

## Das Geheimnis der Organisation (II)

**Ein Versuch über Arten und Formen, Bedingungen und  
Voraussetzungen, Zwecke, Folgen und Grenzen der Organisation**

**Aus dem Nachlaß  
von  
Franz Eulenburg - Berlin**

### **III. Bedingungen und Voraussetzungen der Organisation (Die Frage nach dem Woher)**

Die Kantische Frage erhebt sich auch hier: „Wie ist Organisation möglich?“ Welche Bedingungen sind hinreichend, aber auch notwendig, daß Organisationen entstehen, daß aus latenter Möglichkeit, die hier und da vorhanden, auch Wirklichkeit wird? Dabei werden wir objektive, d. i. aus den Verhältnissen selbst entspringende, und subjektive, d. i. in den Personen liegende Faktoren auseinanderzuhalten haben: objektive Bedingungen setzen geeignete Menschen voraus, wie diese ihrerseits passende Gelegenheiten erfordern.

#### ***A. Sachliche Voraussetzungen***

Fassen wir die objektiven Faktoren in größere Kategorien zusammen, so werden wir vier Bedingungen annehmen. Man kann von der „vielfachen“ Wurzel der Organisation sprechen:

- |   |   |
|---|---|
| 1. Wachsen und Differenzierung der Bevölkerung<br>2. Entstehen und Trennung größerer Räume<br>3. Vermannigfachung der Aufgaben<br>4. Rationelle Technik | <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="flex: 1;">           als Bedingungen<br/>           äußerer Organisation         </div> <div style="flex: 1;">           als Bedingungen<br/>           innerer Organisation         </div> </div> |
|---|---|

In diese vorläufigen Kategorien gehört freilich mehr, als die paar Schlagworte zunächst besagen.

**1. Wachsen und Differenzierung der Bevölkerung.** Dort, wo eine kleine homogene Bevölkerung zusammenwohnt, kommen die einzelnen dauernd in Berührung und kennen einander, ihre Ver- nisse bleiben leicht übersehbar, eine Organisation erübrigts sich. Was sollte sie hier leisten, welche Aufgaben erfüllen? Die ersten kleinen Christengemeinden setzten sich aus gleichen, homogenen Bevölkerungs- kreisen zusammen, kannten sich, kamen ohne viele Einrichtungen aus, gemeinsamer Glaube und gemeinsame einfache Kulthandlungen ver- einten sie<sup>1</sup>. Einer übergeordneten kirchlichen Organisation bedurfte es in keiner Weise. Das wurde anders, als die Zahl der Gläubigen wuchs, als verschiedene Schichten sich daran beteiligten und Versammlungen an verschiedenen Orten stattfanden. Dann erwies sich eine Zusammen- fassung der mannigfachen Gemeinden als notwendig, schon um die Kulthandlungen ähnlich zu ordnen, gemeinsame Beziehungen herzu- stellen, die Lasten gemeinsam zu tragen. Mit anderen Worten: man mußte sich „organisieren“. Solange die Dorfbewohner eine innerliche Einheit bilden, d. h. die Besitzgrößen ähnlich, mithin die Interessen gleich sind, bedarf es wiederum keiner großen Organisation: jeder fühlt sich mit dem Nachbarn verbunden, fremde Beziehungen spielen kaum herein. So mag es bei den Markgenossenschaften der Fall gewesen sein, bei entlegenen Dörfern, etwa im Kärtentschen, wohl noch heute. Nach- barschaft stellt eine natürliche, wie wir sagten, unbewußte Verbunden- heit dar: sind doch Einheit der Interessen und der Anschauung von vornherein gegeben und verstehen sich von selbst. Tritt hingegen Diffe- renzierung ein, finden sich Großgrundbesitz, mittlere, kleine Bauern, Parzellenbetriebe, ländliche Arbeiter nebeneinander, so sind die Inter- essen nicht mehr einheitlich. Differenzierung und damit Zusam- menschluß (Integrierung) der einzelnen Gruppen wird erwünscht. Erläßt vollends der Staat Verordnungen, räumt er einzelnen Gruppen beson- dere Rechte ein, zieht er andere zur Versicherung heran, schreibt er gar Art der Bestellung oder Ablieferung bestimmter Erntemengen vor, so werden besondere Behörden und Instanzen notwendig, die irgend- wie geartete Organisationen voraussetzen. Solange nicht die Bauern sich einem politischen oder genossenschaftlichen Verbande eingliedern, sind sie nur schwer für Organisationen zu gewinnen.

Mit Wachsen und Differenzierung der Bevölkerung geht eben allent- halben — mag es sportliche Betätigung, mag es bäuerliche Wirtschaft, mag es politische Partei oder religiöser Glaube sein — der Zusam- menhang verloren. Es entstehen mannigfache Berufe, damit Vielheit der

---

<sup>1</sup> Dazu die Darstellung von Aner, Kirchengeschichte I, 1929; Adolf Har- nack, Die Mission und Ausbreitung des Christentums in den ersten drei Jahr- hunderten, 1906.

Interessen und Aufgaben. Verschiedene Lebensgewohnheiten, sogar verschiedener Tagesablauf stellen sich ein. Die Verhältnisse werden unübersichtlich, sie brauchen Ordnung und Zusammenfassung unter einheitlicher Leitung, was gerade das Wesen der Organisation ausmacht. Waren die Heere früherer Zeiten vom Führer mit wenigen Blicken zu überschauen, so verlangen die modernen Riesenheere mit ihren vielen Truppengattungen und ihren unzähligen Bedürfnissen zahlreiche Sondereinrichtungen. Diese setzen sehr komplizierte, bis ins einzelne gehende Organisation voraus.

Die Größe der Bevölkerung macht sich sogar im einzelnen fühlbar. Viele Handwerker, viele Unternehmer, viele Bauern oder geistige Berufe machen einen Verwaltungsapparat nötig, der ihnen gemeinsame Richtlinien gibt. Übersichtlichkeit wie Einheit der Interessen sind gestört, der Aufgabenkreis gespalten. Jede Zersplitterung, jede Trennung in viele Glieder verlangt als Gegenpakt eine neue Integration. Hört das Nachbarschaftsprinzip auf, eine solche Einheit darzustellen, so wird Platz für künstliche Organisation. Verschiedene Berufe heben sich nunmehr voneinander ab, spezialisieren sich und verlieren damit den ursprünglichen Zusammenhang. Wiederum erfordert Spaltung und Differenzierung Zusammenfassung und Integrierung als ihr Gegenspiel.

Darum pflegt Domäne der Organisation die moderne „Masse“ zu sein. Sie ist amorph, unbeweglich, entbehrt in sich der Ordnung und Ranggebarung. Um zweckvolle Tätigkeit zu entfalten, bedarf sie in mehrfacher Beziehung der Ordnung. „Masse“ ist eine Eigentümlichkeit der modernen Welt geworden, hervorgerufen durch die an sich höchst unwahrscheinliche Vermehrung der Bevölkerung während des letzten Jahrhunderts; hat sie sich doch in Deutschland in den letzten hundert Jahren fast auf das Dreifache vermehrt. Dadurch komplizieren sich die Verhältnisse nicht nur für die Verwaltung, sondern auch für die Menschen selbst. Der Boden für Organisation wird damit überhaupt geschaffen, wird eine Bedingung für ihr Entstehen.

**2. Entstehen und Trennung größerer Räume.** Nach der gleichen Richtung wirkt das Entstehen größerer und dadurch unübersichtlicher Räume. Bleibt die Kleinstadt durch Nachbarschaft, die die einzelnen Personen verbindet, annähernd zu übersehen, so ist das bei Ausdehnung der Stadt, die über das ursprüngliche Weidbild hinauswächst, nicht mehr der Fall. Schon die mittelalterliche Stadt war durch die Mannigfaltigkeit der Handwerker auf Ordnung des Gewerbe-wesens und anderer Verwaltungszweige angewiesen. Sehr bald setzte eine bürokratische Verwaltung ein. Nicht anders steht es mit den Ländern selbst. Ein kleines Land, etwa Thüringen zur Zeit Goethes, ist persönlich zu übersehen und vom Minister zu bereisen, es bedarf nur

in geringem Maße einer weitverzweigten Verwaltung. Wächst das Land über den ursprünglichen Raum hinaus, umfaßt es verschiedene Arten von Gewerbe, verschiedene Klimate und landwirtschaftliche Verhältnisse, so erweist sich Zusammenfassung der einzelnen Gruppen als notwendig.

Deutlich erkennbar ist dies bei der machtvollen Organisation der katholischen Kirche. Schon sehr früh wuchs sie über den ursprünglichen Bereich hinaus, erstreckte sich nicht nur auf getrennte Orte, sondern auf mehrere Länder, die innerlich sehr verschieden geartet waren und eben nur im Glauben sich fanden. Die Zusammenfassung zu einer einheitlichen Kirche wurde wichtig, da sonst allzu leicht lokale Abweichungen und Häresien entstehen und sich ausbreiten konnten. Um die Einheit des Glaubens aufrechtzuerhalten, verlangten die getrennten Glieder sogar eine straffe Organisation. Darum wurde der Zusammenhalt unabhängig von den Landessprachen durch den Ritus der lateinischen Sprache vorgenommen. Provinzielle und territoriale Gliederung mit verantwortlichen Vorgesetzten, die in der Spitz e in Rom gipfelten, wurden nötig, um diese Einheit herauszustellen. Umgekehrt gaben diese dem Zentrum Stütze und Halt und erweiterten deren Einfluß.

Sehr deutlich tritt die Bedeutung des großen Raumes bei Entwicklung des Verkehrs zutage. Sobald er anfängt, getrennte Örtlichkeiten zu verbinden, sich über viele Länder und Meere zu erstrecken, Querverbindungen herzustellen, ist eine weitverzweigte Organisation die Bedingung seines Funktionierens. Das gilt beim Nachrichtenverkehr in besonderem Maße, dessen Mitteilungen aus den fernsten Ländern in Kürze zusammenzustellen sind. Es gilt auch vom Güterverkehr, dessen Wesen gerade darin besteht, getrennte Räumlichkeiten materiell zu verbinden, um uns mit den Lebensnotwendigkeiten zu versorgen. Hier ist das „zeitliche“ Ineinandergreifen besonders wichtig und wird es immer mehr, je mehr Gegenstände des täglichen Bedarfs herangezogen werden. Selten macht sich wohl die Bevölkerung ein Bild davon, wie unendlich kompliziert das Zusammenarbeiten der einzelnen Organe sich gestaltet, um relativ einfache Bedürfnisse wie Morgenzeitung oder Frühstücksmilch rechtzeitig auf den Tisch zu bringen. Die Trennung des Konsums von der Erzeugungsstätte ist nur zu überwinden durch ein sehr kompliziertes und feinstens ausgearbeitetes Ineinandergreifen aller Teile, die dem Verkehr dienen.

Der Einfluß des größeren Raumes macht sich auch im Betriebe bemerkbar. Der kleine Handwerker mit ein oder zwei Hilfspersonen bedarf nur geringer Teilung der Arbeit, bedarf keiner Zusammenfassung verschiedener Kräfte. Das wird erst notwendig, wenn sein Betrieb eine gewisse Größe überschreitet und dadurch an Übersichtlichkeit

einbüßt. Für den Einzelhändler genügt völlige Ordnung der verschiedenen Waren an bestimmten Stellen sowie einfache Kassenhaltung. Ganz anders das Warenhaus oder Massenfilialgeschäft. Sie haben verschiedene Abteilungen, die sorgfältig geleitet werden und spezialisierte Kassen voraussetzen. Vollzieht sich der Verkehr mit dem Chef z. T. schriftlich, wenn es sich um mehrere Häuser handelt, so wird ein größerer Verwaltungsapparat nötig, von der Beschaffung des Kredites und Betriebskapitals ganz zu schweigen. Es ist erklärlich, daß mit der Zunahme der Großbetriebe, die häufig zu Riesenbetrieben sich entwickeln, diese innere Ordnung größeren Umfang annimmt. Ohne komplizierten Apparat wären Krupp oder Siemens oder die Eisenverbände gar nicht lebensfähig. Schon die Trennung der Räume eines Betriebes erschwert unmittelbare Kenntnisnahme. Noch mehr gilt es, wenn sich Niederlassungen an verschiedenen Plätzen befinden. Die zusammenfassende Spur kann einen ausgedehnten Verwaltungsapparat gar nicht mehr entbehren. Stammen die Rohstoffe aus verschiedenen Gebieten, kann der Absatz nicht einheitlich sein, so schalten sich von neuem mannigfache, verzweigte Organisationen ein; innerer Verrechnungsverkehr, der die Sache weiter kompliziert, wird nötig. Von der ursprünglichen Einheit bleiben eigentlich nur Name, Spur sowie ursprüngliches Kapital.

Früh beginnt, um ein letztes Beispiel zu wählen, die Notwendigkeit der Organisation bei dem Parteiwesen, sobald es sich über ein ganzes Land erstreckt. Damit der innere und geistige Zusammenhang gewährleistet wird, ist ausgebildete Organisation unerlässlich. Die kleinen Kantölli, die Gottfried Keller im Auge hat, haben bei allen Parteiungen keinen großen Apparat nötig. Wohl aber ist es der Fall, wenn eine Partei das ganze Land umspannen will. Am weitesten muß die Einheitspartei durchorganisiert sein<sup>2</sup>; sie bedarf eines ganz großen, bis in die Einzelheiten verzweigten Apparates. Weitest ausgebaut waren in dieser Beziehung die beiden Organisationen des Faschismus und Nationalsozialismus. Gerade weil sie das ganze Land einheitlich erfaßten, alle Glieder mit dem gleichen Geiste erfüllen wollten, war sorgfältige Auswahl der Personen und ein sehr durchdachter Apparat notwendig. Keine Tätigkeit, kein Haus, kein Beruf, kein Interesse, keine Altersklasse durften ausgeschlossen sein — vom Einzelhause angefangen, durch die Betriebszellen bis zum Gau, der Provinz, der einheimischen Spur war eine umfassende Organisation die Bedingung ihrer Wirksamkeit. Je größer das Land, je mehr Außenbezirke eingegliedert, je ferner die einzelnen Beziehungen, um so mehr macht sich ein umständ-

---

<sup>2</sup> Eindrucksvoll Michel Manolesco: *Le Parti Unique. Institution politique des régimes nouveaux*, 1936, auch deutsch u. d. T. „Die einzige Partei als politische Institution der neuen Regime“, 1942, S. 102 ff.: „Organisation der einzigen Partei“.

licher Apparat nötig, um die sonst fehlende Einheit herzustellen. Überall also verlangt der größere Raum und damit die Verzweigung der einzelnen Teile von neuem eine Zusammenfassung. Größe und Differenzierung der Bevölkerung, größere Getrenntheit der Räume sind Voraussetzung und Bedingung weitverzweigter äußerer Organisation, ganz gleich, ob es sich um private oder öffentliche Dinge handelt.

