeit der Oberbetriebsleitungen (Ost in Berlin, West in Essen, Süd in Würzburg) enthält sich der Verfasser eines Urteils. Sicher ist aber, daß durch sie die Vierinstanzenfolge Hauptverwaltung, Direktionen, Ämter, Dienststellen teilweise in eine Fünfinstanzenfolge verlängert wird, was kaum als erwünscht bezeichnet werden kann.

Die Verminderung der Zahl der Direktionen wurde bereits oben mit Rücksicht auf die Arbeitsgliederung innerhalb der Direktionen empfohlen. Man erkennt, daß durch diese Maßnahme auch die Reibungsflächen zwischen den Direktionen geringer werden. Es darf niemals vergessen werden, daß sich zu viele Mittel- und Unterinstanzen bei einem Verkehrsunternehmen weit ungünstiger auswirken als bei einer reinen Verwaltung, weil die Berührungspunkte zwischen den gleichgeordneten Stellen, wie bereits hervorgehoben, viel zahlreicher sind.

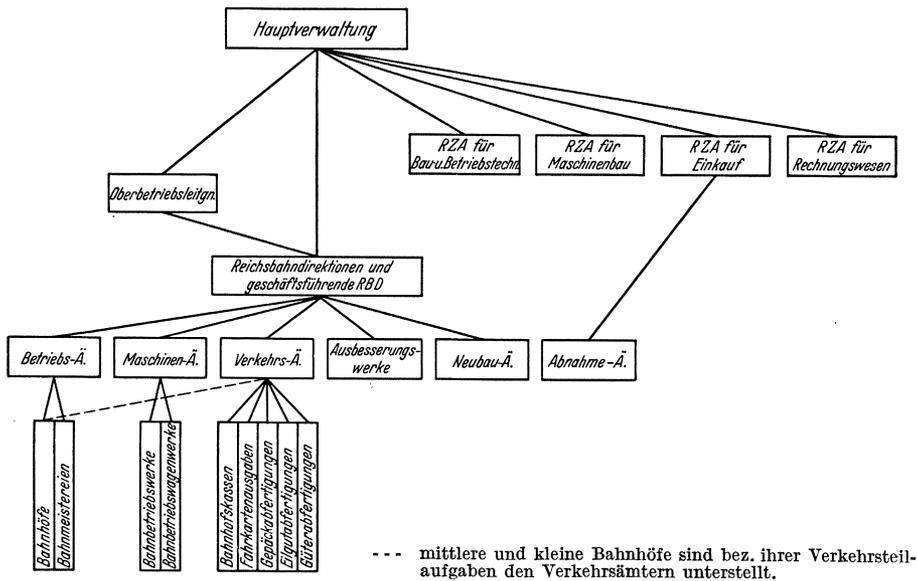


Abb. 71. Hauptarbeitsgliederung der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft.

Durch die Einführung geschäftsführender Direktionen werden gewisse Teilaufgaben einzelnen Direktionen für das Gebiet mehrerer Direktionen übertragen (z. B. geschäftsführende Direktionen für Tarife und für den Fahrplan mit dem Ausland). Diese Einrichtung ist so zweckvoll, daß man sie auch für andere Teilaufgaben anwendet, insbesondere das Werkstättenwesen, Beschaffungswesen (die Teilaufgabe Einkauf wird teilweise durch die Direktionen erfüllt) und Unterwirtswesen.

In der Hauptverwaltung sind folgende „Abteilungen“ gebildet worden (Reihenfolge nach obiger Aufgabengliederung):

- | | | | |
|--|---|-----|-----|
| Betriebsabteilung | } | II | IIa |
| Bauabteilung | | | |
| Maschinenabteilung | | | |
| Verkehrsabteilung | | I | |
| Personalwesen und sonstige mittelbare Teilaufgaben | | VI | |
| Rechnungswesen, Finanzierung, juristische Mitwirkung | | IV | |
| Einkauf | | VII | |

Man erkennt, daß die unmittelbaren und mittelbaren Aufgaben je drei Abteilungen zugewiesen sind. Die Ziffern geben die Nummern der Abteilungen bei der Hauptverwaltung an, eine Abteilung V ist nicht vorhanden.

Bei dem Umfang der Arbeiten der Hauptverwaltung — die DRG. ist das größte Unternehmen der Welt — wird nach Kräften versucht werden müssen, diese Stelle zu entlasten. Dies geschieht bei Arbeiten, die dezentralisiert bearbeitet werden können, durch weitgehendste Übertragung auf die Direktionen. Müssen aber die Arbeiten zentralisiert bleiben, so kann man sie nur als geschlossene Komplexe ausgliedern. Dies ist durch Übertragung an die vier Reichsbahn-Zentralämter geschehen (Reichsbahnzentralämter für Bau- und Betriebstechnik, für Maschinenbau, für Einkauf, für Rechnungswesen). Dem Reichsbahnzentralamt für Einkauf sind 7 Abnahmeämter unterstellt.

Sonach ergibt sich die Hauptarbeitsgliederung der Abb. 71, die jedoch das Revisionswesen nicht enthält. Auf die Funktion des Verwaltungsrats wird nicht eingegangen.

9. Preußische Staatshochbauverwaltung.

Die Preussische Staatshochbauverwaltung (nachfolgend abgekürzt S.) hat im wesentlichen folgende Aufgaben ¹:

1. Neu- und Umbau von Staatsbauten und Hauptinstandsetzungen,
2. Unterhaltungen der Staatsbauten und für staatliche Zwecke angemieteten Bauten,
 - a) laufende Unterhaltung in Dach und Fach (sogen. B-Arbeiten ²),
 - b) Veränderungen und Ergänzungen (sogen. C-Arbeiten),
3. Vollzug oder Mitwirkung bei allen Baumaßnahmen, zu denen der Staat rechtlich (Patronat) oder von Aufsichts wegen verpflichtet, oder an denen er durch Zuschuß- oder Darlehns-hilfen beteiligt ist (Kirchen-, Pfarr-, Küsterei- und Schulbauten),
4. Baupolizeiliche Aufgaben,
5. Mitwirkung bei Denkmalspflege, Förderung der heimatlichen Bauweise, Naturdenkmalschutz.

Zu 1. Die Fonds sind im außerordentlichen Haushalt bei den einzelnen Verwaltungen ausgewiesen. Diese stellen die Bedürfnisse fest. Die Planung, Durchführung und Rechnungslegung ist Sache der S. Bei der Planung werden in wichtigen Fällen Privatarchitekten durch Wettbewerb beteiligt. Keinesfalls darf aber etwa der S. jegliche Planung genommen werden, weil sie dadurch künstlerisch und durch Ertötung der Arbeitsfreude überhaupt geistig herabgedrückt werden würde. Zu 2. Die Fonds für die B-Arbeiten sind in Durchführung des § 11 der Verordnung zur Vereinfachung und Verbilligung der Verwaltung vom 29. Oktober 1932 beim Ordinarium des Finanzministeriums (Hochbauabteilung) zusammengefaßt. Sie werden von der S. verteilt, die hierdurch die alleinige Verantwortung für die Substanzerhaltung aller Staatsbauten trägt und bei der Verausgabung der Mittel durch die Möglichkeit eines Ausgleichs höchst wendig geworden ist. Bei den B-Arbeiten obliegt der S. die Bedürfnisfeststellung, Planung und Durchführung (einschl. Rechnungsanweisung). Bei den C-Arbeiten ist die nutznießende Verwaltung für die Bedürfnisfeststellung und Fondsverwaltung zuständig.

Zu 1. u. 2. Diese beiden Aufgaben sind die wichtigsten. Eine Erweiterung dieser Aufgaben dadurch, daß der Staat in eigener Regie baut, kommt nicht in Frage.

¹ Vgl. Dienstanweisung für die Ortsbaubeamten der Staatshochbauverwaltung, 3. Aufl. Berlin 1910, mit zahlreichen Änderungen.

² A-Arbeiten sind kleine Instandsetzungen, für deren Ausführung die einzelnen Ressorts selbst Sorge tragen.

Zu 3. Die Mitwirkung der S. ist von bestimmten Grenzbeträgen abhängig (vgl. Dienstanweisung).

Zu 4. Die baupolizeilichen Aufgaben sind in der Unterinstanz insbesondere solche der Mitwirkung bei ortspolizeilichen Geschäften der Gemeinden, in denen die Ortspolizei von staatlichen Behörden verwaltet wird (z. B. in der Provinz Hannover). Der Verfasser hält es für erwünscht, daß die Baupolizei auf dem Lande und in kreisangehörigen Städten der Unterinstanz der S. übertragen wird, und zwar dergestalt, daß sie hierfür allein verantwortlich ist, also nicht nur mitwirkt. Die Mittelinstanz der S. ist Beschwerdeinstanz und erteilt Dispense, ebenso in gewissem Umfang die Oberinstanz.

Zu 5. Bei diesen Aufgaben (vgl. Dienstanweisung) arbeitet die S. mit den Provinzialkonservatoren und dem Landeskonservator zusammen.

Im allgemeinen wird anerkannt werden müssen, daß der Aufgabenkomplex der S. gut abgegrenzt ist. Die Konzentration der Staatshochbauangelegenheiten auf die S. hat insofern Lücken, als selbst die obengenannte Verordnung noch einzelne technische Arbeitsgebiete, z. B. Siedlungswesen, Landesplanung, Städtebau und Fluchtlinienwesen in der Zentralinstanz bei andern Ressorts belassen hat, ohne die zwangsläufige Einschaltung der S. für die hochbautechnische Bearbeitung sicherzustellen. Auch werden noch einige Stiftungsvermögen wie z. B. der Hannoverische Klosterfonds hochbautechnisch von Sonderverwaltungen bearbeitet. Ein Grund ist hierfür nicht einzusehen.

Eine Aufhebung der S. würde dazu führen, daß jedes Ressort sich eine eigene Hochbauverwaltung einrichten würde, wodurch eine unwirtschaftliche Zersplitterung entstände. Eine Einschränkung des Arbeitsgebietes auf eine rein verwaltende Tätigkeit, also die völlige Übertragung aller technischen Arbeiten an freie Architekten, würde die Interessen des Staates nach Ansicht des Verfassers nicht genügend wahren. Tatsächlich verfügen alle deutschen Länder und das Deutsche Reich wie auch Kommunalverbände über eigene Hochbauverwaltungen mit im wesentlichen denselben Aufgaben.

Die S. hat drei Instanzen: Hochbauabteilung beim preussischen Finanzministerium, Hochbaudezernenten bei den Regierungen und Hochbauämter. Die Zahl der hintereinandergeschalteten Instanzen hängt natürlich von der Größe des Landes ab. Eine Hintereinanderschaltung von nur zwei Instanzen, wie in Sachsen, würde in Preußen zu einer Überlastung der Oberinstanz führen. Bei der Aufgliederung der Arbeit auf die drei Instanzen zur Erfüllung der Aufgaben 1 und 2 muß stets der Zweck, künstlerisch einwandfrei und wirtschaftlich zu bauen, im Auge behalten werden. Hält der verantwortliche Leiter der S. eine künstlerische Beeinflussung der Mittel- und Unterinstanzen für notwendig, so kann von Fall zu Fall eine Zentralisation der Arbeiten vorgenommen werden. Eine Uniformierung des künstlerischen Gestaltens ist dadurch nicht zu befürchten. Daß die Oberinstanz und die Mittelinstanzen sich bei schwieriger Finanzlage des Staates auch schon bei geldlich kleineren Objekten einschalten müssen, dürfte selbstverständlich sein. Die Abgrenzung der Zuständigkeiten muß daher labil gehalten werden. Die Arbeitsgliederung auf die drei Instanzen zur Erfüllung der Aufgabe 3 ist ähnlich wie bei den Aufgaben 1 und 2 geregelt. Die Arbeitsgliederung zur Erfüllung der Aufgabe 4 wurde bereits oben kurz behandelt, von einer Erörterung der Arbeitsgliederung für Aufgabe 5 kann abgesehen werden.

Die Oberinstanz befindet sich jetzt beim preussischen Finanzministerium, wodurch eine enge Verbindung mit der finanzierenden Stelle geschaffen ist. Die Oberinstanz könnte auch Glied des Ministeriums für Wirtschaft und Arbeit sein, zumal dieses das Wohnungs- und Siedlungswesen und die Landesplanung bearbeitet. Auch an eine Verkoppelung mit dem Innenministerium (wie in Bayern)

könnte gedacht werden, da die Mittelinstanz mit der inneren Verwaltung verkoppelt ist. Eine völlige Verselbständigung der S. zu einem eigenen Ressort mit besonderen nachgeordneten Dienststellen, etwa zu einem Ministerium der öffentlichen Arbeiten, kommt nicht in Frage, nachdem Eisenbahn und Wasserstraßen auf das Reich überführt sind. Demjenigen Ministerium, dessen Glied die Oberinstanz der S. ist, sind auch die als beratende Behörde wirkende Akademie des Bauwesens und das Technische Oberprüfungsamt nachzuordnen.

Die Verkoppelung der Mittelinstanz mit den Regierungen ist, da die S. alle Einzelverwaltungen berät, im Interesse der Vereinfachung der Geschäfte höchst segensreich. Schwierigkeiten, sich innerhalb der Regierung auszuwirken, bestehen nicht mehr, seit alle drei Abteilungen der Regierung bürokratisch geleitet werden. Erwägenswert ist u. U., die Hochbauangelegenheiten zweier oder mehrerer kleinerer Regierungen von einer „geschäftsführenden Regierung“ erledigen zu lassen.

Eine Verkoppelung der Unterinstanz etwa mit den Landräten kommt nicht in Frage, da die S. alle Verwaltungen betreut und im übrigen mit den Aufgaben der allgemeinen Landesverwaltung nur unwesentliche Berührungspunkte hat, abgesehen davon, daß die Zahl der preußischen Kreise rd. doppelt so groß ist wie die Zahl der Hochbauämter. Für Neubauten, durch die sich ein genügend großer abtrennbarer Arbeitsbereich ergibt, werden besondere Neubauämter eingerichtet.

Zahlenmäßige Berechnungen über die Auslastung der Hochbauämter dergestalt, daß die gesamte geleistete Arbeit in einer einzigen Zahl ausgedrückt wird, existieren nicht. Es dürfte sich aber empfehlen, eine derartige Berechnung zu versuchen. Hierbei würden z. B. bei der Aufgabe 2 Zahl, Art und Größe der zu betreuenden Bauwerke berücksichtigt werden müssen. Selbstverständlich geht die Arbeit in Notzeiten keineswegs etwa entsprechend den verringerten Mitteln zurück. Wie in jedem Privathaushalt macht auch gerade hier das Auskommen mit ganz knappen Mitteln besondere Schwierigkeiten. Größe und Verkehrsverhältnisse des Bezirks würden bei der Berechnung dadurch zu berücksichtigen sein, daß den Ortsbaubeamten eine entsprechende Anzahl von Reisetagen im Jahre zugebilligt wird. Praktisch wird so vorgegangen, daß man bei der Prüfung, ob zwei Ämter vereinigt werden können, die Minderkosten (z. B. Miete, bessere Ausnutzung des unteren Personals usw.) den Mehrkosten (Reisen) gegenüberstellt und, wenn sich eine Ersparnis vorraussehen läßt, den Versuch einer Aufhebung eines Amtes macht.

Bei der Abgrenzung der Bezirke der Hochbauämter kann von den politischen Grenzen unbedenklich abgewichen werden. Tatsächlich hat man auch aus diesem Grunde in geeigneten Fällen darauf verzichtet, den Sitz eines Hochbauamtes an den Sitz eines Landrats zu legen. Im übrigen ergibt sich der geeignete Sitz eines Hochbauamts meist leicht, wenn man auf einer Karte die zu betreuenden Bauwerke einzeichnet.

Die räumliche Vereinigung mehrerer Hochbauämter in größeren Städten, gegebenenfalls auch unter Zusammenlegung mit der Regierung, ist durchgeführt. Wird sie jedoch zu weit getrieben, so wird das Hochbauamt räumlich zu sehr von seinem eigentlichen Betätigungsgebiet entfernt. Es ist nicht ausgeschlossen, daß dieser Fall bei der preußischen Bau- und Finanzdirektion in Berlin bereits vorliegt.

10. Preußische Katasterverwaltung.

Die preußische Katasterverwaltung¹ ähnelt in ihrer organisatorischen Struktur der Staatshochbauverwaltung (Oberinstanz beim Finanzministerium, Mittelinstanzen bei den Regierungen, Unterinstanzen selbständig als Katasterämter).

¹ Vgl. Suckow-Ellerhorst: Überblick über das deutsche Vermessungswesen. Liebenwerda 1932.

Der Verfasser behandelt nachfolgend lediglich für die Katasterämter die Personalbemessung und die Abhängigkeit der Kosten von der Größe der Ämter.

Zum Zweck der Personalbemessung wurden die Arbeiten in verschiedene Arten eingeteilt. Sodann wurde in folgender Weise ermittelt, wieviel Arbeitstage durchschnittlich für einen Fall einer bestimmten Art benötigt werden. Jedes Katasteramt hatte für ein Geschäftsjahr auf Grund täglicher Aufzeichnungen anzugeben, wieviel Prozent der Gesamtarbeitszeit auf die einzelnen Arten entfallen waren. Da die gesamten Arbeitstage (Werktage \times Personen) jedes Katasteramts bekannt sind, läßt sich hieraus ermitteln, wieviel Arbeitstage auf die einzelnen Arten in jedem Katasteramt und in allen Katasterämtern zusammen entfallen sind. Wird die Zahl der

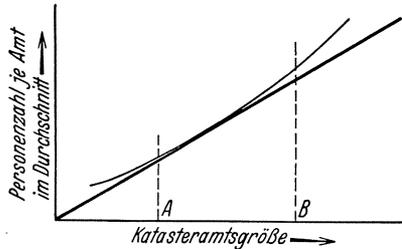


Abb. 72. Abhängigkeit der Personenzahl von der Katasteramtsgröße.

in allen Katasterämtern für eine Art entfallenden Arbeitstage durch die Gesamtzahl der Fälle dieser Art dividiert, so ergibt sich wieviel Arbeitstage im Durchschnitt für einen Fall einer bestimmten Art gebraucht wurden ($t_1, t_2, t_3 \dots$).

Nennt man nun die Zahl der Fälle der verschiedenen Arten, die bei einem bestimmten Katasteramt etwa in einem Jahr auftreten, $a_1, a_2, a_3 \dots$ und die Zahl der Sollarbeitstage für eine Person im Jahr T , so ergibt sich die Sollpersonenzahl des betr. Katasteramts nach der Formel

$$\frac{a_1 \cdot t_1 + a_2 \cdot t_2 + a_3 \cdot t_3 + \dots}{T}$$

Diese wird mit der Istpersonenzahl verglichen. Da hier eine Durchschnittsberechnung zugrunde gelegt wird, führt die ganze Personalauslastungskontrolle darauf hinaus, daß geprüft wird, ob die tatsächliche Personenzahl über oder unter dem Durchschnitt liegt.

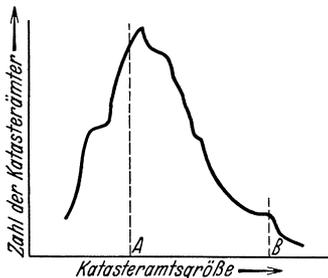


Abb. 73. Zahl der Katasterämter verschiedener Größe.

Bei den bisherigen Erörterungen wurde eine Voraussetzung gemacht, die noch nachgeprüft werden muß. Es ist nämlich angenommen worden, daß die Sollarbeitsleistung einer Person nicht von der Größe eines Katasteramts abhängt. Die Größe eines Katasteramts kann durch die Zahl der Sollarbeitstage im Jahre ausgedrückt werden, oder durch einen Prozentsatz, der das Verhältnis zur

Durchschnittszahl der Sollarbeitstage eines Amtes angibt. Man kann nämlich die durchschnittliche Zahl der Sollarbeitstage eines Katasteramts, die sich aus dem Bruch

$$\frac{\text{Summe der Sollarbeitstage aller Katasterämter}}{\text{Zahl der Katasterämter}}$$

ergibt, gleich 100 % setzen.

Trägt man in einem Koordinatensystem in der Horizontalen die Größe der Katasterämter, in der Vertikalen die wirkliche durchschnittliche Zahl der Personen für ein Katasteramt der einzelnen Größen auf, so ergibt sich die Kurve der Abb. 72. Legt man die Tangente an die Kurve, so zeigt sich, daß angestrebt werden muß, Katasterämter nur in der Größenordnung von A bis B zuzulassen. Hierbei ist vorausgesetzt, daß eine 5 proz. Überschreitung des Optimums zulässig ist. In der Tat liegt die Kurve der wirklichen Personenzahl bei diesen beiden Grenz-

fällen um 5% höher als die Tangente. Kleinere Ämter als A und größere Ämter als B sollten also verschwinden, weil sie unwirtschaftlicher arbeiten. Abb. 73 zeigt, daß die große Masse der Katasterämter in der Zone A—B liegt, nämlich 75%.

Diese Untersuchung kann zweifellos nützliche Erkenntnisse vermitteln. Noch mehr zu empfehlen ist jedoch eine Umrechnung der Kurve der Abb. 72 in Geld. Da nämlich in jedem Katasteramt mindestens je ein Katasterdirektor und ein Obersekretär vorhanden sind, schneiden geldlich — und hierauf kommt es doch an — die kleineren Katasterämter, bei denen die Zahl der teureren Kräfte im Verhältnis zu den anderen Kräften höher ist, bei dieser Betrachtung noch ungünstiger ab als die größeren. Schematisch ergibt sich dies aus Abb. 74. Man erkennt, daß das Optimum von O_1 nach O_2 gerückt ist. Eine Untersuchung dieser Art würde einen noch stärkeren Antrieb als bisher zur Zusammenlegung der kleinen Katasterämter geben.

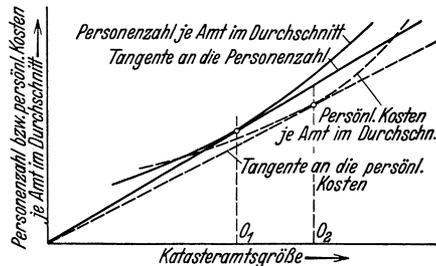


Abb. 74. Verschiebung des Optimums.

Da die sächlichen Kosten eine relativ geringe Rolle spielen und in der Tendenz sich nicht anders verhalten als die persönlichen Kosten, soll hierauf nicht weiter eingegangen werden.

Die Untersuchung der Abhängigkeit der Kosten von der Größe der Ämter kann hier wie überall nur die Richtung zeigen, in der die Verwaltung steuern muß. Im einzelnen Fall wird es sich nicht immer ermöglichen lassen, ein kleines Amt aufzuheben. Sind etwa die Verkehrsverhältnisse besonders schlecht, oder ist das Gebiet zu ausgedehnt, so würde bei Aufhebung eines Amtes die Bevölkerung das neue Amt nicht mehr in angemessener Zeit erreichen können.

11. Deutsches Rotes Kreuz, Berlin W 35¹.

Einen Überblick über die Eingliederung des DRK in die internationale Organisation des RK gibt Abb. 75. Oberste Instanz sind die internationalen RK-Konferenzen, auf denen das Internationale Komitee vom RK, die Liga der RK-Gesellschaften, die nationalen RK-Gesellschaften und Delegierte der Staaten vertreten sind.

Das Internationale Komitee vom RK (E. V. nach Schweizer Recht, Sitz Genf) empfängt seine Mandate von den internationalen RK-Konferenzen. Es ist der moralische Hüter und neutrale Sachwalter des RK-Gedankens und RK-Werkes

in der Welt. Im Interesse der völligen Unabhängigkeit von nationalen Einflüssen sind seine Mitglieder ausschließlich Bürger der neutralen Schweiz.

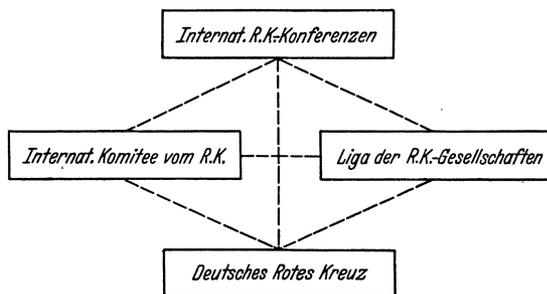


Abb. 75. Eingliederung des DRK in die internationale Organisation des RK.
- - - Beziehungen.

¹ Durch Aufnahme dieses Beispiels wünscht der Verfasser für das Deutsche Rote Kreuz zu werben, dessen segensreicher Hilfe bei einer schweren Verwundung im Felde er sich stets in tiefster Dankbarkeit erinnern wird.

Die Liga der RK-Gesellschaften (Sitz Paris) erstrebt Hebung des Gesundheitszustandes, Verhütung von Krankheiten, Linderung der Leiden aller Völker und vermittelt die Zusammenfassung der Hilfswerke für den Fall nationaler und internationaler Notlage. Die Liga ist nach dem Kriege gegründet und insbesondere von amerikanischer Seite finanziert worden.

Das DRK ist aus dem 1869 gegründeten „Zentral-Komitee der deutschen Vereine zur Pflege im Felde verwundeter und erkrankter Krieger“, das „die deutsche

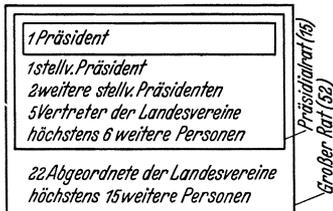


Abb. 76. Aufgliederung der obersten Leitung des DRK.

Einheit auf dem Gebiet der Humanität vollzogen hat, als die politische Einheit unseres Vaterlandes sich noch im Kreise der Wünsche bewegte“ (Kabinetts-Order Kaiser Wilhelms I. vom 14. März 1871) und aus dem Verband der Landesfrauenvereine vom RK hervorgegangen. Es wurde im Jahre 1921 als Zusammenfassung aller Landesorganisationen vom RK innerhalb des Deutschen Reiches gegründet (E. V.) und im Jahre 1933 nach dem Führersystem reor-

ganisiert (Satzung vom 29. November 1933¹).

