

## Erfahrungen aus der Praxis

### Ordnungen als Leitungsmittel in den Kombinat und Betrieben

Die Leitungen der Kombinate und Betriebe haben mit Hilfe der entsprechenden gesetzlichen Bestimmungen und den auf ihrer Grundlage zu entwickelnden Kombinat- und Betriebsordnungen<sup>1</sup> klare Leitungs- und Verantwortungslinien sowie eindeutige Rechte-Pflichten-Strukturen zu schaffen und durchzusetzen. Sie erfüllen damit wesentliche Bedingungen zur allseitigen Gewährleistung von Gesetzlichkeit, Ordnung, Disziplin und Sicherheit als produktivitätsfördernde Faktoren. Hierzu ist es erforderlich, den Werktätigen das sozialistische Recht als unverzichtbares, konsequent und schöpferisch durchzusetzendes staatliches Leitungsmittel bei der Bewältigung der betrieblichen Aufgaben nahezubringen. Die weitere Verbesserung der Arbeit mit Kombinat- und Betriebsordnungen schafft dafür wichtige Voraussetzungen. Nachfolgend sollen die praktischen Erfahrungen einiger Kombinate bei der Erarbeitung und Umsetzung solcher Ordnungen verallgemeinert werden.

#### *Abgrenzung der Ordnungen von anderen Leitungsinstrumenten*

Nicht alle in den Kombinat und Betrieben bestehenden rechtlichen Leitungsinstrumente sind Ordnungen i. S. der §§ 29 Abs. 5 und 6, 32 Abs. 4 der KombinatVO, die grundlegende und allgemeinverbindliche Verhaltensanforderungen bestimmen. Ordnungen grenzen sich von den übrigen Leitungsdokumenten dadurch ab, daß sie wiederholbare aufbau- und ablauforganisatorische Prozesse normativ regeln und die daraus resultierenden Aufgaben und damit zusammenhängende Rechte und Pflichten der Leiter und der Werktätigen allgemein verbindlich bestimmen. Sie tragen zur sachgerechten Fixierung der Verantwortung im Leitungssystem bei, dienen der Verallgemeinerung bewährter Formen der Leitungstätigkeit, ermöglichen die zweckmäßige Koordinierung der Leitungsaufgaben und Leitungsfunktionen und fördern die allseitige Entwicklung der Initiativen der Werktätigen.<sup>1,2</sup>

#### *Wirksamkeit und Planung von Ordnungen*

Für die Rechtswirksamkeit von Ordnungen ist bedeutsam, wer durch sie verpflichtet werden kann. Dabei ist davon auszugehen, daß sich Kombinatordnungen vor allem an die Kombinatbetriebe richten und deren Direktoren verpflichtet sind, sie betriebsspezifisch umzusetzen und zu realisieren. Dazu gibt es jedoch unterschiedliche Praktiken.

In einer Reihe von Kombinat begründen die Kombinatordnungen auch für die in den Kombinatbetrieben tätigen Werktätigen Rechte und Pflichten, wobei sie in notwendigen Fällen — insbesondere beim Erlaß von Rahmenordnungen — betriebsspezifisch untersetzt werden. Sollen sie jedoch nur für den Stammbetrieb oder für spezifische Strukturbereiche gelten, dann enthalten sie Einschränkungen hinsichtlich des Adressatenkreises sowie Empfehlungen an die Kombinatbetriebe, gleichartige Ordnungen zu erlassen.

In anderen Kombinat hingegen werden die Kombinatordnungen entweder durch Regelungen in der Arbeitsordnung oder durch Leitungsentscheidungen der Direktoren der Kombinatbetriebe für die Werktätigen der Kombinatbetriebe für verbindlich erklärt. Das geschieht insbesondere dann, wenn durch die Ordnungen des Kombinat Arbeitsabläufe zur effektiven Gestaltung des einheitlichen Reproduktionsprozesses geregelt und dabei den Werktätigen der Kombinatbetriebe unmittelbar Aufgaben übertragen werden.