**3. Vermannigung der Aufgaben.** Sind das Bedingungen für die äußere Organisation, so kommen zwei weitere hinzu, um die innere zu ermöglichen. Die eine ist die der Vermannigung der Aufgaben und Funktionen, die sich im Laufe der Zeit herausstellt. Beispielsweise braucht die Kirche, gleich welchen Bekenntnisses, so lange allein die Aufgabe des Gottesdienstes zu erfüllen ist, keine Aus- und Untergliederung einzelner Organe. Das wird erst anders, wenn außer Seelsorge noch Schulunterricht, Bibelstunde, Kindergottesdienst, Armenunterstützung, Kirchenmusik, Krankenpflege, Altersheime und anderes hinzukommen. Dann genügt die einfache Pfarrtätigkeit nicht mehr. Es müssen Persönlichkeiten gewonnen und mit einzelnen Aufgaben betraut werden. Ihre Ausbildung macht besondere Einrichtungen nötig, die sich mit den einzelnen Aufgaben befassen. Eine bürokratische Verwaltung ist nicht zu umgehen und macht aus der Kirche etwas Unpersönliches, das den letzten Zweck leicht aus dem Auge verliert.

Die Aufgaben des Landrates werden im Laufe der Zeit umfassender, als ursprünglich vorauszusehen war. Er hat für Straßenbau, Krankenanstalten, Schulwesen, Gemeindeaufsicht, Landwirtschaft, Musteranstalten usw. zu sorgen, zumal der Kreis der Aufgaben keineswegs abgeschlossen ist, sondern dauernd wächst. Hier genügt schon längst nicht der kleine Stab von Beamten, vielmehr werden besondere Ämter ausgegliedert und neue Organe geschaffen, ein umfassender Apparat greift nach und nach um sich, je mehr Aufgaben hinzutreten.

In anderer Weise wiederholt sich das gleiche in jedem größeren Betrieb. Werbung, Rechnungswesen, Finanzierung, Steuerabführung, Arbeiterfürsorge, Krankenversicherung, Unfallwesen, evtl. Speiseanstalten, Lehrlingsausbildung, auch Bücherei, Wohnungsbau, Rechtsauskunft, wissenschaftliche Laboratorien, Versuchsanstalten, Materialprüfung, das ganze System der Preisbestimmung und Rechtsvorschriften sind einige der neuen betrieblichen Aufgaben. Sie lassen sich in einem großen Betriebe gar nicht umgehen, auch wenn sie mit der Fabrikation unmittelbar nicht mehr zusammenhängen. Es wird der Typus sehr weitreichender innerer Organisation. Oft genug nehmen die ausgegliederten Teile fast den Schein von Selbstzweck an, den sie doch nicht haben.

Diese Vermannigung der Aufgaben ist freilich in den Betrieben erst von einer gewissen Größe an vorhanden. Im Einzelhandwerk be-

darf es keiner solchen Einrichtung; ist doch der Meister Techniker, Kaufmann und Verwalter in einer Person. Wächst aber mit dem Größerwerden die Menge der Funktionen über den Kopf des Handwerkers hinaus; dann sind Einrichtungen nötig, die das Ganze meistern. Die Vermannigfachung der menschlichen Bedürfnisse an Nahrung und Kleidung, Wohnungseinrichtung und Kulturgütern ist so groß, daß jede einzelne von diesen Sparten einer eigenen Organisation bedarf, um sie rechtzeitig befriedigen zu können. Wie die Gegenüberstellung des Krösus mit dem modernen Bettler, die Adam Smith bringt, sehr deutlich zeigt, bedarf ersterer weitgehender Arbeitsteilung und des Einandergriffens mannigfacher Glieder. Die Befriedigung der einfachsten Bedürfnisse in der modernen Zeit verlangt eben arbeitsteiliges Aufeinanderabgestimmtheit vieler Personen.

Dadurch gerade mußte moderne Organisation ins Leben treten, daß die Entwicklung diesen Weg der Bedarfssteigerung ging: mit der Komplizierung der Verhältnisse, mit der Spezialisierung der Betriebe und der einzelnen Tätigkeiten müssen wieder Kräfte hinzutreten, die von neuem die Vereinheitlichung herstellen. Eine Integration der sonst nicht verbundenen differenzierten Glieder entsteht, — das ist das Geheimnis der Organisation — um ein Funktionieren der Teile und damit des Ganzen überhaupt zu bewirken. Scheint sie doch oft genug ein eigenes Leben zu gewinnen, obwohl sie nur dem übergeordneten Zweck zu dienen hat. Die Vermannigfachung der Aufgaben ist im Fortschreiten der Kultur dauernd im Wachsen.

**4. Moderne Technik.** Es scheint jedoch, daß noch ein weiterer Umstand hinzutreten muß, um Organisation zu ermöglichen: die moderne rationelle Technik. Wir haben in dem Ersatz der menschlichen Arbeit durch die Technik zwei Fälle zu unterscheiden: einmal die Handgeschicklichkeit, die unterstützt wird durch das Werkzeug, sodann die Kraft, die durch mechanischen oder chemischen Motor erzeugt wird und Arbeit ersetzt. Beide Gruppen von Mitteln brauchen einander. Die Technik der Produktion äußert sich ebenso im eigentlichen Arbeitsprozeß der Rohstoffgewinnung, Aufbereitung, Umgestaltung des Materials, wie im Transport der Stoffe und Kräfte, wie endlich in der Technik des Nachrichten- und Verkehrswesens. Alle diese verlangen Auseinanderhalten und weitgehende Spezialisierung, sodann erneute Vereinigung zur höheren Einheit. Zur physikalischen Technik tritt noch die chemische, die wieder besondere Einrichtungen von Gefäßen, Kräften und Hilfsmaterialien voraussetzt. Das geht ohne größeren Apparat, ohne Bereitstellung von Personen und Mitteln nicht vonstatten<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> Schmoller, Grundriß, S. 227 ff., ist der Einzige, der auf den Zusammenhang von Technik und Organisation hinweist und ihn auch richtig charakterisiert.

Charakteristisch ist das Beispiel des modernen Kriegswesens. Die Truppengattungen haben gerade durch die Kriegstechnik sich außerordentlich vermannigfacht: Tank und Tankabwehr, schwere und leichte Artillerie in ihren verschiedenen Gattungen, Maschinengewehre und Maschinenpistolen, Mörser und Haubitzen, technisierte Kavallerie, motorisierte Infanterie, das ganze Flugwesen in seiner mannigfältigen Ausgestaltung, dazu Kraftstoff für Motoren, zahlreiche Reparaturwerkstätten und Hilfsstellen, die dauernd gebraucht werden. Eine unabsehbare Menge von einzelnen Formationen wird allein durch die ausgebildete Kriegstechnik bedingt; sie alle verlangen besondere Einrichtungen, die exaktes Ineinandergreifen nötig machen, weil nur durch deren Konzentration und ihr rechtzeitiges Funktionieren die Gesamtwirkung gewährleistet wird. Die Intendantur hat ganz neue Aufgaben erhalten. Es ist das Geheimnis guter Organisation, die zu schaffen genaue Planung und sehr viel Mitarbeiter verlangt, damit die zerstreuten Glieder „organisch“ ineinandergreifen, „alles klappt“, rechtzeitig zur Stelle ist und richtig funktioniert. Ohnedies sind die einzelnen Teile und Glieder, so zweckvoll sie im einzelnen auch sind, im ganzen wieder zwecklos. „Zeit geht hier wirklich Raum vor“, um ein Wort von Emmanuel Herrmann zu gebrauchen. Hier wird die Organisation herrschend, um moderne Technik wirksam zu gestalten.

Erklärlich, warum erst die Neuzeit das ganze Problem so wichtig nimmt, warum in allen Teilen der Wissenschaft, der Politik, des Betriebes, der Kriegsführung, des Verkehrs Organisation so elementar notwendig wird. Ein technisierter Großbetrieb mit seinen vielen Sachmitteln setzt eben einen großen Apparat voraus. Verknüpfung von Personen und Sachgütern ist nur zu realisieren, wenn ein dauerndes Zusammenspielen gewährleistet ist. Diese Voraussetzungen können bei einfacher empirischer Technik fehlen. Hier stellt sich unbewußt eine natürliche Gliederung ein, es bedarf noch keiner künstlichen Schaffung eines komplizierten Apparates, es bedarf nicht der Synthese zerstreuter Teile. Die moderne Technik ist auf anderen Voraussetzungen aufgebaut: räumliche Entfernung des Verbrauches vom Orte der Herstellung, Spaltung der einzelnen Berufe, Übertragung von Stoffen aus weiter Ferne einerseits, ihr Zusammenschließen an einer Stelle zu einer Zeit andererseits, das schafft die Voraussetzung.

So hat die Durchsetzung rationeller Technik bis in den landwirtschaftlichen und handwerklichen Betrieb hinein die Bedingungen für das Schaffen von speziellen Einrichtungen gegeben. Es ist eine Hauptursache, warum so spontan das „Zeitalter der Organisation“ gerade durch rationelle Technisierung entstehen mußte.

Jene vier Voraussetzungen sind nicht getrennt zu denken, sondern bedingen sich gegenseitig. In manchen Ländern zeigen sie einen ge-

ringeren Grad der Entwicklung als in anderen. Daraus ergibt sich aber, warum Völker mit vorgesetzter Technik und großer dichter Bevölkerung so viele Organisationen brauchen.

### *B. Subjektive (persönliche) Voraussetzungen*

Scheint es auf den ersten Blick nicht gewisse Völker zu geben, die für Organisation hervorragend geeignet sind? In erster Linie gehört entschieden das deutsche dazu. Andere Völker scheinen es weit weniger oder gar nicht zu sein. So das französische, aber auch das englische; bei Russen, Amerikanern und Japanern ist es zweifelhaft. Vielleicht unterscheiden sich die Völker darin, daß die einen mehr selbständig und freiwillig Organisationen schaffen, die anderen äußeren Zwang dazu brauchen. Dort gehört man eben einem und zumeist mehreren Verbänden an, die Familie tritt darüber zurück. Hier spielt diese die größere Rolle, während Vereine und Verbände an zweiter Stelle stehen. Das letztere ist überwiegend bei den romanischen Völkern der Fall. Freilich kann das verschiedene Verhalten auch an dem agrarischen Zuschnitt sowie dem Zurücktreten der Großstädte liegen. Im agrarischen Sektor tritt ohnedies die Familie mehr in den Vordergrund. Bildungen außerhalb ihrer haben einen schweren Stand. Stehen doch „Männerbünde“ von vornherein im Gegensatz zur Familie.

Zunächst erscheint dem persönlichen Eigenleben, seinem Individualismus die Organisation unadäquat. Der einzelne eignet sich schwerlich dafür, selbst wenn verwandte Saiten angeschlagen werden. Wohl aber bildet die Masse den Nährboden: Massenheere, Massensport, Massenbedarf, Massenreisen, Massenspeisung, welch herrlicher Nährboden für Entstehen von Organisationen! Wenn ihre Mehrzahl in neuerer Zeit auf bewußter Schöpfung beruht, so bedarf es der persönlichen Eignung sowie gewisser subjektiver Voraussetzungen, damit es dazu kommt. Wir werden freilich die privaten von den öffentlichen Organisationen unterscheiden müssen. Letztere liegen in den Händen der Verwaltung, die besonderen Anlaß zu ihrer Schaffung hat — sei es Kirche, Wehrmacht, städtische Verfassung oder was es sonst sein mag. Anders, wenn es sich um die zahlreichen privaten Verbände handelt, die man öfter mit Organisationen gleichsetzt. Hier müssen bestimmte Entscheidungen und Willenshandlungen imstande sein, solche ins Leben zu rufen. Welche können das sein?

1. Gemeinsame Interessen. Sie sind gegeben bei dem Teil der Tätigkeit, bei dem der einzelne erkennt, daß seine Kraft und sein Können nicht ausreichen, daß nur in Verbindung mit anderen ein Ziel sich erreichen läßt. Die Interessen selbst können höchst mannigfacher Art sein, beileibe nicht nur wirtschaftlicher. Vor allem anfangs spielen

sie nicht die entscheidende Rolle. Bei den städtischen Zünften und Innungen war es ursprünglich nicht der Fall, ihre Aufgaben lagen zum Teil außerhalb einer „gewerblichen Ordnung“. Stärker war ursprünglich die religiöse Verbundenheit des gemeinsamen Schutzpatrons, gemeinsamen Kirchgangs, gemeinsamer Bestattung, oder auch Anlässe spielerischer Art — Zechen-, Geselligkeitsvereine, Schützengilden, bis zum Kegel- und Skatklub. Sie sind, was besonders betont werden muß, durchaus alten Datums. Oben wurde darauf hingewiesen, daß auch bei primitiven Völkern Geselligkeitsverbände der jungen Männer, wie Tanz-, Masken-, Spielbünde, eine sehr große Rolle spielen. Diesen Geselligkeitszweck dürfen wir gegenüber wirtschaftlichen Interessen keinen Augenblick unterschätzen, sogar bis in die Gegenwart hinein. Es ist ein Band, das nicht minder stark fesselt als das materielle. Auch dort, wo ein wirtschaftlicher Verband vorliegt, pflegt über lang oder kurz ein geselliges Moment hinzukommen, das den Verband auch innerlich stärkt. Jeder Zusammenschluß zu einem bestimmten Zweck erfolgt immer aus einem Interessenkreis heraus, gleich welcher Art er ist.

**2. Einsicht in die Zweckmäßigkeit.** Es muß freilich ein zweites hinzukommen: Einsicht in die Notwendigkeit bzw. Wünschbarkeit. Bei den Sportsleuten liegt es auf der Hand, daß der einzelne gar nicht über die Betriebsmittel — Schützenpark, Tennisplatz, Ruderboot, Turnergeräte — verfügt, die notwendig sind, um ihre Betätigung durchzuführen. Die Einsicht ferner, daß nur Vereinigung Schutz und Stärkung verleiht, um etwas zu erreichen. Beides macht sich nicht von selbst. Es ist nicht nur der Egoismus, der dem entgegensteht, sondern auch mancherlei Unbequemlichkeiten, die mit dem Zusammenschluß verbunden sind: Opfer an Zeit und Geld, evtl. später die Notwendigkeit, im Verbande selbst mitzuarbeiten. Mehr noch Opfer an Selbständigkeit, Verzicht auf Eigenleben und Eigenständigkeit — der einzelne muß sich dem Ganzen fügen. Es geschieht aus der Erkenntnis heraus, daß der Gewinn höher ist als der Verlust und die Opfer, die von der Organisation verlangt werden.

**3. Lockerung der häuslichen Bindung.** Ein Zusammenschluß ergibt sich auch darum nicht von selbst, weil die Einzelfamilie im allgemeinen ihm entgegensteht. Es bedeutet schon zeitlich eine gewisse Lockerung des Familienbandes, wenn der Mann einer Organisation angehört. Die verschiedene Organisierbarkeit der Völker dürfte zum Teil darauf beruhen, daß Bedürfnis und Einfluß des Hauses nicht gleich groß sind. Dort, wo ein Einfamilienhaus besteht, das Schwerpunkt des Mannes in Haus und Familie liegt, dort fällt es für den einzelnen schwer, sich außerhalb zu betätigen. Das ist jedenfalls bei den

romanischen und slawischen Völkern der Fall. Die Mietskaserne der Großstadt, die Beschränkung auf einen Raum, stärkt die Neigung, außerhalb des Hauses und der Familie Stütze und Zuflucht zu suchen. Es ist charakteristisch, daß schon sehr früh die Scholaren, wenn sie das Elternhaus verlassen hatten, sich außerhalb zu Landsmannschaften an den Universitäten zusammenschlossen. Das ständische Verbindungs-wesen ist die Kehrseite der Trennung vom Elternhause, ist Ersatz für den fehlenden häuslichen Zusammenhang. Der englische Club ist Ergänzung des Collegesystems, der außerhäuslichen Erziehung, die zu einem Zusammenschluß der jungen Männer führt. Dort wo die jungen Mädchen im Hause bleiben und die berufstätige Zwischenstellung gar nicht kennenlernen, sind Neigungen und Verständnis für Organisationen nicht notwendig für Frauen, weil die berufliche Tätigkeit nur für kürzere Zeit eine Zwischenstellung bedeutet.