Die Aufgaben des DRK liegen laut § 2 der Satzung auf folgenden Gebieten (gekürzt):

1. Ausbildung und Ausrüstung männlicher und weiblicher Kräfte,
2. Pflege von Kranken und Verwundeten im Kriege,
3. Fürsorge für Kriegsgefangene und Kriegsbeschädigte,
4. Gas- und Luftschutz,
5. Allgemeiner Rettungs- und Hilfsdienst,
6. Katastrophenhilfe,
7. Volkswohlfahrtsdienst,
8. Kriegsbeschädigten- und Kriegshinterbliebenenfürsorge,
9. Jugendrotkreuz,
10. Sammlungen und Werbetage,
11. Soziale Fürsorge für Mitglieder der Sanitätskolonnen, Schwestern usw.

Die Aufgliederung der obersten Leitung zeigt Abb. 76. Der Präsident wird auf Vorschlag des Großen Rates, dessen Beschluß der Zustimmung des Reichsministers des Innern bedarf, vom Reichspräsidenten auf 4 Jahre berufen, er kann vom Reichspräsidenten abberufen werden. Er ist der Führer des DRK. Den stellvertretenden Präsidenten ernennt der Reichsminister des Innern auf Vorschlag des Präsidenten. Die übrigen Mitglieder des Präsidialrates, von denen einer als Schatzmeister für die Finanzgebarung der Hauptverwaltung verantwortlich ist, beruft der Präsident. Die Landesvereine haben ein Vorschlagsrecht für ihre Vertreter. Der Präsidialrat tritt nach Bedarf zusammen und berät den Präsidenten. In den Großen Rat werden ferner 22 Abgeordnete von den Landesvereinen und dem Frauenverein vom RK für Deutsche über See entsandt, die übrigen Personen beruft der Präsident. Der Große Rat ist zu Angelegenheiten von grundsätzlicher Bedeutung zu hören, er bewilligt den Haushalt, genehmigt die Jahresrechnung und entlastet den Präsidenten und Schatzmeister, er trifft Bestimmungen über die Finanzierung des DRK aus den Landesvereinen und beschließt über die Zustimmung zu den vom Präsidenten beabsichtigten Satzungsänderungen und über die Auflösung des DRK. Über die Mitgliederversammlung heißt es in § 13: „Der Präsident kann Tagungen der Mitglieder des DRK einberufen. Er kann die Zahl der zur Teilnahme berechtigten Mitglieder bestimmen“. Der Präsident wird durch

¹ Vgl. Blätter des DRK, 12. Jahrg., 1933, S. 533ff.

vier Reichswalter für Bereitschaftsdienst, ärztliche Fragen, Schwesternwesen und Frauenarbeit sowie einen Leiter der auswärtigen Angelegenheiten unterstützt. Zur Erzielung einer engen Zusammenarbeit mit der Wehrmacht bestellt der Präsident am Sitz jedes Wehrkreiskommandos für dessen Bezirk einen Inspekteur. Die laufenden Geschäfte der Hauptverwaltung (umfassend Präsident, Präsidialrat und Großen Rat) führt der Generalsekretär, dem die nötigen Hilfskräfte beigegeben sind. Der Generalsekretär „oder“ sein Vertreter ist Vorstand im Sinne des BGB. Beachtlich ist folgende Bestimmung des § 18, Abs. 3 (gekürzt): „Urkunden über Erwerb und Verkauf von Liegenschaften und über Darlehen bedürfen der Unterschrift des Präsidenten oder des stellvertretenden Präsidenten zusammen mit der Unterschrift des Generalsekretärs. Bei finanziellen Verpflichtungen ist die Gegenzeichnung des Schatzmeisters erforderlich“.

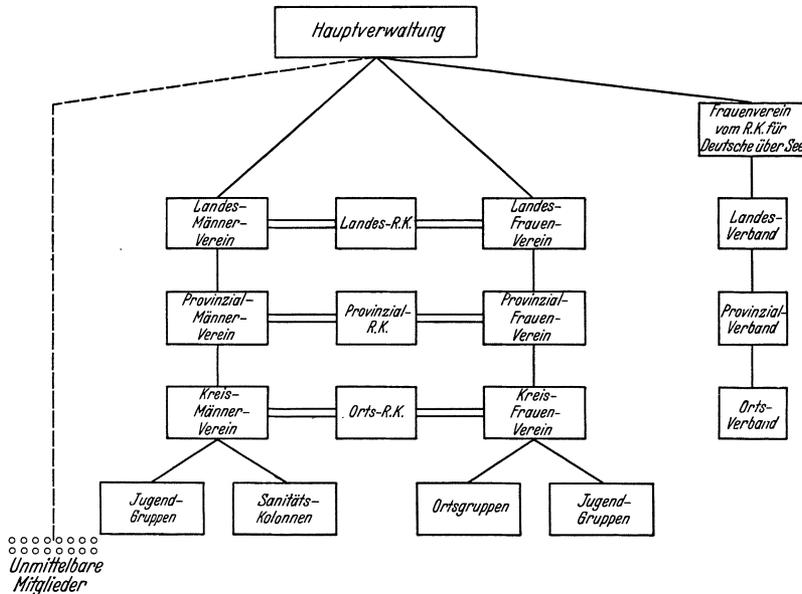


Abb. 77. Arbeitsgliederung des DRK.

organisatorische Unterstellung, Mitglieder der Vereinigungen sind Mitglieder des DRK.

unmittelbare Mitgliedschaft.

== Arbeitsgemeinschaft

Über die Gesamtarbeitsgliederung unterrichtet Abb. 77. Die Gebiete der Landesvereine fallen mit den Reichsstatthalterbezirken zusammen. Tritt eine andere politische Einteilung des Reichsgebietes in Kraft, so hat sich die Gliederung des DRK dieser Einteilung anzupassen. Die Abbildung zeigt die Arbeitsgliederung für Preußen, wo Landesvereine, Provinzialvereine und Kreisvereine hintereinandergeschaltet sind. Außer einem Nebeneinander von Männer- und Frauenvereinen, die dann eine Arbeitsgemeinschaft bilden müssen, können auch (wie z. B. in Bayern) einheitliche, also Männer und Frauen umfassende Vereine bestehen. Der Führer hat die Landesvereine (im allgemeinen E. V.) fest in der Hand, insofern er die Satzung genehmigt, die Präsidenten der Landesvereine beruft und sie auch aus zwingenden Gründen abberufen kann. Die Präsidenten der Landesvereine berufen und abberufen die Vorsitzenden der nachgeordneten Vereine sowie die Kolonnenführer und Ärzte der Sanitätskolonnen. Bei Berufung der Oberinnen der Schwesternschaften vom R.K. bedürfen die Präsidenten der Landes-

tigen Fragen hintereinandergeschaltete Instanzen darstellen, wobei aber die Stimmzahl der Mitglieder der engeren Instanz in der weiteren Instanz keinen entscheidenden Einfluß hat. Die Arbeit ist im einzelnen wie folgt gegliedert (nur das Wichtigste wird hervorgehoben). Der Präsident beruft und leitet die Sitzungen des Präsidiums, Verwaltungsrats und der Hauptversammlung. Der Präsident und beide Stellvertreter sind gesetzliche Vertreter nach § 26 BGB., sie bilden das geschäftsführende Präsidium und sind für die gesamte Verwaltung verantwortlich. Dem geschäftsführenden Präsidium steht zur obersten Geschäftsabwicklung die Hauptgeschäftsstelle München zur Verfügung. Das Präsidium setzt die Mitgliederbeiträge auf Grund von Beschlüssen der Hauptversammlung fest, genehmigt Verträge, entscheidet über Änderung der Gaugrenzen, genehmigt die Gausatzungen und kann Gauvorstandsmitglieder ihrer Stellung entheben. Der Verwaltungsrat ist Berufungsinstanz gegenüber dem Präsidium und entscheidet endgültig über Gaugrenzen, Gauteilungen und Gauneuergründungen. Die Einschaltung dieses Organs muß als durchaus zweckmäßig anerkannt werden, da auf diese Weise Schwierigkeiten nach Möglichkeit von der Hauptversammlung ferngehalten werden. Die Hauptversammlung ist oberstes Organ und Berufungsinstanz gegenüber dem Verwaltungsrat, sie nimmt Berichte von dem Verwaltungsrat und den Revisoren entgegen, entlastet das Präsidium und den Verwaltungsrat, berät Anträge und wählt Präsidium, Revisoren und Ehrenrat. Die Revisoren haben die Pflicht, die gesamte Geschäftsführung der Zentrale des ADAC zweimal im Jahre zu prüfen. Es handelt sich hier um ehrenamtlich tätige Personen gegenüber der natürlich in der Hauptgeschäftsstelle vorhandenen Abteilung Revision. Die Revisoren dürfen ein weiteres Ehrenamt in Präsidium, Hauptsportausschuß, Verwaltungsrat oder Ehrenrat nicht bekleiden. Die Mitglieder des Ehrenrats dürfen dem Präsidium nicht angehören, sodaß dieses nicht in Streitigkeiten, die aus Ehrenhändeln entstehen, hineingezogen werden kann, es sei denn, daß das Präsidium selbst sich vor dem Ehrenrat zu verantworten hat. Der Hauptsportausschuß ist oberste Sportbehörde, er leitet alle sportlichen Veranstaltungen des ADAC und hat die Oberleitung über den Sportbetrieb in den Gauen und Clubs. Die Gesamtsportversammlung wählt die 7 Beisitzer des Verwaltungsrats, schlägt den Sportpräsidenten und die Referenten für Kraftwagen, Krafräder und Wasser- und Luftfahrzeuge vor, behandelt alle Sportfragen und genehmigt das Sportprogramm. Entsprechend der Zentrale haben natürlich auch die Gauen und Clubs ihre Organe (vgl. Satzung).

Einen Überblick über die gesamte Arbeitsgliederung gibt Abb. 79. Das Deutsche Reich ist in 29 Gauen eingeteilt, die sich an die politische Gliederung möglichst anlehnen, z. B. Gau Xa Nordbayern (Nürnberg), Gau Xb Südbayern (München), Gau XII Württemberg und Hohenzollern, Gau XIII Baden usw. Mit Rücksicht darauf, daß stark mit den Behörden zu arbeiten ist, empfiehlt sich diese Lösung durchaus. Selbstverständlich sind aber die Enklaven in das von ihnen umschlos-

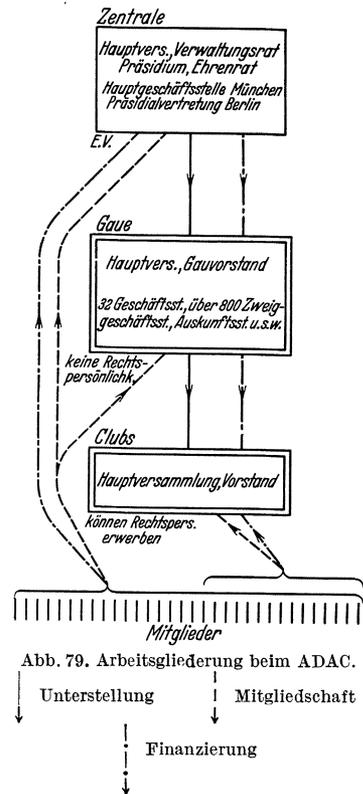


Abb. 79. Arbeitsgliederung beim ADAC.
 Unterstellung Mitgliedschaft
 Finanzierung

Abb. 79. Arbeitsgliederung beim ADAC. Das Deutsche Reich ist in 29 Gauen eingeteilt, die sich an die politische Gliederung möglichst anlehnen, z. B. Gau Xa Nordbayern (Nürnberg), Gau Xb Südbayern (München), Gau XII Württemberg und Hohenzollern, Gau XIII Baden usw. Mit Rücksicht darauf, daß stark mit den Behörden zu arbeiten ist, empfiehlt sich diese Lösung durchaus. Selbstverständlich sind aber die Enklaven in das von ihnen umschlos-

sene Gebiet einbezogen worden, wie auch sonst von den politischen Grenzen soweit dringend notwendig abgewichen wurde. Der 30. Gau ist der Gau Ausland. „Die Gaue sind Verwaltungsabteilungen des ADAC, sie können daher eigene Rechtspersönlichkeit nicht erwerben“ (§ 39, Abs. 1 der Satzung). Jedes Mitglied ist automatisch auch Gaumitglied, dagegen braucht nicht jedes Mitglied einem Club beizutreten, ein Club braucht auch nicht jedes ADAC-Mitglied aufzunehmen. Die Mitglieder finanzieren die Zentrale, die ihrerseits die Gaue finanziert. Die Clubs werden von ihren Mitgliedern und durch Beihilfen der Gaue finanziert. Man erkennt, daß die Zentrale nicht Kostgänger der Clubs und daher nicht von diesen abhängig ist, und daß sie die Gaue als die entscheidenden Unterverwaltungsstellen fest in der Hand hat (personell und finanziell). Größer ist die Freiheit der ADAC-Clubs, die aber doch der Genehmigung und einer gewissen laufenden Kontrolle des Gauvorstandes unterliegen.

Es sei dem Leser empfohlen, der geschilderten Arbeitsgliederung des ADAC die Arbeitsgliederung des DDAC gegenüberzustellen.

V. Arbeitsablauf.

A. Allgemeines.

1. Überblick.

Der Arbeitsablauf¹ ist ein zeitliches Hinter- und Nebeneinander von Vorgängen an Objekten, ausgeführt durch Subjekte an Orten gegebenenfalls auf Grund von Unterlagen und mit Hilfe von Werkzeugen; er dient der Erfüllung einer Teilaufgabe in einem Betrieb oder Betriebssystem oder beim Verkehr von Betrieben, die nicht einem zentralen Willen unterstehen. Um den Arbeitsablauf wirtschaftlich zu gestalten, ist, wenn es sich nicht um einfachste Fälle handelt, eine schaubildliche Darstellung unerlässlich. Der Leser wird sich durch die Beispiele davon überzeugen, daß die E r f a s s u n g schwierigerer Arbeitsabläufe, die doch die Voraussetzung ihrer Organisation und Reorganisation ist, ohne graphische Darstellung nicht möglich ist, es sei denn, daß man ungewöhnlich viel Zeit aufwendet. Die Bestgestaltung des Arbeitsablaufs kommt daher zum erheblichen Teil auf die Auffindung einer geeigneten schaubildlichen Darstellung (Arbeitsablaufplan) hinaus.

In manchen Fällen verengert sich jedoch das Problem des Arbeitsablaufs, so daß auch die Pläne sich vereinfachen. Derartige Pläne sind Verkehrspläne, Besetzungspläne und Hilfspläne. Sie können auch neben die Arbeitsablaufpläne treten, indem sie diese ergänzen. Den Arbeitsablaufplänen ist der folgende Teilabschnitt (S. 142) gewidmet, die übrigen Pläne werden nachfolgend kurz behandelt.

Die Verkehrspläne zeigen die Bewegung von Gegenständen wie Fahrzeugen, Werkstücken und Schriftstücken und von Personen von Ort zu Ort in der Zeit. Zugrunde gelegt werden kann zunächst ein maßstäblicher oder schematischer Lageplan. Die Pläne können entweder die Zeitfolge nur durch die Ortsfolge andeuten oder genauere Angaben über die Zeit machen (vgl. z. B. die bekannten Pläne der Deutschen Lufthansa A. G., Berlin, die auf schematischer geographischer Grundlage aufgebaut und mit Zeitangaben versehen sind). Wird die Zweikoordinatendarstellung benutzt, so ist die eine Koordinate der Zeit, die andere dem Weg bzw. der Ortsfolge zugeteilt. Die bekanntesten Zeitwegpläne (beide Koordinaten maßstäblich) sind die graphischen Eisenbahnfahrpläne², ohne die bei der heutigen

¹ Vgl. Nordsieck: Die schaubildliche Erfassung und Untersuchung der Betriebsorganisation. Stuttgart 1932, S. 31 ff.

² Vgl. Deutsche Reichsbahngesellschaft: Dienstvorschrift für die Aufstellung der Bildfahrpläne vom 1. Januar 1931.

Verkehrsdichte eine zweckvolle Fahrplangestaltung überhaupt nicht möglich wäre. Bei entsprechender Ausgestaltung können sie auch zur Ermittlung der Fahrdauer verwandt werden und zur Verbesserung der „Besetzung“ von Bahnhöfen, Fahrzeugen und Bedienungspersonal dienen (Verbindung mit Besetzungsplänen). Ein typisches, einfaches Beispiel hierfür findet sich in der „Verkehrswissenschaftlichen Woche“ 1929, Heft 4, S. 41. Derartige Verkehrspläne dienen daher der Aufstellung eines wirtschaftlichen Fahrplans und haben besondere Bedeutung für die Verkehrsbetriebe.

Die Besetzungspläne sollen die „Besetzung“, d. h. die Inanspruchnahme von Personen und Einrichtungen wirtschaftlich gestalten, insbesondere auch aufeinander abstimmen. Praktisch kommt nur eine Darstellung in Frage, bei der die zu besetzenden Elemente an ein und dieselbe, maßstäblich aufgetragene Zeitlinie gebunden sind. In denjenigen Fällen, in denen über die Tatsache der dauernden Besetzung kein Zweifel sein kann, zeigt der Besetzungsplan etwa nur die Art der Besetzung (z. B. Schaufensterdekorationsplan eines Ladengeschäfts, Angabe der in den einzelnen Fenstern gezeigten Dekorationen und des Umdekorierens in Abhängigkeit von der Zeit). In anderen Fällen folgt die Besetzung aus der verlangten Leistung. Erforderlich sei eine periodisch oder aperiodisch schwankende Leistung nach Abb. 80. Die schraffierte Fläche der Abb. 80 ist dann die in der Zeit a — b zu leistende Arbeitsmenge¹. Als verlangte Leistung kann man sich z. B. denken die Zahl der von einem Elektrizitätswerk abzugebenden kW oder in bestimmter Zeit von einer Sparkasse abzufertigenden Sparer oder an einer Bahnsteigsperrung zu kontrollierenden Reisenden. Der verlangten Leistung muß nun die Besetzung der Einrichtungen (arbeitende Maschinen im Elektrizitätswerk) oder (und) Personen (diensttuende Kassenbeamte der Sparkasse bzw. Schaffner an den Sperren) angepaßt werden. Die Einrichtungen können praktisch zumeist nur vermehrt, nicht aber vermindert werden, sie können lediglich stillgelegt werden, wodurch Stilllegungs- und Stillstandskosten entstehen. Die Zahl der Personen kann bedingt vermehrt und vermindert werden (Einstellung, soweit der Arbeitsmarkt es zuläßt, Entlassung entsprechend der Rechtslage). Erfahrungsgemäß beeinträchtigt

jedoch nichts so sehr die Erzielung höchster Qualität, günstigster Kosten (Verluste durch Anlernen) und schnellster und sicherster Arbeitsabwicklung wie das Schwanken des Personalstandes. Man wird also mit allen Kräften danach streben, eine möglichst gleichmäßige Besetzung des Betriebes mit einer bestimmten Personenzahl und damit auch der vorhandenen Einrichtungen zu erzielen. Hierzu sind die Besetzungspläne hervorragend geeignet. Schematische Beispiele von Besetzungsplänen zeigen die Abb. 81—82. Man erkennt, daß innerhalb der Streifen für die zu besetzenden Elemente (Personen, Einrichtungen) weitere Unterteilungen möglich sind, wie z. B. nach Soll und Ist in Abb. 82².

Die Hilfspläne stellen Einzelheiten betrieblicher Beziehungen und Vorgänge

¹ Vgl. Hennig: Betriebswirtschaftslehre der Industrie. Berlin 1928, S. 116ff.

² Hervorragende Beispiele von Besetzungsplänen finden sich in den Richtlinien für Arbeits- und Zeitstudien im Eisenbahnbetriebsdienst nebst 2 Heften Beispiele für Arbeits- und Zeitstudien im Eisenbahnbetriebsdienst, genehmigt durch Verfügung der Hauptverwaltung 22 Bea v. 15. November 1928, zu beziehen vom Eisenbahn-Zentralamt, Dezernat G.

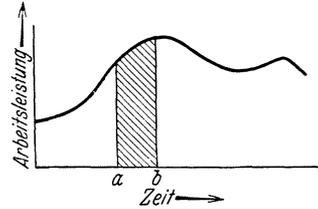


Abb. 80. Leistungskurve als Unterlage für Besetzungspläne.

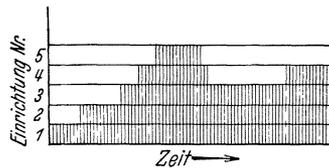


Abb. 81. Besetzung vorhandener Einrichtungen.

mannigfaltigster Art dar. Die Zeitfolge pflegt bei ihnen mehr oder minder zurückzutreten. Von besonderer Bedeutung sind Kontenpläne, für die der Schmalenbachsche Kontenrahmen eine bewährte Norm schafft.

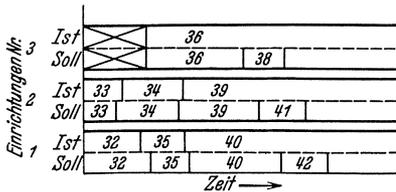


Abb. 82. Soll- und Istbesetzung mit bestimmten Arbeiten (z. B. Aufträgen, Ziffern bezeichnen Auftragsnummern).

Der Arbeitsablauf steht in innerem Zusammenhang mit der Arbeitsgliederung. Die Arbeitsgliederung bedingt also den Arbeitsablauf und umgekehrt. Nachdem der Organisierende die Istarbeitsgliederung erfaßt hat, wird er die Istarbeitsabläufe studieren, und hat damit die gesamten bestehenden Regelungen in sich auf-

genommen. Nunmehr wird er unter ständiger Rücksichtnahme auf die sich hieraus ergebende Sollarbeitsgliederung die Sollarbeitsabläufe entwickeln und endlich die Sollarbeitsgliederung gestalten.

2. Arbeitsablaufpläne.

Bestimmungselemente des Arbeitsablaufs sind die folgenden bzw. ein Teil der folgenden: Zeit, Art des Vorgangs, Objekt, Subjekt, Ort, Unterlage, Werkzeug.

Die klare zeitliche Einordnung der Vorgänge ist für die Erfassung des Arbeitsablaufs von entscheidender Bedeutung. Die Zeit kann maßstäblich und unmaßstäblich dargestellt werden. Während für die Verkehrs- und Besetzungspläne im allgemeinen nur die maßstäbliche Darstellung in Betracht kommt, ist für die Arbeitsablaufpläne gerade auch die nicht maßstäbliche Darstellung, die also nur das zeitliche Hinter- und Nebeneinander zeigt, von besonderer Bedeutung. Das hat seinen Grund darin, daß sich insbesondere die schwierigeren Arbeitsabläufe, wie die Beispiele zeigen werden, insgesamt oft nicht zeitlich normieren lassen, vielmehr lediglich die Zeitdauer einzelner Vorgänge oder Vorgangfolgen festgelegt werden kann. Ferner führen praktische Erwägungen dazu, zunächst die zeitliche Einordnung der Vorgänge nur grundsätzlich darzustellen und, soweit eine zeitmaßstäbliche Darstellung möglich und zur Abstimmung der Vorgangfolgen aufeinander notwendig ist, hierfür besondere Pläne zu verwenden (Ausschnitte aus den Arbeitsablaufplänen mit zeitmaßstäblicher Darstellung, Projektionen in Pläne mit zeitmaßstäblicher Koordinate, angefügte Besetzungspläne).

Als *V o r g ä n g e* werden im allgemeinen „Arbeitsstufen“¹ darzustellen sein. Man kann die Arbeitsstufe definieren als den größten Arbeitskomplex, der entsteht, wenn die Art des Vorganges, das Objekt, das Subjekt, der Ort, die Unterlage und das Werkzeug nicht geändert werden. Man suche hinter dieser Definition nicht mehr als wirklich hinter ihr steckt, sie ist ausschließlich zweckbedingt. Es ist eben zweckvoll, die Veränderung jedes einzelnen der genannten Bestimmungselemente gesondert aufzuzeichnen. Es liegen also zwei Arbeitsstufen vor, wenn z. B.

dasselbe Schriftstück (Objekt) durch dieselbe Person (Subjekt) an demselben Ort (Ort) zunächst beschriftet und dann gestempelt wird (2 Vorgangsarten) oder,

wenn in gleicher Weise beschriftet werden (Vorgangsart) durch dieselbe Person (Subjekt) an demselben Ort (Ort) zwei verschiedene Schriftstücke (2 Objekte) oder,

¹ Begriff ist eingebürgert. Vgl. AWF 225: Grundlagen für Arbeitsvorbereitung. Berlin 1929, S. 8ff. — Nordsieck, a. a. O. S. 36ff.

wenn kontrolliert wird (Vorgangsart) dasselbe Schriftstück (Objekt) an demselben Ort (Ort) durch zwei verschiedene Personen (2 Subjekte) usw. In allen diesen Fällen sind zwei Arbeitsstufen vorhanden, weil e i n e s der Bestimmungselemente sich ändert, erst recht würden natürlich zwei Arbeitsstufen vorliegen, wenn m e h r e r e Bestimmungselemente sich ändern. Die praktische Bedeutung des Begriffs Arbeitsstufe für den Organisierenden liegt darin, daß eine eingehendere kritische Prüfung des Arbeitsablaufs im allgemeinen ein Zurückgehen auf die einzelnen Arbeitsstufen erfordert, deren klare Erkennung unerlässlich ist. Der Arbeitsablaufplan muß also im Regelfall Arbeitsstufen darstellen.

Es kann notwendig sein, die Arbeitsstufen weiter in „Arbeitsteilstufen“ zu zerlegen, um den Arbeitsablauf genauer zu studieren. So kann man z. B. die Arbeitsstufe „Drehen eines Werkstücks“ in die Arbeitsteilstufen „Abdrehen des ersten Spans“, „Abdrehen des zweiten Spans“ usw. zerlegen. Arbeitsteilstufen verschiedenen Inhalts entstehen durch Zurüstung und Abrüstung. Handelt es sich z. B. um ein Durchschreiben auf schuppenförmig untereinanderliegende Formulare, so müssen diese u. U. erst richtig untereinander gelegt werden, so daß die Arbeitsteilstufen „schuppenförmig untereinander legen“ und „Durchschreiben“ entstehen. Zu- und Abrüstarbeiten entstehen sehr häufig bei Verwendung von Unterlagen und Werkzeugen. So kann z. B. in dem Arbeitsablauf „Paßerteilung“ die erste Arbeitsstufe „Prüfen des Ausweises auf Grund des Hausstandsbuches“ in die Arbeitsteilstufen „Herbeischaffen des Hausstandsbuches“, „Prüfen der Angaben des Ausweises auf Grund der Angaben des Hausstandsbuches“ und „Wiedereinordnen des Hausstandsbuches“ aufgeteilt werden. Weiter kann z. B. die Arbeitsstufe „Drehen eines Werkstücks“ in die Arbeitsteilstufen „Einspannen“, „Drehen“ (gegebenenfalls weiter unterteilt wie oben), „Ausspannen“ zerlegt werden. Eine weitere Unterteilung der Arbeitsteilstufen ist nur mehr mit Rücksicht auf Zeitstudien kleinster meßbarer Arbeiten nötig und braucht daher hier nicht behandelt zu werden.