Die Leitungspraxis fortgeschrittener Kombinate bestätigt, daß die Ordnungen immer stärker zu einem unver-

zichtbaren Instrument der Wirtschaftsführung geworden sind. Sie tragen dazu bei, daß die Leiter ihre Verantwortung für die Durchsetzung der sozialistischen Gesetzlichkeit — die die Umsetzung der in Rechtsvorschriften festgelegten allgemeinen Verhaltensanforderungen in kombinatkonkrete Aufgaben, Verantwortungen, Rechte und Pflichten einschließt — mit der gebotenen Konsequenz und rationell wahrnehmen. Diese Bedeutung der Ordnungen erfordert, daß ihr Erlaß nicht nur der operativen Entscheidung überlassen, sondern in die längerfristige Planung der organisatorischen Grundsatzarbeit eingeordnet wird. Dabei hat es sich bewährt, daß die Erarbeitung der Ordnungen entweder Bestandteil der Führungskonzeption des Generaldirektors des Kombinat oder des Betriebsdirektors bzw. Bestandteil der Konzeption zur Vervollkommnung der Wirtschafts- und Leitungsorganisation ist<sup>3</sup>

Es muß allerdings beachtet werden, daß der Gesetzgeber im zunehmenden Maße den Erlaß von Ordnungen zur Umsetzung bzw. Untersetzung zentraler Festlegungen fordert. Es sei hier nur an entsprechende Verhaltensanforderungen in der VO zur Arbeit mit Normen und Normativen des Materialverbrauchs und der Vorratshaltung vom 1. Juli 1982 (GBl. I Nr. 28 S. 515) und der AO über die Finanzierungsrichtlinie für die volkseigene Wirtschaft vom 14. April 1983 (GBl. I Nr. 11 S. 105) verwiesen. Deshalb ist es geboten, derartige Anforderungen kurzfristig in die organisatorische Grundsatzarbeit einzuordnen.

Die Planung sollte nicht nur die Ausarbeitung neuer, sondern auch die Aktualisierung bestehender Ordnungen erfassen, wenn Rechtsvorschriften oder andere verbindliche Entscheidungen sowie die eigenverantwortliche Regelung eines effektiven Leitungssystems eine solche Überarbeitung in den Wirtschaftseinheiten erforderlich machen. Verändern sich Leitungsstrukturen der Kombinate grundlegend, dann wird stets auch eine entsprechende Veränderung der Kombinat- und Betriebsordnungen zu prüfen und ihre Überarbeitung in die Planung einzuordnen sein. Dabei hat sich bisher die enge Zusammenarbeit zwischen dem mit der Koordinierungsverantwortung beauftragten Fachdirektor für Organisation und dem Justitiar bewährt. Nach § 4 Abs. 2 der JustitiarVO sind die Justitiare verpflichtet, an der Erarbeitung kombinatinterner bzw. innerbetrieblicher Ordnungen und anderer Leitungsdokumente mitzuwirken.

Die Koordinierungspflicht des Fachdirektors für Organisation sowie die Mitwirkungspflicht des Justitiars bei der Aus- bzw. Überarbeitung von Ordnungen ändert nichts an der für die Aus- bzw. Überarbeitung festgelegten Verantwortung der zuständigen Leiter. Eine solche Verantwortung obliegt auch dem Justitiar, wenn er z. B. Ordnungen zur Organisation der Rechtsarbeit oder zum Schutz des Volkseigentums vor strafbaren Handlungen auszuarbeiten hat.

#### *Überschaubarkeit der Ordnungen*

Die sich aus den Ordnungen ergebenden Rechte und Pflichten der Leiter und der Werktätigen der Kombinate und Betriebe müssen überschaubar geregelt sein und eindeutige Aussagen enthalten. Das ist jedoch dann nicht der Fall, wenn entweder die Verhaltensanforderungen, die eine bestimmte Ordnung stellt, in sich widersprüchlich sind, oder wenn Widersprüche zu anderen Ordnungen auftreten. Mitunter wird die Überschaubarkeit der Ordnungen auch dadurch beeinträchtigt, daß es zuviel davon gibt. Der Erlaß

1 Zur Bedeutung von Kombinat- und Betriebsordnungen vgl. auch H.-J. Heusinger, „Anforderungen an die weitere Vervollkommnung der Rechtsarbeit in der Volkswirtschaft“, NJ 1980, Heft 5, S. 242 ff.; G. Straßmann, „Rechtsfähigkeit und Rechtsstellung von Kombinat und Kombinatbetrieb“, NJ 1980, Heft 12, S. 541 ff.; K. Hildebrandt/U. Kesy, „Ordnungen — wichtige Leitungsmittel bei der Rechtsverwirklichung in den Kombinat“, NJ 1981, Heft 1, S. 9 ff.; W.-R. Pasch/P. Bötter, „Gewerkschaftliche Mitwirkung bei der Schaffung betrieblicher Regelungen“, NJ 1982, Heft 10, S. 462 f.

2 Vgl. Autorenkollektiv, Verantwortung und Arbeitsweise des Leiters, Berlin 1979, S. 135.

3 Vgl. Autorenkollektiv, a. a. O., S. 138.