4. Fähigkeit zur Unterordnung. Mit diesem Punkte hängt zusammen die Fähigkeit zur freiwilligen Unterordnung unter einen fremden Willen. Vielfach fällt das schwer, weil es der Natur widerspricht, wenn einmal die Selbständigkeit des Individuums erwacht ist. Darum wird immer nur ein bestimmtes kleines Gebiet der menschlichen Tätigkeit durch die Organisation erfaßt, niemals der ganze Mensch. Mit diesem kleinen Teil kann der einzelne sich unterordnen, wenn er nur das Gefühl hat, im übrigen frei zu bleiben. Hier aber hat sich in der modernen Zeit ein starker Wandel des Menschen vollzogen. Die Zahl der unselbständigen, in ihrem Beruf abhängigen Menschen nimmt dauernd zu. Es ist nicht die Abhängigkeit vom Gesetz, die durchaus mit der individuellen Freiheit sich verträgt, als vielmehr die Abhängigkeit von fremden übergeordneten Personen im Betrieb, im Büro, in der Verwaltung. Das gilt von den Angestellten im Geschäft, es gilt in gleicher Weise von jedem Beamten, in welcher Stellung auch immer, es gilt vor allem auch von den Arbeitern, die in ein übergeordnetes Verhältnis eingegliedert sind, aber weder für den Unternehmer noch für den freien Beruf, der in sich selbst die Verantwortung trägt. Es ist der letzte Grund, warum die durch das Dogma eingezwängten Glieder der katholischen Kirche sich so willig unterordnen, ebenso wie beim Heer die Subordination sich vollständig durchgesetzt hat und dauernd aufrechterhalten werden muß.

Wo das Freiheitsbewußtsein größer ist, wie in der evangelischen Kirche, oder wo der Individualismus wie in England sich stärker entwickelt hat, da vermag Organisation sich nur schwer oder unvollständig durchzusetzen. Die freie Unterordnung bezieht sich immer nur auf einzelne Betätigungs Kreise des Menschen — es kann im Geistigen und Religiösen, es kann im Beruflichen wie im Spielerischen der Fall sein.

**5. Fähigkeit zum Führen.** Man wird noch auf einen letzten Umstand persönlicher Art hinweisen müssen, auf die Ausbildung zum Führer, der die Organisation leitet. An sich scheint es kein Problem zu sein. Finden sich doch immer Menschen, denen Befehlen, Anordnen im Blute liegt: Fähigkeit zu kurzem Anweisen, dazu Menschenkenntnis und Einfühlungsvermögen gehören freilich dazu. Bei kleinen Aufgaben im Spielverband ist es nicht so schwer, mehr schon beim wirtschaftlichen Verband, am meisten bei geistigen Organisationen. Hier bedarf es fester Formen, Dogmen, Satzungen, auf die der Führer sich beruft, auf die gestützt er sich geben kann. Darum braucht die Organisation zumeist irgendwelche Symbole oder äußere Einrichtungen.

Wie sehr es auf die Persönlichkeit der geeigneten Führer ankommt, erkennt man bei der Gründung eines Verbandes. Ist Einsicht in die Notwendigkeit des Opfers Voraussetzung, so kommt bei dem Führer es noch auf ein gewisses Maß der „Objektivierung“ an. Muß er doch zum Teil auf persönliche Vorteile verzichten, hat Arbeiten und Mühen auf sich zu nehmen, die nicht immer ihren Lohn in sich tragen. An deren Stelle tritt oft der Kitzel der Macht und äußeren Repräsentation. Auch Herrschernaturen werden zum Teil auf ihr Ich verzichten, wenn sie eine Organisation leiten wollen.

Der Führer wird gekürt, wechselt öfter, sei es aus Furcht vor Herrschaftsucht, sei es zum Zwecke der Entlastung. Hier ist für Individualitäten und Geltungsbedürfnis reichlich Platz. Manchen mag es reizen, eines Tages Führer eines solchen Verbandes werden zu können.

So finden wir als persönliche Bedingung einerseits Vorhandensein gemeinsamer Interessen, Einsicht in die Zweckmäßigkeit des Vorgehens, Fähigkeit zum Unterordnen, Lockerung der häuslichen Bindung, andererseits Fähigkeit von einzelnen zum Führen, damit aus der Möglichkeit Organisation werden kann. Gerade diese Eignungen sind nicht nur individuell, sondern auch durch berufliche Übung sehr verschieden entwickelt.

### *C. Berufliche Eignung*

Betrachten wir die verschiedenen Berufe auf ihre Eignung, so wird man mehrere Grade und Stufen der Organisation unterscheiden können<sup>4</sup>.

**1. Bäuerliche Bevölkerung** ist an sich jeder Organisation abhold. In hohem Maße auf sich selbst gestellt, findet sie in der Familie, die eine Wirtschaftseinheit bildet, ihren Halt. Frau und Kinder sind mithelfende Angehörige, bäuerliche Betriebe ohne diese kaum zu

---

<sup>4</sup> Dazu Eulen burg, Phantasie und Wille des wirtschaftenden Menschen, 1931.

denken. Das gilt für die Bauern der neueren Zeit bis in die unmittelbare Gegenwart hinein. Anders wohl ursprünglich, als durch die Gemengelage Dörfler und Markgenossenschaftler eine natürliche Organisation bildeten. Die Individualität des Besitzers trat darüber zurück, auch beim russischen Mir wie der südslawischen Zadruga, wo eine ursprüngliche Organisation die Grundlage der bäuerlichen Existenz bildete, war die Individualität nicht ausgebildet; sie konnten darum die Grundlagen der Kolchose werden. Die freien Bauern sind erst allmählich für den Gedanken der Organisation empfänglich geworden. Zuerst, als die Politik sich ihrer bemächtigte und Eingliederung in eine Partei verlangte, die nun einmal ohne großen Apparat nicht haltbar ist. So dann brachten die Genossenschaften des Kredites, des Absatzes, der Werkbenutzung auch die individualistischen Bauern zu mehr oder weniger freiwilligem Zusammenschluß. Vollends dort ist es der Fall, wo bäuerliche Standesvertretung mit Landwirtschaftskammern, Bauernführern, Kontrollorganen sich durchsetzen, wo alle möglichen Regelungen von oben erfolgen, die die selbständigen Bauern mannigfach binden. Ebendahin führt der Versicherungzwang der landwirtschaftlichen Arbeiter. Der Großbetrieb vollends hat durch die Mannigfaltigkeit der Aufgaben wie durch das Vorhandensein zahlreicher Sachmittel und Personenkreise eine durchgebildete Ordnung nötig. Auf diese Weise wird der moderne Bauer „reif zur Organisation“, auch wenn er kein persönliches Wohlbehagen dabei findet.

2. Ebensowenig ist der Kaufmann — mag er Einzel- oder Großhändler sein — schon für Organisation geeignet. Seiner ganzen Natur nach ist er gerade auf sich gestellt und muß selbst für sein Tun verantwortlich bleiben, nicht gehindert durch Satzungen, Unterordnung, Einmischung, Kontrolle: ist doch der Wettbewerb sein Lebenselement. Selbständiges Auswählen der Gelegenheit, schnelle Anpassung an wechselnde Bedürfnisse, individuelle Kundenwerbung, vornehmlich aber das alleinige Tragen des Risikos, das bei schlechtem Geschäftsgang und Nachlassen der Konjunktur besonders stark auf ihm lastet, das alles macht ihn zum Individualisten und ungeeignet für das Verbandswesen. Daher hat es immer schwer gehalten, einzelne Großhändler zum Zusammenschluß in einer Organisation zu bewegen. An sich ist sie keineswegs ganz fremdartig. Die Kaufmannsgilden, die in allen Städten des Mittelalters bestanden, bildeten eine straffe Organisation. Die englischen „Merchant adventures“ ebenso wie die „Stapler“ waren bereits straff organisiert; jährlich wurde festgestellt, welche Mitglieder in einem Lande überhaupt Tuche verkaufen, wer sich mit Kapital beteiligen, wer Schiffe ausrüsten durfte. Auch wird der Händler durch eine Reihe von Einrichtungen — Einkaufsgenossenschaften, Kartellvorschriften, Ab-

wehr gegen Angestelltenverbände, gemeinsame Lehrlingsausbildung — dem Gedanken des Zusammengehens nähergebracht. Der Vertretungsgedanke in einem Gremium, das gemeinsame Interessen wahrzunehmen hat, greift Platz und veranlaßt Teilnahme. Vollends die staatlichen Bindungen, die in der Neuzeit allenthalben Platz greifen, führen dazu, daß auch der Kaufmann für die Organisation „reif“ wird.

3. Anders verhält sich die Sache beim Handwerker. Bei der hier so leicht auftretenden Konkurrenz bildet sich früh eine gemeinsame Abwehrfront gegen die Widersacher: die Großbetriebe, überhaupt die kaufmännischen Eindringlinge wie den kaufmännischen Wettbewerb. Dazu kommt die alte Tradition der früheren Zünfte, die weitgehende Befugnisse bezüglich Zulassung, Stoffverwendung, Arbeitsart, Lehrlingsausbildung, Absatz u. ä. haben. Von den gewerblichen Berufen hatte darum gerade das Handwerk schon früh eine Neigung zum Verbandswesen. Dazu kam der Zusammenschluß von Gesellen in Gesellenverbänden, später der der Arbeiter, die die Gedanken der Organisation lebendig erhielten. Sterbe- und Unterstützungskassen waren von jeher weit verbreitet, dazu traten Einkaufs- wie Kreditgenossenschaften, so daß der Organisationsgedanke hier mannigfachen Einlaß fand, im Gegensatz zur bäuerlichen Bevölkerung.

Anfangs überwiegend freiwillig, erstrebten die Handwerkerzünfte schon früh Zwangscharakter, der ihnen öfter gewährt wurde. Freilich ist das erstrebte Ziel einer gewerblichen Blüte auf diese Weise kaum erreichbar, zumal der Staat durch Schaffung von Freimeistern, jetzt durch Unterstützung der großen Unternehmungen bei Aufträgen eine Bresche in allzu krasse Forderungen schlug.

4. Anders der Unternehmer alten Stils, der seinen Betrieb selbst geschaffen und mit eigenem Kapital allein die Verantwortung trug. Seine Stärke lag gerade darin, nicht abhängig von Kreditgebern oder Konkurrenten zu sein, vielmehr im Wettbewerb die Methoden anzuwenden, die ihm richtig erschienen, ohne nach außen und innen irgendwie gebunden zu sein. Tatsächlich ist es überwiegend erst die Aktiengesellschaft, die die Unternehmer zum Zusammengehen mit anderen geneigt macht. Der individuelle Unternehmer hat sich sehr lange der Kartellbildung widersetzt, erst der Direktor einer AG. war dafür zu gewinnen: ihm lag die Bindung von vornherein leicht. Daher kommt diese Organisationsform bei Rohstoffen und Halbfabrikaten, deren Gleichartigkeit schöpferische Initiative weniger erfordert, eher zustande als auf höheren Stufen der Fabrikation. Die elementare Erfahrung, daß durch zügellosen Wettbewerb das Kapital gefährdet ist, andererseits Abwehr gegen Arbeitgeberverbände und Zusammenarbeiten in der Unfallversicherung — das alles änderte die Stellung

des Unternehmers zum Verbandswesen von Grund aus. Besonders dort ist dies der Fall, wo nicht der ganze Betrieb mit allen seinen Produktionszweigen in die Organisation hineingezogen wird, sondern nur einzelne Waren durch das Kartell gebunden werden. Das hat in der Neuzeit außerordentlich großen Umfang angenommen. Dasselbe Unternehmen kann mehreren Kartellen angehören. Der kleine selbständige Unternehmer mit eigenem Kapital ist durch einen Direktor einer *anon y m e n* Kapitalgesellschaft ersetzt; dieser ist nicht mehr mit seiner ganzen Persönlichkeit, sondern nur als Glied einer großen Verwaltung daran interessiert. Aus dem freien Unternehmen ist das gebundene geworden, das mannigfachen Organisationen angehört<sup>5</sup>.

**5. Die freien Berufe** der Künstler, Schriftsteller, Musiker scheinen dem Verbandswesen noch mehr abgeneigt zu sein. Sie sind es anfangs gewesen, macht doch Freiheit des Schaffens ihre Grundlage aus. Es soll hier nicht nochmals der Weg aufgezeichnet werden, wie auch diese Gruppe allmählich für den Organisationsgedanken gewonnen wurde. Jedoch verdient bemerkt zu werden, daß in früheren Perioden der Künstler und Handwerker zumeist einer Zunft angehörte. Das gilt nicht nur von dem Gewerk der Meistersinger, sondern ebenso von Bildhauern, Malern, Baumeistern. Ihrer künstlerischen Betätigung hat es durchaus keinen Abbruch getan. In der neueren Zeit machen Künstler und Schriftsteller aus verschiedenen Gründen den Beginn: teils Sorge für die Hinterbliebenen, teils gemeinsames Vorgehen für Erhaltung der Existenz, teils Schutz gegen Verleger und Händler, führen schließlich zu Zwangsverbänden mit Beiträgen, Zulassungsbedingungen, Verhaltungsvorschriften. Solche Verbände brauchen besondere Facheinrichtungen, nicht nur Kassenverwaltung mit lokalen Zweigstellen, sondern Stellennachweise, Aufnahmezulassungen. Zuerst sind es ehrenamtliche, bald aber bezahlte Kräfte, die nicht entbehrt werden können<sup>6</sup>. Beamtencharakter ist damit gewiß noch nicht erreicht, aber auf dem Wege, um auch diese Menschen für Organisation gefügig zu machen.

**6. Arbeiter und Angestellte** standen von vornherein anders zu diesen Fragen. Den Schwachen steckt Organisation leichter im Blute<sup>7</sup>.

<sup>5</sup> So schon sehr früh Karl Lamprecht, Deutsche Geschichte der jüngsten Vergangenheit und Gegenwart, 1912.

<sup>6</sup> Dazu die Beiträge in dem Sammelband: „Die geistigen Arbeiter“ in den „Schriften des Vereins für Sozialpolitik“, Bd. 152. 1922.

<sup>7</sup> Schmoller weist in seinem Grundriß S. 409 ff. mit Recht darauf hin, daß überhaupt die Fähigkeit zum Organisieren sich mehr bei den unteren Schichten ausgebildet hat, daß sich aber Adel, Priester, Krieger, Kaufleute zuerst klassenmäßig organisiert haben. Er gibt alsdann einen Umriß der gewerblichen korporativen Form der Organisation bis 1800.