Der Arbeitsablauf besteht nach den bisherigen Erörterungen aus einer Zahl von Arbeitsstufen. Es ist jedoch notwendig, zwischen die Begriffe Arbeitsablauf und Arbeitsstufe noch den Zwischenbegriff „Arbeitsabschnitt“ einzuschalten. Wie sich aus mehreren Stufen ein Treppenlauf und aus mehreren Treppenläufen, zwischen denen Absätze liegen, eine Treppe zusammensetzt, so setzt sich auch ein Arbeitsablauf zumeist aus mehreren Arbeitsabschnitten zusammen, zwischen denen Absätze liegen. Der Arbeitsablauf wird durch einen „Anlaß“ eingeleitet, der den ersten „Anstoß“ gibt. Innerhalb des Arbeitsablaufs können nun Hemmungen eintreten, die durch weitere Anstöße überwunden werden müssen. Das Ende eines Arbeitsabschnitts ist durch ein „Liegenbleiben“¹ eines oder mehrerer Objekte charakterisiert. Durch einen Anstoß setzt die Arbeit wieder ein, womit ein neuer Arbeitsabschnitt beginnt. Am klarsten erkennt man das Ende eines Arbeitsabschnitts, wenn der Anstoß zu einem neuen Arbeitsabschnitt im einzelnen Falle nicht eintreten braucht. So braucht z. B. auf ein Angebot kein Auftrag einzugehen. Nicht selten erkennt man die Arbeitsabschnitte daran, daß sie in sich geschlossene Zyklen bilden. Ein bestimmter Arbeitsabschnitt läuft in diesem Falle x mal ab, bis der nächste Arbeitsabschnitt beginnt, der y mal abläuft. Die Objekte des ersteren Arbeitsabschnitts bleiben dann liegen bis zum Beginn des letzteren². Als

¹ Der Begriff ist weiter als der des „Lagerens“. Lager im technischen Sinne können am Ende eines Arbeitsablaufs vorhanden sein. Vgl. Nordsieck a. a. O. S. 37.

² Man kann dann die Arbeitsabschnitte als „Arbeitszyklen“ bezeichnen (Nordsieck a. a. O.). Da jedoch nicht in allen Fällen Arbeitszyklen vorliegen, z. B. nicht bei dem Beispiel „Baugenehmigung usw.“, verwendet der Verfasser den Begriff Arbeitsabschnitt, der dem in der Technik benutzten Begriff „Bauabschnitt“ nachgebildet ist.

Arbeitsabschnitt ist daher eine Folge von Arbeitsstufen definiert, die zwischen zwei aufeinander folgenden Anstößen liegen. Ein Arbeitsablauf kann also aus mehreren Arbeitsabschnitten bestehen. Die Bedeutung des Begriffs Arbeitsabschnitt besteht darin, daß er dem Organisierenden Veranlassung gibt, einen umfanglicheren Arbeitsablauf zunächst in größere Teile zu unterteilen, und ihm so leichter einen Überblick und eine Kritik ermöglicht. Um den Arbeitsablauf völlig klarzustellen, muß jeder Anstoß angegeben werden.

Es empfiehlt sich nicht, in ein und demselben Arbeitsablaufplan bei bestimmten Vorgängen Arbeitsteilstufen, bei anderen Arbeitsstufen und wieder bei anderen Arbeitsabschnitten darzustellen. Vielmehr sollten grundsätzlich Arbeitsstufen unter Zusammenfassung zu Arbeitsabschnitten dargestellt werden. Soweit nötig, sollten dann von gewissen Arbeitsstufenfolgen (gegebenenfalls Arbeitsabschnitten) Arbeitsteilstufen auf besonderen Plänen verzeichnet werden.

O b j e k t e können Gegenstände (z. B. Werkstücke, Waren, Formblätter, Formblattsätze), Personen (z. B. Kunden, Antragsteller) und Begriffe (z. B. Antrag, Entschließung, Gesetz) sein. In vielen Fällen verbindet sich der Begriff mit einem Gegenstand, so daß man den Gegenstand als Objekt ansieht, während es in Wirklichkeit der Begriff ist (z. B. wird bei einem Angebot der geistige Inhalt, nicht aber der Gegenstand Papier bearbeitet). Bei Vereinigungs- und Trennvorgängen¹ entstehen z. B. aus zwei Objekten ein neues Objekt oder aus einem Objekt zwei neue Objekte. Ob es notwendig ist, in den genannten Fällen alle drei Objekte darzustellen, hängt davon ab, ob dies der Klarheit dient. Handelt es sich z. B. um das Aufkleben einer Kostenmarke auf einen Paß, so entsteht an sich ein neues Objekt Paß mit Kostenmarke. Das hinzugefügte Objekt Kostenmarke verändert aber den Charakter des Objektes Paß so wenig, daß es zulässig erscheint, nur die Objekte Paß (zunächst ohne, später mit Kostenmarke) und Kostenmarke aufzuführen (vgl. Beispiel „Paßerteilung“). Dagegen sind bei dem Beispiel „Lochkartenarbeiten einer großen Lebensversicherung“ alle einzelnen Objekte, die sich bei den Vereinigungs- und Trennvorgängen ergeben, genau verzeichnet. Personen, die Objekte sind, können in demselben Arbeitsablauf auch Subjekte sein; Gegenstände, die Objekte sind, können in demselben Arbeitsablauf auch Unterlagen oder Werkzeuge sein (Gesenk in dem Beispiel „Auftrags erledigung in einer Gesenkschmiede“ ist zunächst Objekt, dann Werkzeug).

S u b j e k t e können Betriebssysteme, Betriebe, Abteilungen, Personengruppen und Einzelpersonen sein. Subjekte sind also nur Personen bzw. Personen vielheiten. Bei selbsttätigen chemischen Prozessen und Bearbeitungen durch vollautomatische Maschinen fehlen daher die Subjekte. Es wurde bereits darauf hingewiesen, daß alle Subjekte in demselben Arbeitsablauf auch Objekte sein können.

Das Bestimmungselement **O r t** bedarf keiner genaueren Behandlung.

Die Aufnahme der **U n t e r l a g e n** (z. B. Schriftstück für Ausfüllung eines Formblatts, Zeichnung für Bearbeitung eines Werkstücks) in die Darstellung des Arbeitsablaufs ist von großer praktischer Bedeutung. Allein auf diese Weise läßt sich insbesondere die Schlüssigkeit einer Kontrolle durch einen „Kontrollring“ dartun, wie Abb. 83 schematisch zeigt.

Der Begriff **W e r k z e u g** ist in weitestem Sinne zu verstehen. Er umfaßt also Maschinen, Werkzeuge in engerem Sinne und Geräte. In Frage kommt, die verwendeten Werkzeuge im einzelnen anzugeben oder nur generell, z. B. durch Trennung von Hand- und Maschinenarbeit.

¹ Eine Unterscheidung von Dativ- und Akkusativobjekt, die an sich möglich wäre, ist nach des Verfassers Erfahrung in Arbeitsablaufplänen nicht notwendig.

Man kann die folgenden Darstellungsformen unterscheiden:

1. Kompositorische Darstellung,
2. Darstellung mit Festlegung einer Richtung,
3. ebene Koordinatendarstellung (zwei Koordinaten).

Die kompositorische Darstellung ist eine freie Anordnung, bei der es natürlich sehr auf das Geschick des Darstellenden ankommt, der mehr oder minder probierend die beste Form findet, was mühsam und zeitraubend ist. Der Leser einer solchen Darstellung muß sich ferner erst besonders in jeden Fall hineindenken, was auch recht umständlich ist. Die Methode pflegt weiter die Zeitfolge nicht klar hervortreten zu lassen und eignet sich nicht für Aufnahme aller Bestimmungselemente, wenn die Darstellung nicht unübersichtlich werden soll. Immerhin kann sie in einfachen Fällen einen nützlichen Überblick geben¹.

Die beiden anderen Methoden sind auch anwendbar, wenn alle Bestimmungselemente in die Darstellung aufgenommen werden müssen. Der Verfasser behandelt jedoch die Verwendung der Methoden 2 und 3 zunächst für den Fall, daß nur ein Teil der Bestimmungselemente berücksichtigt werden muß.

Bei Methode 2 wird die festzulegende Richtung der Zeitablauf sein. Derartige Pläne zeigen also deutlich das zeitlich Hinter- und Nebeneinander (maßstäblich oder unmaßstäblich). Die übrigen Bestimmungselemente müssen, soweit sie aufgeführt werden sollen, durch Namensnennung oder Symbole kenntlich gemacht werden. Die Darstellung eignet sich vortrefflich für „Verästelungspläne“, die in großen Zügen die verschiedenen sich gegenseitig ausschließenden Wege zeigen, die der Arbeitsablauf an bestimmten Stellen nehmen kann (entweder — oder — oder — . . .). Im allgemeinen werden in diesen Plänen nicht einzelne Arbeitsstufen, sondern Arbeitsabschnitte oder doch Zusammenfassungen von Arbeitsstufen darzustellen sein. Insbesondere aber müssen die Bedingungen, unter denen der Arbeitsablauf die verschiedenen Wege geht, verzeichnet werden. Soweit möglich, wird man auch die Häufigkeit, mit der die einzelnen Wege begangen werden, zahlenmäßig angeben. Die Verästelungspläne eignen sich daher insbesondere als Vorpläne zu den eigentlichen Arbeitsablaufplänen, von denen etwa ein Hauptplan den Hauptweg darstellen wird, während für die Seitenwege u. U. weitere Arbeitsablaufpläne notwendig sind. Als Beispiel behandelt der Verfasser auf den Abb. 93—95 die Verästelung der Arbeitsabläufe im Reichspatentamt.

Die Zweikoordinatendarstellung eignet sich zunächst gut für alle Fälle, in denen drei Bestimmungselemente darzustellen sind (zwei Bestimmungselementen werden die beiden Koordinaten zugeteilt, das dritte wird durch eine Kurvenschar zum Ausdruck gebracht). Bei der Bearbeitung von Werkstücken in der Industrie ergibt sich vielfach, daß durch den Vorgang eindeutig Subjekt, Ort, Unterlage und Werkzeug festgelegt sind. Es bleiben dann nur die Bestimmungselemente Zeit, Vorgang und Objekt übrig. Teilt man der Zeit die eine Koordinate zu, so ergeben sich die Koordinatensysteme Zeit — Vorgang und Zeit — Objekt. Im ersten Falle laufen die Objekte durch die Vorgänge, im zweiten Falle die Vorgänge durch die Objekte. Man erhält also eine Schar von Objektkurven bzw. Vorgangskurven. Beide Darstellungen eignen sich insbesondere als Fließarbeitspläne².

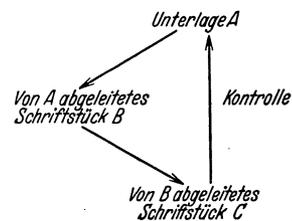


Abb. 83. Kontrollring.

¹ Beispiele bei Geldmacher: Betriebswirtschaftslehre, 2. Aufl., S. 38ff. Leipzig und Berlin 1928.

² Vgl. Lauke: Die Leistungsabstimmung bei Fließarbeit, S. 18ff. München und Berlin 1928.

Eine genauere Behandlung dieser Spezialpläne ist nicht Aufgabe einer einführenden Organisationslehre.

Der Verfasser entwickelt nunmehr das von ihm gefundene Verfahren schaubildlicher Darstellung von Arbeitsabläufen unter Einbeziehung aller Bestimmungselemente. Ein anderes Verfahren ist das der Gesellschaft für Organisation (G für O, Berlin W 30, Motzstr. 79). Dem Leser sei empfohlen, Band 4 der Schriftenreihe der G für O „Organisationschaubilder“, Berlin 1932, durchzuarbeiten.

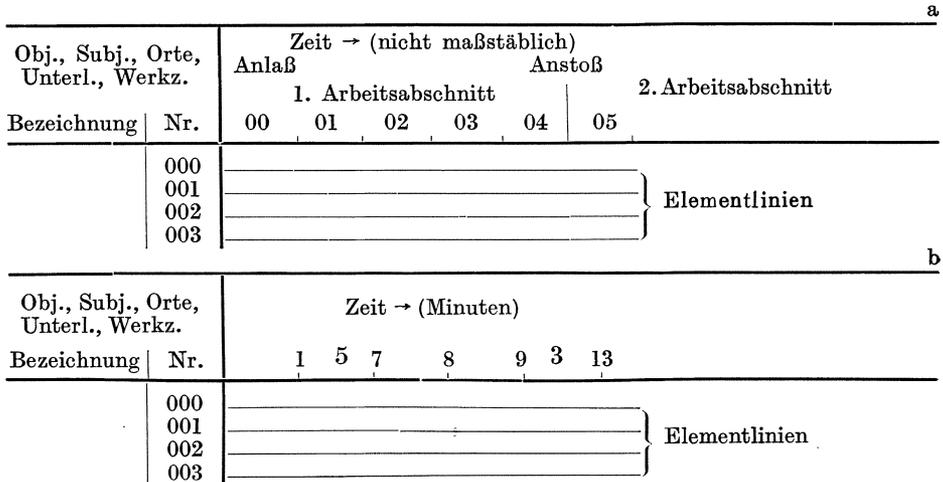


Abb. 84. Hauptschemata von Arbeitsablaufplänen unter Festlegung einer Richtung.
 a) Zeit nicht maßstäblich.
 b) Zeit maßstäblich; die eingeschobenen Zeitstrecken 5 und 3 Minuten müssen zu den übrigen Zeitstrecken addiert werden.

Das Verfahren des Verfassers ist aus den Besetzungsplänen entstanden. Wie die Abb. 84 a und b zeigen, läuft in der Horizontalen die Zeit unmaßstäblich oder maßstäblich ab. Bei nichtmaßstäblicher Darstellung wird jede im allgemeinen einer Arbeitsstufe entsprechende Teilzeit mit zwei Ziffern 00—99 bezeichnet, so

- Besetzung von Objekt, Subjekt, Ort, Unterlage, Werkzeug.
- V Kennzeichnung des Objekts (Pfeilspitze).
- Kennzeichnung des Subjekts (Punkt).
- × Kennzeichnung der Unterlage (Kreuz).
- ▽ Kennzeichnung des Werkzeugs (Dreieck, auf der Spitze stehend).
- |— Verbindungslinie der Bestimmungselemente auf einer Arbeitsstufe (Beziehungslinie).
- - - - Verbindungslinie zwischen den Besetzungen eines Bestimmungselements (Ruhelinie, Element unbesetzt).

Abb. 85. Hauptzeichen.

daß 100 Arbeitsstufen darstellbar sind. Bei maßstäblicher Darstellung der Zeit können Abkürzungen der Teilstrecken nach Abb. 84 b vorgenommen werden, wobei die eingeschobenen Zeitstrecken zu den übrigen Zeitstrecken zu addieren sind. Der Arbeitsablauf ist durch die Anstöße, die am Kopf der Darstellung angegeben sind, in Arbeitsabschnitte zerlegt. Die Bestimmungselemente Objekte, Subjekte, Orte, Unterlagen und Werkzeuge werden in der Vorspalte mit Bezeichnung und Nummer aufgeführt. Die Nummern bestehen aus drei Ziffern, von denen die erste stets eine Null ist (000—099, also 100 Elemente). Für jedes der genannten Elemente ist eine Elementlinie vorgesehen, auf der die Besetzung durch einen Strich vermerkt wird. Nach Abb. 85 wird das Objekt durch eine Pfeilspitze, das Sub-

jekt durch einen Punkt, die Unterlage durch ein Kreuz, das Werkzeug durch ein auf der Spitze stehendes Dreieck bezeichnet. Der Ort wird außer durch das Besetzungszeichen auf der Ortslinie nicht besonders kenntlich gemacht. Die besetzten Elemente einer Arbeitsstufe werden durch Beziehungslinien (senkrechte gestrichelte Linien), die Besetzungen jedes einzelnen Elements durch Ruhelinien (waagerechte Strich-Punktlinien) verbunden. Die Art des Vorgangs wird durch Zusatz eines mnemotechnischen Zeichens zum Objekt nach Abb. 86 angedeutet, wodurch dieses aufs neue gekennzeichnet wird ¹. Ändert ein Element während

—	Vorgang beliebiger Art.
∩	Sprechen (Lippe).
⊙	Lesen, Kenntnis nehmen (Auge).
∩	Schreiben (Feder).
∩	Durchschreiben (mehrfach schreiben).
%	Rechnen (Prozentsatz).
T	Buchen (Konto).
⊞	Ordnen (Fächer).
△△	Prüfen, Vergleichen (Waage).
⊞	Stempeln (Stempel).
A	Zeichnen (Zirkel).
+	Vereinigen (Niet) durch Kleben, Heften, Hineinstecken, Übergeben an Personen usw. (Nr. des Elements, mit dem vereinigt wird, kann hinzugefügt werden).
+	Trennen (Wand) (Nr. des Elements, von dem getrennt wird, kann hinzugefügt werden).
⊙	Bezahlen (Geld).
↓	Vorläufig ablegen, lagern (Anker).
⊞	Der Ablage, dem Lager entnehmen (Anker hissen).
⊞	Endgültig ablegen.
✓	Mechanisch bearbeiten (Hammer).
∩	Chemisch bearbeiten (Retorte).
⊙	Bewegen (Rad) (Zeichen brauchte nur angewandt zu werden, wenn die Bewegungsvorgänge nicht durch Schräglinien erkennbar sind).
∩	Lochkarten lochen
⊞	Lochkarten sortieren
%	Lochkarten tabellieren
∩	Fernmündlich anrufen.
%	Überstreichung (Zusatzzeichen deuten Maschinenarbeit an, hier Maschinenrechnen).
A	} Vorgänge best. Art. für die Symbole nicht vorhanden sind, und die daher in der Erklärungsspalte zu erklären sind.
B	

Abb. 86. Sinnzeichen für Vorgänge verschiedener Art.

eines Arbeitsablaufs seinen Charakter, so wird es nur einmal aufgeführt, aber verschieden bezeichnet (als Objekt mit Pfeilspitze, als Subjekt mit Punkt usw.). Da aus einem Objekt ein Subjekt oder eine Unterlage oder ein Werkzeug werden kann, ist eine Bezeichnung wie oben angeführt notwendig. Bei Bewegungsvorgängen wird zweckmäßig der Ort nicht vermerkt, da aus dem Plan hervorgeht, daß es sich um den Weg zwischen zwei bezeichneten Orten handelt. Soweit notwendig, sind am Fuße der Pläne Erklärungen zu geben. In der Erklärungsspalte werden bei nichtzeitmaßstäblicher Darstellung die Arbeitsstufen mit den Ziffern der Teilzeiten oder, wenn in einer bestimmten Teilzeit mehrere Arbeitsstufen vorhanden sind, durch Teilzeit und Element mit dazwischen gesetztem Komma gekennzeichnet. Es würde als z. B. 12,004 bedeuten Teilzeit 12, Element 004. Bei zeitmaßstäblicher Darstellung tritt an die Stelle der Ziffer der Teilzeit die Ziffer des

¹ Diese Kennzeichnung genügt, wenn eine Beziehungslinie mangels sonstiger Bestimmungselemente nicht vorgesehen zu werden braucht.

Beginns der Arbeitsstufe. Der Leser dürfte sich aus den unten behandelten Beispielen davon überzeugen, daß das Verfahren auch bei kompliziertesten Arbeitsabläufen nur sehr weniger Erklärungen bedarf.

In dem schematischen Beispiel der Abb. 87 sind nicht zeitmaßstäblich folgende Arbeitsstufen dargestellt:

00. Subjekt 004 beschriftet Objekt 000 am Ort 009;
 01. Subjekt 005 beschriftet Objekt 001 am Ort 009 auf Grund der Unterlage 000;
 02. Bewegung von 001 vom Ort 009 zum Ort 010;
 03. Subjekt 006 rechnet Objekt 001 am Ort 010 aus;
 04. Bewegung von 001 vom Ort 010 zum Ort 011;
 05. Subjekt 007 bearbeitet mechanisch Objekt 002 am Ort 011 auf Grund der Unterlage 001 mit Hilfe des Werkzeugs 008;
 06. Subjekt 007 bearbeitet mechanisch Objekt 003 am Ort 011 mit Hilfe des Werkzeugs 002;
 07. Bewegung von 003 vom Ort 011 zum Ort 009;
 08. Subjekt 004 prüft Objekt 003 am Ort 009 auf Grund der Unterlage 000.
- Die Verbindungslinien (Beziehungslinien, Ruhelinien) sind zunächst eine Lesehilfe, sodann dienen sie aber auch zur Bildung der Kontrollringe (Kontrollringe 00—08 der Abb. 87). Die vorstehende Darstellung eignet sich praktisch nur für einfachere Arbeitsabläufe, für die sich ein Beispiel in der „Prämierung von Verbesserungsvorschlägen“ (S. 154) findet.

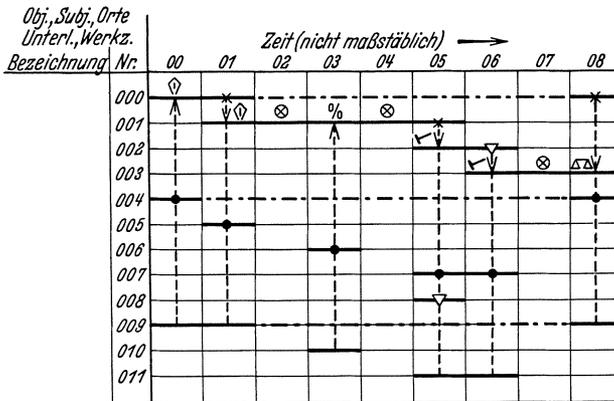


Abb. 87. Beispiel eines Arbeitsablaufplans mit Festlegung einer Richtung.

Die Bindung an die Subjekte kommt insbesondere in Frage, wenn die Orte nicht dargestellt zu werden brauchen, wenn weiter die Subjekte in dem darzustellenden Arbeitsablauf nicht Objekte werden, und wenn Vorgänge ohne Subjekte nicht vorkommen (vgl. oben). Ein schematisches Beispiel zeigt Abb. 88. Die Subjekte werden mit drei Ziffern bezeichnet, von denen stets die erste eine Null ist (000—099), die Elemente der zweiten Spalte mit vier Ziffern, von denen stets die beiden ersten Nullen sind (0000—0099). Bei jedem Subjekt müssen so viele Linien für Objekte, Unterlagen und Werkzeuge vorhanden sein, wie mit ihm in Beziehung treten. Die Bezeichnung der Arbeitsstufen erfolgt entsprechend wie bei dem oben geschilderten Verfahren (bei nicht zeitmaßstäblicher Darstellung gegebenenfalls durch Teilzeit und Subjekt, so daß z. B. bedeutet 07,002 Teilzeit 07, Subjekt 002). Einer besonderen Behandlung bedürfen noch die Bewegungsvorgänge. Eine Bewegung der Objekte (entsprechendes gilt für die Unterlagen und Werkzeuge) findet fast stets statt, wenn das Subjekt wechselt, nämlich nur dann nicht, wenn die nicht bewegten Objekte von sich bewegenden Personen bearbeitet werden. Aber auch wenn als Subjekte Abteilungen oder Betriebe angesehen werden, werden oft Bewegungen zwischen die sonstigen Arbeitsstufen bei

ein und demselben Subjekt fallen. Bei zeitmaßstäblicher Darstellung müssen alle einzelnen Bewegungen verzeichnet werden, bei nicht zeitmaßstäblicher Darstellung kann man sich im allgemeinen damit begnügen, die Bewegungen beim Wechsel der Subjekte als wichtigste Bewegungen zu erfassen. In Abb. 88 stellt die Arbeitsstufe 01 eine Weiterleitung von 0001 von Subjekt 000 an das Subjekt 001 dar. Eine besondere Bezeichnung der Art des Vorganges (Rad), der durch die Schräglinie genügend charakterisiert ist, ist in diesem Falle nicht erforderlich. Der Vorgang wird durch die Ziffernfolge 01,000 kenntlich gemacht. Bei derartigen Bewegungsvorgängen wird also das erste (weiterleitende) Subjekt angezogen. Typische Beispiele dieser Darstellungsmethode sind die Tafeln 5—7, die die Lochkartenarbeiten einer großen Lebensversicherung behandeln.

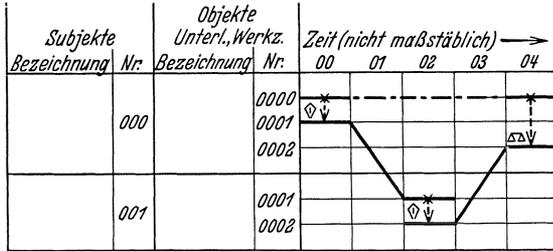


Abb. 88. Beispiel eines Arbeitsablaufplans mit Zeit-Subjekt-Koordinaten.

Bei derartigen Bewegungsvorgängen wird also das erste (weiterleitende) Subjekt angezogen. Typische Beispiele dieser Darstellungsmethode sind die Tafeln 5—7, die die Lochkartenarbeiten einer großen Lebensversicherung behandeln.

