

# Das Geheimnis der Organisation

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

Aus dem Nachlaß

von

Franz Eulenburg - Berlin

Inhaltsverzeichnis: I. Wesen und Begriff der Organisation — II. Arten und Formen der Organisation — III. Bedingungen und Voraussetzungen der Organisation: A. Sachliche Voraussetzungen — B. Subjektive (persönliche) Voraussetzungen — C. Berufliche Eignung — IV. Zwecke und Folgen der Organisation: A. Unmittelbare Zwecksetzung — B. Wirkungen und Folgen der Organisation — V. Grenzen der Organisation: A. Nebenwirkungen — B. Das Unorganisierbare — Schluß: Das Geheimnis der Organisation.

## I. Wesen und Begriff der Organisation

(Die Frage nach dem Was)

Seit vor einem Jahrhundert Louis Blanc unter dem Titel „Organisation du Travail“ das Stichwort in die Öffentlichkeit warf, hat es sehr weite Kreise gezogen. Der Begriff war nicht von ihm selbst erfunden, sondern stammte von Saint-Simon, der auf so manchem Gebiete der große Anreger gewesen ist. Was Blanc wollte, war die Ersetzung des „schrakenlosen Wettbewerbes“, der ihm, wie manchem anderen, Schuld an dem Elend der Massen zu sein schien, durch eine geregelte Ordnung der Arbeit, eben durch deren „Organisation“. Es ist übrigens das gleiche Jahr, in dem Friedrich List sein „Nationales System der politischen Ökonomie“ veröffentlichte! Der praktische Versuch des französischen Verfassers, eine Organisation wenigstens der Arbeitsämter zu schaffen, scheiterte freilich damals an der Unerfahrenheit und dem inneren Widerstreben der Regierenden. Aber auch ohnedies hätte sie das erhoffte Wunder nicht zu schaffen vermocht. Die Ursache des Übels war gar nicht getroffen und die Fragestellung viel zu eng — stand man doch erst am Anfang der industriellen Entwicklung.

Was umfaßt nun der Ausdruck „Organisation“ eigentlich? Schlecht hin alles scheint organisierbar und organisationsfähig — Personen wie

Sachen, Gesundheit, Armenfürsorge, bildende Kunst, Verwaltung, Handwerk, Landwirtschaft, Sport, Parteien, Musik, Reisen, um nur einige Beispiele herauszugreifen. Wo es sich um Zusammenfassung bestimmter Personen oder um sachliche Dinge handelt, überall ist das Zauberwort am Platze. Im Laufe der Zeit ist es so vielfach verwendet und dadurch so farblos geworden, daß man sich alles oder nichts darunter vorstellen kann.

Was macht also ihr „Wesen“ aus, wie man jetzt, ihre „Natur“, wie man früher sagte? Wie kann das Wort begrifflich so gefaßt werden, daß es in seinen mannigfachen Anwendungen sinnvoll wird?

Der Zusammenhang mit dem „Organ“ ist schon etymologisch gegeben. In seiner ursprünglichen Fassung bedeutet es freilich soviel wie Werkzeug, ohne daß schon ein Bezug auf den Körper darin enthalten wäre. Es ist aber früh ein Begriffswandel eingetreten. Organ wird nunmehr als Glied, als Teil eines größeren Ganzen betrachtet, und zwar sind es vorwiegend Lebewesen, die über solche Organe bzw. Werkzeuge verfügen. Organ und Ganzheit bedingen also einander! Wir nennen letztere darum „Organismus“; dieser ist ein Gefüge von mehreren Organen, die alle ihre besonderen Funktionen haben: es stellt eine natürliche „Organisation“ dar. Wesenhaft ist, daß jedes „Organ“ immer bestimmte Teilfunktionen zu übernehmen hat — mag es von Anfang an zur Übernahme gewisser Aufgaben geschaffen, mag es erst später durch Teilung aus einer Einheit entstanden sein. So ist bei den niederen Tieren vom Gastrula-Typ die Haupthöhlung zugleich Nahrungsaufnahme und Verdauungsapparat, während bei den höheren eine Spezialisierung von Mund, Magen, Schlund und Gedärm stattfindet: die Funktionen sind also geteilt und besonderen Organen zugewiesen. Organbildung ist mithin zugleich Differenzierung an sich zusammenhängender Funktionen.

Nun ist freilich, wenn man von „Organisation“ spricht, überwiegend der Gedanke an einen Organismus vergessen, mindestens wird die Beziehung nicht mehr bewußt, selbst wenn sie im Unbewußten zugrunde liegen mag. Das ergibt sich schon aus der Gegenüberstellung von organischer und mechanischer, die man so gern verwendet. Zuweilen wird dem natürlichen Organismus die künstliche Organisation gegenübergestellt. Was ist also das Gemeinsame, wenn man von „Organisation“ spricht? Was macht sein reales Wesen, seine Natur, was macht logisch seinen Begriff aus? Was „meinen“ wir, wenn wir von Organisation sprechen? Dabei begnügen wir uns mit einer vorläufigen Charakterisierung, indem wir versuchen, das Gemeinsame, Wesentliche festzustellen.