Sind diese Menschen doch von vornherein beruflich unselbständige. Sie tragen keine Verantwortung für das Gelingen des Ganzen. Darum überall dort, wo es sich um Unterordnung handelt, wo bestimmte Aufgaben nur mit vielen Menschen erreicht werden können, also bei Heer, Verwaltung, Fabrik ist Organisation ohnedies lebendig: ihre Angehörigen sind dafür prädestiniert. Dazu gehören in erster Reihe Arbeiter und Angestellte, besonders die der gelernten Berufe, die etwas auf sich halten, von denen trotzdem der einzelne der Vereinigung bedarf, um Geltung zu erlangen. Es ist hier nicht auszuführen, wie diese Verbände sich bildeten und maßgebend das ganze Organisationswesen beeinflußten. Dabei sind die Angestellten, die anfangs sich als etwas „Besonderes“ empfanden, bei denen noch lange der Gedanke des Selbständigerwerdens vorschwebte, zuerst schwer zu gewinnen gewesen. Erst mit der Erkenntnis, daß das Angestelltenverhältnis ein Dauerzustand wurde, waren auch sie reif zur Organisation. Gegenwärtig sind gerade sie stramm organisiert. Auch die Techniker machen keine Ausnahme mehr. Ebenso bilden die unteren Beamten, unabhängig von ihrer Eingliederung in die Verwaltung, selbständige Verbände mit sehr bestimmten Zielen. Neuerdings machen die höheren Beamten, selbst die Hochschullehrer, die es doch eigentlich nicht nötig hätten, keine Ausnahme.

Gerade die gelernten Arbeiter waren am einsichtsvollsten, hielten auf Standesehrre, auf Abschließung gegen Nichtgelernte, teilweise sogar gegen Neuankömmlinge. Eine gewisse aristokratische Abschließung ist ihnen eigen, wie der Verband der Buchdrucker anfangs gegen Zulassung der Frauen zum Druckgewerbe war. Das gleiche gilt von manchen Gehilfenverbänden, die zuerst sich ablehnend gegen Aufnahme von Frauen verhielten. Es mag die Erwägung mitgesprochen haben, daß bei den Frauen vielfach der Arbeitslohn nicht den Lebensunterhalt zu gewähren braucht und das Arbeitsverhältnis keinen Dauerzustand darstellt. Darum ist die Opferwilligkeit, die nun einmal jede Organisation erfordert, bei den Frauen geringer entwickelt.

Betrachten wir die Eignung der Berufe zur Organisation, so gibt es verschiedene Stufen der Entwicklung. Die einzelnen Völker unterscheiden sich ebenso durch die überwiegende Berufszusammensetzung wie durch ihre Entwicklungsstufe erheblich voneinander. Häufig ist das, was man als nationale Eigenheit betrachtet, ihr verschiedenes Maß von Organisation, nur Ausdruck ihrer verschiedenen Wirtschaftsstruktur bzw. Entwicklungsstufe.

Andererseits darf nicht geleugnet werden, daß natürlich nationale Unterschiede vorhanden sind, die nicht auf den hervorgehobenen beiden Momenten beruhen. Wenn in Deutschland eine einheitliche gewirtschaftliche Entwicklung sich durchgesetzt hat und zwar ohne obrigkeitliche Eingriffe, so ist umgekehrt für Frankreich die Vielheit seiner Ver-

bände charakteristisch. Das dürfte an der verschiedenen Organisationsfähigkeit beider Völker liegen. Wenn trotz aller Bemühungen in Italien das Verbandswesen sich schwach entwickelt hat, so liegt das ebenso an dem überwiegend landwirtschaftlichen Zuschnitt des Landes wie an dem starken, durch die katholische Kirche unterstützten Übergewicht der Familie im Leben des Volkes. Diese aber widersetzt sich nun einmal jedem außerhalb stehenden Verbandswesen. Dort, wo jene zugunsten des Wirtshauses mehr zurücktritt, wie in Deutschland, kann dieses üppig ins Kraut schießen.

Es ist hervorgehoben worden und mag zusammenfassend hier nochmals betont werden, daß jede Organisation eine Entpersönlichung darstellt, ein Zurücktreten der Individualität zur Voraussetzung hat. Da Organisation immer nur einzelne Teile menschlicher Betätigung erfaßt, so ist die Eignung zum Teilmenschen ihr besonderes Charakteristikum<sup>8</sup>. Bei der großen inneren Zersplitterung des einzelnen liegt eine solche gerade im Zuge der jüngsten Entwicklung. Persönlichkeit wird ersetzt durch Masse, schon äußerlich gekennzeichnet durch die große Zahl von Menschen, die überall infolge des Geburtenüberschusses in der Gegenwart vorhanden sind. Niemals in einem früheren Jahrhundert war die Volksvermehrung so groß wie im neunzehnten; die „Masse Mensch“ ist jetzt erst entstanden. Sie bedarf der Leitung und Lenkung, der Unterordnung und Gliederung wie der mannigfachen Zwecksetzungen unter gemeinsamem Willen. Das geschieht freilich immer nur mit dem Teil der Tätigkeit, für den die jeweilige Organisation bestimmt ist. Niemals wird der ganze Mensch davon erfaßt. Für diesen Teil aber stellt sich der Gedanke der Vereinsbildung ein zur Wahrung gemeinsamer Teilinteressen mit bestimmten Zwecken und Aufgaben. Die Individualität tritt darüber zurück oder konzentriert sich auf andere Sphären: die Eignung zum Teilmenschen setzt sich durch.

So sind die Voraussetzungen immer doppelter Art, so scheint die moderne Zeit für die objektiven Bedingungen wie für die persönliche Eignung ganz besondere Gelegenheiten mitzubringen.

#### IV. Zwecke und Folgen der Organisation

(Die Frage nach dem Wozu)

Jede Organisation ist gewiß immer aus bestimmten Umständen entstanden: mögen sie im Unbewußten liegen oder auf bewußten menschlichen Willenshandlungen beruhen. In beiden Fällen verbinden sich be-

---

<sup>8</sup> Außer dem klassischen Werk von Le Bon, Psychologie der Massen, deutsch 1905, noch das bekannte Werk von Ortega y Gasset, Aufstand der Massen.

stimmte Zwecke mit ihr, denen sie zu dienen hat. „Zweck“ liegt nicht schon in den Dingen selbst, sondern wird immer von uns in die Dinge gelegt. Wir setzen darum auch in die Organisation vorgestellte Zwecke, die wir zu erreichen wünschen. Wir wollen im Grunde genommen immer die „Folgen“ der Organisation, nicht schon diese selbst.

Sind so alle menschlichen Willenshandlungen auf bestimmte Zwecke gerichtet und ohne diese überhaupt nicht denkbar, so beruhen sie auf Nützlichkeitserwägungen irgendwelcher Art. Das gilt auch von den natürlichen, unbewußt entstandenen Organisationen. Ohne solche entstehen sie überhaupt nicht oder werden sie nicht aufrechterhalten. Fällt die Nützlichkeit fort, erlischt damit der Zweck, so entfällt auch die Organisation. Die Zwecke können materieller Art, sie können aber auch immateriell sein. Alle, die auf wirtschaftliche Vorteile hinauslaufen, gehören zur ersten Art. Im Laufe der Zeit sind gerade diese sehr zahlreich geworden und scheinen immer mehr zuzunehmen. Trotzdem dürfen wir sie nicht von Anfang an als herrschend voraussetzen. Im Gegenteil: immaterielle Beweggründe und Zwecke waren anfangs herrschend und spielen bis heute eine sehr große Rolle. Das gilt besonders dort, wo der Machtgedanke zur Verwirklichung drängt und sich durchsetzt. Das wird verkannt, wenn man lediglich wirtschaftliche Nützlichkeit in den Vordergrund rückt und darüber die anderen Beweggründe übersieht, wie es gegenwärtig so vielfach geschieht. Vielmehr scheinen immaterielle Zwecksetzungen zu überwiegen.

Man wird sich darum eine Reihe von Zwecken zu verdeutlichen haben. Wir werden unmittelbare und mittelbare unterscheiden können. Erstere entspringen unmittelbar einem Motive des Zusammenschlusses und drücken sich meist schon im Namen aus. Sie liegen sozusagen offen zutage und sind die eigentlichen Bestimmungsgründe für ihr Entstehen. Letztere stehen im Hintergrunde, ohne sofort zutagezutreten, ja ergeben sich vielfach erst aus den Wirkungen der Organisation selbst.

#### *A. Unmittelbare Zwecksetzung*

1. Kampf und Abwehr. Von Anfang an sind gerade sie sehr zahlreich und mannigfaltig. Die Kampfbünde primitiver Völker nicht anders als der Zusammenhalt, den die Gefolgsmänner der Heerführer bilden, tragen deutlich den Zweck an der Stirn. Aber auch ein guter Teil der politischen Verbände verdankt dem Kampf gegen bestimmte Anschauungen oder Klassen ihren Ursprung. So war der Liberalismus deutlich gegen die vielfachen Eingriffe des Verwaltungsstaates gerichtet. Ebenso verdanken politische Klubs meist dem Vorherrschen einer Richtung ihr Entstehen. Auch solche Zusammenschlüsse wie die Hanse und ein nicht geringer Teil der gewerblichen Verbände sind direkt zum

Zwecke der Abwehr geschlossen worden und haben ihn auch erreicht. Vielleicht spielt auch in der Kirche der Gedanke der Abwehr und des Kampfes gegen Andersgläubige in ihrem Ursprung, aber auch im weiteren Verlaufe eine nicht geringe Rolle, wofür die Gründung des Jesuitenordens besonders charakteristisch erscheint. Auch die Ligen verdanken dem ihren Ursprung, Abwehrverbände zu sein. Positive Aufgaben sind häufig erst im Laufe der zeitlichen Entwicklung hinzugekommen, nachdem der erste Anlaß zurückgetreten war.

**2. Hilfe und Gegenseitigkeit.** Nicht minder häufig verdanken die Organisationen dem Hilfs- und Gegenseitigkeitsgedanken ihren Ursprung. Unterstützung im Falle der Not, Sterbekassen sind hervorragende Zielsetzungen vieler freiwilliger Zusammenschlüsse bis auf den heutigen Tag. Unterstützungsvereine der Musiker und Künstler, z. T. auch Gewerkschaften und Konsumvereine dienen dem Zweck der Stärkung ihrer Mitglieder, wenn erstere auch den Kampfcharakter gegen das Unternehmertum nicht verleugnen können. Die alten Gesellenverbände, in denen man die Vorfahren der späteren Gewerkschaften erblicken kann, hatten gegenseitige Hilfe und Unterstützung zum Ziel, ganz deutlich bei den Knappschaftsverbänden.

Auch manche öffentlichen Einrichtungen verdanken Caritasgedanken ihren Ursprung. Vergessen wir nicht, daß die Versicherungen ursprünglich von privater Seite entstanden sind, daß Begräbnis- und Sterbekassen, die private Knappschaftsversicherung der Selbsthilfe ihren Ursprung verdankten und erst hierauf sich auf die Allgemeinheit ausdehnten. Die katholische Kirche hat gleichfalls sehr früh zahlreiche Hilfseinrichtungen geschaffen, die diesen Zweck mit großer Folgerichtigkeit durchgeführt haben und bis zum heutigen Tage aufrechterhalten.

**3. Geselligkeit und geistige Ergänzung** sind nicht minder häufig ein unmittelbarer Zweck des Zusammenschlusses. Huizinga hat wohl als erster auf die Bedeutung des Spieles für die menschliche Kultur mit Nachdruck hingewiesen<sup>1</sup>. Geselligkeiten, die zum Zusammenschluß führen, waren schon bei den Naturvölkern in nicht geringem Maße vorhanden. Huizinga hat den „spielenden Menschen“, den homo ludens, überhaupt gleichsam entdeckt. Die Ausführungen entsprechen nicht ganz dem fruchtbaren neuen Gedanken; aber man wird für den Hinweis dankbar genug sein, der alle Verbreitung verdient. Der Spieltrieb und seine Äußerungen sind tatsächlich außerordentlich weittragend und erstrecken sich fast bis in die letzten Zweige der Künste hinein. Je stärker der Mensch Unlust empfindet, um so mehr verlangt der Spieltrieb Befriedigung. Die Langeweile, über die

<sup>1</sup> Darüber neuerdings Huizinga, Homo ludens. 1942.

schon Schopenhauer Zutreffendes bemerkt hat, führt eben zur Ablenkung und diese bedarf wiederum der Geselligkeit durch Zusammenschluß mehrerer Gleichgesinnter. Die Künste, das soll hier nur angedeutet werden, verdanken dem teilweise ihr Entstehen: Von den antiken Chören der Tragödie angefangen bis zum modernen Film hin. Es wurde schon darauf hingewiesen, daß die kaufmännischen Organisationen z. B. des Mittelalters Geselligkeit pflegten und diese durchaus nicht als nebensächlich betrachteten — die Riecher-Zechen, die Schützen-gilden, die Gesangvereine, die, wie anderwärts gezeigt, nicht unwe sentlich zur Entfaltung der Musik beigetragen haben<sup>2</sup>, sollen nur erwähnt werden. Nicht anders steht es mit so vielen Veranstaltungen, die geistige Zwecke verfolgen.

Der einzelne Mann vermag die Bedürfnisse schon wegen des Mangels an hinreichenden Mitteln nicht selbst zu befriedigen. Darum die Vereinigungen, wie sie etwa in Akademien, in wissenschaftlichen Vereinen u. ä. gipfeln. Letzthin bedeuten auch die Hochschulen eine besondere Form der Organisation, die ursprünglich von kirchlicher Seite ins Leben gerufen, dann zumeist vom Staate, doch aber auch, wie die freien Hochschulen in USA und Holland beweisen, von privater Seite unterstützt werden.

**4. Wahrnehmung wirtschaftlicher Interessen.** Oft scheint die Wahrnehmung wirtschaftlicher Interessen das Wesentliche moderner Organisation auszumachen. Diese Betrachtung übersieht indessen, daß ein großer Teil aller Organisationen anderen Zwecken ihren Ursprung verdankt. Die wirtschaftlichen Interessen haben dann freilich in der modernen Zeit besonderen Umfang angenommen und ihnen vielfach das Gepräge gegeben, da erhebliche sachliche Mittel sich damit verknüpften. Die AEG ist der Prototyp wirtschaftlicher Organisation; Kartelle, Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften haben das gleiche Ziel. Die Interessenvertretung der Konsumenten zeigt es schon im Titel. Es ist darauf hingewiesen worden, wie im Laufe der Zeit der Organisationsgedanke alle Schichten der Bevölkerung erfaßt, so daß sich fast keine diesen Erwägungen entziehen kann. Die unmittelbare Zwecksetzung in ihrer so mannigfachen Ausgestaltung bedarf nicht mehr einer nochmaligen Darstellung. Doch dürfen darüber die vielen anderen Motivationen nicht außer Acht gelassen werden.

Entsprangen die beiden Zwecke — Kampf und Abwehr wie gegenseitige Hilfe — dem Sozialprinzip, also überwiegend altruistischen Erwägungen, so die beiden letzteren stärker dem Individualprinzip, also

---

<sup>2</sup> Hans Staudinger, Individuum und Gemeinschaft, 1913, zeigt den Werdegang der musikalisch geselligen Organisationen und ihren Einfluß auf die Entwicklung der Musik.

egoistischen Beweggründen. Beide brauchen und ergänzen sich. In den einzelnen Organisationen durchschneiden sich öfter die Motive, indem aus der einen Zwecksetzung sich im Laufe der Entwicklung eine andere ergibt. Wir haben die genannten Motive als unmittelbare, sichtbare Zwecke zu betrachten. Hinter ihnen gibt es mittelbare andere, denen die Organisationen letzten Endes zu dienen haben, ohne daß sie im Bewußtsein auftreten, geschweige denn deutlich ausgesprochen werden.