Muß der Ort aufgezeichnet werden, so empfiehlt sich eine Darstellung nach Abb. 89. In diesem Falle bestehen die Nummern der Ortsspalte aus drei Ziffern, die Nummern der Objekt-usw.-Spalte aus vier Ziffern. Die Bezeichnung der Arbeitsstufen erfolgt wiederum entsprechend wie oben angegeben (bei nicht zeitmaßstäblicher Darstellung gegebenenfalls durch Teilzeit und Ort, so daß z. B. bedeutet 09,004 Teilzeit 09, Ort 004). Das Subjekt wird bei vielen Arbeitsstufen nicht aufgeführt zu werden brauchen, nämlich wenn es aus dem Ort als die zu dem Orte gehörige Person oder Personengruppe zu entnehmen ist. Hierin liegt keine Vermischung von Orten und Subjekten, sondern lediglich eine Vereinfachung der Darstellung. Das geht schon daraus hervor, daß in jedem Fall die Subjekte hinzugefügt werden können. Die Subjekte müssen hinzugefügt werden, wenn andernfalls Unklarheiten entstehen. So sind in dem Beispiel „Auftragserledigung in einer Gesenkschmiede“ den Orten Verkaufsbüro, Betriebsbüro und Werkzeugmacherei Subjekte nicht hinzugefügt, wohl aber den

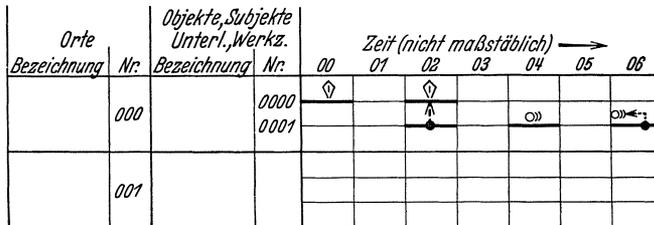


Abb. 89. Beispiel eines Arbeitsablaufplans mit Zeit-Ort-Koordinaten.

Orten Schmiede und mechanische Werkstatt. Wird die zum Orte gehörige Person (oder Personengruppe) Objekt, so kann dies natürlich auch ausführlich dargestellt werden, indem die Person eingezeichnet wird. Abkürzend kann man aber in diesem Falle das Objekt weglassen und nur durch einen nach links gerichteten Pfeil entsprechend Abb. 89, Arbeitsstufe 06 andeuten, daß die zu dem Orte gehörige Person Objekt ist. Da das Zeichen für die Art des Vorganges beim Objekt stehen muß, wird es in diesem Fall vor die Pfeilspitze gesetzt. Die Abb. 89 läßt also folgende Arbeitsstufen erkennen:

00. 0000 wird beschriftet; da das Subjekt nicht dargestellt ist, muß die zu 000 gehörige Person Subjekt sein;

- 02. Person 0001 beschriftet 0000 am Ort 000;
- 04. An Person 0001 wird am Ort 000 gezahlt; da das Subjekt nicht dargestellt ist, muß die zu 000 gehörige Person Subjekt sein;
- 06. Person 0001 bezahlt am Ort 000 an die zu 000 gehörige Person.

Über die Bewegungsvorgänge gilt entsprechend dasselbe wie bei Bindung der zweiten Koordinate an die Subjekte. Bei nicht zeitmaßstäblicher Darstellung wird man also stets die Bewegungen von Ort zu Ort aufzeichnen, dagegen die Bewegungen innerhalb der Orte nur, soweit sie von Bedeutung sind. Bei zeitmaßstäblicher Darstellung müssen alle Bewegungen verzeichnet werden ¹.

- 3- 3 Objekte, die als ein Ganzes betrachtet werden können.
- 2/a 2 Objekte, die in bezug auf ein best. Subjekt oder einen best. Ort als ein Ganzes betrachtet werden können, trennen sich (getrennte Objekte durch kleine Buchstaben gekennzeichnet).
- 3/b Gemeinsame Bewegung, Zeichen macht die Darstellung des Vereinigens und Trennens unnötig, wenn die Vereinigung nur für kurze Zeit stattfindet.
- Y Verästelungszeichen deuten an, daß der Arbeitsablauf an dieser Stelle einen oder mehrere andere Wege gehen kann, die nicht dargestellt sind. Erklärung gegebenenfalls unter Hinweis auf Verästelungspläne und andere Arbeitsablaufpläne in der Erklärungsspalte.
- o Kreis zu Beginn oder am Ende einer Elementlinie deutet an, daß die davor bzw. dahinter liegenden Arbeitsstufen nicht dargestellt sind.

Abb. 90. Sonderzeichen.

Eine Reihe von Sonderzeichen zeigt Abb. 90. Die Darstellung des Fernsprechens, bei dem zwei Orte in Verbindung treten, ist aus Abb. 91 zu ersehen. Auch hier können Anrufender (Subjekt) und Angerufener (Objekt) nach Abb. 91 a genau verzeichnet werden. Eine Abkürzung ergibt sich nach Abb. 91 b, laut deren die zum Orte 000 gehörige Person die zum Orte 001 gehörige Person anruft.

Orte		Objekte, Subjekte, Unterl., Werkz.		Zeit →	
Bezeichnung	Nr.	Bezeichnung	Nr.	00	01
	000	Person	0000	●	
	001	Person	0001	↓	

Orte		Objekte, Subjekte, Unterl., Werkz.		Zeit →		
Bezeichnung	Nr.	Bezeichnung	Nr.	00	01	02
	000	Formblatt	0000	⊙		⊙
	001				⊗	

Abb. 91. Darstellung des Fernsprechens.

Für die praktische Aufzeichnung der Pläne mögen folgende Anregungen gegeben werden. Einen Entwurf für einen Stempel mit allen notwendigen Daten, der zweckmäßig auf die Arbeitsablaufpläne gesetzt wird, zeigt, Abb. 92. Zur Ausführung wähle man 5 mm kariertes Papier. Bei den ersten Entwürfen der Ist- und Sollpläne sollte die Spaltenhöhe für die Subjekte bzw. Orte bei den Koordinatendarstellungen reichlich bemessen werden, ferner sollten etwa nach fünf Arbeitsstufen Felder für Arbeitsstufen freigelassen werden. Es ist unbedenklich, wenn das Papier in der Höhe und Breite nicht gut ausgenutzt ist, aber sehr störend, wenn sich Elemente in der Vertikalen und Arbeitsstufen in der Horizontalen, die zunächst nicht vorgesehen wurden, nicht unterbringen lassen (Notwendigkeit, den Plan zu zerschneiden und Papier dazwischen zu kleben). Die Elementlinien sollen 5 mm senkrechten Ab-

¹ Nicht generell erörtert wird die an sich mögliche Darstellung von Vorgängen während der Bewegung (Subjekt handelt, während es sich bewegt; an einem Objekt wird gehandelt, während es sich bewegt), da hierfür nach den Erfahrungen des Verfassers ein Bedürfnis nicht vorliegt. Soweit man allerdings den sich bewegenden Elementenkomplex als ruhend auffassen kann, genügen die behandelten Methoden (Vorgänge im bewegten Postwagen eines Eisenbahnszugs werden dargestellt, indem der Postwagen als ruhend aufgefaßt wird).

Der Verfasser unterläßt ferner in dieser einführenden Organisationslehre aus didaktischen

stand haben. Jede Arbeitsstufe sollte bei nicht maßstäblicher Darstellung eine Breite von 10 mm haben. Da Farben nicht verwendet werden, können die Pläne nach jedem Verfahren vervielfältigt werden ¹.

Bei einer Reorganisation von Arbeitsabläufen sind notwendig:

Istarbeitsablaufpläne (gegebenenfalls mit Istverästelungsplänen) nebst Anlagen wie Formblättern, Mustern usw.;

Sollarbeitsablaufpläne (wie vor);

Begründung der Sollpläne.

Die Begründung bedient sich der Kürze halber der Ziffernbezeichnungen (vgl. Beispiele). Die Formblätter usw. tragen die Nummern, unter denen sie in den Plänen verzeichnet sind, ferner nach Möglichkeit die Ziffern der auf sie bezüglichen Arbeitsstufen, z. B. die Formblätter in den einzelnen Spalten die Ziffern der Arbeitsstufen ihrer Ausfüllung.

Firma		Nr.	
Gegenstand d. Darstellung			
hierzu gehören Pläne — gehört zu Plan			
gültig seit			
gezeichnet	am	durch	auf Grund
geprüft	am	durch	auf Grund
Ersatz für		ersetzt durch	

Abb. 92. Stempel für Arbeitsablaufpläne.

Bei der kritischen Auswertung der Arbeitsablaufpläne ergeben sich folgende Fragen:

1. Treten die Anlässe des **A r b e i t s a b l a u f s** periodisch oder aperiodisch auf? Bei Periodizität: Welches ist die Periode? Bei Aperiodizität: Von welchen Umständen hängt das Eintreten des Anlasses ab, welche Zahl der Arbeitsabläufe ist zu erwarten? Von der Beantwortung dieser Fragen hängt es insbesondere ab, welches Verfahren man anwendet, und ob gegebenenfalls für die Spitzenmengen der Arbeitsabläufe ein anderes Verfahren zu wählen ist als für die große Masse der Arbeitsabläufe usw.

2. Ist die Aneinanderreihung der **A r b e i t s a b s c h n i t t e** zweckvoll? Treten die Anstöße periodisch oder aperiodisch auf? Es ergeben sich nunmehr entsprechend dieselben Fragen wie bei 1.

3. Sind alle **A r b e i t s s t u f e n** notwendig und sind sie zweckvoll aneinander gereiht? Der Organisierende prüfe nicht nur das gesamte Hintereinander und Nebeneinander der Arbeitsstufen, sondern auch die Arbeitsstufen in bezug auf jedes einzelne Objekt, jedes einzelne Subjekt und jeden einzelnen Ort. Es ergibt sich, ob eine Arbeitsstufe oder gar ein Objekt, Subjekt oder Ort (weil die Arbeitsstufen an einen andern Ort verlegt werden können) entbehrlich ist.

Gründen die Erörterung eines Verfahrens, durch das die Pläne in manchen Fällen abgekürzt werden können, wodurch sie aber auch schwieriger zu lesen sind (dieselbe Erscheinung wie in der Stenographie); vgl. Hennig: Betriebswirtschaftslehre der Industrie. Berlin 1928, Anlagen.

¹ Jede Lichtpausanstalt fertigt von deutlichen Bleistiftzeichnungen auf gewöhnlichem kariertem Schreibpapier Rotpausen an. Das Papier wird durch eine Äther- und Paraffinmischung zuvor lichtdurchlässig gemacht.

4. Sind insbesondere die Objekte und Unterlagen dem Arbeitsablauf, soweit es möglich ist, angepaßt? Man wird z. B. die Formblätter so einrichten, daß ihre Spaltenanordnung dem Arbeitsablauf folgt¹.

5. Ist allen Anforderungen bezüglich höchster Qualität, niedrigster Kosten und schnellster Arbeitsabwicklung Rechnung getragen? Wenn auch natürlich die Fragen 1—4 zur Erreichung dieser Zwecke aufgeworfen werden, so empfiehlt es sich doch, die Arbeitsabläufe nochmals unter diesen Gesichtspunkten zu prüfen. Die Prüfung der Qualität der durch die Arbeitsabläufe geleisteten Arbeit schließt die Prüfung der Sicherheit ein (Kontrollring). Die Prüfung der Kosten verlangt einen Kostenvergleich verschiedener möglicher Arbeitsabläufe unter Berücksichtigung der Zahl derselben. Zur Prüfung der zeitlich günstigsten Abwicklung werden aus den nicht zeitmaßstäblichen Arbeitsablaufplänen nach Möglichkeit zeitmaßstäbliche zu entwickeln sein. Hierbei wird auch soweit angängig die rhythmische Abstimmung der Arbeitsstufen und Arbeitsabschnitte vorzunehmen sein (Takt).

Bevor der Leser diesen Abschnitt nochmals genau durcharbeitet, sei ihm empfohlen, zunächst mit Hilfe der vier ersten Beispiele die Methoden zu erlernen.

B. Beispiele.

1. Reichspatentamt (Abb. 93—95).

Die Darstellungen, die auch in ihrer technischen Ausgestaltung als Muster dienen sollen und daher nicht ganz gleich sind, enthalten auf Abb. 93 das Verfahren bis zur Bekanntmachung der Anmeldung, auf Abb. 94 bis zur Erteilung des Patents und auf Abb. 95 das Nichtigkeitsverfahren.

Der Anlaß ist bei Abb. 93 die Patentanmeldung, bei Abb. 94 der Einspruch bzw. der Ablauf der Einspruchsfrist, bei Abb. 95 die Einreichung der Nichtigkeitsklage. Die Pläne geben den Arbeitsablauf nicht bis in alle Einzelheiten wieder, sondern enthalten nur das Wesentliche und ermöglichen daher dem Organisierenden den zunächst unerläßlichen kritischen Gesamtüberblick. Alle Abbildungen zeigen typische Verästelungspläne, d. h. der Arbeitsablauf kann an verschiedenen Stellen verschiedene sich gegenseitig ausschließende Wege nehmen.

Zu Abb. 93 sei folgendes bemerkt. Die Aufforderung zur Ergänzung (02) betrifft insbesondere die Zahlung der Gebühr. Die Abbildung sieht zwei Bescheide vor, natürlich kann der Schriftwechsel zwischen Prüfungsstelle und Anmelder noch weit umfänglicher sein. Dem zustimmenden Beschluß folgt die Bekanntmachung, bei abweisendem Beschluß kann sich der Anmelder beschweren. Beschwerwert sich der Anmelder, so erfolgt die Prüfung der Beschwerde zunächst wieder durch die Prüfungsstelle (12), die unter Aufhebung ihres früheren abweisenden Beschlusses (09) die Auslegung beschließen kann, wenn sie sich davon überzeugt, daß der frühere Beschluß irrtümlich war. Will die Prüfungsstelle ihren früheren Beschluß nicht aufheben, so gibt sie die Beschwerde an die Beschwerdeabteilung weiter, die entweder sofort Auslegung oder Abweisung beschließt, oder, wenn sie die Sache nicht für genügend geklärt hält, dem Anmelder zuvor noch Gelegenheit zur Rückäußerung gibt. Betrachtet man die Vorgänge kritisch, so stellt man fest, daß zwei Instanzen hintereinander geschaltet sind: Prüfungsstelle und Beschwerdeabteilung. Daß zwei Instanzen notwendig sind, wird nicht bestritten werden können. Beide Instanzen sind mit völlig verschiedenen Personen besetzt und müssen es sein. Die Prüfungsstelle ist praktisch ein Prüfer. Dieser kann zwar noch Hilfsarbeiter haben, übernimmt aber allein die Verantwortung. Demgegenüber

¹ Vgl. Mix: Vordruckkunde. Berlin 1931.

besteht die Beschwerdeabteilung aus drei Mitgliedern. Der derzeitige Arbeitsablauf, der durch Bundesratsverordnung vom 9. März 1917¹ geschaffen wurde, ist gegenüber früher in zweifacher Hinsicht abgewandelt. Der Beschluß 09 wird jetzt durch die Prüfungsstelle gefaßt, während er früher durch die Anmeldeabteilung (mindestens drei Mitglieder, davon im allgemeinen eins der Prüfer) gefaßt wurde. Der Nachteil dieses Verfahrens ist zunächst, daß die Einheitlichkeit leiden kann, da die Zahl der Prüfungsstellen erheblich größer ist als früher die Zahl der Anmeldeabteilungen. Dem Präsidenten wird daher seine Aufgabe, auf die Beobachtung gleicher Grundsätze hinzuwirken, erschwert (§ 9 der Ausführungsverordnung zum Patentgesetz vom 11. Juli 1891). Weiter kann auch

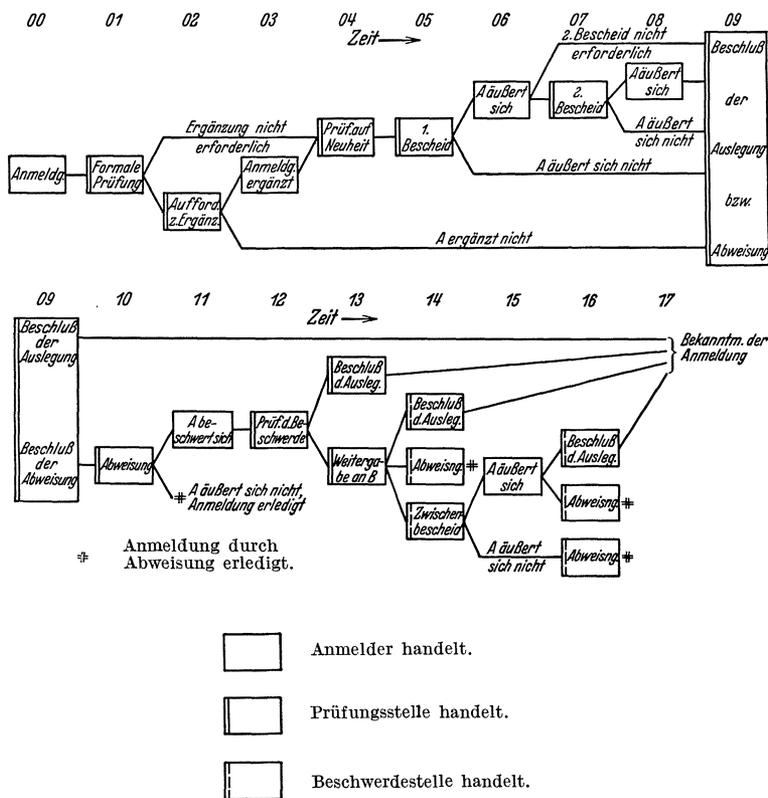


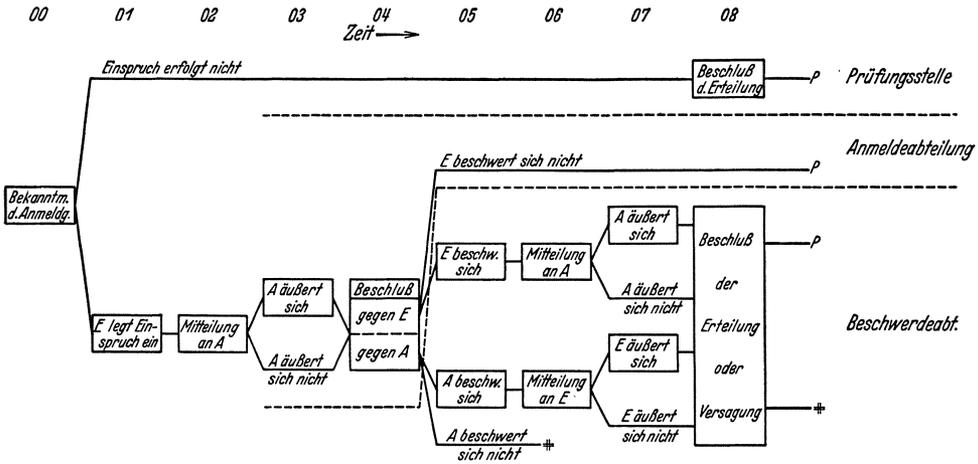
Abb. 93. Reichspatentamt, Verfahren bis zur Bekanntmachung der Anmeldung.

geltend gemacht werden, daß die Qualität der Prüfung sinken kann, da sie nunmehr nur auf zwei Augen steht. Es muß aber betont werden, daß über die Notwendigkeit und den Umfang des Prüfverfahrens in verschiedenen Ländern sehr verschiedene Ansichten bestehen. Manche Länder (z. B. Frankreich) prüfen überhaupt nicht oder nur beschränkt (bisher England), jedenfalls steht Deutschland in der Qualität der Prüfung auch jetzt noch unbedingt an der Spitze. Den genannten Nachteilen stehen nun aber die erheblichen Vorteile der Verbilligung und Beschleunigung gegenüber. Ein Fortschritt gegenüber dem früheren Verfahren ist es ferner, daß die Beschwerde zunächst an die Prüfungsstelle geht, die

¹ Vgl. Lutter: Patentgesetz, 9. Aufl., S. 384. Berlin 1928.

sich also noch berichtigen kann, während sie früher sofort an die Beschwerdeabteilung ging.

An Abb. 94 ist bemerkenswert, daß sich mit dem Einspruch gegebenenfalls



E Einsprechender, A Anmeldender, P Patent wird erteilt, # Patent wird nicht erteilt.

Abb. 94. Reichspatentamt, Verfahren von der Bekanntmachung der Anmeldung bis zur Patenterteilung.

zwei Instanzen befassen, nämlich die Anmeldeabteilung (mindestens drei Mitglieder, davon eins der Prüfer) und die Beschwerdeabteilung. Es erscheint zweckmäßig, daß hier entsprechend der Bedeutung des Einspruchs nicht der Prüfer die

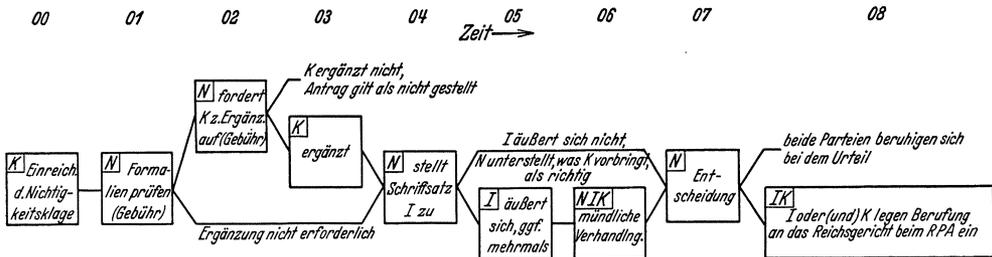


Abb. 95. Reichspatentamt, Nichtigkeitsverfahren.

K Kläger, I Patentinhaber, N Nichtigkeitsabteilung.

erste Instanz ist, sondern ein Kollegium, nämlich die Anmeldeabteilung, der jedoch der Prüfer als Sachverständigster angehört. Der Leser beachte, daß ein Patent auf Grund von Beschlüssen dreier Stellen erteilt werden kann.

Wie sich aus Abb. 95 ergibt, sind auch beim Nichtigkeitsverfahren zwei Instanzen vorgesehen, nämlich Nichtigkeitsabteilung beim Reichspatentamt und Reichsgericht.

2. Prämierung von Verbesserungsvorschlägen (Tafel 1).

Die Bedeutung einer Prämierung von Verbesserungsvorschlägen der Betriebsangehörigen auf Grund einer unabhängigen Prüfung wird auf S. 161 behandelt.

Der Plan enthält keinerlei Orte, da diese unwichtig sind. Vorhanden sind zwei Arbeitsabschnitte. Der Plan zeigt nur das Wesentliche des Arbeitsablaufs, was

jedoch völlig ausreicht. Es sei dem Leser anheimgegeben, ihn wie folgt zur Übung zu erweitern. 004 diktiert den Bericht seiner Stenotypistin ins Stenogramm. Die Stenotypistin ist dann, streng genommen, Objekt, insofern in bezug auf sie gesprochen wird, und zugleich Subjekt, insofern sie stenographiert; auf Grund des Stenogramms schreibt sie alsdann das Gutachten 1 (mit Durchschlag). 005 diktiert seiner Stenotypistin in die Maschine (Gutachten 2 mit Durchschlag). In der Werkszeitung erfolgt eine Veröffentlichung der Prämüierung. Weiter möge der Leser den Plan so umzeichnen, daß die zweite Richtung an die Subjekte gebunden ist. Subjekte sind Vorschlagender, Direktionssekretär, Kommissionsvorsitzender, Kommission, Abteilungsleiter 1, Abteilungsleiter 2, gegebenenfalls ferner Abteilungsleiter 1 und Stenotypistin 1 (beide Personen als Subjekte stellen ein Stenogramm her), Stenotypistin 1 (schreibt auf Grund des Stenogramms das Gutachten 1), Abteilungsleiter 2 und Stenotypistin 2 (beide Personen als Subjekte stellen das Gutachten 2 her).

3. Ladenverkauf (Abb. 96).

Abb. 96 stellt einen Verkauf in einem Einzelhandelsgeschäft mit Kasse und Packtisch dar¹. Der Leser prüfe, warum die einzelnen Arbeitsstufen notwendig sind. Der Stempel, mit dem die Abstempe-lungen 09 und 10 erfolgen, sollte die Nummer der Packerin enthalten. Im übrigen geht der Verfasser nur noch auf die Frage ein, ob es richtig ist, dem Kunden 0002a zur Bezahlung an der Kasse mitzugeben, aber der Ware 0002b beizupacken. Möglich sind folgende Lösungen, wenn die beiden Bons der Einfachheit halber mit a und b bezeichnet werden.

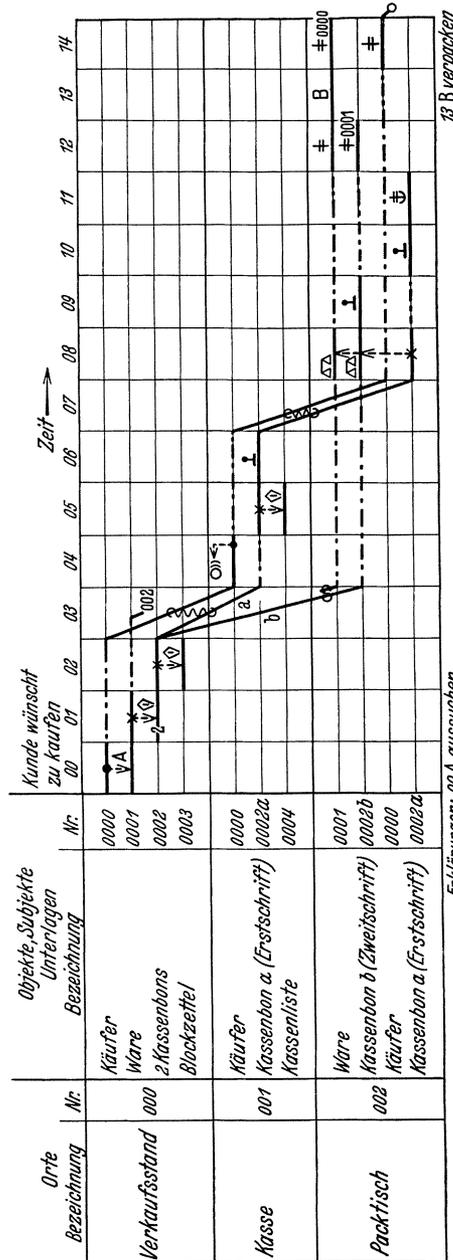


Abb. 96. Ladenverkauf.

¹ Vgl. über verschiedene Verfahren des Ladenverkaufs Seyffert: Handbuch des Einzelhandels. Stuttgart 1932, Artikel von Nordsieck: Die Organisation der Verkaufsdurchführung, S. 491ff.

