

für diese oder jene Gruppe gleichartiger Leitungsorgane zu finden. Diese Aufgabe ist schwer zu lösen, ihre Bewältigung besitzt jedoch erst-rangige Bedeutung. Eine der Schwierigkeiten besteht darin, daß nur einige dieser Faktoren (hauptsächlich physikalische sowie mit der Person des Mitarbeiters verbundene) sich quantitativ erfassen lassen (Grad der Konzentration, Arbeitsbedingungen, Normen des Arbeitsaufwands für einzelne Operationen u. a.).

Die volle Berücksichtigung und die Klassifizierung der grundlegenden Faktoren wären die ersten Schritte zur Ausarbeitung konkreter Merkmale der optimalen Bereiche der Leitungsorgane und folglich zur Schaffung eines typisierten Modells des Leitungsorgans. Das Modell deckt bekanntlich das Schema der Wechselwirkung der wichtigsten Faktoren auf und erlaubt es, ihre stabile Wechselbeziehung unter Berücksichtigung nicht nur der unmittelbar auf das Modell einwirkenden, sondern auch der mittelbaren, nicht selten tiefergehenden und wesentlicheren Faktoren Kerzustellen. Die Erörterung dieser außerordentlich wichtigen und aktuellen Fragen geht jedoch über den Rahmen dieses Beitrages hinaus.

Damit soll nicht gesagt sein, daß es gegenwärtig in der Praxis unmöglich wäre, auf dem Wege von Experimenten und der Auswertung positiver Erfahrungen schließlich die Grenzen der Gliederung und Erweiterung der Leitungsorgane zu finden. Es wäre in diesem Zusammenhang nützlich, in jedem konkreten Fall folgende Fragen zu untersuchen:

1. Die Rationalisierung der Organe kann sowohl durch ihre grundlegende Umgestaltung (Bildung, Verschmelzung und Auflösung von Organen) als auch durch die Vervollkommnung der inneren Struktur, die verbesserte Auswahl und Verteilung der Kader und ihre erhöhte Qualifikation vorgenommen werden. Es ist darum wichtig zu klären, ob

der Reorganisation objektive Ursachen (steigende Produktionskosten, Rückgang des Tempos der Produktionsentwicklung, Bildung eines neuen Zweiges) oder subjektive Faktoren zugrunde liegen. Machen es subjektive Faktoren wirklich notwendig, die bestehende organisatorische Struktur eines Organs auf zu geben? Nützlicher wäre es vielleicht, diese Faktoren zu verändern, eine Umbesetzung der Stellen durch Umgruppierung des Personals vorzunehmen und die Hindernisse zu beseitigen, die die Effektivität der Arbeit beeinträchtigen. Die grundlegende Reorganisation eines Organs ist dann zulässig, wenn es nicht in der Lage ist, die Bedürfnisse der Betriebe, Organisationen und Institutionen operativ zu befriedigen, wenn es infolge seiner Schwerfälligkeit nicht schnell und wirksam genug zu handeln vermag, wenn die Beratung und Annahme von Beschlüssen durch das Organ infolge langwieriger Koordinierungen und anderer Hindernisse verzögert wird. Bei der Entscheidung der Frage, ob ein neues Leitungsorgan geschaffen werden soll, muß geprüft werden, ob die Arbeit der bestehenden Organe vereinfacht, ihr Personalbestand eingeschränkt oder die Mitarbeiter rationaler auf die Leitungsorgane verteilt werden können. Zudem müssen die Ursachen der Mängel in der Arbeit aufgedeckt und die Möglichkeiten zur Änderung der Kompetenzen der Organe sowie der Rechte und Pflichten konkreter Amtspersonen ermittelt werden. Es muß berücksichtigt werden, daß die Bildung eines neuen Organs dazu führt, daß sich die Zahl der leitenden Mitarbeiter erhöht. Dabei muß stets geprüft werden, ob das aufgrund des Charakters der Leitungsfunktion notwendig ist. Eventuell genügt es, auf Kosten der Leitungskader die Anzahl der Fachleute im bestehenden Organ zu erhöhen.¹⁰