Es ist die Zusammenfassung verschiedener Teile zu einer ideellen Einheit! Das ist das Entscheidende: Glieder einer Einheit

und deren Zusammenfassung zu sein (man bezeichnet sie oft als „Integrierung“), und zwar gerade Zusammenfassung dauernder Art. Bedeutsam ist, daß es sich dabei gerade um dauernde Verknüpfung von Personen oder Gütern handelt, also nicht um das flüchtige Zusammenstehen, etwa der Reisenden auf einem Schiffe oder um die Versammlung von Wählern, die nachher wieder auseinander gehen. *Organisation* heißt sonach: zusammenfassende Ordnung getrennter Glieder zu einer neuen Einheit. Sie ist immer Sache unseres Willens und zweckbewußten Handelns. Jede künstliche Organisation befolgt einen bestimmten Zweck, den sie erfüllen soll. Da aber Willenshandlungen stets auf äußere Zwecke gerichtet sein müssen, so erübrigt sich der Zusatz „zweckbewußt“. Er versteht sich bei allen gewollten und geschaffenen Sachen von selbst und ist darum immer mitgesetzt. Von der Herkunft aus dem Organischen wird dabei bewußt abgesehen, mag sie auch im Hintergrunde stehen.

„Gliedhafte Ordnung“ wird immer dann eine Notwendigkeit, wenn die neue Einheit eine gewisse Größe übersteigt. Wenige Menschen brauchen keine Organisation, aber hundert, mehr noch tausend haben eine solche notwendig, falls etwas Gemeinsames zwischen ihnen vorhanden ist, das geordnet in Erscheinung treten soll. Dadurch entsteht eben gliedhafte Zusammenfassung. Am nächsten verwandt der Organisation erscheint die „Ordnung“ bzw. Anordnung (Disposition), wie denn *Sombart* von der „Ordnung des Wirtschaftslebens“ spricht und darunter dessen Organisation versteht. Diese neue Ordnung ist immer mehr als die Summe der Teile, ist etwas Selbständiges, wie der Wald ein neues Kollektivum darstellt, das mehr als die Summe der Bäume ist. Sie ist den einzelnen Gliedern übergeordnet und stellt darum etwas „Eigenartiges“ dar. Machen wir uns an einigen Beispielen deutlich, was das besagt.

Überschauen wir primo visu die großen Anwendungsgebiete, so ist von altersher immer das *Heer* das bedeutsamste Beispiel weitgehender Organisation gewesen. Es zeigt stets zweckhaft gegliederte Ordnung, nicht nur der Waffengattungen, sondern auch solche der Personen nach ihrem Rang, der automatisch aufrechterhalten wird. Jeder Rang ist mit bestimmten Funktionen verknüpft, die das Ganze stützen und bewegungsfähig machen: von der autoritären Spitze herab bis zum letzten Glied des gemeinen Soldaten. Diese von außen aufgezwungene feste Organisation besteht als Dauereinrichtung in ganz verschiedener Art, um im Falle der Notwendigkeit sofort einzugreifen.

Ein zweites Beispiel, das immer als Muster einer strengen Organisation gilt, ist die *katholische Kirche* mit ihrem hierarchischen Aufbau, ihrer Gliederung bis in die letzte Persönlichkeit hinab. Auch hier die autoritäre Spitze und die Unterordnung der einzelnen Teile,

um den Zweck des Ganzen zu ermöglichen — die Herrschaft über die Geister der Menschen. „Kirche“ schlechthin bedeutet Organisation der Religion, von der Verfassung, Kultus und Dogma die wesentlichen Stücke ausmachen. Es ist bedeutsam und grundlegend, daß bloßer Glaube, „Religion“ an sich wirkungslos und ohnmächtig bleibt, wenn nicht sehr früh eine Organisation sich ihrer bemächtigt, sie stützt und fortbildet. „Kirche“ kann darum als „organisierte Religion“ bezeichnet werden, die auch der einzelne letzthin braucht, um der Religion selbst teilhaftig zu werden. Sachlich erstreckt sich ihre Organisation einerseits bis an das Einzelleben jedes Dorfbewohners, andererseits auf viele Länder und weite Gebiete. Sie hat ausgegliederte Organe entwickelt — im Schulwesen, in Jugendvereinen, in Krankenanstalten, in Erziehungsanstalten, in der Armenpflege. Die Zahl der angeschlossenen Verbände („Organe“) ist sehr groß: eine gewaltige Organisation der Macht, wenn auch Mittel und Waffen überwiegend geistiger Art sind.