Verfahren	Kunde erhält zum bezahlen	Der Ware wird beigepackt
1	a	a
2	b	b
3	a	b
4	b	a

Die Verfahren 1 und 2 kommen nicht in Frage, denn bei beiden wird der von der Kassiererin gestempelte Bon der Ware beigepackt. Bei Unstimmigkeiten ist dann nicht feststellbar, ob der Irrtum oder die Unredlichkeit auf seiten der Packerin oder Kassiererin liegt. Gibt nämlich z. B. die Packerin eine unbezahlte Ware aus, so fehlt der Betrag in der Kassenliste, man kann auch infolge des Stempelns am Packtisch feststellen, welche Packerin die Ware ausgegeben hat, es läßt sich ihr aber nicht schlüssig beweisen, daß die Schuld auf ihrer Seite liegt, denn sie kann behaupten, daß die Kassiererin den Betrag vergessen oder unterschlagen hat. Entsprechendes gilt, wenn die Kassiererin einen Posten nicht in die Kassenliste aufnimmt. Da also der quittierte Zettel im Geschäft bleiben muß, kommen nur die Verfahren 3 und 4 in Frage. 3 hat gegenüber 4 den Vorteil, daß die Kassiererin das Original sieht, das deutlicher sein wird. Andererseits ist aber die Fälschung des Originals leichter möglich als die der Durchschrift (z. B. entfernt der Kunde bei einem Betrag von 22,— RM die erste Ziffer, zahlt 2,— RM und setzt, bevor er zum Packtisch geht, die erste Ziffer wieder hinzu). Recht empfehlenswert ist es also, ein doppelseitiges Kohleblatt zu benutzen, dann erscheint auf der Rückseite von a die Durchschrift, so daß a sehr schwer zu fälschen ist. Man hat also den Nachteil von 3 vermieden.

4. Paßerteilung (Tafel 2).

Der Leser arbeite Tafel 2 durch, indem er die Notwendigkeit und die Reihenfolge der Arbeitsstufen insgesamt und bezogen auf die Objekte und Orte prüft. Er entwerfe ein Antragsformular, indem er an Hand des Planes den einzelnen Vorgängen nachgeht (z. B. 09 Vermerk, ob sich der Antragsteller in der Steckbriefkartei befindet). Die Deutung der zahlreichen Verästelungen, die zur Übung des Lesers in der Erklärungsspalte nicht vorgenommen wurde, wird nicht schwer fallen (z. B. nach 05 Nachforschungen, da die Angaben des Antrags nicht mit denen der Meldekartei übereinstimmen).

Der Arbeitsablauf ist in einer heute überholten Form dargestellt. Der Leser zeichne unter Berücksichtigung nachfolgender Beanstandungen einen neuen Plan. Die Prüfung 03, ob 000 den Antrag richtig ausgefüllt hat, ist unnötig. Sollte es öfter vorkommen, daß die Polizeireviere versagen, so sind die entsprechenden Maßnahmen zu treffen. 0008 ist überhaupt überflüssig, es genügt bei ordnungsmäßiger Aufbewahrung 0002. Die Ansichten darüber, ob das auf den Antrag geklebte Foto erforderlich ist, sind verschieden. Kriminalistischen Ansprüchen genügt es natürlich nicht, kann aber immerhin gelegentlich Dienste leisten.

5. Baugenehmigung und Ingebrauchnahmebescheinigung für eine Tankstelle in einer preußischen Großstadt (Tafel 3).

Die Darstellung setzt voraus, daß die Tankstelle in einem Gebiet errichtet wird, das

a) weder gegen Rauch, üble Dünste, ungewöhnliche Geräusche, Erschütterungen und Wärme für die Nachbarschaft,

b) noch gegen Verunstaltung geschützt ist.

Im Falle a ist Dispens notwendig, die Dispensbehörde ist in den Bauordnungen der Städte bestimmt. Im Falle b muß nach dem auf Grund des Gesetzes gegen die

Verunstaltung von Ortschaften und landschaftlich hervorragenden Gegenden vom 15. Juli 1907 erlassenen Ortsgesetz verfahren werden (Anhörung eines Sachverständigenbeirats).

Weiter ist vorausgesetzt, daß bei dem Bau die Vorschriften der Baupolizeiordnung eingehalten werden, andernfalls Dispens erforderlich ist, und daß kein Teil der Tankstelle (z. B. die Zapfsäule) auf städtischem Gelände (Bürgersteig) liegt, in welchem Falle ein Pachtvertrag mit der Stadt zu schließen wäre.

Der Leser möge nach diesen Angaben einen Verästelungsplan aufstellen, der einen Gesamtüberblick gibt und den Arbeitsablaufplan so erweitern, daß er den denkbar kompliziertesten Fall darstellt.

Wie die Tafel erkennen läßt, zerfällt der Arbeitsablauf in drei Arbeitsabschnitte.

Zum Abschnitt Antragsvorprüfung ist folgendes zu bemerken. Ein Satz Anlagen besteht aus Beschreibung, Lageplan mit Angabe der Bebauung der Nachbargrundstücke, Zeichnung der Lagerbehälter und Zapfsäulen und Bauzeichnung. 001 nimmt zunächst eine Vorprüfung vor, um, wenn die Unterlagen von vornherein Mängel haben, deren Beseitigung zu veranlassen (01). Die Vorgänge bei 002, 003, 004 und 005 sind gleich. 005 wird übrigens nur bei unterirdischen Tankanlagen über 10 000 l eingeschaltet. Da nur drei Satz Anlagen vorhanden sind, muß der erste zurückkommende Satz an die vierte Stelle (Feuerwehr) geleitet werden. Es ist angenommen, daß 0001 a an die Feuerwehr geht. In den Rückäußerungen der genannten Stellen auf den Anschreiben können dem Antragsteller Bedingungen auferlegt werden. Natürlich kann hierdurch ein umfänglicher Schriftwechsel entstehen. 006 erhält nur eine kurze Benachrichtigung (0006). Es ist angenommen, daß kein Grund zum Einspruch vorliegt.

In dem Arbeitsabschnitt Baugenehmigung ist die Geldüberweisung (0014) abgekürzt dargestellt, da es nur zu zeigen gilt, daß die Baugenehmigung erst nach Eingang des Geldes ausgehändigt wird.

Für den Arbeitsabschnitt Bau usw. ist der Anstoß das Eintreffen der Baugenehmigung. Bis zu diesem Zeitpunkt mußte die Tankstelle liegen bleiben. In diesem Arbeitsabschnitt kann dadurch noch eine Komplikation eintreten, daß von 009 die Erfüllung gewisser Bedingungen verlangt wird (gegebenenfalls weitere Prüfungen der Tankanlage an Ort und Stelle).

6. Auftrags erledigung in einer Gesenkschmiede (Tafel 4) ¹.

Es handelt sich um eine typische Sonderfabrikation (jeder Kundenauftrag führt zu einem Werkstattauftrag). Schmiede (Hammer, Pressen) und mechanische Werkstatt (Grat entfernen, drehen, bohren usw.) sind hintereinandergeschaltet. In jeder der beiden Werkstätten können an einem bestimmten Stück mehrere Operationen vorgenommen werden (mehrere Arbeitszettel 0015, 0016), die Tafel sieht der Kürze halber nur je eine Operation vor.

Wie unter „Erklärungen“ vermerkt, wird bei 15,000 und 16,000 nach Nummern bzw. Namen sortiert. 000 verfügt also über je eine Auftragskartei nach Nummern und nach Namen. Im Verkehr mit 001 arbeitet 000 mit Nummern, im Verkehr mit der Kundschaft ist die Namenskartei notwendig. Die Arbeitsstufen 19,001 und 20,001 lassen sich nicht vereinigen. Bei 19 liegen die Köpfe aller Formblätter untereinander, bei 20 liegen 0015, 0016 und gegebenenfalls weitere Arbeitszettel schuppenförmig unter 0012. Die Nachprüfung der Werkstücke erfolgt in 003 durch einen besonderen Kontrolleur 0051, in 005 durch den Meister 0053, da hier nur wenig Ausschuß entsteht.

¹ Bei diesem Beispiel ist eine Arbeit des Herrn stud. Brüninghaus benutzt, die im Seminar des Verfassers entstand.

Aus den Eintragungen der Stückzahlen in das Stammbblatt 0012 vom Kontrollbericht 0017 bei 36,001 usw. und von den Arbeitszetteln 0016 bei 44,001 usw. folgt, daß 0012 insbesondere auch als Arbeitsfortschrittsbogen dient. Die Eintragungen erfolgen täglich nach Beendigung der Arbeitszeit der Werkstätten (nachmittags). Wie sich aus dem Arbeitsabschnitt Nachkalkulation ergibt, dient das Stammbblatt auch als Nachkalkulationsbogen. Dem Auftrag wird auch ein Anteil an den Gesenkkosten (gegebenenfalls die ganzen Gesenkkosten) belastet.

Der Leser möge den Plan wie folgt erweitern. Die Terminanerkennung 13,001 ist ohne genauere Unterlagen nur bei unbedeutenden Aufträgen möglich. Bei größeren Aufträgen muß das Materiallager vorhandenes Material vormerken und nicht vorhandenes dem Einkauf zur Beschaffung aufgeben. Ferner muß im Betriebsbüro eine Übersicht über die Abwicklung der gesamten Arbeiten in 003 und 005 geführt werden. Erst auf Grund dieser Unterlagen können die Solltermine der einzelnen Aufträge festgelegt werden ¹.

7. Lochkartenarbeiten in einer großen Lebensversicherung (Tafeln 5—7).

Dieses Beispiel setzt gründliche Kenntnisse des Lochkartenwesens voraus.

Lochkartenarbeiten kommen bei großen Lebensversicherungen für die eigentliche Geschäftsabwicklung und für statistische Zwecke in Frage. Dargestellt werden auf den Tafeln im wesentlichen Arbeiten für die eigentliche Geschäftsabwicklung, und zwar nicht die auch mögliche Ermittlung der Prämienreserve.

Tafel 5 zeigt die Erzeugung von Lochkarten für Neuzugänge und die Abstimmung mit der Beitragsbuchhaltung. Die Neuzugänge werden im ersten Jahr wegen der Verrechnung der Abschlußgebühren mit den Vertretern von dem Altbestand völlig getrennt gehalten. Im übrigen erfolgt die Überwachung der Zahlungseingänge in derselben Weise wie auf Tafel 7 für den Altbestand dargestellt. Für Buchhaltung und Statistik stehen alle Angaben der Tabellen 0008—0010 zur Verfügung. Tafel 6 zeigt die Änderung von Lochkarten infolge Dividendenänderung und Vertragsänderung und die Abstimmung mit der Beitragsbuchhaltung. Die Zahl dieser notwendig werdenden Änderungen wird natürlich von der Wirtschaftslage und der Regelung des Dividendenwesens abhängen. Der Buchhaltung und Statistik dienen wiederum alle Angaben der Tabellen 0011—0013. Wichtig ist insbesondere das Beitragsoll, da die Summe dieser Beträge für alle Zugangsmomente eines Geschäftsjahres das Gesamtbeitragsoll ergibt (Gesamtbeitragsoll abzüglich Gesamtbeitragseingang ist in der Bilanz zu aktivieren). Tafel 7 zeigt die Herstellung der Beitragsverzeichnisse und Beitragsrechnungen und die Überwachung der Zahlungseingänge. Der Buchhaltung und Statistik dienen alle Angaben der Tabellen 0008 u. 0017. Die Darstellung bricht bei dem Ausschreiben der Erinnerungen 0019 ab, das anschließende, gesetzlich geregelte Mahnverfahren ist nicht mehr dargestellt.

Wie oft ein Kartenpaar (Jahresbeitragskarte, Teilbeitragskarte, also zwei Karten, da eine Karte nicht alle notwendigen Daten aufnehmen kann) verwendet wird, hängt ab:

1. von der Zahlungsweise (monatlich, vierteljährlich, jährlich, also im Jahr 12, 4, 1 Zahlungen),
2. von der Dividendenregelung (z. B. in den Anfangsjahren keine Dividende usw.).

Der ungünstigste Fall der Kartenausnutzung liegt vor, wenn der Beitrag jährlich gezahlt wird und die Dividende sich in jedem Jahr ändert. In diesem Falle wird die Jahresbeitragskarte verwendet für:

¹ Vgl. Hennig: Betriebswirtschaftslehre der Industrie, S. 116 ff. Berlin 1928.

Aa Anfertigung der Tabelle der Neuzugänge (Jahresbeiträge), vgl. Tafel 5 13,001;
 Ab Anfertigung der Beitragsrechnungen (Vermerk der Jahresbeiträge auf diesen),
 vgl. Tafel 7 11,001.

Entsprechend wird die Teilbeitragskarte verwendet für:

Ba Anfertigung der Tabelle der Neuzugänge (Teilbeträge), vgl. Tafel 5 14,001;

Bb Anfertigung der Tabelle der Neuzugänge (nach Geschäftsstellen), vgl. Tafel 5
 16,001;

Bc Anfertigung der Beitragsverzeichnisse, vgl. Tafel 7 04,001;

Bd Anfertigung der Beitragsrechnungen, vgl. Tafel 7 11,001;

Be Herstellung der Duplikatkarten, vgl. Tafel 7 13,001 und 14,001.

Jede Karte wird also im Durchschnitt 3,5mal verwandt. Ferner dienen beide
 Karten zur Erzeugung von Ersatzlochkarten laut Tafel 6.

Nimmt man an, daß heute die vierteljährliche Zahlungsweise normal ist, so
 ergeben sich folgende Mindestverwendungen (Bezeichnungen wie oben):

Jahresbeitragskarte:	Aa	1mal	(nur Zugangsmonat)
	Ab	4 „	
Teilbeitragskarte:	Ba	1 „	(nur Zugangsmonat)
	Bb	1 „	(nur Zugangsmonat)
	Bc	4 „	
	Bd	4 „	
	Be	4 „	
		zusammen	19 mal

Jede Karte wird also im Durchschnitt 9,5mal verwandt.

Zu Tafel 5 sei im einzelnen noch folgendes bemerkt. Man erkennt den Kontrollring 00—20, durch den die richtige und vollständige Erzeugung der Lochkarten für Neuzugänge gewährleistet wird. Die Zusammenlegung 06,001 erfolgt so, daß immer 0006 hinter 0005 liegt. Die trennende Sortierung 12,001 ist notwendig, damit aus 0005 0008 und aus 0006 0009 entstehen können. Bevor die Tabelle 0010 angefertigt werden kann, ist die Umsortierung 15,001 erforderlich. Bei 24,001—26,001 findet eine vereinigende, also jeweils 0006 hinter 0005 legende Zurücksortierung in die Normallage statt. Das Verästelungszeichen hinter 23,001 deutet an, daß ein Fehlersuchen notwendig ist, falls 0011 Differenzen ergibt.

Auf Tafel 6 erkennt man wiederum den Kontrollring 00—17, durch den die richtige und vollständige Erzeugung der Ersatzlochkarten gesichert wird. Der alte Lochkartenbestand 0004 wandelt sich durch die Änderungen in den neuen Lochkartenbestand 0008 um. Bemerkenswert ist, daß die neuen Lochkarten drei Arbeitsstufen erfordern, nämlich Teilduplizieren (diejenigen Spalten der alten Lochkarten, die auf den neuen unverändert bleiben, werden in diese übernommen), Lochen der neuen Daten und Kontrollieren (03,001; 04,001; 05,001).

Zu Tafel 7 ist im einzelnen folgendes zu bemerken. Durch 09,002 wird das richtige Hintereinanderliegen der Adressierschablonen sichergestellt. Damit die Summenübereinstimmung für die Geschäftsstellen auf 0008 und 0011 in der Arbeitsstufe 13,002 geprüft werden kann, ist es notwendig, daß bei 11,001 diese Summen entstehen. Da die Beitragsrechnungen in Rollenform entstehen (später auseinanderschneiden), werden die Summen sich auf im übrigen leeren Beitragsrechnungsformularen befinden, die später von den Beitragsrechnungen abzusondern sind. Die Lochung 14,001 ist notwendig, da jede Duplikatkarte für eine ganz bestimmte Zahlung gilt.

VI. Organisierende und Organisieren.

A. Organisierende.

Zu organisieren ist im allgemeinen ein Betrieb oder ein Betriebssystem, seltener der Verkehr zwischen Betrieben oder Betriebssystemen, die nicht einem zentralen Willen unterstehen.

Als Organisierende kommen in Frage:

bei der Organisation von Betrieben und Betriebssystemen

Betriebsangehörige, und zwar

Organisierende, die gelegentlich organisieren,

alle Betriebsangehörigen aus freiem Willen,

in Einzelfällen besonders beauftragte Personen oder Personengruppen,

Organisierende, für die das Organisieren dauernd ein Teil ihrer Arbeit ist, alle leitenden Personen der Betriebe, alle Leitungsbetriebe der Betriebssysteme,

betriebsangehörige Revisoren, Revisionsabteilungen der Betriebe, Revisionsbetriebe der Betriebssysteme, die Buch- und Bilanzprüfungen vornehmen,

Organisierende, deren Hauptarbeit das Organisieren ist,

Betriebsorganisatoren, Organisationsabteilungen der Betriebe, Organisationsbetriebe der Betriebssysteme,

Nichtbetriebsangehörige, und zwar

Verkäufer von Organisationsmitteln,

nicht-betriebsangehörige Revisoren und Revisionsbetriebe, die Buch- und Bilanzprüfungen vornehmen,

nicht-betriebsangehörige Organisatoren und Organisationsbetriebe,

Gemeinschaftsbetriebe,

bei der Organisation des Verkehrs zwischen Betrieben oder Betriebssystemen

besonders beauftragte Personengruppen, bestehend aus Angehörigen der

Betriebe und Betriebssysteme und gegebenenfalls auch aus Nichtangehörigen

(Kommissionen, Ausschüsse, Einzelpersonen sehr selten),

Gemeinschaftsbetriebe.

Darzustellen ist nachfolgend, wie die Betriebe und Betriebssysteme die Organisationskraft der Organisierenden möglichst vollständig ausnutzen, und wie die Organisierenden selbst ihre Organisationskraft möglichst wirkungsvoll entwickeln.

Bevor die einzelnen Arten der Organisierenden behandelt werden, muß an eine grundlegende Forderung erinnert werden, die die Betriebe an alle Organisierenden und die Organisierenden an sich selbst stellen müssen. Die Organisierenden müssen die Betriebszwecke innerlich bejahen, denn nur auf dieser Grundlage kann wahrhafte Betriebsverbundenheit entstehen. Wer z.B. mit Goethe Zeitungen innerlich ablehnt ¹, kann keine Zeitungsbetriebe organisieren. Nur eine Betriebsverbundenheit, die die Sache des Betriebes über alles stellt, bringt dem Betrieb Segen, überwindet schließlich offene und versteckte Feindschaft und schafft ein Vertrauensverhältnis aus der festen Gewißheit, daß der Betrieb bei den Organisierenden gut aufgehoben ist.

Jeder Betriebsangehörige kann, da er seiner Arbeit am nächsten steht, für sie Verbesserungsvorschläge machen, wenn er als denkender Mensch tätig ist. Auf diese Mitarbeit kann nicht nur nicht verzichtet werden, sie muß vielmehr nach Kräften gefördert werden. Alle Vorgesetzten müssen den ihnen nachgeord-

¹ Goethe: Gedichte, Epigrammatisch, Zeit und Zeitung.

neten Personen immer wieder einprägen: seien Sie mir bitte ein denkender Mitarbeiter!

Da aber auch die Vorgesetzten Menschen sind, also zuweilen aus Bequemlichkeit oder Angst vor dem Emporkommen ihres Personals oder weil sie von vornherein alles besser zu wissen glauben, den Vorschlägen ihrer Untergebenen nicht freundlich gegenüberstehen, wird zu prüfen sein, ob die unabhängige Würdigung von Vorschlägen nicht organisatorisch sicherzustellen ist. Eine vortreffliche Regelung fand der Verfasser bei der National Registrier Kassen Gesellschaft m. b. H., Berlin-Neukölln (vgl. Beispiel Prämierung von Verbesserungsvorschlägen, S. 154). Die Vorschläge sind in einem verschlossenen Umschlag in Vorschlagskästen zu werfen. Von dort entnommen, werden sie im Direktionssekretariat ohne Namen abgeschrieben. Die Abschriften werden dem Vorsitzenden der Vorschlagskommission überwiesen, der die Vorschläge klassifiziert und von den zuständigen Abteilungsleitern genaue schriftliche Gutachten einholt. Auf Grund der Gutachten wird von der Kommission über die Prämierung Beschluß gefaßt. In jedem Falle wird der Vorschlagende benachrichtigt, und zwar, wenn der Vorschlag nicht angenommen wurde, unter Angabe des Grundes. Wenn diese Regelung dem Unternehmen viel weniger unmittelbaren Nutzen brächte als sie wirklich bringt, so wäre sie doch schon um deswillen segensreich, weil man ein unparteiisches Urteil darüber erhält, wer seiner Arbeit wahres Interesse entgegenbringt und gediegene Verbesserungen anregt, so daß man ihn aufsteigen lassen kann.

Die gelegentliche Beauftragung eines einzelnen Betriebsangehörigen oder einer Gruppe von Betriebsangehörigen (Kommission) mit organisatorischen Aufgaben kommt darauf hinaus, daß den an sich zuständigen leitenden Personen diese Aufgaben abgenommen werden. Hierfür sollten besondere Gründe vorliegen. So werden etwa in einem Betriebssystem bei einer größeren Zahl nebeneinander geschalteter Betriebe Organisationsvorschläge für diese Betriebe von einer kleinen Kommission auszuarbeiten sein¹, während die Durchführung Sache der einzelnen Betriebsleiter ist.

Grundsätzlich ist jede leitende Person für den organisatorischen Fortschritt in ihrem Arbeitsbereich verantwortlich und für den organisatorischen Fortschritt beim Verkehr ihres Arbeitsbereichs mit anderen mitverantwortlich. Das gehört zur Leitung, wie bereits im Abschnitt Arbeitsgliederung auf S. 82 erörtert. Mag auch die Oberleitung durch andere Aufgaben in erster Linie in Anspruch genommen sein, so muß sie doch dem organisatorischen Fortschritt ständige Aufmerksamkeit schenken, weil sonst ein Erlahmen des Interesses der Unterführer an der Fortentwicklung der Organisation zu befürchten ist. Insbesondere ist es erforderlich, daß die Oberleitung die Hauptfragen der Arbeitsgliederung immer wieder überprüft, geeignete Personen mit organisatorischen Sonderaufgaben betraut, den Betriebsorganisator und Betriebsrevisor bzw. den Leiter der Organisationsabteilung und Revisionsabteilung oder des Organisationsbetriebs und Revisionsbetriebs, die fremden Organisatoren und Revisoren richtig auswählt, die Zusammenarbeit mit Verkäufern von Organisationsmitteln und Gemeinschaftsstellen fördert und im übrigen organisatorische Anregungen gibt und ihre Durchführung in großen Zügen überwacht. Es kann sich durchaus empfehlen, die Verfolgung organisatorischer Anregungen der Oberleitung etwa durch eine Kartei zu sichern.

Die wichtigste Funktion in bezug auf die Organisation im einzelnen haben zumeist die Unterführer. Es ist dem Betrieb weder damit gedient, daß die Unterführer lediglich die laufende Arbeit betreuen noch damit, daß sie lediglich organi-

¹ Vgl. VIB, Teilarbeiten 2—4, gegebenenfalls auch weitere Teilarbeiten, vgl. S. 167.

sieren, freilich ist eine gute Mischung beider Funktionen nicht eben häufig. Je mehr die Unterführer durch die laufende Arbeit in Anspruch genommen werden, um so weniger werden sie aus Zeitmangel, und da sich ihr Gesichtskreis auf diese Weise verengert, in der Lage sein, den organisatorischen Fortschritt zu fördern. Die Abgrenzung ihrer Arbeitsbereiche muß daher so erfolgen, daß Zeit für organisatorische Arbeiten übrig bleibt. Um ihre organisatorischen Arbeiten erfüllen zu können, müssen die Unterführer auch von anderen Betriebsteilen bzw. Betrieben des Betriebssystems und von außen Anregungen empfangen und zu diesem Zweck zu Konferenzen zusammengerufen werden, Reisen zu befreundeten Betrieben, Ausstellungen u. dgl. machen, Vorträge besuchen usw. Durch Anforderung von Berichten über Reisen und Vorträge und Halbjahresberichte über den organisatorischen Fortschritt ihres Arbeitsbereichs kann man die Unterführer zwingen, der Fortentwicklung der Organisation ständig Aufmerksamkeit zu schenken.

Die Aufgabe der Betriebsrevisoren oder der Revisionsabteilung bzw. bei Betriebssystemen des Revisionsbetriebes, die Buch- und Bilanzprüfungen vornehmen, ist nicht in erster Linie organisatorischer Art, es fallen aber Vorschläge zur Verbesserung der Organisation als Nebenprodukt ab. Wenn eine Revision durch Betriebsorgane wirtschaftlich arbeiten soll, wozu auch gehört, daß sie den Betrieb möglichst wenig stört, so muß die revidierende Stelle ohnehin genaue Unterlagen über die Betriebsorganisation besitzen. Bevor der Revisionsbeamte die Revision beginnt, arbeitet er, soweit er nicht völlig unterrichtet ist, den in Frage kommenden Teil der Dienstvorschrift für die Revision durch, der die Arbeitsgliederung und den Arbeitsablauf in dem zu revidierenden Betriebsteil und den Arbeitsablauf bei der Revision umfaßt. Diese Unterlagen sind stets auf dem laufenden zu halten. Die Revisoren erhalten auf diese Weise einen vortrefflichen Überblick, der sie zu organisatorischen Vorschlägen befähigt. Ferner wird eine Mitwirkung bei allen organisatorischen Veränderungen vorauszusehen sein, durch die die Revision berührt wird. Die Bedeutung der Revisoren usw. für die Fortentwicklung der Organisation steigt um so mehr, je weniger Organisierende sonst den Betrieb betreuen, also insbesondere beim Fehlen von Betriebsorganisatoren.

