

Dokumente, Anwendung von Formulare); die Kanäle und Mittel zur Weitergabe der Informationen; ihre Qualität und ihr Gebrauchswert; die Feststellung der Mitteilungen, aufgrund deren Weisungen und Verfügungen erlassen und Beschlüsse gefaßt werden. Das Studium der Informationskanäle sowie der verschiedenen Formen des funktionellen Zusammenhangs zwischen den einzelnen Teilen des Leitungsapparates zeigt die konkreten Wege auf, die zur Beseitigung überflüssiger, einander überschneidender Leitungsorgane überschritten werden müssen. Es sind dabei folgende Fragen zu prüfen: Inwieweit sind Verbindungen und Beziehungen zwischen Leitungsorganen gerechtfertigt? Wie kann der Bedarf an Informationen reduziert werden, welche zusätzlichen Aufwendungen sind notwendig, um den Empfang und die Bearbeitung von Informationen zu beschleunigen? Der Bedarf an Informationsmaterial kann auf mannigfache Weise eingeschränkt werden: durch die Dezentralisierung operativer Funktionen und die Erweiterung der Rechte der unterstellten Organe; durch die Konzentration der Leitungsfunktionen in einem Organ; durch die Standardisierung der industriellen Produktion, der Terminologie, der Dokumentation; durch die Erhöhung der Qualifikation der Kader auf dem Gebiet des Rechnungswesens und der Statistik; durch die Einschränkung der Rechenschaftslegung u. a.

Der Informationsfluß kann auch durch Schaffung von Zwischenstufen im Apparat eingeschränkt werden. So wird durch den linearen Aufbau des Apparates unter gewissen Umständen die Anzahl der Verbindungen in der „Vertikalen“ begrenzt. Die Anzahl der vertikalen Verbindungen, die z. B. zwischen dem Leiter und 10 seiner unmittelbaren Mitarbeiter entstehen, wird größer sein als in dem Falle, daß der Leiter, der 5 Mitarbeiter hat, in der „Vertikalen“ einem Leiter untersteht, dem die

gleiche Zahl von Mitarbeitern unterstellt ist. Der lineare Typ des Aufbaus des Apparates wirkt somit gewissermaßen als Filter. Mit Hilfe der „linearen“ Verbindungen, der Verankerung klarer Formen der Verantwortlichkeit und der Rechenschaftspflicht kann man die einen Verbindungen abtrennen, die Richtung anderer regulieren usw.

Um auf die Frage nach der Zahl der Zwischenstufen eine exakte Antwort geben zu können, müssen die Normen der Leitbarkeit (die Anzahl der Mitarbeiter, die der Leiter effektiv leiten kann), die konkreten quantitativen Charakteristika des Wechselverhältnisses zwischen dem Umfang der mit der Ausübung von Funktionen verbundenen Tätigkeit und ihrem Charakter einerseits und der Zahl der Angestellten andererseits bekannt sein.

Die Normen der Leitbarkeit müssen die vollständige Auslastung des Leitungsorgans und zugleich die wirksame Leitung der untergeordneten Leitungsorgane gewährleisten. Diese Normen werden in bedeutendem Maße durch die individuelle Fähigkeit der Leiter bestimmt, eine richtige Verbindung zu seinen Mitarbeitern herzustellen und beizubehalten. Außerdem hängt die Norm der Leitbarkeit vom Charakter der ausgeübten Funktionen, von der Qualifikation und Erfahrung der Mitarbeiter, vom Niveau der Mechanisierung und Automatisierung der Leitungstätigkeit, von der Vielfalt der auszuführenden Arbeiten, von der Kompliziertheit der Kontrolle und Koordinierung u. a. m. ab. Unter Berücksichtigung der Praxis im Ausland und in der UdSSR wird in der Wirtschaftsliteratur die Schlußfolgerung gezogen, daß sich die optimale Zahl der einem Leiter unterstellten Mitarbeiter zwischen 5 und 9 Personen bewegt.<sup>11</sup> Es kann davon aus-

11 Vgl. R. C. Davis, *The Fundamentals of Top Managements*. New York 1957; G. R. Terry, *Office organisation and motivation*, New York 1966; G. E. Sie-