Die bisher betrachteten Zwecke allein genügen bei den öffentlichen Organisationen so wenig, wie die inneren betrieblichen Einrichtungen davon getroffen werden. Es werden darum die **mittelbar** mehr in der Ferne wirksamen Zwecke von besonderer Wichtigkeit. Stellen sie doch die Wirkungen der Organisation selbst dar. Sie erst vermögen ihnen eine letzte innere Rechtfertigung zu geben. Sie bilden nicht so sehr die Motive, die zum Teil auf anderen Gebieten liegen, als daß sie die Wirkungen darstellen, wenn der Zweck erreicht wird. Wir können sie als metaorganisatorische Zwecke bezeichnen, sie stellen sich uns als die Wirkungen dar. Denn nachdem sie einmal geschaffen, werden sie ihrerseits wieder Ursachen bestimmter Folgen. Diese sind es gerade, die erstrebt werden und auf die sich die Zielsetzung bezieht. Freilich treten oft genug nicht beabsichtigte und gewollte Wirkungen auf, die imstande sind, das Ziel zu verändern oder zu verschieben. Hier erweist sich die „Heterogenie“ der Zwecke von schwerwiegender Bedeutung, vermag sie dem Organisationsprinzip gewisse Grenzen zu setzen.

### *B. Wirkungen und Folgen der Organisation*

Zur vorläufigen Orientierung unterscheiden wir vier **mittelbare** Aufgaben, die nach Erreichung des Zweckes eben ihre Wirkungen ausmachen:

1. Ordnung des Mannigfaltigen,
2. Ineinandergreifen der Glieder,
3. Steigerung der Leistungsfähigkeit,
4. Erweiterung der Macht.

1. **Ordnung des Mannigfaltigen.** Die erste Wirkung besteht darin, heterogene Kräfte, Glieder, Menschen irgendwie in eine gewisse Ordnung zu bringen. Das wird schon bedingt durch die bloße Zusammenfassung der Teile zu einer neuen Einheit. Dabei ist auf einen Umstand aufmerksam zu machen, der uns am Schluß noch beschäftigen wird. „Ordnung eines Mannigfaltigen“ überhaupt ist im einzelnen Individuum begründet und wird von ihm fast als selbstverständliche Richtlinie seines Handelns betrachtet. Das berühmte Beispiel der Stecknadelfabrikation von Adam Smith, mit der er Wesen und Wirkung der

Arbeitsteilung begründete, leidet an einem gedanklichen Fehler, mindestens einem Mißverständnis. Niemals wird ein einzelner Arbeiter die verschiedenen Verrichtungen der Herstellung an einem Exemplar gesondert vornehmen: also den einzelnen Draht isoliert herausnehmen und ihn in den zehn oder mehr Stadien einzeln fertig machen, um dann die gleichen Verrichtungen an einem zweiten oder dritten Draht einzeln von Anfang an bis zu Ende zu vollziehen. Vielmehr wird er von vornherein eine „Ordnung“ der mannigfachen Verrichtungen vornehmen — also immer hundert Drähte zusammen nehmen, zusammen schneiden, spitzen, ziehen, polieren, die Köpfe zusammen herstellen usf. Der Arbeiter wird die Verrichtungen „verbunden“ vollziehen, nach dem Prinzip: „In einem durch“. Ist die Arbeit komplizierter, so werden die Verrichtungen nicht an demselben Tage vollzogen, sondern einzeln oder je zwei an einem Tage. Jedenfalls macht der Arbeiter die einzelnen Arbeitsvorgänge nicht nebeneinander, sondern immer zusammenfassend nacheinander, also in sich geordnet und untereinander verbunden. Eine individuelle „Ordnung“ wird auf alle Fälle hergestellt, dadurch die Arbeit erleichtert und produktiver gestaltet. Keine Arbeitsteilung zwischen verschiedenen Personen, wohl aber eine „Ordnung des Vollzuges“ bei demselben Arbeiter. Bessere Übung, größere Geschicklichkeit, Vermeidung toter Vorgänge werden durch diese Ordnung des Mannigfaltigen gleichfalls gewagt und gestärkt. Man kann mit Fug von einer „individuellen Organisation“ sprechen<sup>3</sup>.

Diese Ordnung des Mannigfaltigen ist der erste große Erfolg, um eine Vielfältigkeit der Handlungen zweckmäßig zu gestalten und zu beherrschen. In einem großen Betriebe ist sie schon der Übersichtlichkeit wegen und zum Zweck der Abgrenzung der Obliegenheiten nicht zu vermeiden.

Bei der Zusammenfassung verschiedener Betriebe zu einem Verbande ist gleichfalls das Ziel, Übersicht über die Produktion zu gewinnen. Deutlich etwa bei Schaffung von Stellennachweisen, wo systematisch Angebot und Nachfrage auf dem Arbeitsmarkt zusammengeführt und geordnet werden: Die Stellen werden nach Branchen, Schwere der Anforderung, Ort des Betriebes zusammengestellt — auf der anderen Seite ebenso die Nachfrage nach bisheriger Tätigkeit, gelerntem Beruf, spezieller Geschicklichkeit, Alter usf. Das war der ursprüngliche Sinn, den Blan c mit dem Schlagwort „Organisation der Arbeit“ verband: anstatt der Anarchie, wie er sich ausdrückte, des schrankenlosen Wettbewerbes vielmehr Ordnung, Ausgleich, Anpassung der Personen. Ist das für den Arbeitsmarkt von elementarer Wichtigkeit, so gilt eben-

---

<sup>3</sup> Eingehend verbreitet sich darüber Emanuel Herrmann im genannten Buch „Cultur und Natur“.

so von dem Wohn-, Geld- und Kapitalmarkt usw., daß Ordnung des so mannigfachen Angebotes und der so vielfältigen Nachfrage geschaffen wird; ohne diese läßt sich die Wirkung gar nicht erzielen.

In jedem größeren Betriebe wiederholt es sich, daß die einzelnen Abteilungen nach ihren Aufgaben schon räumlich geschieden sind. Die Einrichtungen werden Persönlichkeiten unterstellt, die nur darauf ihre Aufmerksamkeit richten und die Dinge bereitstellen, wenn sie verlangt werden. Erst diese Teilung schafft Überblick, erleichtert geordnetes Zusammenarbeiten und ermöglicht Funktionieren des Ganzen.

Wie eben bemerkt, scheidet das Individuum in sich die verschiedenen Funktionen voneinander und behandelt sie getrennt. Die einzelnen Aufgaben werden nacheinander vorgenommen und dadurch geordnet. Mannigfaltigkeiten, Zersplitterungen der Kräfte werden zu neuer Synthese geführt. Unabhängig davon, was weiter damit geschieht, ist solche Übersichtlichkeit die unmittelbare Folge jeder Organisation: Zerfallen, Trennen, Vereinzelung der Tätigkeiten wie der beschäftigten Personen gehen voran, erst dann erfolgt Aufbau und Vereinigung als mittelbarer Zweck der neuen Synthese.

**2. Ineinandergreifen der Glieder.** Mit dieser Ordnung verbindet sich mittelbar eine zweite Aufgabe, die durch das Ineinandergreifen der Teile herbeigeführt wird, nämlich ihr reibungloses Funktionieren. Es wird deutlich in jedem größeren Betriebe, wo Ineinanderarbeiten zum Zwecke des Ganzen die unmittelbare Aufgabe der Organisation ausmacht. Es wiederholt sich in jeder Verwaltung, daß die einzelnen Organisationen ineinander greifen und sich ergänzen, um den Gang aufrecht zu erhalten. Es beginnt bei den Polizeiorganen, die unmittelbar mit dem Publikum in Verbindung treten, aufwärts durch den Landrat, Regierungspräsidenten mit seinen zahlreichen untergeordneten Behörden bis zur Spitze des Ministeriums selbst. Das durchdachte Ineinandergreifen jener Glieder bildet eine hierarchische Ordnung; jede Stelle weiß, an wen sie sich zu wenden, wer die weitere Ausführung vorzunehmen hat. Zusammenhalt des Ganzen wie Ausführung geschehen durch Ineinandergreifen der Glieder, diese wiederum setzen das Ganze als Einheit voraus.

Im Heere wiederholt sich das gleiche. Rangordnung der militärischen Befehlshaber bedeutet sachliche Gliederung der größeren Einheiten, Unterordnung der einzelnen Glieder mit sehr speziellen Funktionen bis zum letzten Gemeinen herab. Man wendet sich an die zuständige Stelle, um letzthin die Schlagfertigkeit des Ganzen zu gewährleisten. Nur auf diese komplizierte Weise ist überhaupt ein Zusammenarbeiten der einzelnen Formationen möglich. Wenn es beim Heere besonders straffe Formen annimmt, die häufig formalistische sind, so darum, weil weder

beim einzelnen Mann noch beim Truppenteil Verständnis und Übersicht vorausgesetzt werden kann, so daß Freiwilligkeit notwendig versagen müßte.

In anderer Weise besteht eine Organisation des Verkehrs. Sie ist bei der Vielfältigkeit der modernen Mittel (Post, Auto, Bahn, Schiff, Kran, Flugzeug, Personen, Güter, Nachrichten) ganz besonders nötig. Vom Fahrplan an, nach dem sich das Personal in jedem Falle richten muß, bis zu den einzelnen, für sich bestehenden Verkehrsmitteln, muß eine Verbindung hergestellt werden, die ein wahres Kunstwerk an Zusammenarbeit, Pünktlichkeit, Regelmäßigkeit darstellt<sup>4</sup>. Der Verkehr funktioniert nur dadurch, daß die einzelnen Faktoren rechtzeitig am Platze sind. Fiele einer von diesen aus oder versagte er, dann wäre der ganze Verkehr mit unabsehbaren Folgen gesprengt. Hier springt die Notwendigkeit der Organisation in die Augen, auch wenn sie äußerlich nicht sichtbar ist. Die Kompliziertheit der sachlichen wie persönlichen Verhältnisse verlangt das, während man unter einfachen Bedingungen durchaus die Gelegenheit abwarten kann.

Erst durch solche, an sich künstlich ausgedachte und dauernd kontrollierte Organisationen wird das reibungslose Funktionieren des Ganzen gewährleistet, trotz mancherlei Einwendungen über die Schwerfälligkeit des Apparates, auf die wir noch zu sprechen kommen. Es ist der Sinn bürokratischer Verwaltung, daß jedes Glied nur einen beschränkten Aufgabenkreis zu erfüllen hat. Dieses weiß, wo es selbst hingehört, und muß sich bewußt sein, daß die gleichen Funktionen nicht mehrfach erfüllt werden. Wie Erhaltung des Lebens den Zweck sämtlicher Organe ausmacht und jenes nur auf ihrem Funktionieren beruht, so gilt das gleiche von der Schaffung gesellschaftlicher Einrichtungen. Durch die vor- und nachgeordneten Instanzen, die arbeitsteilig aufeinander eingestellt sind, sich ergänzen und einander brauchen, funktioniert der ganze Apparat oder soll es der Idee nach wenigstens.

Gewiß, das Bürokratische, das jeder Organisation eignet, verlangt und belastet die einzelnen Handlungen. Dafür läuft das Ganze reibungslos — normalerweise findet kein Gegeneinanderarbeiten, keine überflüssige Kräftezersplitterung statt. Das wenigstens sind Sinn und Geheimnis guter Organisation. Man spürt wohl das Ergebnis, nicht aber den Apparat selbst, der im Verborgenen bleibt. Das Blickfeld des einzelnen ist ebenso beschränkt wie sein Interessenkreis eng und zumeist den Dingen gegenüber gleichgültig, macht doch Mittelmäßigkeit den überwiegenden Teil der Mitarbeiter aus. Selbstdenken und Verantworten werden nicht verlangt und würden schwerlich sich finden, wenn man

---

<sup>4</sup> Darüber gerade vom Standpunkt der Organisation Kurt Wiedenfeld, Transportwesen, im G.d.S. V, 1930.

sie voraussetzt. Diese natürliche Enge auszuschalten und das ganze trotzdem lebend zu erhalten bei aller Unvollkommenheit der einzelnen Glieder: das ist ein Zweck der Organisation, dessen Erreichung dann ihr reibungsloses Funktionieren gewährleistet.

**3. Steigerung der Leistungsfähigkeit.** Daraus ergibt sich unmittelbar eine fernere Wirkung. Wird durch Zusammenfassung und zweckmäßige Anordnung der Teile der Zersplitterung vorgebeugt, die Wiederholung gleichmäßiger Arbeit an verschiedenen Stellen verhindert, so bedeutet das Steigerung der Leistungsfähigkeit, **Potenzierung der Kräfte**: mit denselben Mitteln und Personen kann mehr hervorgebracht werden. Es war der Sinn der Arbeitsteilung, die Leistungen zu heben, indem der einzelne Arbeiter durch Zusammenfassung mit anderen mehr herzustellen vermag, als wenn er allein arbeitet. Die vorhandenen Mittel werden zweckmäßigerweise und einheitlicher verwendet, doppelte Arbeit gleich welcher Art vermieden. Ist es doch die Kehrseite des Wettbewerbes, daß viele Firmen die gleichen Dienste vornehmen, wo weniger wohl ausreichten. Eine Unzahl von Mustern und Typen wird hergestellt, die nur geringe Unterschiede zeigen, während eine beschränkte Anzahl, die auf Vereinbarungen beruhen kann, ausreicht. Wenn in Deutschland etwa 150 000 pharmazeutische Präparate hergestellt werden und die einzelne Apotheke deren 10 000 bis 12 000 zur Hand haben muß, so ist sicherlich die Hälfte oder noch mehr überflüssig und ließe sich ohne Not vermeiden. Wenn andererseits etwa an allen Straßenecken Verteilungsgeschäfte für Zigarren entstehen, so könnte hier die Leistungsfähigkeit durch Ersparung wesentlich erhöht werden. Ebenso ist es, wenn zwei oder drei Verbände verwandter Art das gleiche Ziel verfolgen, nur weil sie zu verschiedener Zeit entstanden und verschiedene Persönlichkeiten an der Spitze haben. Durch Zusammenfassung würde die Leistungsfähigkeit gesteigert werden.

Für die Potenzierung der Kräfte ist wiederum das Heer ein charakteristisches Beispiel. Nicht zum wenigsten beruht seine Schlagfertigkeit darauf, daß die einzelnen Truppenteile rechtzeitig an Ort und Stelle sind, richtig eingesetzt werden, daß dauernd Nachschub, Ersatz, Ergänzung von Materialien stattfindet. Je besser diese Organisation funktioniert, um so größer die Schlagfertigkeit.

Sind im einzelnen Betrieb die Ausnutzung der Mittel und die mögliche Vermeidung von toten Kosten Bedingung zur Steigerung des Ertrages, so entbehrt ungeordnete Mannigfaltigkeit der Folgerichtigkeit und zersplittet dadurch die Kräfte. Die richtige Organisation sorgt dafür, daß kein unnützes Suchen und kein Zeitverlust stattfindet. Wo wir große Erfolge sehen, steckt zumeist unsichtbar ein gut funktionie-

render Apparat dahinter. Es würde sofort deutlich, wenn hier ein Wechsel einträte und sich die Kosten des Betriebes erhöhten. Es ist das einer der Gründe, warum Marshall Organisation als besonderen Produktionsfaktor glaubte herausstellen zu müssen.