Es muß jedoch bezweifelt werden, daß in einem größeren Betrieb die Revisionsabteilung, in einem größeren Betriebssystem der Revisionsbetrieb die Aufgaben einer Organisationsabteilung bzw. eines Organisationsbetriebes mit übernehmen kann, weil an die Organisierenden und Revidierenden so verschiedene Anforderungen zu stellen sind, daß sie praktisch nicht von den gleichen Persönlichkeiten erfüllt werden können. Die Einsetzung von Betriebsorganisatoren oder die Einrichtung einer Organisationsabteilung bzw. eines Organisationsbetriebes hat insbesondere den Vorteil, daß bei erfolgreichem Arbeiten eine Stelle vorhanden ist, die einen umfassenden Überblick über die gesamte Betriebsorganisation hat und die die gesamten Fortschritte des Organisationswesens dauernd verfolgt, was einen erheblichen Zeitaufwand erfordert. Freilich können derartige Stellen auch ungünstig wirken, wenn sie sich gegen Anregungen, die von außerhalb oder innerhalb, aber nicht von ihnen selbst kommen, von vornherein ablehnend verhalten, wenn sie durch zu geringe Fühlungnahme mit der Außenwelt erstarren oder ihre Arbeit zum Selbstzweck werden lassen. Ob die Vorteile oder Nachteile überwiegen, ist im wesentlichen eine Frage der Persönlichkeit des Leiters. Da das Organisieren auf Grund schöpferischer neuer Ideen erfolgen muß, wird der Betriebsorganisator in gewissen Zeitabständen gewechselt werden müssen, wenn es sich nicht um eine sehr bewegliche Persönlichkeit handelt. Zwischen einer Regelung, bei der eigentliche Betriebsorganisatoren usw. vorhanden sind und einer

Regelung, bei der diese völlig fehlen, ist noch eine Zwischenlösung dergestalt möglich, daß eine bestimmte Person neben anderer Tätigkeit die gesamte Betriebsorganisation zu betreuen hat. Auf diese Weise versucht man bei manchen Betrieben die Vorteile einer besonderen Organisationsdienststelle zu erzielen, ohne die oben geschilderten Nachteile befürchten zu müssen. In einem Betriebssystem kann ferner in Frage kommen, neben einer Organisationsabteilung in dem Spitzenbetrieb oder einem Organisationsbetrieb Sachbearbeiter für Organisationsfragen in den übrigen Betrieben zu bestellen. In einem Industrieunternehmen mit mehreren Zweigwerken können etwa das Hauptwerk über eine Organisationsabteilung, die Zweigwerke über Organisationsfachbearbeiter verfügen, die sich entweder ganz oder teilweise dieser Aufgabe widmen. Je größer das Betriebssystem wird, um so mehr muß dafür Sorge getragen werden, daß bei aller wünschenswerten Zentralisation des Organisierens doch die wichtigeren Stellen ebenfalls Organisationsaufgaben unter eigener Verantwortung zu erfüllen haben, so daß der organisatorische Fortschritt also nicht nur von einer Stelle kommt. Bei der Deutschen Reichspost ist die Organisationszentrale das Reichspostzentralamt¹, jedoch haben auch Reichspostministerium und Oberpostdirektionen unter weitgehender Selbständigkeit organisatorische Aufgaben. Diese Regelung muß als besonders glücklich bezeichnet werden. Die Anforderungen an die Betriebsorganisatoren usw. sind im wesentlichen dieselben wie an die nicht betriebsangehörigen Organisatoren und daher bei Behandlung dieser erörtert.

Die Verkäufer von Organisationsmitteln verkaufen insbesondere den mittleren und kleineren Betrieben zugleich die dazu gehörige Organisation. Sie können für diese Betriebe höchst wertvolle Bringer des organisatorischen Fortschritts sein, wenn sie nicht nur verkaufen, sondern ihren Kunden wirkliche Dienste leisten wollen. Eine weitsichtige Verkaufspolitik weiß, daß nichts nachteiliger ist, als wenn sich die Organisationsmittel später als für den Kunden ungeeignet erweisen. Tatsächlich ist durch die Verkäufer von Organisationsmitteln mancher organisatorische Fortschritt zum Segen für die oft recht widerwilligen Betriebe in diese geradezu hineingepreßt worden. Nach Treu und Glauben haben die Betriebe, wenn ihnen eine gründliche Unterweisung der Betriebsangehörigen im Gebrauch gekaufter Organisationsmittel zugesagt wurde, einen Anspruch darauf, daß diese Zusicherung voll erfüllt wird. Andererseits können aber auch die Verkäufer nach Treu und Glauben verlangen, daß die Betriebe nicht ungewöhnliche Ansprüche auf Mitwirkung bei der Einführung der Organisationsmittel stellen, durch die die Zeit der Verkäufer ohne Gegenleistung über Gebühr in Anspruch genommen wird.

Die hohen Anforderungen, die an die Verkäufer von Organisationsmitteln gestellt werden, verlangen eine besonders sorgfältige Auswahl, Ausbildung und Fortbildung. Den rechten Geist, in dem die Auswahl erfolgen muß, atmet die kleine vortreffliche Schrift „Der Kardexmann“, herausgegeben von der Kardex System G.m.b.H., Berlin-Friedenau, die folgende Abschnitte enthält: Was für Menschen wir brauchen, was ist Kardex, was gehört zum Kardexmann, die Ausbildung des Kardexmannes, die Entwicklungsmöglichkeiten. Sie schließt wie folgt: „Sie wissen nun, was der Beruf des Kardexmannes bedeutet. Fühlen Sie sich stark genug für ihn — und er verlangt Männer, die über dem Durchschnitt stehen — dann, bitte, füllen Sie den beiliegenden Fragebogen aus, auf Grund dessen wir in der Lage sein werden, Ihnen Vorschläge zu machen. Ehe Sie aber den Fragebogen ausfüllen, geben Sie dies Büchlein Ihrer Frau oder Ihrer Braut zu lesen. Die Frau, mit der Sie Ihren Lebensweg teilen, ist Ihr bester Ratgeber. Sie ist derjenige Mensch, der es am ehrlichsten mit Ihnen meint. Sie teilt alles

¹ Das Reichspostzentralamt hat auch noch andere Aufgaben.

mit Ihnen, und die Freude, die Sie an Ihrem Beruf haben, wird auch ihre Freude sein. Billigt Ihre Frau Ihren Entschluß, sich uns anschließen zu wollen, dann wird es bestimmt ein guter Entschluß sein. Denn der Erfolg der Arbeit des Mannes wird wesentlich beeinflusst durch die Stärke der Anteilnahme seiner Frau. Sie ist die wahre Hüterin und Pflegerin jenes Enthusiasmus, der Berge versetzen läßt und ohne den es wirklichen Erfolg nicht gibt.“

Die Ausbildung ist die erste Schulung der Neueingetretenen, bevor man sie zusammen mit einem älteren Verkäufer zur Kundschaft schickt. Der Ausbildungsplan muß aufs sorgsamste aufgestellt werden. Zu lehren sind Warenkunde, Verkaufskunde und allgemeine Geschäftskunde. Die Warenkunde vermittelt die genaue Kenntnis aller Waren der eigenen Firma und der Konkurrenz, ihrer Wirkungsweise und Anwendungsmöglichkeit. Die Verkaufskunde behandelt auf psychologischer Grundlage die allgemeinen Anforderungen an die Person des Verkäufers, die Erkennung und richtige Behandlung der verschiedenen Kundentypen, die Führung von Verkaufsgesprächen mit und ohne Vorführung (gegebenenfalls Verwendung von Tafeln in einer Größe von etwa 60 × 80 cm, die auf einem Block vereinigt sind) und die Anleitung von Personal. Insbesondere müssen die Verkaufsargumente und die Widerlegung der Gegenargumente unermüdlich behandelt werden. Die allgemeine Geschäftskunde unterrichtet über Entstehung und Organisation der Firma und daraus folgend über den Verkehr mit der Zentrale. Man scheue sich nicht, die Ausbildungskurse schulmäßig aufzuziehen, ordne an, daß die Teilnehmer feste Plätze einzunehmen haben, damit der Kursusleiter jeden einzelnen schnell kennen lernt und lasse alle Woche mehrmals eine größere Zahl von Fragen schriftlich beantworten, wodurch man sich davon überzeugt, daß der Lehrstoff völlig verstanden wurde. Es ist von größter Bedeutung, daß der Instruktor in den Teilnehmern den Geist optimistischer Zusammenarbeit pflegt. Wer hinausgeht, muß die feste Überzeugung haben, daß die Zentrale alles daransetzt, ihn zu unterstützen, so daß er dauernd gute Geschäfte machen kann. Der Kursusleiter sollte zum Schluß über jeden Teilnehmer ein genau begründetes schriftliches Urteil abgeben, das mit den Ausarbeitungen zu den Personalakten genommen wird. Die Fortbildungskurse haben in erster Linie den Zweck, die Verkäufer mit Neuerungen an den Waren gründlich bekannt zu machen. Die Erfahrung besagt aber, daß die Verkaufsgewohnheiten mancher Verkäufer mit der Länge der Zeit nicht besser werden, sondern mit der größeren Sicherheit sich allerlei Unarten einstellen, die der Korrektur bedürfen. Eine wiederholte Erziehung der Verkäufer in verkauferkundlicher Hinsicht ist daher meist dringend notwendig. Weiter ist auch bei den Fortbildungskursen eine Erfüllung der Verkäufer mit frischem Optimismus um so wichtiger, je schlechter die Zeiten sind. Wegen der Bedeutung der Aus- und Fortbildung ist bei größeren Firmen meist ein besonderer Instruktor vorhanden, der, wenn keine Kurse stattfinden, den Außendienst inspiziert.

Die Vergütung für die Verkäufer ist sehr verschieden geregelt, man findet bei dem Verkauf einfacherer Organisationsmittel meist Provision, beim Verkauf komplizierterer Organisationsmittel Provision und Gehalt oder nur Gehalt. Letzteres kann notwendig sein, wenn die Verkaufsverhandlungen langwierig sind, sei es, weil die Organisationsmittel neu und also wenig bekannt sind, sei es, weil die Einführung eine erhebliche Reorganisation verlangt, zu der sich die Betriebe nur schwer entschließen.

Für die Revision durch Nichtbetriebsangehörige (Wirtschaftsprüfer, zugelassene Wirtschaftsprüfungsgesellschaften, Bücherrevisoren usw.) gilt ähnliches wie für die Revision durch Betriebsrevisoren. Auch hier können als Nebenprodukt Organisationsvorschläge zumal in bezug auf das Rechnungswesen entstehen. Man

kann nicht betriebsangehörige Revisoren aber auch mit eigentlichen Organisationsarbeiten betrauen, so daß sie wie die nachfolgend zu behandelnden freien Organisatoren tätig sind. Wenngleich alle genannten Revisoren derartige Organisationsarbeiten insbesondere in der stillen Jahreszeit gern übernehmen werden, so muß doch betont werden, daß sich auf die Dauer eine Arbeitsteilung zwischen Buch- und Bilanzrevision und Organisation ergeben muß, da jede ihre besonderen Kenntnisse und Erfahrungen erfordert. Die Buch- und Bilanzrevision erfordert heute eine derartige Fülle speziellen betriebswirtschaftlichen und rechtswissenschaftlichen Könnens, daß man von einem Revisor nicht auch noch organisatorisches Können verlangen kann. Irrtümlich ist daher die Auffassung, daß Revision und Organisation grundsätzlich zusammen gehören. Es ist sehr wohl möglich, dem Organisator die Revisionsberichte zur Verfügung zu stellen. Tatsächlich dürften auch viele nicht betriebsangehörige Revisoren, abgesehen von der Organisation des Rechnungswesens, nur wenig Organisationsarbeit ausführen. Abzulehnen ist auch der von manchen Revisoren aus naheliegenden Gründen vertretene Standpunkt, daß jeder Organisationsarbeit eine Revision vorhergehen müsse. Es gibt zahlreiche organisatorische Teilarbeiten, für die dies nicht zutrifft.

Der Beruf des freien Organisators bildet sich erst. Der Verfasser möchte diesem Berufsstand eine Entwicklung ähnlich der der englischen accountants wünschen, die, in sich geschlossene Vereine bildend, selbst auf Erhaltung und Mehrung ihres Ansehens durch Leistungen und Ehrenhaftigkeit bedacht sind. Der Verein beratender Organisatoren, Charlottenburg, hat das Verdienst, diesem hohen Ziel stets nachgestrebt zu haben. Die Anforderungen, denen die freien Organisatoren genügen müssen, sind die folgenden. Sie müssen über eine spezifisch organisatorische Begabung verfügen, die Ideenreichtum mit Nüchternheit verbindet. Gerade für den Organisator gilt die Mahnung: „Paart, zu eurem schönsten Glück, mit Schwärmers Ernst des Weltmanns Blick“¹. Zu der organisatorischen Begabung müssen gründliche betriebswirtschaftlich-organisatorische Kenntnisse und Erfahrungen treten. Wegen der Weite des Arbeitsgebiets wird auf die Dauer eine Spezialisierung nach Betriebsarten (z. B. Textilindustrie, Zeitungen) oder betriebswirtschaftlichen Teilgebieten (z. B. Rechnungswesen, Werbewesen) unerläßlich sein. Die unzweifelhaft größte Organisationsfirma der Welt Bedaux² beschränkt sich auf die Messung der menschlichen Arbeit, um auf diesem engen Spezialgebiet vorzügliches zu leisten. Die Organisatoren müssen weiter vertrauenswürdig sein, insbesondere das Geschäftsgeheimnis strengstens wahren. Unerläßlich ist sodann völlige Unabhängigkeit von Organisationsmittelfirmen und Finanzierern, von denen der Organisator keine Vorteile irgendwelcher Art empfangen darf. Allein auf diese Weise ist eine Beratung, die dem Betrieb und nur dem Betrieb dient, gesichert. Um diese Unabhängigkeit wahren zu können, sollte der Organisator über ein gewisses Vermögen verfügen, das ihm ermöglicht, durchzuhalten, bis er sich durchgesetzt hat. Der finanzielle Rückhalt sichert dem Organisator auch die Unabhängigkeit gegenüber Betrieben, mit denen mangels guten Willens oder Anstandes ein Zusammenarbeiten nicht möglich ist. Der Erfolg der organisatorischen Arbeit hängt entscheidend von der Kunst der Menschenbehandlung ab. Der erfahrene Organisator würde eine Psychologie der Betriebe schreiben können. Von seinem Standpunkt aus zerfallen die Betriebsangehörigen in Götter, Halbgötter und Sterbliche. Die Götter berufen den Organisator, er muß sich ihr Wohlwollen zu erhalten suchen, daher gilt: „der Mensch versuche die Götter nicht“. Man erlebt alle Schattierungen von der Beständigkeit, die zu dem Organisator hält und ihn stützt, solange nicht erwiesen

¹ Schiller: Licht und Wärme.

² Vgl. S. 54.

ist, daß er nichts taugt, bis zu dem Wankelmut, der in der ersten Aufwallung dem Organisator unumschränkte Vollmachten gibt, um ihn bei der geringsten Schwierigkeit fallen zu lassen. Bei den letzteren Betriebsgewaltigen soll man die Arbeit abbrechen, bei der großen Masse der Schwankenden besteht die Möglichkeit, zu einem guten Ende zu kommen. Freilich wird dann zum Schaden der Betriebe viel Nervenkraft des Organisators nutzlos aufgewandt. Die Halbgötter sind meist am schwersten zu behandeln. Man möge hierüber im 23. Kapitel von Bismarcks „Gedanken und Erinnerungen“ nachlesen, die überhaupt eine Fundgrube für den Organisator sind. Neben unabhängigen, tüchtigen Persönlichkeiten gibt es in dieser Gruppe zahlreiche subalterne Individuen ohne eigentliche Charaktermängel, nämlich getreue Knechte, die wollen, aber nicht können, und mit charakterlichen Defekten, die sich in offenen oder gar geheimen Ränken zeigen. Der erfahrene Organisator wird die Unterführer an der Reorganisation des Betriebs beteiligen, ihnen, wo es immer möglich ist, die Ehre, den richtigen Weg gefunden zu haben, lassen, insbesondere aber ihnen gegenüber nicht als Staatsanwalt, sondern als fördernder Berater, der nicht alles an die große Glocke hängt, aber alles sieht, auftreten. Die Sterblichen endlich müssen durch eine grundsätzlich wohlwollende Einstellung davon überzeugt werden, daß die Arbeit des Organisators nicht Selbstzweck ist, sondern dem Betrieb und damit allen Betriebsangehörigen dient. Daß der Organisator über die nötige Energie und Zivilkurage verfügen muß, um sich durchzusetzen, dürfte keiner weiteren Begründung bedürfen. Der Beruf des freien Organisators stellt daher Anforderungen, die nach Ansicht des Verfassers mindestens eben so groß sind wie die in den anderen freien Berufen des Anwalts, Arztes oder beratenden Ingenieurs.

Die Vergütung dürfte im allgemeinen nach der Zeit oder auch nach dem festzusetzenden Wert zu bemessen sein (Pauschalen für festumrissene Arbeiten). Eine Vergütung nach dem Erfolg ist wegen der Schwierigkeiten, die die Erfolgsfeststellung macht, bedenklich, sie kann ferner die Stellung des Organisators gegenüber dem Personal außerordentlich erschweren. Erfährt nämlich das Personal von dieser Abmachung, und das ist durch irgend einen Zufall leicht möglich, so wird es immer, wenn jemand entfernt werden muß, heißen: damit der Organisator Geld verdient, muß ich gehen.

Von Unternehmungen und Haushalten sind in den letzten Jahren in steigendem Maße freie Organisatoren in Anspruch genommen worden. Selbst wenn der Betrieb bzw. das Betriebssystem über eigene Organisatoren oder eine Organisationsabteilung bzw. einen Organisationsbetrieb verfügte, hielt man es doch in vielen Fällen für notwendig, von außen neue Ideen einströmen zu lassen. Es muß allen Betrieben geraten werden, wenn sie Mängel in ihrer Organisation verspüren, einen Versuch mit einem freien Organisator zunächst durch Erteilung eines kleineren Auftrags zu machen.

Gemeinschaftsbetriebe werden von anderen Betrieben zur Förderung gemeinschaftlicher Zwecke erhalten. Nur selten organisieren solche Betriebe in den ihnen angeschlossenen Betrieben (manche Verbände), in vielen Fällen fördern sie aber den organisatorischen Fortschritt der von ihnen betreuten Betriebe durch Herausgabe organisatorischer Richtlinien (vgl. VI B, Teilarbeiten 2—4, gegebenenfalls auch weitere Teilarbeiten), während die Durchführung von den Betrieben selbst übernommen wird. Auf diese Weise wird die Arbeit der Gemeinschaftsstellen (z. B. Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit, Berlin, Gesellschaft für Organisation, Berlin) und Forscher, die Organisationsfragen in allgemeinsten Form behandeln, wertvoll ergänzt.

Die Organisation des Verkehrs zwischen Betrieben, die nicht einem zentralen Willen unterstehen, besteht in einer Schaffung organisatorischer Richtlinien, die

von den Betrieben später durchzuführen sind. Derartige Organisationsstellen müssen besonders sorgfältig personell zusammengesetzt werden, damit man auf diese Weise einen starken Einfluß auf die Betriebe hat und möglichst derjenigen Personen, die später die Richtlinien durchzuführen haben, versichert ist. Aber auch in sachlicher Hinsicht muß mit großem Geschick vorgegangen werden, damit man trotz der zumeist geringen Macht, über die man verfügt, organisatorische Fortschritte erzielt, wenn auch nur schrittweise. Ausschüsse zur Regelung des zwischenbetrieblichen Verkehrs kommen z. B. im Bankgewerbe vor, ein Gemeinschaftsbetrieb zur Organisation des Verkehrs zwischen Betriebssystemen ist z. B. der Weltpostverein ¹.

B. Organisieren.

Das Organisieren kann folgende sich zeitlich aneinander reihende Teilarbeiten umfassen:

1. Erteilung des Auftrags, Organisationsvorschläge zu machen und gegebenenfalls die Vorschläge einzuführen;
2. Aufstellung eines Plans zur Ausführung dieses Auftrags;
3. Prüfung des vorhandenen Zustandes;
4. Vorschläge machen;
5. Prüfung der Vorschläge und Beschlußfassung über sie;
6. Festlegung der einzuführenden Organisation;
7. Aufstellung eines Plans zur Einführung der Organisation;
8. Einführung der Organisation;
9. Prüfung der Richtigkeit und des Erfolgs der eingeführten Organisation.

Man kann diese Arbeiten in zwei Teile zusammenfassen, nämlich:

- a) Arbeiten bis zur Entscheidung über die Vorschläge (1—5).
- b) Einführung der Vorschläge (6—9).

Die Teilarbeiten b werden nur notwendig, wenn den Vorschlägen zugestimmt wurde. Bei umfanglicheren Organisationen werden zeitlich hintereinander liegende Vorschläge gemacht werden, denen sich Einführungen anschließen, so daß mehrfach Arbeiten a und b nebeneinander herlaufen. Inwieweit im einzelnen Falle die Arbeiten 1—9 wirklich notwendig sind, hängt von dem Umfang und der Schwierigkeit der Organisationsaufgabe und teilweise auch von der Art der Organisierenden ab. 3 kommt nur in Frage, wenn es sich um eine Reorganisation, also nicht um eine Neuorganisation handelt.

Man kann Aufforderung (insbesondere bei allen Betriebsangehörigen), Erlaubnis (insbesondere bei Verkäufern von Organisationsmitteln) und Auftrag zu Organisationsvorschlägen unterscheiden. Handelt es sich um das Organisieren von Betrieben und Betriebssystemen, so werden betriebsangehörige Leiter, Organisatoren und Revisoren meist einen generellen Auftrag erhalten, doch kommen bei ihnen und sonstigen Betriebsangehörigen auch spezielle Aufträge vor. Den nicht betriebsangehörigen Organisatoren, Revisoren und Gemeinschaftsbetrieben werden, von Ausnahmen abgesehen, nur spezielle Aufträge erteilt werden. Dasselbe gilt zumeist für diejenigen, die den Verkehr zwischen Betrieben oder Betriebssystemen organisieren.

Von besonderem Interesse ist der einem nicht betriebsangehörigen Organisator zu erteilende Auftrag ². Er stellt einen Dienstvertrag dar, der unzweideutig den

¹ Über die Organisation des Weltpostvereins vgl. Weltposthandbuch. Berlin 1930.

² Vgl. Saemisch: Der Reichssparkommissar und seine Aufgaben, S. 114ff., Berlin 1930.

Umfang des Auftrags und die Pflichten und Rechte des Organisators und des ihn beauftragenden Betriebes festlegen sollte. Dringend zu empfehlen ist, das von dem Organisator zu bearbeitende Teilgebiet (z. B. Kassenwesen) und die besonderen Anforderungen (z. B. größere Sicherheit) klar zu kennzeichnen. Ein Auftrag allgemeinsten Art (z. B. machen Sie uns Vorschläge zur Verbesserung unserer Organisation) trägt oft den Keim zu Mißhelligkeiten in sich. Da nämlich der Organisator nicht weiß und nicht wissen kann, wo den Betrieb der Schuh drückt, wird er u. U. an der falschen Stelle ansetzen und zwar nützliche Vorschläge machen, aber doch den Betrieb nicht entscheidend fördern. Kennt man den Organisator nicht aus eigener Erfahrung, so sollte man ihm zunächst einen kleineren Auftrag erteilen und ihn sich bei dessen Erfüllung bewähren lassen. Der Organisator muß das Recht haben, sich über die für den Organisationsauftrag bedeutungsvollen Betriebsverhältnisse nach freiem Ermessen durch Befragung, Einblicknahme in Unterlagen jeder Art und Besichtigungen unter Zuziehung von Mitarbeitern, denen ohne sein Einverständnis kein Anstellungsvertrag vom Betrieb angeboten werden darf, genau und schnell zu informieren. Es kann kein Zweifel darüber bestehen, daß der Organisator dasselbe Vertrauen beanspruchen muß wie der Revisor. Der Betrieb muß also verpflichtet sein, ihm in jeder Weise zu helfen. Es kann sich sehr empfehlen, eine besondere Persönlichkeit im Betrieb zu bestimmen, die ständig die Verbindung mit dem Organisator aufrecht erhält. Der Organisator hat darauf zu achten, daß Störungen des laufenden Betriebes vermieden werden und sich zu diesem Zweck vor Beginn seiner Prüfungen mit den zuständigen Stellen in Verbindung zu setzen. Eingriffe und Anordnungen sind dem Organisator untersagt. Klar sollte weiter angegeben sein, welche Hilfskräfte und Hilfsmittel des Betriebes (Räume, Büromaschinen usw.) zur Verfügung des Organisators stehen. Die Hilfskräfte haben ihre Arbeiten nach den Weisungen des Organisators auszuführen. Der Organisator muß verpflichtet werden, das Betriebsgeheimnis zu wahren, weiter muß Klarheit darüber geschaffen werden, ob er berechtigt ist, Konkurrenzbetriebe zu beraten. Ein unbedingtes Verbot hätte für die Betriebe den großen Nachteil, daß der Organisator nur beschränkte Erfahrungen sammeln könnte, es würde ferner den Organisator existenzunfähig machen, da er von jedem Geschäftszweig nur einen Betrieb beraten könnte. Andererseits kann den Betrieben nicht zugemutet werden, den Organisator volle Freiheit einzuräumen. Am zweckmäßigsten dürfte es sein, den Organisator zu verpflichten, während der Beratung eines Betriebes keinen Betrieb desselben Geschäftszweiges und innerhalb eines Jahres nach Beendigung der Arbeiten bestimmte ausgesprochene Konkurrenzbetriebe nicht zu beraten. Die Namen dieser Betriebe werden zweckmäßig vor Beginn der Arbeit festgelegt. Der Organisator muß aus sachlichen Gründen dahin wirken, daß ihre Zahl so niedrig wie möglich bemessen wird. Der Organisator muß verpflichtet werden, über seine Vorschläge schriftliche, begründete Gutachten vorzulegen. Daß der Vertrag auch die Vergütung festlegen muß (vgl. VI A, S. 166), dürfte selbstverständlich sein. Zweckmäßig wird ferner, wenn sich die Vergütung nach der Zeit bemißt, eine für beide Teile gleiche Kündigung von drei Monaten vorgesehen. Die Betriebe pflegen großen Wert darauf zu legen, zu wissen, in welcher Zeit die Arbeiten 1—4 beendet sein werden. Der Organisator kann aber beim besten Willen hierüber nur mit allem Vorbehalt Angaben machen, zumal die Zeitdauer keineswegs allein von ihm abhängt. Soweit sich der Wunsch der Betriebe dadurch erklärt, daß sie die Kosten begrenzen wollen, ist es offener, bei den ersten kleineren Aufträgen ein Pauschale zu vereinbaren, bis die Betriebe erkennen, daß der Organisator seine Rechnungsstellung einwandfrei vornimmt. Aus alledem dürfte hervorgehen, daß eine schriftliche Formulierung des Organisationsauftrags dringend zu empfehlen

ist, gegebenenfalls sollte der Organisator den ihm mündlich erteilten Auftrag schriftlich bestätigen.

