

gegangen werden, daß auf den mittleren und obersten Leitungsebenen die Norm der Leitbarkeit niedriger ist als auf den unteren.

Übersteigt die tatsächliche Arbeitsbelastung des Leiters des Organs oder seiner Stellvertreter die Norm der Leitbarkeit, so kann es notwendig werden, innerhalb des Organs funktionelle Hilfsstrukturen zu schaffen, das Organ in zwei selbständige Organe aufzuteilen, die Zahl der dem Organ unterstellten Leitungsobjekte durch Zusammenlegung zu verringern, ein Zwischenglied in der Leitung zu schaffen oder die Rechte zur Leitung dieser Objekte zu erweitern.

Sind die Normen der Leitbarkeit ermittelt, so kann das Verhältnis zwischen der Zahl der Zwischenglieder in der Leitung, den Normen der Leitbarkeit und der Zahl der Mitarbeiter des Organs festgelegt werden. Dieses Verhältnis kann wie folgt zum Ausdruck gebracht werden: 1. Die Zahl der Mitarbeiter nimmt mit zunehmender Zahl der Leitungsorgane und ihrer Zwischenglieder zu; 2. mit der Erhöhung der Norm der Leitbarkeit verringert sich die Zahl dieser Glieder; 3. mit der Verringerung der Norm der Leitbarkeit erhöht sich die Zahl der Zwischenglieder.

Eines der Probleme, die sich bei der Schaffung eines Leitungsorgans ergeben, besteht darin, das optimale Wechsel Verhältnis zwischen der Zahl der organisatorischen Stufen und den Normen der Leitbarkeit zu bestimmen. In diesem Zusammenhang kann man feststellen, daß die Norm der Leitbarkeit durch den Grad der Selbständigkeit des Organs und dessen relative Unabhängigkeit erhöht wird.

Unter Hinweis auf die ausländische Literatur wird in der Wirtschaftsliteratur die Anzahl der direkten, der sich gegenseitig überschneidenden und der indirekten Beziehungen, die

zwischen dem Leiter und seinen Mitarbeitern sowie zwischen den Mitarbeitern entstehen, mathematisch errechnet. Dazu muß jedoch bemerkt werden, daß derartige Berechnungen die Intensität der Beziehungen, ihre Dauer und Frequenz nicht zum Ausdruck bringen. In der Praxis ist es durchaus nicht immer der Fall, daß das übergeordnete Leitungsorgan Informationen über alle Seiten der Tätigkeit der ihm unterstellten Leitungsobjekte benötigt. Es geht nicht darum, zu wissen, wieviel Beziehungen theoretisch entstehen können, sondern darum, den Charakter und die Kompliziertheit der vom Organ durchgeführten Aufgaben, die Verbindungsmittel und die Qualifikation der Kader zu kennen sowie eine effektive Kontrolle der Arbeit der unterstellten Organe, die Elastizität der Formen der Rechenschaftspflicht und der Verantwortlichkeit zu gewährleisten. Die Anzahl der Beziehungen hängt von der konkreten Lage, von den konkreten Bedürfnissen ab. In Abhängigkeit davon ändern sich die Formen der Rechenschaftslegung und Kontrolle.

Bei der Bestimmung der Norm der Leitbarkeit muß von der Analyse des tatsächlichen Zeitaufwandes des Leiters bei der Ausübung der ihm obliegenden Funktionen ausgegangen werden, um die vorhandenen Zeitreserven zu ermitteln. Danach sind die Beziehungen zwischen dem Leiter und seinen Mitarbeitern zu untersuchen. Für die Ausarbeitung optimaler Normen der Leitbarkeit werden die wesentlichsten Beziehungen berücksichtigt.

Unter den Bedingungen des Sozialismus sind alle Möglichkeiten gegeben, um die Reorganisation der Leitungsorgane der Volkswirtschaft in einem planmäßigen Prozeß vorzunehmen. Solche Fragen wie der Platz des Leitungsorgans im System der staatlichen Organe, sein Umfang, die Richtung seiner Tätigkeit, seine Unterstellung, die Zuweisung finanziel-