4. Aus dem Vorangehenden ergibt sich eine letzte Folge. Es ist die Erweiterung der Macht des einzelnen. Wenn man von den „vereinten Kräften“ spricht, die leichter eine große Aufgabe erledigen, wenn Zusammenschluß der Unternehmer die Wirksamkeit des isolierten Handelns erhöht, so bedeutet solche Vereinigung eben Erhöhung der Macht. Der einzelne vermag — etwa bei der Preisgestaltung — im allgemeinen nur wenig zu erreichen, das Kartell beeinflußt sie dagegen in entscheidender Weise, selbst wenn daneben noch Außenseiter bestehen. Ebenso ist der einzelne Unternehmer beweglicher und entschlußkräftiger, aber er bleibt auf persönliche Gesundheit und Leistungsfähigkeit angewiesen. Betrieb wie Kapital sind bedroht. Vorausgesetzt, daß sie fest genug gefügt ist, verschafft erst die Vereinigung eine Macht, die schwer zu erschüttern ist. Freilich wird der freie Markt dadurch von Grund aus geändert: durch das Eingreifen eines Kartells oder Trusts nimmt er für die einschlägige Ware monopolartigen Charakter an.

Am offensichtlichsten zeigt sich diese Machterweiterung bei den Arbeiterverbänden. Dem im Großbetrieb konzentrierten Kapital steht der einzelne Arbeiter ohnmächtig gegenüber. Er muß die Arbeitsbedingungen ohne weiteres annehmen. Durch ihre bloße Existenz stellt dagegen die Gewerkschaft eine Macht dar, die auch ohne Kampf einen Druck auf die Unternehmer auszuüben imstande ist. Die Lohnregulierung wird nicht nur durch Angebot und Nachfrage bestimmt; die drohenden Machtkämpfe, die zwischen den Parteien stattfinden, führen zu einem Ausgleich der gegenseitigen Forderungen. Eucken hat darum neuerdings mit Recht die Funktionen der Macht zu den grundlegenden Faktoren der Nationalökonomie gerechnet<sup>5</sup>.

Ein solcher Machtwuchs, der erst mit und durch die Organisation entstanden ist, läßt sich allenthalben feststellen. Die Monopolstellungen so vieler Großunternehmungen, der Einfluß großer Sportverbände oder Künstlervereinigungen wird nicht so sehr durch staatliche Festlegung erreicht wie durch die Tatsache des Zusammenschlusses selbst. Damit wird freilich das freie Handeln des einzelnen überhaupt erheblich eingeschränkt. Das Geheimnis der Organisation und ihrer Folgen beruht zum nicht geringen Teile auf dieser Machtstärkung. Nicht nötig, daß sie immer deutlich ausgesprochen wird, sehr oft wird im Gegenteil ein harmloser Zweck vorgeschnickt, hinter dem der Machtzweck steckt.

---

<sup>5</sup> Walter Eucken, Grundlagen der Nationalökonomie, 1940.

Bedeutsam wirkt sich das Prinzip bei jeder Parteiorganisation aus. Ohne solche bildet die Partei einen ungeordneten Haufen zufällig zusammenstehender Menschen, der nur bei Wahlen in die Erscheinung tritt. Um wirkliche Macht zu erlangen, muß die politische Organisation dauernd am Werke sein, dauernd Interesse und Aufmerksamkeit auf sich ziehen. Der Einfluß einer großen Partei erstreckt sich bis in das einzelne. So bei den Clubs der französischen Revolution, so vielfach bei den politischen Clubs in USA. Die Partei wird ihre Führer möglichst weit ausstrecken: Jugendverbände, Altersheime, Wohltätigkeitsveranstaltungen, Frauenvereine werden gegründet, so daß jeder Mann dauernd von der Allgemeinheit dieser Organisation überzeugt ist, auch mancherlei Vorteile und Halt an ihr findet<sup>6</sup>. Die politischen Clubs, die Einfluß haben wollen, werden darum verschiedene Organisationen sich angliedern. So haben Quäker, Presbyter u. a. weit verzweigte Organisationen ausgebaut, besitzen Einrichtungen und Anstalten an verschiedenen Orten, die dauernd für die Mitglieder wirken.

Das Muster einer solchen, ganz auf Macht eingestellten Organisation stellt seit jeher die römisch-katholische Kirche dar. Mit ihrer ausgebildeten Hierarchie, ihren bis ins einzelne gehenden Einrichtungen der Erziehung, des Unterrichtes, der Krankenfürsorge, ihren zahlreichen für sie wirkenden Orden u. v. a. kann sie als Beispiel einer Macht dienen, die letztthin im Geistigen wurzelt. Anfangs ist sie wohl der Rückhalt einer Minderheit gewesen, die sich behaupten und ihren Mitgliedern einen Ersatz für die Opfer bringen wollte. Durch positive Einrichtungen unternahm sie es, die Schwierigkeiten ihrer Gläubigen zu mindern und diese dadurch an sich zuketten. Das Sichbehaupten gegen Andersgläubige war nötig, um sich durchzusetzen<sup>7</sup>. Haben diese Gründe zum guten Teile aufgehört zu wirken, so ist das Machtstreben trotzdem fast Selbstzweck geworden, der leicht das geistige Leben und die Erlösung des einzelnen aus dem Auge verliert. Die Behauptung dieser Macht verlangt freilich dauernde Pflege und Aufsicht. Das Ergebnis rechtfertigt aber die Art des Vorgehens; weiß sie doch hinreichend aus der Erfahrung, daß Herrschaft über die Geister ohne äußerliche Manifestation nicht aufrecht erhalten werden kann.

Mehr oder weniger gilt das Beispiel für jede Macht, die sich behaupten und ausdehnen will. Auch wenn nicht selten der ursprüngliche Sinn aus dem Auge verloren, das Mittel sehr leicht Selbstzweck wird, wiederholt sich der Vorgang des öfteren. Bei der großen Bedeutung, die der Gedanke der Macht im Leben des einzelnen wie der Gesellschaft spielt,

---

<sup>6</sup> Über die Macht der einzigen Partei das genannte Werk von M. Manolesco.

<sup>7</sup> Darüber grundlegend Adolf Harnack, Mission und Ausbreitung des Christentums, 1906.

wird ausgesprochen oder unausgesprochen dieser Zweck von größter Wichtigkeit.

Beruhen Leistungssteigerung und Potenzierung der Kräfte auf Kombination sachlicher und persönlicher Elemente, ist das gleiche bei Ordnung des Mannigfaltigen der Fall: so bleibt Zweck der Machtentfaltung eine persönliche Angelegenheit. Zweck und Absicht können bewußt sein, sie können aber auch unausgesprochen durchaus im Unbewußten bleiben. Wie eingangs bemerkt, liegen solche Zwecke niemals in den Dingen selbst, vielmehr sind wir es, die durch unser Wollen den Dingen erst Zweck verleihen und diesen dadurch objektivieren. Wirkungen und Folgen sind als erreichter Zweck anzusprechen.

Die Sache läßt sich darum auch von der umgekehrten Seite betrachten: Werden nämlich diese vorgestellten Zwecke erreicht, so sind sie wieder Ursache von weiteren Wirkungen. Sie sind demnach Mittel und Ursache für Ordnung des Mannigfaltigen, Mittel und Ursache für reibungsloses Ineinandergreifen der Glieder wie für gesteigerte Leistungsfähigkeit der Elemente, Mittel endlich der Machtergreifung. Immer sind sie teleologisch gedacht, auch wenn sie sich aus natürlichen Tatbeständen ergeben. Die Wirkungen treten uns als Folgen gelungener Organisation entgegen und bedeuten Erreichung der vorgestellten Zwecke.

## V. Grenzen der Organisation

(Die Frage nach dem Wieweit)

Wenn die vorangehende Darstellung, wie es schien, keine Ausnahme von dem Umgreifen der Organisation auf alle Gebiete menschlichen Handelns zuließ, so darf wohl die Frage aufgeworfen werden, ob es überhaupt Grenzen für sie gibt. Dabei handelt es sich nicht um Erscheinungen, die sich von vornherein ihr entziehen, sondern um solche, wo sie in sich scheitert. Das wird in der Weise der Fall sein, daß sie ihren Zweck verfehlt: entweder indem sie so starke Nebenwirkungen hervorruft, daß der Schaden den Nutzen überwiegt, oder indem es sich um Vorkommnisse handelt, die in ihrer Eigenart der Organisation abträglich sind.

### A. Nebenwirkungen

Man kann mit Wundt von dem Prinzip der Heterogenie der Zwecke sprechen. Es besagt, daß im Verlaufe eines Geschehens Folgen eintreten, die die Absicht zu vereiteln imstande sind oder die unbeabsichtigte Wirkungen hervorbringen. Wie sich zeigen wird, trifft das

gerade auf die Organisation im besonderen Maße zu. Wir wollen vier Probleme unterscheiden:

1. Entstehen von Desorganisation.
2. Überorganisation
3. Schwächung der Kräfte
4. Hemmung persönlicher Leistungen

**1. Entstehen von Desorganisation und Unordnung.**  
Die Fälle, in denen gerade das Gegenteil der Absicht, nämlich Desorganisation und Unordnung, hervorgerufen wird, sind besonders bemerkenswert. Das Versagen kann zunächst der Natur der Sache nach an einem fehlerhaften Aufbau liegen, daran, daß das Ziel gar nicht erreichbar ist. Das kommt häufiger vor, als man denkt, gerade weil Organisation auf künstlichem Schaffen beruht und in die Verhältnisse „Ordnung“ bringen will. So stößt ein berufsständischer Aufbau des Handwerks und der Industrie auf nicht zu behebende Schwierigkeiten. Ist beispielsweise das Malergewerbe innungsmäßig zusammengefaßt, so verlangt es Befähigungsnachweis, Zulassungzwang, Haltung von Lehrlingen erst nach erlangtem Meistertitel, saubere Arbeitsteilung bei Ausübung der Tätigkeit, natürlich Fernhaltung von fremden Elementen u. a. m.

Läßt sich im Ernst eine solche Organisation verwirklichen? Ist Absteckung eines Gewerbes, das allein bestimmte Facharbeiten übernimmt und direkt mit Kunden verkehrt, wie es das Wesen des Handwerkers ausmacht, überhaupt durchführbar? Beides ist zu verneinen. Der Malerberuf, den wir als Beispiel nehmen, ist eben nicht nur selbständiges Handwerk, vielmehr ist er ebenso oft eingegliedert in fremde Betriebe, etwa der Eisen-, Maschinen-, Wagon- und vieler anderer Fabriken. Hier sind Lackieren und Anstreichen ebenso wenig zu umgehen wie etwa Tischlerei für Herstellung von Formen und Schablonen in der Gießerei, Stahlerzeugung, Möbelfabrikation u. a. Der Großbetrieb gliedert eben bestimmte Tätigkeiten ein, die außerhalb als selbständige Berufe organisiert sind. Das gleiche wiederholt sich dort, wo Hausindustrie und Heimarbeit etwa in gewissen Zweigen der Metallarbeit („drücken“) sich entwickeln, die andererseits durch eigene Gewerbe vorgenommen werden. Dergleichen Berufe sind sehr zahlreich und lassen sich nicht ausschalten. Die Organisation auf diese fachlich gleichgearteten Personen auszudehnen, scheitert an der Unadäquatheit beiderlei Tätigkeiten bei einerlei Fertigkeit. Übrigens konnte bereits das alte zünftlerische Handwerk die gleiche Schwierigkeit, wie sein fortwährender Kampf gegen die Bönhasen beweist.

Diese Beispiele zeigen schon, daß der Natur der Sache nach manche Organisationen ihr Ziel verfehlen müssen. Hier läßt sich ihr Zweck nicht

erreichen: das unglückliche Individuum müßte mehreren Innungen angehören, mehrere Prüfungen, mehrere Meistertitel erwerben, evtl. den Händlerberuf erlernen, alles Dinge, die dem Wesen der Organisation widersprechen. Andererseits ergibt sich bei industriellen Organisationen nach Fachgruppen eine andere Schwierigkeit, indem große Teile von Arbeitern in Zweige eingegliedert werden, die der Hauptproduktion ganz fremd sind. Beispielsweise werden in der Großmöbelindustrie, der Eisenindustrie, dem Transportmittel- und Wagenbau verschiedene gelernte Tätigkeiten eingegliedert, die sonst außerhalb bestehen. Jene haben eben ein sehr verschiedenartig zusammengesetztes Personal nötig, das sich organisationsmäßig gar nicht einheitlich fassen läßt.

Beim Reichsnahstand zeigte sich die Unzulänglichkeit in anderer Weise, indem Müller, Bäcker, Fleischer Zweigmitglieder jenes großen Verbandes wurden, während sie andererseits dem selbständigen Handwerk zufielen. Der Kaufmann als selbständiger Betrieb und der Kaufmann als Glied eines Warenhauses, eines Industriekonzerns oder der Abteilung eines industriellen Großbetriebes müßten sehr verschiedenen Organisationen angehören, obwohl sie dem Sinne nach einerlei Berufstätigkeit ausüben. Hier allenthalben scheitert die scheinbar so logische Einteilung und Begriffsabsteckung an der Entwicklung moderner komplizierter Verhältnisse.

Beschränkung auf gelernte handwerkliche Berufe scheitert vollends dort, wo es auch nicht gelernte Arbeiten übernehmen muß. So wird in kleinen Orten der Maler gleichzeitig auch Glaser oder Tapezierer sein müssen, da für solche Spezialarbeiter kein hinreichender Platz ist. Übrigens war in dem viel gerühmten Handwerk das gleiche der Fall. Die kleine Anzahl der Zünfte reichte bei weitem nicht aus, um alle gewerblichen Tätigkeiten zu umfassen. Entweder wurden solche in die 12 bis 15 städtischen Zünfte mithineingezogen, ohne daß auf sie sich der Zunftzwang erstreckte, oder es bestand daneben noch eine große Anzahl anderer gewerblicher Tätigkeiten, die gar nicht organisiert waren. Diese nicht erfaßten Berufe, deren Zahl in einer Stadt wie Frankfurt sehr groß war, standen außerhalb der Zunftverfassung<sup>1</sup>. Neuerdings kommt der erschwerende Umstand hinzu, daß ein Teil der Handwerker mit fabrikmäßig hergestellten Erzeugnissen handeln muß, wenn er überhaupt bestehen will. Das ist beim Installateur, Friseur, teilweise beim Bäcker und Schuhmacher der Fall. Von rechtswegen müßte der Vertrieb dem Handel überlassen, damit aber wieder dem Handwerk eine erhebliche Erwerbsquelle genommen und dem Spezialgeschäft überwiesen werden. Hier überall versagt die Organisation vollends.

---

<sup>1</sup> Vgl. das genannte Werk von Bücher über die Bevölkerung von Frankfurt/Main.