Ob ein besonderer Plan der Organisationsarbeiten notwendig ist, und welche Einzelheiten er enthalten muß, wird insbesondere von dem Umfang der Arbeiten abhängen. Ein solcher Plan muß den inneren Zusammenhang der Arbeiten und die besonderen Verhältnisse des Betriebes und des Organisierenden berücksichtigen. Die Betriebserfordernisse pflegen die Reihenfolge der Arbeiten zu beeinflussen und Termine festzulegen (was ist am dringendsten, zu welcher Zeit paßt es dem Betrieb am besten, in welcher Zeit kann der Betrieb etwa notwendige Vorbereitungen getroffen haben, bis zu welcher Zeit müssen die Arbeiten beendet sein, damit zu Beginn eines neuen Zeitabschnittes nach neuen Grundsätzen gearbeitet werden kann usw.). Weiter wird der Organisierende insbesondere, wenn er zahlreiche Mitarbeiter heranziehen muß, deren Verfügbarkeit zu berücksichtigen haben. Abb. 97 zeigt schematisch ein Beispiel eines Organisationsplans der Arbeiten 2—4 für eine Großstadt (Besetzungsplan, vgl. S. 141). Die Vorarbeiten umfassen

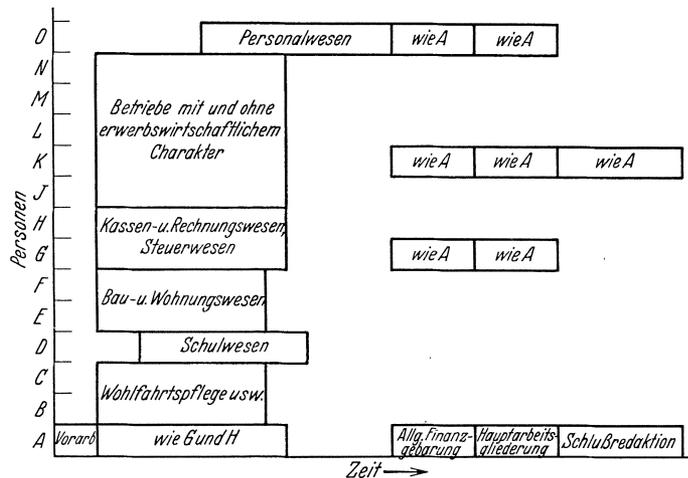


Abb. 97. Schematischer Plan der Organisationsarbeiten 2—4 für eine Großstadt.

neben dem Aufstellen des Organisationsplans insbesondere das Zusammentragen von Unterlagen, die den Mitarbeitern zur Verfügung gestellt werden (allgemeine Unterlagen wie Haushaltspläne, Rechenschaftsberichte, Geschäftsverteilungspläne, Dienstanweisungen usw. und besondere Unterlagen über die Teilgebiete). Durch eine geschickte Vorbereitung kann den einzelnen Mitarbeitern das Einfühlen wesentlich erleichtert werden.

Eine Feststellung des derzeitigen Zustandes der Organisation ist besonders für die nichtbetriebsangehörigen Organisierenden von größter Wichtigkeit, erfahrungsgemäß bedürfen aber vielfach auch die Betriebsangehörigen solcher Ermittlungen. Man beobachtet immer wieder, daß Abteilungsleiter die Art der Arbeitsabwicklung in ihrer Abteilung nicht genau kennen. Von Ausnahmefällen abgesehen, in denen gewichtige Gründe hierfür sprechen, darf der Betrieb durch die Prüfung nicht überrumpelt werden. Erst recht muß auch der Anschein vermieden werden, als ob es sich um eine hochnotpeinliche Untersuchung handle, bei der Verfehlungen gefunden werden müssen. Das Gewissen muß dem Organisierenden sagen, ob er gelegentlich auch einmal etwas nicht zu sehen braucht, um im Interesse des Betriebes feurige Kohlen auf die Häupter von Betriebsangehörigen zu sammeln, die durchaus den Zusammenhang durchschauen. Die Feststellung kann durch mündliche Befragung, Fragebogenausfüllung, Einblicknahme in Unterlagen und Besichtigungen erfolgen. Die Befragung muß planvoll vor sich gehen. Der Verfasser sendet den zu befragenden Personen fast stets vorher einen Fragebogen, also auch dann, wenn er keine schriftliche Beantwortung erbittet,

lediglich, damit die Antworten vorher überlegt werden können. Wenn die Fragebogen ausgefüllt zurückgesandt werden, muß doch bei einer genügenden Anzahl befragter Stellen geprüft werden, ob die Fragen richtig verstanden und sorgfältig beantwortet wurden. Die Einblicknahme in die Unterlagen läßt der Verfasser meist aus drei Teilen bestehen, zuerst gewinnt er in Gegenwart der Betriebsangehörigen einen allgemeinen Eindruck, studiert dann die Unterlagen umfassend allein, um die nötige Ruhe zu haben und die Betriebsangehörigen nicht aufzuhalten und hält endlich auf Grund dieses Studiums eine eingehende Schlußbesprechung mit dem Betriebe ab. Damit die Besichtigungen richtige Eindrücke vermitteln, muß sorgfältig geprüft werden, ob der Betrieb sich im Normalzustand befindet oder nicht. Insbesondere bei den Betriebssystemen kann man nicht alle nebeneinander geschalteten Betriebe prüfen, so daß Stichproben notwendig werden. Eine systematische Auswahl, die ein abgerundetes Bild ergibt, ist daher unerlässlich. In keinem Falle darf die Prüfung überstürzt werden. Es ist besser, die Prüfung abzubrechen, wenn man ernstlich stört und zu gelegenerer Zeit fortzusetzen, als sich den Vorwurf oberflächlicher Eile zuzuziehen. Die Prüfung ist nicht lediglich eine Tatsachenfeststellung, sondern zweckbedingt. Man muß also ermitteln, warum ein bestimmter Weg gewählt wurde und ob schon andere Wege begangen wurden, sowie warum sie verlassen wurden. Auf diese Weise nutzt man die Erfahrungen des Betriebes aus. Man lasse ferner bei der Prüfung vorsichtig durchblicken, welche Vorschläge man zu machen beabsichtigt, damit man sofort etwaige Einwände hört. Stets bemühe man sich, die Menschen kennen zu lernen, denn sie sind nicht nur die Träger der jetzigen, sondern auch der zukünftigen Organisation. Durch die Prüfung lernen aber auch die Betriebsangehörigen den Organisierenden kennen. Von diesem Eindruck hängt ganz wesentlich der Erfolg des Organisierenden ab. Ein bewährtes Mittel, um es mit möglichst vielen Betriebsangehörigen gründlich zu verderben, ist der stete Hinweis auf andere Betriebe, in denen alles besser gemacht werde. Herabsetzungen von Vorgesetzten bei Untergebenen vorzunehmen oder auch nur zuzulassen, ist eine Taktlosigkeit, die sich sicher rächt. Alle Ermittlungen müssen mit größter Gründlichkeit aktenkundig gemacht werden, damit jederzeit darauf zurückgegriffen werden kann.

Von der Schriftlichkeit der Organisationsvorschläge werden nur Verkäufer von Organisationsmitteln absehen, wenn sie jene nassauernden Betriebe fürchten, die von dem einen Verkäufer kostenlos die Organisation beziehen, um von einem andern, der diese Mühe nicht hat und also billiger sein kann, die Organisationsmittel zu erwerben. Der Organisationsvorschlag soll den eigentlichen Vorschlag, eine kurze Begründung unter Gegenüberstellung des Soll- und Istzustandes, in der auf Anlagen hingewiesen wird und Anlagen, die den Vorschlag im einzelnen begründen, umfassen. Diejenigen Betriebsangehörigen, die sich nicht eingehend in die Angelegenheit versenken können, müssen alles Wesentliche aus dem Vorschlag und der kurzen Begründung entnehmen können. Der Vorteil des Vorschlags ist möglichst zahlenmäßig zu beweisen. Soweit notwendig ist auch die Durchführung klarzulegen. Die Begründung muß auch sicher zu erwartende Einwände entkräften, ohne daß man aber den Betrieb erst auf Einwände bringt. Von vornherein muß dem Betrieb klar gemacht werden, daß ein Vorschlag, der keinerlei Nachteile bringt, also 100 proz. gut ist, nur möglich ist, wenn der derzeitige Zustand 100 proz. Unsinn ist. Die Vorschläge sollen von der Art sein, daß ihre Annahme möglich erscheint. Nur in Ausnahmefällen wird man demonstrativ Vorschläge machen, die keinerlei Aussicht auf Annahme haben. Völlig abwegig ist es, dem Betrieb die Vorschläge zu machen, die er hören will, also ihm nach dem Munde zu reden. Zwischen beiden Extremen liegt die goldene Mitte. Man wird also

das vorschlagen, was man nach reiflicher Überlegung für das Richtige hält, aber u. U. einen Pflock zurückstecken, wenn es so möglich ist, den organisatorischen Fortschritt in die gewünschte Richtung zu leiten. Wenn angängig, sollen die Vorschläge von der Art sein, daß die Zustimmung schwierig zu behandelnder Willensbildner (Parlamente usw.) entbehrt werden kann.

Während der Prüfung seiner Vorschläge wird der Organisierende nach Möglichkeit alle bei der Entscheidung mitwirkenden Persönlichkeiten vorsichtig sondierend bearbeiten. Bei der Beschlußfassung, die in Gegenwart des Organisierenden vor sich gehen muß (mit Ausnahme der zu freiwilliger Mitarbeit aufgeforderten Gesamtheit der Betriebsangehörigen), gilt es für den Organisierenden, sich energisch für die Vorschläge einzusetzen. Wenn ein die Entscheidung aufschiebender Beschluß gefaßt wird, muß der Organisierende darauf dringen, daß für den endgültigen Beschluß ein klarer Termin festgelegt wird, damit die Sache nicht versandet. Läßt sich eine volle Einführung nicht durchsetzen, so sollte wenigstens erreicht werden, daß ein Versuch gemacht wird. Für einen Versuch kommt aber nur eine Stelle in Frage, die guten Willens ist, also die Durchführung nicht offen oder im geheimen sabotiert. Oft spielen in diesem Stadium Personenfragen eine große Rolle. Meist empfiehlt es sich nicht, mit dem eigentlichen Organisationsvorschlag Personenfragen zu verquicken, wohl aber wird der Organisierende bei der Beschlußfassung seinen Einfluß auf die personelle Regelung geltend zu machen suchen. Er ist hierzu in der Lage, wenn er bei der Prüfung des Istzustandes, wie oben empfohlen, die Menschen studiert. Zuweilen entstehen bei der Prüfung und Beschlußfassung Schwierigkeiten, wie sie der Verfasser an einem Beispiel erläutern möchte. Er schlug einem Betrieb die Einführung des Schmalenbachschen Kontenrahmens vor. Der Betrieb war abgeneigt und erklärte, daß dies nur auf eine Ummumerierung der Konten hinauskäme, durch die eine heillose Verwirrung entstände. Nach längerer Bearbeitung schlug die Stimmung völlig um. Man erklärte, daß der Schmalenbachsche Kontenrahmen so übel nicht wäre, man wolle es aber noch viel besser machen als Schmalenbach und zu diesem Zweck nach eingehenden Untersuchungen einen eigenen Kontenrahmen schaffen. Der Verfasser hatte die größte Mühe, zu verhindern, daß der Erfolg seiner Arbeiten durch unnötiges Experimentieren vernichtet wurde. Der Betrieb führte den Schmalenbachschen Kontenrahmen ein und arbeitet mit ihm zur vollen Zufriedenheit.

Die betriebsangehörigen Organisierenden werden die Einführung der Vorschläge (Teilarbeiten 6—9) entweder selbst vornehmen oder doch daran beteiligt sein, nicht immer gilt dies jedoch von den nicht betriebsangehörigen Organisierenden. Diese haben aber das größte Interesse daran, bei diesen Arbeiten mindestens mitzuwirken, um sicher zu sein, daß in ihrem Sinne verfahren wird, bei auftauchenden Schwierigkeiten eingreifen zu können und überhaupt wichtige Erfahrungen zu sammeln. Andererseits ist auch für die Betriebe die Heranziehung der nicht betriebsangehörigen Organisierenden bei der Einführung ihrer Vorschläge mit Rücksicht auf eine schnelle und sichere Abwicklung dieser Arbeiten von großem Wert. Lediglich, wenn Gemeinschaftsstellen für Betriebe bzw. Betriebssysteme oder wenn Organisierende des Verkehrs zwischen Betrieben und Betriebssystemen Organisationsrichtlinien aufstellen, wird, wie bereits auf S. 166 behandelt, für diese Stellen nur die Erledigung der Teilarbeiten 2—4 in Betracht kommen. Die Durchführung der Teilarbeiten b ohne wesentliche Beteiligung der leitenden Personen des Betriebes ist höchst unzweckmäßig, da die Organisation auf diese Weise lange nicht so in das Bewußtsein der Betriebsangehörigen eingeht, als wenn diese daran mitgearbeitet haben.

In vielen Fällen ist nach Annahme der Organisationsvorschläge noch eine

genaue Festlegung der einzuführenden Organisation notwendig, sei es, daß die Vorschläge nicht alle Einzelheiten enthielten oder daß von den Vorschlägen in gewissem Umfang abgewichen werden soll. Erfahrungsgemäß werden ja auch bei den meisten Gesetzen, die organisatorische Regelungen vornehmen, Ausführungsbestimmungen notwendig. Für den Innendienst der Betriebe und Betriebssysteme kann sich die Notwendigkeit ergeben, Betriebsvorschriften aufzustellen (Geschäftsordnungen, die den allgemeinen Geschäftsgang, Geschäftsverteilungspläne, die die Arbeitsgliederung, Dienstanweisungen, die die Arbeitsabläufe regeln, Dienstordnungen, die die persönlichen Dienstverhältnisse des Personals wie Dienstreisen, Urlaub, Krankheit usw. behandeln, Hausordnungen usw.). Daß in einem großen öffentlichen Betriebssystem Betriebsvorschriften schon im Interesse der Einheitlichkeit unerläßlich sind, leuchtet ohne weiteres ein. Geht man bei öffentlichen Betrieben nicht selten in der Bevorschriftung zu weit (ein anerkannt guter Behördenleiter sagte dem Verfasser einmal: ich kann meinen Betrieb nur leiten, weil ich nicht alle Vorschriften kenne), so beobachtet man oft das Gegenteil bei privaten Betrieben. Man soll gewiß den Wert von Betriebsvorschriften nicht überschätzen, denn niemals kann insbesondere den leitenden Personen die volle persönliche Verantwortung durch solche Vorschriften abgenommen werden, andererseits zwingen aber derartige Regelungen zu klarem Durchdenken der Betriebserfordernisse und ermöglichen, die mannigfachen Nachteile zu vermeiden, die entstehen müssen, wenn jedermann tut, was ihn recht dünkt¹. Der Verfasser könnte ergötzliche Fälle berichten, in denen sich herausstellte, daß die leitenden Personen fest überzeugt waren, etwas würde in bestimmter Weise gehandhabt, während der Betrieb es längst ganz anders machte, weil es ihm bequemer war oder weil die frühere Regelung mit dem Ausscheiden eines Betriebsangehörigen in Vergessenheit geriet u. dgl. Ein anderer Grund, warum in privaten Betrieben oft notwendige Betriebsvorschriften fehlen, mag darin liegen, daß die Unterführer fürchten, auf diese Weise entbehrlich zu werden. Wenn diese Befürchtung zutrifft, ist es traurig um sie bestellt. Man beobachtet in letzter Zeit, daß sich die Standpunkte der öffentlichen und privaten Betriebe annähern, d. h. erstere erkennen, daß nicht alles, letztere, daß nicht gar nichts reglementiert werden darf. Vortreffliche Beispiele von Betriebsvorschriften sind die „Gemeinsame Geschäftsordnung der Reichsministerien“² und die „Gemeinsame Geschäftsordnung für die höheren Reichsbehörden“. Das Deutsche Institut für wirtschaftliche Arbeit in der öffentlichen Verwaltung (Diwiv), Berlin, hat beachtliche „Richtlinien für die Aufstellung städtischer Geschäftsordnungen“ herausgegeben (Diwiv-Blätter, Heft 8, Berlin 1932). Es dient dem Verfasser zur Beurteilung eines Betriebes, ob die Betriebsangehörigen die sie betreffenden Betriebsvorschriften in gutem Zustande sofort greifbar haben, oder ob sie nach vielem Suchen etwas hervorkramen, was schon äußerlich den Eindruck macht, daß es nicht beachtet wird und auch offenbar nicht auf dem laufenden ist.

Die Aufstellung eines Plans zur Einführung einer Organisation ist insbesondere notwendig, wenn diese schrittweise erfolgen soll. Hierauf üben in erster Linie Personalfragen einen entscheidenden Einfluß aus, nämlich die Möglichkeit, geeignete Kräfte zu beschaffen oder Personal zu entlassen. Eine Einführung kann schrittweise zunächst so erfolgen, daß man etwa die ganze Neuregelung erst in einem kleineren Teil der Betriebe eines Betriebssystems einführt und später in

¹ Weitaus die besten Betriebsvorschriften, die der Verfasser in einem privaten Unternehmen antraf, waren die des General Motors-Konzerns. Diese vortreffliche Organisation bildet die sicherste Bürgschaft für eine glückliche Zukunft dieser Betriebe.

² Vgl. Brecht: Die Geschäftsordnung der Reichsministerien. Berlin 1927.

den übrigen Betrieben. Die Arbeitsabwicklung ist dann im Betriebssystem eine gewisse Zeit hindurch nicht einheitlich. Man sammelt aber in den zuerst umgestellten Betrieben Erfahrungen, die gegebenenfalls noch zu Änderungen Veranlassung geben und kann genügend Personal anlernen, mit dem man später das Gros der Betriebe sicher zu dem erstrebten Ziele führt. Eine schrittweise erfolgende Einführung liegt ferner vor, wenn zwischen die alte und die neue Regelung noch ein oder mehrere Übergangszustände geschoben werden. Hierfür müssen sehr gewichtige Gründe vorhanden sein. Eine einfache Umschaltung erfordert nur eine Gehirnumstellung für das Personal, liegt noch ein Übergangszustand dazwischen, so sind zwei Gehirnumstellungen notwendig usw., was eine Unzahl von Fehlern hervorrufen kann. Auch eine Verbindung beider Formen einer schrittweise erfolgenden Einführung einer Organisation ist möglich.

Die Einführung kommt in vielen Fällen auf ein Exerzieren mit dem Personal hinaus. Ist die Neuregelung völlig klar durchdacht, so werden hier keine Schwierigkeiten mehr entstehen, sind aber die Vorbereitungen mangelhaft getroffen, so kann eine an sich gute Neuregelung unglücklich auslaufen. Man beobachtet nicht selten, daß ein und derselbe organisatorische Gedanke sich in einem Betrieb durchaus bewährt, während er in einem andern wieder verlassen werden muß. Dies kann sich neben sonstigen Gründen (z. B. ungeeignetes Personal, ungeeignete Leitung) insbesondere aus mangelhafter Vorbereitung erklären. Ist allerdings ein Betrieb durch ungeschickte Organisierende erst mehrmals in Schwierigkeiten gekommen, so ist es besonders schwer, ihn organisatorisch vorwärts zu bringen, weil er nicht mehr an ein Gelingen einer Reorganisation glaubt.

Den Abschluß der Organisationsarbeiten bildet die Prüfung der Richtigkeit und des Erfolgs der eingeführten Organisation. Die betriebsangehörigen Organisierenden können diese Prüfung leicht vornehmen, aber auch die nicht betriebsangehörigen Organisierenden sollten sie nicht unterlassen, denn wenn diese Arbeit auch meist kostenlos erfolgen wird, ist sie doch zur Selbstkontrolle unerlässlich und gibt erst die beruhigende Gewißheit, daß dem Betrieb wahrhaft geholfen wurde. In einem größeren Betriebssystem kann es sich empfehlen, den neuen Istzustand in derselben sorgfältigen Weise zu prüfen wie den alten Istzustand bei Teilarbeit 3 (mündliche Befragung, Fragebogenausfüllung, Einblicknahme in Unterlagen, Besichtigungen).

Betriebswirtschaftslehre der Industrie.

Von Professor Dr.-Ing. **Karl Wilhelm Hennig**, Hannover.

Mit 57 Textabbildungen und 6 Anlagen.

VII, 167 Seiten. 1928.

RM 11.—; gebunden RM 12.50*

Die Betriebswirtschaftslehre von Hennig ist eins der besten Bücher, die über dieses Gebiet in der letzten Zeit geschrieben worden sind.

Ohne Formulare zu bringen, hat Hennig den Stoff durch die Teilung in Grundsätze und Verfahren sehr klar gegliedert und so eine weise Beschränkung geübt. Die gründliche Behandlung der Einzelprobleme deutet auf vielseitige praktische Erfahrung hin. . . .
„Werkstattstechnik“.

Die eigene Praxis des Verfassers als Leiter industrieller Unternehmungen des In- und Auslandes, vielfältige Beratungen in betriebswirtschaftlicher, volkswirtschaftlicher und psychotechnischer Hinsicht mit führenden Männern der Industrie und hervorragenden Wissenschaftlern, sowie umfangreiche Studien und Einblicke in zahlreiche Organisationen von Firmen, Verbänden und Behörden haben in diesem Buche ihren Niederschlag gefunden. Hochschule und Praxis vereinigen sich hier, um im Zusammenwirken die Wirtschaft zu fördern. Das Werk wird daher sowohl dem Studierenden ein zuverlässiger, das betriebswirtschaftliche Denken fördernder Führer sein, als auch den Praktiker bei der Reorganisation seines Betriebes unterstützen.
„Das Industrieblatt“.

Moderne Warenhaus-Organisation. Von **Paul M. Mazur**, New York. Für deutsche Verhältnisse bearbeitet von **Fritz Neisser**. Anlässlich des 25jährigen Bestehens des Verbandes Deutscher Waren- und Kaufhäuser herausgegeben. Mit einem Geleitwort von Direktor G. B a c h. XI, 322 Seiten. 1928. Gebunden RM 22.—*

^(W) **Betriebsorganisation in Buchdruckereien.** Von **Josef Heilmayer**. (Technisch-Gewerbliche Bücher, Bd. 1.) Mit 66 Beispielen. VIII. 202 Seiten. 1928. Gebunden RM 9.—

Die Erfolgsspaltung. Ihre Problematik, dargestellt am Beispiel einer Werkzeugmaschinenfabrik. Von Dr.-Ing. **Michael Pfauter**, techn. Dipl.-Volkswirt. (Industriewirtschaftliche Abhandlungen, Heft 4.) Mit 23 Abbildungen im Text und auf 2 Tafeln. VIII, 98 Seiten. 1931. RM 7.50*

Das Selbstkostenproblem in der Kunstseidenindustrie. Von Dr.-Ing. **H. Wilbert**. (Industriewirtschaftliche Abhandlungen, Heft 5.) Mit 26 Abbildungen im Text und auf einer Tafel. VI, 106 Seiten. 1932. RM 10.—

Richtige Selbstkostenermittlung bei Aufträgen verschiedener Stückzahl unter besonderer Berücksichtigung der Einrichtekosten. Von Dr.-Ing. **H. Neuwahl**. Mit 8 Textabbildungen. IV, 42 Seiten. 1933. RM 4.50

* Auf die Preise der vor dem 1. Juli 1931 erschienenen Bücher meines Berliner Verlages wird ein Notnachlaß von 10% gewährt. ^(W) = Wiener Verlag.)

Kontrollen der Betriebswirtschaft. Bearbeitet von **E. Th. Bickel**, Obering. **P. Brauer**, Dr.-Ing. **B. Buxbaum**, Dipl.-Ing. **W. Eckenberg**, Dr.-Ing. **K. H. Fraenkel**, Dipl.-Ing. **H. Grässler** †, Prof. Dr.-Ing. **G. Keinath**, Dr.-Ing. **O. Kienzle**, Prof. Dr.-Ing. **E. H. Schulz**, Dr. **F. H. Zschacke**. Herausgegeben von Dr.-Ing. **Otto Kienzle**. (Schriften der Arbeitsgemeinschaft deutscher Betriebsingenieure, Band VIII.) Mit 321 Textabbildungen. VII, 379 Seiten. 1931. Gebunden RM 26.50*

Fertigungsvorbereitung als Grundlage der Arbeitsvorbereitung. Bearbeitet von **C. W. Drescher**, Obmann des Ausschusses für Arbeitsvorbereitung beim Ausschuss für wirtschaftliche Fertigung, in Gemeinschaft mit **K. Hoffmann**, **E. Rösner**, **G. Krause**, **F. Kreide**, **W. Schmidt**, **H. H. Exner**. Mit 161 Abbildungen im Text. AWF-Schrift 247. VI, 255 Seiten. 1932. Gebunden RM 16.50

Die Steuerung der Materialbewegung in Fabriken mit Einzel- und Massen-Fertigung. Praktische Anwendung der Grundsätze von Taylor und Ford. Von Dr.-Ing. **M. Ahlburg**, Chefassistent. (Arbeiten aus dem Michel-Institut für Fabrikwirtschaft, Berlin-Wilmersdorf. Herausgegeben von Ed. Michel, Berat. Ing.) Mit 7 Abbildungen im Text. Mit einem Begleitwort von Ed. Michel. VIII, 110 Seiten. 1929. RM 4.50*

Technische Vollendung und höchste Wirtschaftlichkeit im Fabrikbetrieb. Von Professor Dr.-Ing. **G. Schlesinger**, Berlin. Mit 80 Textabbildungen. IV, 106 Seiten. 1932. RM 4.80

Industriebetriebslehre. Die wirtschaftlich-technische Organisation des Industriebetriebes mit besonderer Berücksichtigung der Maschinenindustrie. Von Professor Dr.-Ing. **E. Heidebroek**, Darmstadt. Mit 91 Textabbildungen und 3 Tafeln. VI, 285 Seiten. 1923. Gebunden RM 17.50*

Einführung in die Organisation von Maschinenfabriken unter besonderer Berücksichtigung der Selbstkostenberechnung. Von Dipl.-Ing. **Friedrich Meyenberg**, Berlin. Dritte, umgearbeitete und stark erweiterte Auflage. XIV, 370 Seiten. 1926. Gebunden RM 10.—*

Warum arbeitet die Fabrik mit Verlust? Eine wissenschaftliche Untersuchung von Krebschäden in der Fabrikleitung. Von **William Kent**. Mit einer Einleitung von **Henry L. Gantt**. Deutsche Bearbeitung von **Karl Italiener**. Zweite, durchgesehene Auflage. IV, 96 Seiten. Berichtigter Neudruck 1925. RM 2.60*

Organisation und Leitung technischer Betriebe. Allgemeine und spezielle Vorschläge. Von Ingenieur **Fritz Karsten**, Betriebsleiter. Mit 55 Formularen. VI, 163 Seiten. 1924. RM 4.20*

Ingenieur und Wirtschaft: Der Wirtschafts-Ingenieur. Eine Denkschrift über das Studium von Wirtschaft und Technik an Technischen Hochschulen. Von Professor Dr. rer. pol. **W. Prion**, Berlin. VI, 172 Seiten. 1930. RM 6.—*

*Auf die Preise der vor dem 1. Juli 1931 erschienenen Bücher wird ein Notnachlaß von 10% gewährt.

Prämierung von Verbesserungen

Subjekte, Objekte, Unterlagen Bezeichnung	Nr.	Vorschlag ist ausgearbeitet				Laufende Vorarbeiten					
		00	01	02	03	04	05	06	07	08	
Vorschlagender	000	•									
Direktionssekretär	001		•								
Kommissionsvorsitzender	002			•							
Übrige Kommissionsmitgl.	003				•						
Abteilungsleiter 1	004					•					
" 2	005						•				
Vorschlag	010	AV	BV	CV	OV		DV	⊗			
Abschrift ohne Namen 1	011a				⊕				⊗		
" " 2	b				⊕				⊗		
Gutachten 1	012										
" 2	013										
Allgem. Beschluß betr. Präm.	014										
Besond. " " "	015										
Protokollbuch d. Kommission	016										
Benachr. des Vorschlagd.	017a										
" " " " Durchschlag	b										

00A in den Kasten werfen, 05 D verschließen i.

01B dem Kasten entnehmen

Erklärungen:

02C öffnen 06 an 002

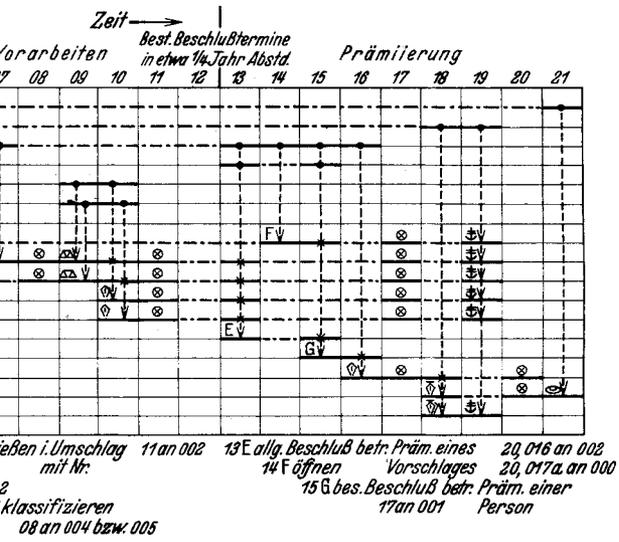
03 nummerieren 07 klassifizieren

08 a

Hennig, Organisationslehre.

Tafel I

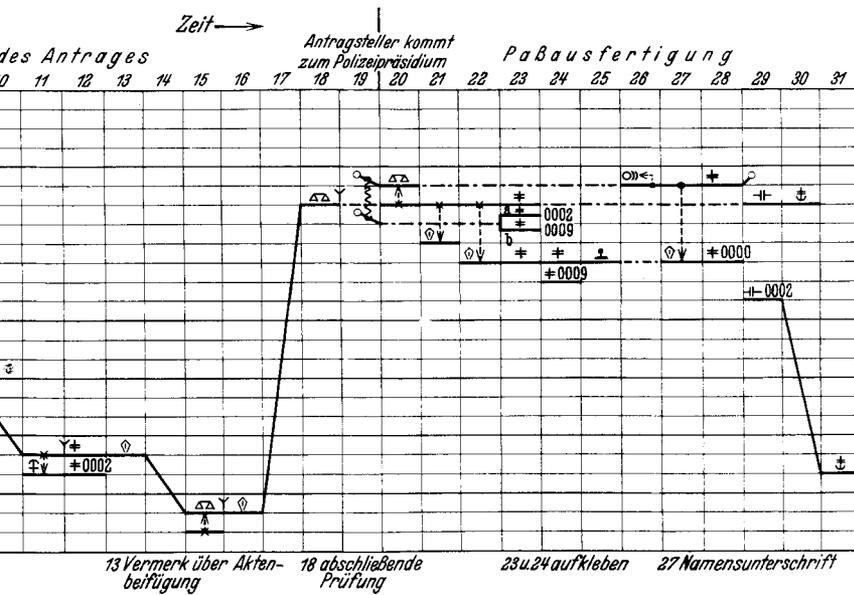
verbesserungsvorschlägen.



Verlag von Julius Springer in Berlin.

Tafel II

erteilung.



Baugenehmigung und Ingebrauchnahmebescheinigung

Orte		Objekte, Subjekte, Unterlagen		Antragsteller		Antragsvorprüfung										Alle Un- der vorp- Dienststelle			
Bezeichnung	Nr.	Bezeichnung	Nr.	absendet 0000 usw.	00	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12		
Büro des Antragstellers	000	Bauantrag	0000																
		Satz Anlagen	0001a																
		desgl.	b																
		desgl.	c																
		Zahlungsaufforderung	0013a																
		Überweisung	0014																
Baupolizeiamt	001	Baugenehmigung	0012a																
		Meldung über Baufertigstellung	0019																
		Abnahmeantrag	0020a																
		desgl.	b																
		desgl.	c																
		Ingebrauchnahmebescheinigung	0023a																
		Bauantrag	0000																
		Satz Anlagen	0001a																
		desgl.	b																
		desgl.	c																
		Anschreiben an Verkehrspolizei	0002																
		" " Gewerbeaufsicht	0003																
		" " Straßenbaupol.	0004																
		" " Feuerwehr	0006																
Mitteilung an Telegr.-Bauamt	0008																		
Baugenehmigung	0012a																		
desgl.	b																		
desgl.	c																		
Zahlungsaufforderung	0013a																		
desgl. als Einnahmeweis.	b																		
desgl.	c																		
Empfangsmeldung	0015																		
Baukontrollliste	0016																		
Tankliste	0017																		
Abnahmeantrag	0020a																		
Prüfungszeugnis	0022a																		
Ingebrauchnahmebescheinigung	0023a																		
desgl.	b																		
Verkehrspolizeiamt	002	Satz Anlagen	0001a																
		Anschreiben an Verkehrspol.	0002																
		Akten der "	0007																
Gewerbeaufsichtsamt	003	Satz Anlagen	0001b																
		Anschreiben an Gewerbeaufsicht	0003																
		Akten der "	0008																
Baugenehmigung	0012b																		
Straßenbaupolizeiamt	004	Satz Anlagen	0001c																
		Anschreiben an Straßenbaupol.	0004																
		Akten der "	0009																
Feuerwehr	005	Satz Anlagen	0001a																
		Anschreiben an Feuerwehr	0005																
		Akten der "	0010																
Telegraphenbauamt	006	Mitteilung an Telegr.-Bauamt	0008																
		Kabelzeichnungen	0011																
Stadtkasse	007	Zahlungsauff. als Einnahmeweisung	0013b																
		Überweisung	0014																
		Empfangsmeldung	0015																
Tankstelle	008	Satz Anlagen	0001a																
		Baugenehmigung	0012a																
		Tankanlage	0018																
		Meldung über Baufertigstellung	0019																
		Abnahmeantrag	0020b																
Ingenieur	0021																		
Dampfkessel- Überwachungsverein	009	Abnahmeantrag	0020b																
		Ingenieur	0021																
		Prüfungszeugnis	0022a																
desgl.	b																		

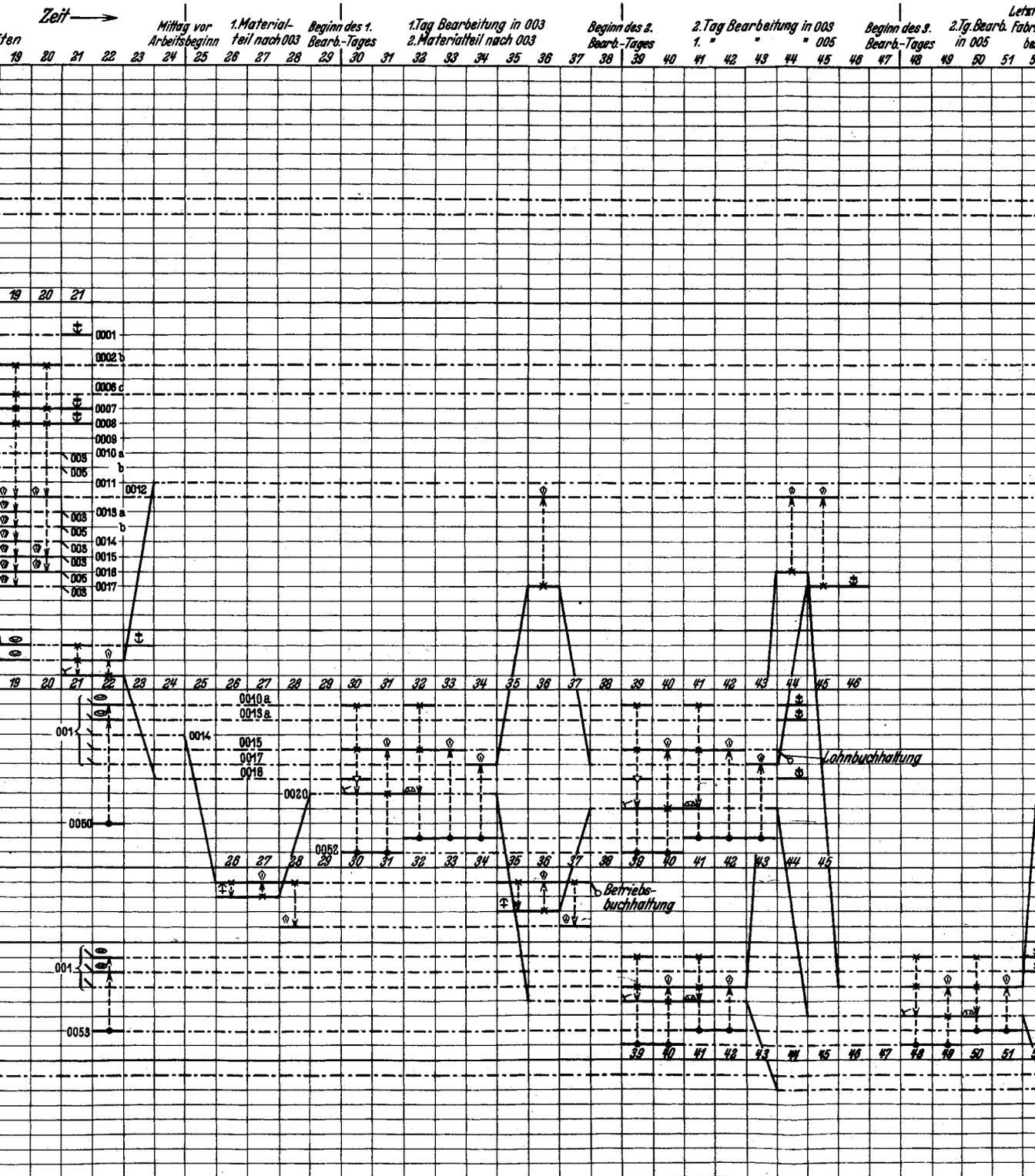
Erklärung:

Orte	Objekte, Subjekte, Unterlagen, Hilfsmittel	Nr.	Anfrage geht ein	Angebot machen	Auftrag geht ein	Auftrags erledigung vorbereiten
Bezeichnung	Nr.	Bezeichnung	00 01	02 03 04 05 06	07 08 09 10 11 12	13 14 15 16 17 18 19
Verkaufsbüro	000	Anfrage	0000			
		Zeichnung	0001			
		Vorkalkulation	0002a			
		Angebot	0003a			
		" , Durchschlag	b			
		Auftrag	0004			
		Bestätigung	0005a			
		" , Durchschlag	b			
		Auftragskarte	0006a			
		" , Durchschlag	b			
Betriebsbüro	001	Fertigmeldung	0003a			
		Freigabesettel	0004			
		Rechnungen	0005			
		Anfrage	0000			
		Zeichnung	0001			
		Vorkalkulation	0002a			
		" , Durchschlag	b			
		Auftragskarte	0006b			
		"	c			
		Gesenkzeichnung	0007			
Werkzeichnung	0008					
Pause zu 0007	0009					
" " 0008	0010a					
" " 0008	b					
Gesenklaufzettel	0011					
Stamblatt	0012					
Auftragszettel für 003	0013a					
" " 005	b					
Materialzettel	0014					
Arbeitszettel für 003	0015					
" " 005	0016					
Kontrollbericht	0017					
Gesenkkarte	0018					
Fertigmeldung	0029b					
Werkzeugmacherei	002	Pause zu 0007	0009			
		Gesenklaufzettel	0011			
		Gesenk	0018			
Schmiede	003	Pause zu 0008	0010a			
		Auftragszettel für 003	0013a			
		Materialzettel	0014			
		Arbeitszettel	0015			
		Kontrollbericht	0017			
		Gesenk	0018			
		Mat. bzw. Halbfabrikate 1.Tag	0020			
		" " 2. "	0021			
		Meister	0050			
		Kontrollleur	0051			
Arbeiter	0052					
Materiallager	004	Materialzettel	0014			
		Material für den 1.Tag	0020			
		" " 2. "	0021			
		Materialkartei	0022			
Mechan. Werkstatt	005	Pause zu 0008	0010b			
		Auftragszettel für 005	0013b			
		Arbeitszettel	0016			
		Halbfabr. bzw. Fabr. für 1.Tag	0020			
		" " 2. "	0021			
		Meister	0053			
Arbeiter	0054					
Expedition	006	Auftragskarte, Durchschlag	0006a			
		Fabrikate für den 1.Tag	0020			
		" " 2. "	0021			
		Fertigmeldung	0023a			
" , Durchschlag	b					
"	c					
Freigabesettel	0024					

Erklärungen:
 00,000 Aussortieren ungeeigneter
 u.unklarer Anfragen

13,001 den von 000 verlangten
 Termin anerkennen
 15,001 Pausen
 15,000 nach Nummern
 16,000 nach Namen d. b.

Auftragsabfertigung in einer Gesenkschmiede.



19, 001; 20, 001 vgl. bes. Begründung
22, 002 Kosten vermerken

31, 003 gefertigte Stückzahlen
33, 003 Stückzahl bescheinigen
34, 003 Stückzahl
36, 001 Stückzahl

40, 005 Stückzahl
44, 001 Stückzahl
48, 006 Stückzahl

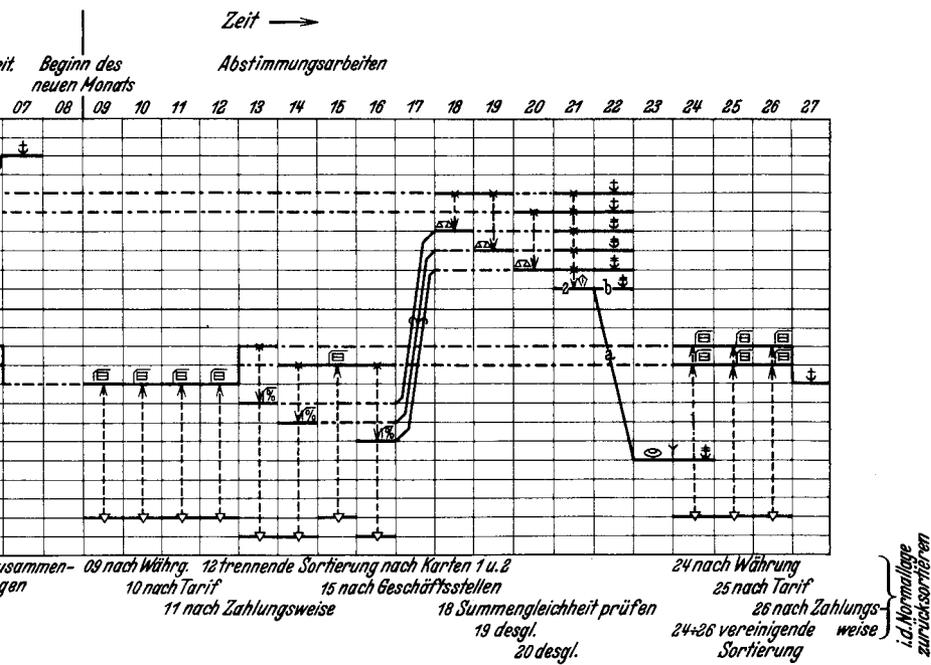
Lochkartenarbeiten einer großen Erzeugung von Lochkarten für Neuzugänge und A

Subjekte		Objekte, Unterlagen, Hilfsmittel		Durch Neuzugänge Tgl. Eingang entstehend, laut d. Arbeit whrd. d. Monats								
Bezeichnung	Nr.	Bezeichnung	Nr.	00	01	02	03	04	05	06	07	
Beitrags- buchhaltung	000	Unterlagen über Neuzugänge	0000	○	○	○	○	○	○	○	○	
		Beitragskarten f.	0001	○	○	○	○	○	○	○	○	
		Versicherungsscheinkärtchen	0002	○	○	○	○	○	○	○	○	
		Versicherungsbestandsliste (Währ., Tarif, Zahlw.)	0003	○	○	○	○	○	○	○	○	
		Bestandsliste nach Geschäftsstellen	0004	○	○	○	○	○	○	○	○	
		Tabelle der Neuzugänge (Jahresbeiträge)	0008	○	○	○	○	○	○	○	○	
		" " " (Teilbeiträge)	0009	○	○	○	○	○	○	○	○	
		" " " (nach Geschäftsstellen)	0010	○	○	○	○	○	○	○	○	
		Prüfungsmeldung betr. 0008, 0009, 0010	0011	○	○	○	○	○	○	○	○	
		Lochkartenabt.	001	Beitragskarten für Neuzugänge	0001	○	○	○	○	○	○	○
				Lochkarten " " Nr. 1 (Jahresbeitr.)	0005	○	○	○	○	○	○	○
" " " " 2 (Teilbeitr.)	0006			○	○	○	○	○	○	○		
" " " " 1 u. 2	0007			○	○	○	○	○	○	○		
Tabelle der " " (Jahresbeitr.)	0008			○	○	○	○	○	○	○		
" " " (Teilbeitr.)	0009			○	○	○	○	○	○	○		
" " " (nach Geschäftsst.)	0010			○	○	○	○	○	○	○		
Prüfungsmeldung betr. 0008, 0009, 0010	0011			○	○	○	○	○	○	○		
Tastenlocher	0050			○	○	○	○	○	○	○		
Kontrollmaschine	0051			○	○	○	○	○	○	○		
Sortiermaschine	0052			○	○	○	○	○	○	○		
Tabelliermaschine	0053	○	○	○	○	○	○	○				

00 Neu ausschreiben
0002 dient zur Überwach.
Erklärungen: d. 1. Zahlungseingangs
01 eintragen
02 aufaddieren
06 zusammenlegen

Tafel V

großen Lebensversicherung,
und Abstimmung mit der Beitragsbuchhaltung.



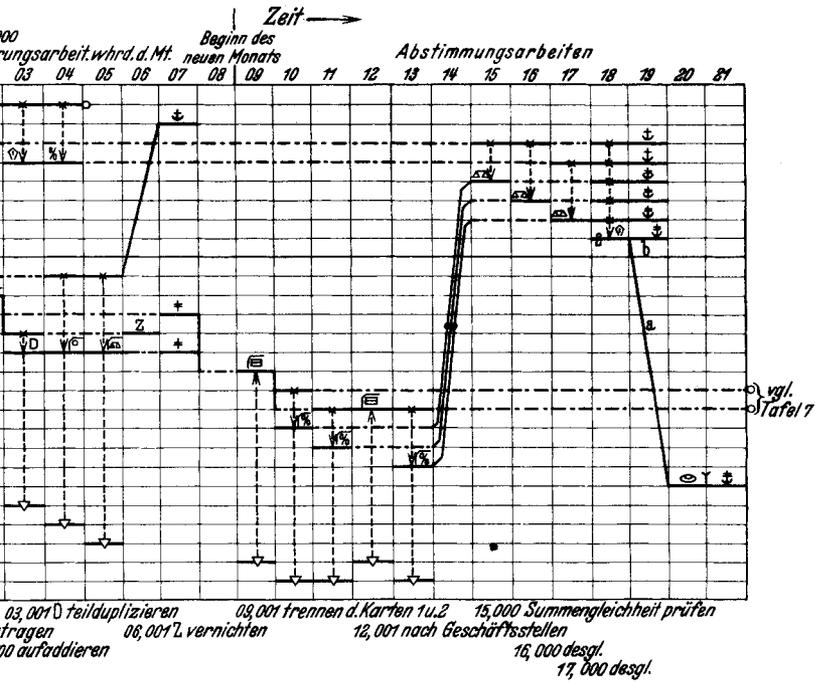
Lochkartenarbeiten einer großen Lebensversicherung folge Dividendenänderung u. Vertragsänderung u

Subjekte		Objekte, Unterlagen, Hilfsmittel		Tgl. Eingang v. 0000 Laufd. Änderungs-			
Bezeichnung	Nr.	Bezeichnung	Nr.	00	01	02	03
Beitragsbuchhaltung	000	Unterlagen über Dividenden – Vertragsänderungen	0000	◊	+	+	+
		Beitragskarten f. bestimmten Zugangsmonat (zu ändern)	0001	◊	+	+	+
		Versicherungsbestandsliste (Währung, Tarif, Zahlweise)	0002	◊	+	+	+
		Bestandsliste nach Geschäftsstellen	0003	◊	+	+	+
		Tabelle der Jahresbeiträge für bestimmten Zugangsmonat	0011	◊	+	+	+
		" " Teilbeiträge " "	0012	◊	+	+	+
" " " nach Geschäftsstellen	0013	◊	+	+	+		
		Prüfungsmeldung betr: 011, 012, 013	0014	◊	+	+	+
Lochkartenabteilung	001	Beitragskarten	0001	+	+	+	+
		Bisher: Lochkartenbestand f. best. Zugangsmonat je 2 Kart.	0004	+	+	+	+
		Nicht zu ändernde Lochkarten von 004	0005	+	+	+	+
		Zu ändernde Lochkarten von 004	0006	+	+	+	+
		An Stelle von 006 tretende Lochkarten	0007	+	+	+	+
		Neuer Lochkartenbestand f. best. Zugangsmonat je 2 Kart.	0008	+	+	+	+
		Karten 1 von 008	0009	+	+	+	+
		" 2 " "	0010	+	+	+	+
		Tabelle der Jahresbeiträge für bestimmten Zugangsmonat	0011	+	+	+	+
		" " Teilbeiträge " "	0012	+	+	+	+
		" " " nach Geschäftsstellen	0013	+	+	+	+
		Prüfungsmeldung	0014	+	+	+	+
		Duplizierlocher	0050	+	+	+	+
		Tastenlocher	0051	+	+	+	+
Kontrollmaschine	0052	+	+	+	+		
Sortiermaschine	0053	+	+	+	+		
Tabelliermaschine	0054	+	+	+	+		

00, 000 ändern 03, 000
Erklärungen: 01, 000 eintragen
02, 000 auf

Tafel VI

icherung, Erzeugung von Ersatzlochkarten in-
g u. Abstimmung mit der Beitragsbuchhaltung.



Lochkartenarbeiten einer gro Herstellung der Beitragsverzeichnisse und Beitragsrec

Subjekte		Objekte, Unterlagen, Hilfsmittel Bezeichnung	Nr.	Allmonatf. Termin f. d. Beginn der Arbeiten d. ersten Arbeitsabschnitts							
Bezeichnung	Nr.			00	01	02	03	04	05	06	07
Beitrags- buchhaltung	000	Beitragsverzeichnis	0008								
		Bestandsliste nach Geschäftsstellen	0009								
Lochkartenabt.	001	Prüfungsmeldung betr: 0008	0010								
		Lochkartenbestand ohne Lochk. für Zugangsmonat	0000								
		Lochkarten, für die im betr. Monat kein Beitrag fällig	0001								
		" " " " " " ein " "	0002								
		" " " " " " den Zugangsmon. (Tafel 6, 0008, 0010)	0003								
		Gesamte Lochk., für die im betr. Monat Beitrag fällig	0004								
		Karte 1 von 0004	0005								
		" 2 " 0004	0006								
		Gesamtlochkartenbestand	0007								
		Beitragsverzeichnis	0008								
		Prüfungsmeldung betr: 0008	0010								
		Beitragsrechnungen	0011								
		Duplikatlochkarten	0012								
		Zahlungstabelle, für die Geld eingeht	0013								
		" " " " " " Durchschlag	0017								
Lochmaschine	0050										
Duplizierlochmaschine	0051										
Sortiermaschine	0052										
Tabelliermaschine	0053										
Adressier- maschinenabt.	002	Beitragsverzeichnis	0008								
		Zahlkarten	0013								
		Beitragsrechnungen	0011								
		Duplikatlochkarten	0012								
		Adressiermaschine	0060								
Abt. zur Überwachung d. Geldeingänge	003	Beitragsverzeichnis	0008								
		Duplikatlochkarten	0012								
		" " " " " " für die Geld eingeht	0013								
		" " " " " " nicht eingeht	0014								
		Belege für die Geldeingänge	0015								
		Tgl. Geldeingangszusammenstellungen	0016								
		Zahlungstabelle	0017								
		" " " " " " Durchschlag	0018								
		Erinnerung	0019								

02, 001 nach Nr.
03, 001 nach Geschäftsst.
04, 001 Addition nach
00, 002 A mit Adressiermaschine adressier

Tafel VII

großen Lebensversicherung.
 Berechnungen und Überwachung des Zahlungseingangs.