Daraus ergibt sich, daß die Organisation ihre Aufgaben nur in bestimmten, eng gezogenen Grenzen ausführen kann, vor allem wenn eine Gesamtorganisation vom Staate in die Wege geleitet ist. Selbst das Erlernen geschlossener Berufe und ihre Eingliederung wird hinfällig, wenn neue Techniken entstehen, die aus dem bisherigen Bereich herausfallen. Das wiederholt sich in der neueren Zeit sehr häufig. Der Dorfsmied wird heute zugleich Autoschlosser und Monteur sein müssen, ohne sie jedoch als Fach gelernt zu haben, wenn er seine Aufgaben im Dorfe erfüllen will. Auch das Bäckerhandwerk, das immer zugleich Handel treibt, bekommt dort ein anderes Gesicht, wo das Brot fabrikmäßig hergestellt wird; seine Einordnung aber in die Brotfabrik würde wieder fehl am Platze sein.

Beim Großhandel, um ein letztes Beispiel zu nehmen, erwächst eine andere Schwierigkeit. Der händlerische Verkauf findet sehr oft durch Syndikate bzw. durch Vereinigungen etwa von Tuchfabriken oder Möbelhandwerkern statt, die dem „reinen“ Handel Abbruch tun. Der Ruf, Einzel- und Großhandel zu trennen und ihnen besondere Aufgaben zuzuweisen, läßt sich dort nicht durchführen, wo die Industrie aus innerer Notwendigkeit den Handel selbst in die Hand nimmt. Ebenso wenig dort, wo Konsumvereine den Verkauf unmittelbar an die Mitglieder ausführen. Es bleibt dann meist nichts anderes übrig, als die Genossenschaften kurzerhand zu verbieten. Etwas Ähnliches wiederholt sich dort, wo der bäuerliche Gemüseproduzent selbst auf den Markt fährt und seine Erzeugnisse an den Mann bringt — an sich eine uralte, durchaus gesunde Einrichtung, die indessen der strammen Organisation widerspricht. Im Ernst läßt sich hier überall das Prinzip gar nicht verwirklichen und muß zu mehr oder weniger großer Desorganisation führen.

Die komplizierten Verhältnisse einer vorgesetztenen großindustriellen Wirtschaft lassen sich eben nicht durch berufsständische Organisation, die auf einfache Verhältnisse zugeschnitten ist, meistern. Es entsteht notwendigerweise Unordnung. Sie wiederholt sich besonders dann, wenn solche Organisationen zwangsweise eingeführt werden und das ganze Volk erfassen sollen.

Es hat darum seinen guten Sinn, wenn beispielsweise die Kartelle, was so oft übersehen wird, immer nur einzelne Waren, fast niemals den ganzen Betrieb umfassen und binden. Letztere stellen mannigfache Erzeugnisse her, die von verschiedenen Fabriken hergestellt und darum gar nicht einheitlich erfaßbar werden. Würden die Betriebe selbst vereint, so würde dadurch eine außerordentliche Desorganisation entstehen. Der Gedanke der Organisation scheitert dort, wo verschiedenartige Interessen einheitlich gebunden werden sollen. Sie müssen von sich aus den Apparat sprengen.

**2. Überorganisation.** Bedenklicher ist noch das, was wir als Überorganisation bezeichnen. Es sind Einrichtungen, die, zu verschiedenen Zeiten entstanden, sich gegenseitig überschneiden und dadurch hemmen. Die Gründe für die Erscheinung liegen auf der Hand. Sind von einer Verwaltung bestimmte begrenzte Aufgaben zu erfüllen, so lassen sich diese verschiedenen Zwecke schon begrifflich niemals rein voneinander trennen, ohne daß Berührungen mit anderen Zwecken entstehen. Nicht nur ein Zusammentreffen mehrerer Organisationen, von denen jede den Anspruch auf Entscheidung erhebt, sondern ein Konflikt der Kompetenzen ist fast unvermeidlich. Schon darum wird das der Fall sein, weil der einzelne Mensch mehrere Tätigkeiten ausübt, die sich berühren. Das wiederholt sich natürlich ebenso bei den Organisationen.

Nehmen wir ein beliebiges Beispiel: In einfachen Zeiten kann eine Beschwerde sofort an die zuständige Stelle gehen. Unter den komplizierten modernen Verhältnissen sind meist mehrere Stellen mit je einem begrenzten Aufgabenkreis vorhanden. Es ist schon nicht ganz leicht, die richtige ausfindig zu machen. Dabei sind Instanzen unpersönlicher Art aufzusuchen. Jede von ihnen braucht Hilfskräfte, für die der einzelne Fall eine Bearbeitung verlangt. Kartotheken und Akten sind anzulegen, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten abzugrenzen, Vorschriften bis ins einzelne zu erlassen. Darf doch jede Instanz immer nur einen bestimmten Aufgabenkreis erfüllen und sucht die Verantwortung möglichst hinauszuschieben. Sie setzt eben andere Instanzen voraus und diese wiederum weitere, die nochmals Akten, Kartotheken, Nachfragen notwendig machen. Alle Glieder werden wirksam und erlangen nur dadurch Bedeutung, daß sie mit anderen Organen zusammengekoppelt sind. Gerade weil jede zweckbewußt ihre bestimmte Aufgabe zu erfüllen hat, werden Teilung und Unterorgane notwendig, sobald der Aufgabenkreis sich erweitert. Die Zahl der Stellen, Instanzen, Abteilungen, Organe, Glieder, Büros, nimmt zu. Ein Gegenwirken ist dabei kaum zu vermeiden. Je vollständiger und durchdachter eine Organisation ist, um so mehr neigt sie zur Überorganisation.

Der Umstand, daß die Versorgung eines Menschen, mehr noch eines Betriebes mit dem Lebensnotwendigen verschiedenen Sphären zufällt, daß die Waren heterogenen Ursprungs sind, jede eine besondere Bereitschaft verlangt, macht Vielheit von Einrichtungen notwendig. Zerfallen z. B. die N.-E.-Metalle in eine Reihe von Arten (Aluminium, Chrom, Nickel, Kobald, Wolfram), deren Herkunft und Verarbeitung verschieden sind, so verlangen sie auch eine Vielheit von Organen, die alle speziell eingestellt sind. Hat die Herstellung von Flugzeugen mit einer großen Zahl von Materialien zu tun, die verschiedenen Stellen zugehören, so muß man sich an jede einzelne von ihnen wenden, wenn man mehrere braucht. Die Ausrüstung mit Gläsern, Armaturen u. a., die alle

ineinander greifen, um schließlich das Endprodukt fertigzustellen, ist außerordentlich vielseitig. So viele Teile ein kompliziertes Gerät hat, die in verschiedenen Betrieben hergestellt werden, ebenso viele Amtsstellen, Verwaltungsabteilungen, Vereinigungen, Organisationen sind vorhanden, die sich gegenseitig überschneiden. Sind sie doch alle an bestimmte Vorschriften gebunden, die nur schwer voneinander zu trennen sind. Findet sich der Ausweg, die verschiedenen Tätigkeiten wieder in einer Zentralstelle zusammenzufassen, so bedarf diese ihrerseits verschiedenster Unterabteilungen, zumal wenn sie örtlich getrennt sind, und wird dadurch unübersichtlich — die Überorganisation mit ihrer Schwerfälligkeit ist da<sup>2</sup>.

Zentralisierung und Vereinheitlichung machen eben neue Organisationen notwendig, die die Zusammenfassung vornehmen. Oft erweckt es den Anschein, als wenn diese verschiedenen Organisationen den Zweck ganz aus dem Auge verloren hätten, als wenn sie Selbstzweck geworden wären, da sie über ihre Vorschriften nicht hinaus können und an diese ängstlich gebunden sind. Gerade durch die Vielfältigkeit der Aufgaben und deren örtliche Verteilung läßt sich eine Überorganisation nicht vermeiden, mit all der Schwerfälligkeit, Unelastizität, Mehrkosten, die getragen werden müssen. So oft man über Bürokratisierung klagt, die Schwerfälligkeit der Verwaltungen verurteilt, so ist sie unausweichbar eine notwendige Folge des Apparats. Büros werden unentbehrlich, die persönliche Mitwirkung, die öfter zufällig und willkürlich sein mag, wird durch sachliche Einrichtungen ersetzt. Büros anstatt Persönlichkeit! Die Verantwortung ist von den einzelnen auf sachliche Einrichtungen übertragen.

Es ist die Folge der Mannigfaltigkeit menschlicher Tätigkeiten, die sich überschneiden, daß das gleiche auch bei den Organisationen sich wiederholt. Unübersichtlichkeit, toter Leerlauf, Zeitverlust, Aufwand, der der produktiv schaffenden Tätigkeit genommen wird, sind damit verknüpft. „Organisierte Unwirtschaftlichkeit“, so hat man mit Recht das Ergebnis genannt<sup>3</sup>. Die Kriegswirtschaft ist dafür ein besonderes lehrreiches Beispiel — notwendig, um die schweren Aufgaben zu erfüllen, ist Überorganisation, die vielfach gegeneinander arbeitet, nicht

---

<sup>2</sup> Die Zusammenfassung örtlicher Handelskammern zu einer beschränkten Anzahl von Gauwirtschaftskammern muß sich über kurz oder lang als stark bürokratisch erweisen. Statt des unmittelbaren örtlichen Verkehrs wird nunmehr auf schriftlichem Wege eine umständliche bürokratische Verwaltung mit Unterabteilungen, Akten, Kartotheken, evtl. Reisen, Besprechungen usw., Platz greifen — zumal wenn auch die Handwerkskammern darunter mit zusammengefaßt werden.

<sup>3</sup> Dazu Hermann Bente, Organisierte Unwirtschaftlichkeit, 1929, der gerade über dieses Problem sehr viel in ansprechender Weise bringt. Ferner Eulenburg, Allgemeine Volkswirtschaftspolitik, Kap. V. „Grenzen staatlicher Wirksamkeit“, S. 217/45.

zu vermeiden. Die „Heterogonie der Zwecke“ erfüllt sich hier in besonderem Ausmaße. Man pflegt sich hier mit dem diabolischen Worte zu trösten: Warum etwas einfach machen, wenn es kompliziert auch geht?

**3. Schwächung der Kräfte.** Wenn das aber fast notwendig mit jeder ausgebauten Organisation verbunden ist und auch bei der besten sich kaum vermeiden läßt, so ergibt sich eine sehr bestimmte Wirkung: es tritt durch fehlerhaftes Ineinandergreifen oft eine Verlangsamung des wirtschaftlichen Kreislaufes ein. Einschieben überflüssiger Zwischenglieder und Schematisierung des Vorgehens bringen gerade eine Schwächung der Kräfte, die doch gehoben werden sollen. An sich verlangt jede Zentralisation besondere Verwaltungsorgane, Zwischeninstanzen, Unterabteilungen, natürlich schriftlichen Verkehr und erhebliches Personal. Sie verursacht Aufwand und Kraft, die gespart werden können. Auch in der besten Organisation steckt ein retardierendes Moment. Viel Zeit, Leerlauf, Schreibwerk, tote Kosten gehen auf bloße Organisation verloren. Selbst wenn die Spitze sachverständig arbeitet, so vermag sie doch Einzelheiten der Verwaltung und lokalen Verhältnisse nicht zu beherrschen. Sie braucht Fachleute, Nebenorgane, Konferenzen, Gutachten, evtl. auswärtige Besprechungen mit Fachleuten, damit Entscheidungen zustandekommen. Unterorgane dürfen Verantwortung jedoch nicht übernehmen, möglicherweise widersprechen sie anderen Instanzen und berühren sich mit anderen Aufgaben.

Jede Zentralisation einer über ein ganzes Land verbreiteten Organisation macht das Ganze unübersichtlich und muß wichtige lokale Belange vernachlässigen. Gerade die Vereinheitlichung braucht von neuem weitgehende Gliederung. Durch den Leerlauf der reinen Verwaltungsarbeit werden viele Personen der unmittelbaren, produktiven Tätigkeit entzogen und diese dadurch geschwächt. Produktiv schaffende Menschen mögen nicht zugleich Verwaltungskosten in einem bürokratischen Apparat übernehmen. Öfter ist gesagt, daß viel an Menschen gespart werden könnte, wenn Kaufleute den Verwaltungsapparat übernehmen würden. Ob sie sich freilich in der bürokratischen Praxis bewähren würden, steht sehr dahin. Dabei ergibt sich der weitere Übelstand, daß Praktiker eines Zweiges fremde Bedürfnisse anderer Branchen und Orte zumeist nicht übersehen und sie oft genug von ihrem engen Gesichtskreis behandeln.

Das Ergebnis ist eine Verkehrung des Vorzuges der Organisation in das Gegenteil: Statt Steigerung und Erhöhung der Leistungsfähigkeit tritt Schwächung der Kräfte, Mehrbelastung durch Schreibarbeit und Zeitverlust, die das Gegenteil der Absicht hervorrufen, ein. Es sind gewiß nicht absolute Grenzen der Organisation, wohl aber solche, die ihre Wirkung mindestens schwächen, wenn nicht ganz aufheben. Wiederum tritt das ein, was man die „Heterogonie der Zwecke“ genannt hat —

also Nebenwirkungen, die nicht beabsichtigt, mithin negativ zu werten sind. Jede komplizierte und ausgebaute Organisation gibt dafür ein lehrreiches Beispiel.

**4. Zurückdrängung des Persönlichen.** Eine letzte Folge ist damit verbunden — es ist die Zurückdrängung und Unterbindung alles Persönlichen und seiner Verantwortung. Dort, wo ein umfangreicher Apparat Platz gegriffen, tritt notwendig das einzelne Individuum stark zurück: rascher Überblick, leichtere Auffassung, anstellige Anpassungsfähigkeit, in Notfällen Improvisieren, die seine Eigenheiten ausmachen, gehen darüber mehr oder weniger verloren. Es ist einer der Hauptgründe, warum gewisse Bevölkerungskreise — Bauer, Kaufmann, Unternehmer, freie Berufe, wie wir sahen — so schwer sich organisieren lassen. Hier überall fühlt sich das Individuum wichtig und unersetztbar. Darum gibt es seine Selbständigkeit so ungern auf, setzt sich mit anderen so widerwillig an einen Tisch, um lange Beratungen zu pflegen und den endlosen Vorschriften zu folgen. Das bedeutet Aufgeben seiner persönlichen Freiheit und Entscheidung wie seiner individuellen Verantwortung. Nach „Vorschriften“ zu handeln, erscheint für den furchtbar, der gewohnt ist, sich den Forderungen des Augenblicks, der persönlichen Intuition und der vorausgeschauten Zukunft zu überlassen. All das wird durch die Organisation ersetzt. Sie vertritt den Mann nach außen, übernimmt die Verantwortung, handelt, ja denkt vielfach für ihn. Gerade die subjektiven Bedingungen ihres Entstehens, die wir oben darlegten, machen ihre Schwäche aus: Entpersönlichung und dafür Hervortreten des Teilmenschentums. Jede Organisation, mag es Kartell, Verband, Genossenschaft, Verwaltung sein, entscheidet, beschließt, handelt, schreibt vor — nicht mehr der selbständige Unternehmer und Kaufmann. Es ist die anonyme Gesellschaft, die es für ihn tut. Gewiß, oft arbeitet sie zuverlässiger; aber es bleibt verhängnisvoll für die Entwicklung des Persönlichen überhaupt. Dort, wo rasches Vorgehen, vielseitiges Anpassen, selbständiges Wagen und Unternehmen gefordert werden, erscheinen Organisationen mit ihren vielen Bindungen fehl am Platze. Das Improvisieren, das nun einmal für so vieles menschliches Geschehen — mag es Autofahren, rasches Handeln, mag es wirtschaftliche Tätigkeit oder was sonst sein — häufig so entscheidend für den Erfolg ist, geht darüber verloren. Das Persönliche wird zurückgedrängt zugunsten des Apparates<sup>4</sup>.

<sup>4</sup> Zu dem ganzen Problemkreis die ältere Schrift von Wiedenfeld: Das Persönliche im modernen Unternehmertum, 1920; neuerdings Walter Weddigen, Die Synthese von Persönlichkeit und Gemeinschaft in der Wirtschaftspolitik (Weltw. Archiv 1942 S. 131/177). Auch Gottl, Wirtschaft und Technik, S. 156, weist auf den Gegensatz von Organisation und Persönlichkeit hin.

Offenbar ist die Grenze der Organisation dort gegeben, wo der einzelne selbst die Bedingung des Gelingens ist: wo nicht Beamte, Angestellte, Beauftragte, sondern selbstverantwortliche Personen Träger des Handelns sind. Gewiß kommt es auch bei dem Direktor einer AG., der jederzeit durch die Generalversammlung abberufen werden kann, auf die Stärke seiner Persönlichkeit an. Die großen englischen Unternehmungen der East-India-Company oder der „Merchant Adventurers“ gaben einzelnen Männern durchaus Möglichkeiten ihres Wirkens — von Lord Clive, Warren Hastings bis zu Cecil Rhodes; auch Carl Peters eroberte Ostafrika im Namen einer hinter ihm stehenden AG., die ihn stützte und die Mittel aufbrachte. Männer wie David Hansemann als Vorsteher der Diskonto-Gesellschaft, Emil Kirdorf als solcher des Kohlensyndikates, Eugen Richter als Führer der Fortschrittspartei, auch Legien als Vorstand des Gewerkschaftsverbandes zeigen gleiche persönliche Eigenschaften. Auf die Dauer aber setzt die Organisation der Entfaltung persönlicher Eigenschaften erhebliche Schwierigkeiten entgegen, und zwar auf allen Gebieten. Nicht nur die Kräfte erlahmen und laufen sich im Apparat wund, sondern schlimmer noch: neue Persönlichkeiten dieser Art werden nicht mehr erzogen, da Eigen- und Selbständigkeit zum guten Teil überflüssig werden.

Bürokratische Verwaltung ist auch privaten Betrieben durchaus eigen. Diese brauchen Vorschriften und Bindungen, die den einzelnen nicht zur Entfaltung seiner individuellen Kräfte gelangen lassen. Die Routine bemächtigt sich der Menschen und bringt die Entscheidung. Anpassung an den Augenblick, Improvisieren, Fassen schneller Entschlüsse, das schon der einzelne Fahrer braucht, wenn er durch neues Gelände kommen will, werden unterbunden. Improvisieren wird durch Vorschriften, Selbständigkeit durch Eingliederung, Verantwortung durch Instanzen abgelöst.

Gerade im Großbetrieb wird das Funktionieren des Apparates, das Ineinandergreifen der Teile, der innezuhaltende bürokratische Weg das Ideal der so vielen Mitarbeiter. Der einzelne wird eingegliedert, die Verantwortung trägt der andere. Damit aber wird die Entfaltung des Persönlichen überhaupt auch für alle Zukunft unterbunden. Das Büro wird beherrschend, der eigenständige Mann verliert an Bedeutung. Jene immer so gern wiederholte Versicherung, daß eine neu geschaffene Organisation natürlich „frei von aller Bürokratie“ sein würde, ist nichts als blauer Dunst. Jede Organisation, welche es auch sei, ist ihrem Wesen nach bürokratisch und muß es sein. Je größer sie ist, um so mehr. Das ist ihr Schicksal, bedeutet jedoch noch keinen Einwand gegen ihre Existenz. Vielleicht ist es eine Notwendigkeit in der Entwicklung der europäischen Völker, aus der es keinen Ausweg gibt. Aber die Kehrseiten sind darüber doch nicht zu übersehen.

### B. Das Unorganisierbare

Sind das, auf kurze Formeln gebracht, Folgen und Nebenwirkungen jeder Organisation, so kommt es auf den Grad ihrer Intensität an, ihren Aufgabenkreis, die Freiheit, die sie dem einzelnen läßt, ob die Heterogenie der Zwecke überwiegt oder die vorgestellten Absichten das Übergewicht erlangen und ihr das Gepräge geben.

Kann man dem entgehen? Entsinnen wir uns der Voraussetzungen und Bedingungen ihres Entstehens, so scheinen diese im Wesen der modernen Entwicklung zu liegen. Gerade die Bedingungen, die zur Organisation führen — Unübersichtlichkeit der Verhältnisse, Weitläufigkeit und Trennung der Räume, Anwachsen der Bevölkerung, Differenzierung in verschiedene Berufe, Vermannigfachung der Aufgaben und Vielfältigkeit der Interessen (wiederum Isolierung des einzelnen Menschen), nicht zuletzt Entfaltung rationeller Technik: das alles sind Bedingungen, die gerade in der Gegenwart sich erfüllen, um auf allen Gebieten Organisation jeder Art unentrinnbar zu machen. Es ist die Periode der Massen, der rationellen Technik und der Raumüberwindung. Der einzelne vermag nicht mehr das Ganze, kaum noch sein Teilgebiet zu überblicken. Es kommt darauf an, beides zu leisten. Dazu bedarf es Einrichtungen, die den einzelnen Menschen überdauern und ihn eingliedern in ein größeres Ganzes. Das ist das Signum einer Zeit, die auf Masse, Technik, Großraum eingestellt ist, bei der die Mannigfaltigkeit der Bedürfnisse und die Sucht ihrer Befriedigung allmächtig geworden ist.

Jede größere wachsende Einheit — Volk, Staat, Gemeinde, Großbetrieb — bedarf darum im steigenden Maße der Organisation; sie kommt um bürokratische Einrichtungen nicht herum. Diese Entwicklung kann kaum rückgängig gemacht werden, aber ihre Grenzen dürfen darüber nicht verkannt werden.

Aber ist sie überhaupt allenthalben möglich? Oder entziehen sich gewisse Sphären menschlichen Geschehens ihrer Umklammerung? Vergessen wir nicht, was öfter hervorgehoben wurde, jede Organisation hat es immer mit Teilgebieten zu tun, erfaßt nur einzelne Tätigkeitsbereiche des Menschen. Aus ihrer Gesamtheit sind es einige, die unter bestimmten Umständen und aus bestimmten Anlässen sich organisieren lassen. Es kann ebenso die berufliche Tätigkeit wie die sportliche, die religiöse, die künstlerische, die literarische, die kriegerische Seite des Menschen betreffen. Sie kann im Gange des Lebens wie im Betriebe einsetzen und gewisse Teile seines Lebens erfassen. Aber sie läßt mit Notwendigkeit

andere Seiten außerhalb ihres Eindringens. Es gibt Gebiete und Menschen, die sich der Organisation zu entziehen vermögen<sup>5</sup>.

Da ist vor allem die bürgerliche Einzelfamilie. Sie hat sich seit dem Altertum bei den europäischen Völkern durchgesetzt. Die Familie bleibt in sich geschlossen und bindet Eheleute wie Kinder schon räumlich so stark an das Haus, daß dafür keine Organisation irgendwelcher Art in Betracht kommt. Beruht jene doch auf den stärksten natürlichen Bindungen des Geschlechtes und des Blutes. Der Mann kann in seiner politischen Betätigung, seiner sportlichen oder künstlerischen, auch seiner spielerischen (Gesang-, Kegelverein), besonders seiner beruflichen, so vielen Organisationen angehören wie immer: die Familie bleibt außerhalb der herrschaftlichen nicht nur, sondern auch der genossenschaftlichen Form. Dort wird eben ein ganz bestimmter Teil des Menschen herangezogen und eingeordnet. Hier aber ist der Mensch als Ganzes eingefügt und in dieser Eigenschaft nicht organisierbar. Möglich, daß durch politische Jugendverbände bewußt eine Bresche in die Familie geschlagen wird, während die katholische Kirche gerade die Familie in sich festigt. Es ist der Grund, warum der Bauer, dessen Existenz ganz auf der Familie ruht, so schwer für eine Organisation zu gewinnen ist. Auch seine wirtschaftlichen Bindungen durch Genossenschaften oder einengende Vorschriften der Verwaltung lassen diese Existenz unberührt. So erweist sich die Einzelfamilie als absolute Grenze, ja als Feind der Organisation überhaupt. Familienleben ist notwendig dem Vereinsleben abhold. Wenn in älteren Zeiten Markgenossenschaften, Männerbünde oder Gentilverfassung vorherrschend waren, so hat mit dem Durchsetzen der Einzelfamilie für die europäische Kultur das Haus so an Bedeutung gewonnen, daß darüber alles andere zurücktritt. Hier scheint mir die unverrückbare Grenze aller Organisation zu liegen.

Mit ihr mag es zusammenhängen, daß Frauen soviel schwerer organisierbar sind als Männer. Bei jenen sind Haus und Familie noch so stark im Übergewicht, daß darüber irgendwelche Bünde verschwinden. Der Tätigkeitsbereich der Frau ist wesentlich einheitlicher, weniger zersplittert und bietet darum für Organisation weniger Raum. In dieser Eigenwilligkeit liegen Stärke wie Einfühlungsvermögen der Frau begründet. Dabei kann ihre äußere Unorganisierbarkeit sich sehr wohl

---

<sup>5</sup> Es wäre eine dankenswerte Aufgabe der angewandten Psychologie, hier Umschau zu halten. Aber einstweilen liegt diese Fragestellung noch ganz im argen. Es ist ein Verdienst von Mac Dougall, Aufbaukräfte der Seele (deutsche Fassung von Erich Rothacker 1938), die seelische Organisation, die er deren Struktur gleichsetzt, zum Gegenstand der Untersuchung gemacht zu haben. Kapitel XIII: „Organisation der affektiven Seele“ ist ein Anfang, der weiter verfolgt werden sollte.

mit der Fähigkeit zum Disponieren im Hause verbinden, um gleichsam „spielend“ die mannigfachen Aufgaben erfüllen zu können. Erst mit dem Zurücktreten von Haus und familiärer Tätigkeit, besonders dort, wo beides für die Frau fortfällt, wird Platz auch für ihre Organisation geschaffen. Das erfüllt sich in der heutigen Entwicklung des öfteren und wird durch politische Parteien vielfach bewußt gefördert. Aber „Liebe“ — im Sinne der Erotik — läßt sich nun einmal nicht organisieren, so wenig wie das Persönliche.

### *Das Geheimnis der Organisation*

Die große Frage bliebe zu erörtern, ob sich Gesetze der Organisation finden lassen, die allgemeingültig sind. Indessen soll hiervon am Schlusse nicht die Rede sein.

Vielmehr bleibt die metaphysische Frage nach dem „Sinn aller Organisation“ kurz zu streifen. Ihre Beantwortung vermöchte das Geheimnis zu lüften, das sie immer noch umgibt und das durch unsere vorläufige Begriffsbestimmung nicht behoben ist. Versuchten wir in einem ersten Entwurfe Bedeutung und Herkunft sowie Tragweite des Prinzips aufzuhellen, so springt seine allseitige Wichtigkeit in die Augen. Eine Durchleuchtung der Vergangenheit würde ihre mannigfachen Ursprünge, ihr Fehlen hier und dort, ihre Ausdehnung auf allen Gebieten menschlicher Tätigkeit sowie ihre Mängel weiter zu erhellen vermögen. Die Frage aber bliebe: Worin ist sie denn letztthin begründet?

Scheint es keinem Zweifel zu unterliegen, daß sie unmittelbar aus der menschlichen Natur entspringt, so fragt es sich, wie es dazu kommt. Mehrfach wurde darauf hingewiesen, daß der Begriff „Ordnung“ ihr am nächsten verwandt, fast identisch mit ihr ist. Bei Gelegenheit der Lehre von der Arbeitsteilung bei Adam Smith wurde gezeigt, daß schon der einzelne arbeitende Mensch, auch ohne Glied eines größeren Betriebes zu sein, eine sehr bestimmte Ordnung seiner Verrichtungen vornimmt. Diese Ordnung, wofür man auch Disponieren sagt, stellt nichts anderes als seine ganz persönliche „Organisation der Arbeit“ dar. Organisation beginnt at home. Das Haus ist der Typus einer inneren Organisation wie in anderer Form der Betrieb — dort die Frau, hier der Mann. Wenn dem so ist, dann erscheint Organisation nur als Projektion, als Hinausverlegung innerer menschlicher Fähigkeiten. Es ist der menschliche Geist, der diese Ordnung schafft und Zwecke damit setzt. Der Mensch ist das zwecksetzende und ord-

n e n d e T i e r . Er organisiert und er vermag es, weil von Anfang an Ordnen und Anordnen ein Lebenselement von ihm bildet<sup>6</sup>.

Wenn jede Organisation auf einem gewissen Ordnen, Anordnen, Disponieren beruht und ihr Wesen ausmacht, dann ist diese Fähigkeit dem Menschen angeboren und steckt ihm im Blute. Sie gehört zu den Triebkräften (propensity) im Sinne von MacDougall und ist eine Ausstrahlung, eine Emanation menschlichen Geistes überhaupt. So wird es verständlich, warum sie diese überragende Bedeutung und allgemeine Geltung erlangen konnte. Sie ist auch kaum von seiner intellektuellen Entwicklung abhängig, sondern wird öfters ganz instinktiv vorgenommen. Sie ist ebenso Äußerung menschlichen Geistes, wie es auf der anderen Seite die Technik ist — eine Projektion seines Inneren auf die äußere Umwelt. Freilich nicht allen Menschen liegt dieses Ordnen gleichmäßig „im Blute“; es ist Sache der Erziehung, aber auch der Eignung, wie weit es sich im einzelnen durchsetzt.

Andererseits müssen freilich bestimmte Bedingungen erfüllt sein, daß solche Ordnung wirksam wird und nach außen in Erscheinung tritt. Wir haben sie kennengelernt. Sind sie nicht erfüllt, so bleibt Organisation latent und verkümmert, ebenso wie andere Eigenschaften, die nicht entwickelt werden, zur Verkümmерung neigen. Auch sind die Fähigkeiten der einzelnen wie der Samtschaften verschieden.

In unserer Zeit, wo das Rationale auch im Leben des einzelnen so stark in den Vordergrund tritt, wo allenthalben „Masse“ zur Geltung gelangt, scheint eine Hochblüte der Organisation zu bestehen. Das Geheimnis ihrer Geltung beruht jedoch letztthin darauf, daß sie unmittelbar aus der menschlichen Natur, dem Geiste des einzelnen Individuums entspringt und in ihm vorgebildet ist: Organisation ist Geist vom ordnenden Geiste des Menschen. Gerade darum schlägt sie so viele verwandte Saiten in ihm an, wenn sie sich verwirklicht. Stellt sie doch nur eine Form menschlicher Eigenart dar, die sich entfaltet, weil sie seinem Wesen angeboren ist.

---

<sup>6</sup> Das braucht keineswegs auszuschließen, daß „Organisation“ sich außerhalb des Menschen in der organischen Natur findet; doch das Leben selbst ist „organisiert“. Wir sind es immer, die mit bestimmten Kategorien an die Dinge herantreten, wie andererseits auch der Mensch ein Glied in der Kette der natürlichen Organisierbarkeit darstellt.