Ein Beispiel ganz anderer Herkunft stellt der Verkehr dar, vornehmlich der Nachrichtenverkehr. Zur Erfüllung seiner Aufgaben bedarf er einzelner Glieder, die aus allen möglichen Orten stammen, über Länder und Meere zerstreut sind und bis in die kleinsten Poren hinabgehen. Er bedarf aber auch des dauernden Ineinandergreifens und Zusammenfassens der getrennten Teile. Er ist also eine anders geartete „Organisation“ als die bisher betrachteten. Hier kann durchaus Freiheit im einzelnen bestehen. Das bloße Selbstinteresse ist imstande, ein solches Zusammenarbeiten und Ineinandergreifen der einzelnen Teile herbeizuführen. Scheinbar handeln diese ganz individuell aus eigennützigen Beweggründen, ohne auf das Ganze Rücksicht zu nehmen. Trotzdem kommt eine große Organisation heraus, die dauernd neu sich bildet, gelegentlich Einzelglieder abstößt, neue heranzieht und trotzdem reibungslos funktioniert. Die Eigentümlichkeit des Vorgangs besteht darin, daß er nicht bewußt vonstatten geht, von vornherein kein übergeordneter Zweck gegeben ist, sondern daß rein individualistische Ziele das treibende Agens darstellen und doch eine Gesamtordnung herauskommt. „Dauernd“ sind hier nicht so sehr die Einrichtungen selbst als vielmehr das Funktionieren der freien Organisation. Das eben kann als Wesen eines Organismus angesehen werden, daß die Teile so funktionieren, als ob der Zweck beabsichtigt wäre. Diese Ähnlichkeit rechtfertigt die Herkunft des Wortes aus der Biologie.

Drei Beispiele sehr verschiedener Herkunft und Tragweite, die die Mannigfaltigkeit dessen, was durch den Begriff ausgedrückt wird, verdeutlichen und aus dem Abstrakten in das Konkrete führen.

Wenn die Frage nach dem „Was“ damit vorläufig umrissen ist — denn Wesen, Natur, Begriff können nicht am Anfang einer Untersuchung

stehen, sondern erst am Schluß, als Ergebnis der Betrachtung — so bleiben vier Fragen zu erörtern:

- a) die Frage nach dem „Wie“,  
d. i. die Frage nach der Art und den Formen, in denen Organisationen auftreten;
- b) die Frage nach dem „Woher“,  
d. i. die Frage nach den Bedingungen und Voraussetzungen ihrer Möglichkeit;
- c) die Frage nach dem „Wozu“,  
d. i. die Frage nach den Zwecken und Folgen;
- d) die Frage nach dem „Wie weit“,  
d. i. die Frage nach den Grenzen, damit sie sinnvoll werden.

Mit diesen vier Fragen scheint die wesentlichste Problematik umrissen zu sein.

### *Schrifttum*

Der Bedeutung der Organisation entspricht das Schrifttum in keiner Weise. Freilich finden sich Hinweise dieser und jener Art in allen Hand- und Lehrbüchern der Volkswirtschaftslehre, viel weniger in denen der Soziologie und der Staatslehre. Überwiegend handelt es sich hierbei um Organisation der Arbeiter, auch um die industriellen Verbände. Das ist jedoch nur ein sehr schmaler und im Grunde zufälliger Ausschnitt aus dem Problemkreis. Man sollte annehmen, daß die Lehre eine Grundlage der Staatswissenschaft überhaupt sein müsse, daß auch die Soziologie sich dieses dankbaren Gegenstandes in umfassender Weise angenommen hätte. Das ist jedoch keineswegs der Fall. Dabei erfreut sich das Wort weitestgehender Anwendung und erobert sich immer neue Gebiete. Wenn es jedoch von wissenschaftlicher Seite geschieht, dann ist in erster Linie die privatrechtliche Seite gemeint, wo das Wort fast ganz mit dem Begriff Verband sich deckt, neuerdings auch die betriebliche Seite, obwohl beides in keiner Weise der Sache gerecht wird.

Ganz unserem Thema gewidmet ist das Werk des österreichischen Juristen und zeitweiligen Justizministers Franz Klein, das kurz vor dem ersten Weltkriege erschien: „Das Organisationswesen der Gegenwart“<sup>1</sup>. Das Buch ist ganz auf das private Verbandswesen abgestellt. Der Verfasser findet, daß im Mittelalter das Genossenschaftswesen, in der Gegenwart der „Verein“ das charakteristische Gebilde darstelle. Vorbildet im vegetativen Leben, ist die Organisation eine bestimmte Denkart geworden. Fünf Motive sind für ihr Entstehen bedeutsam:

<sup>1</sup> Franz Klein, Das Organisationswesen der Gegenwart. 1913.

„Kraftsteigerung, Arbeitsteilung, Konkurrenzmüdigkeit, Gewinnstreben und Wirtschaftlichkeit sowie Verhältnis zu den Massen“. Offenbar gehen hier ganz verschiedene Gesichtspunkte durcheinander. Jedenfalls müssen natürliche und gesellschaftliche Prädispositionen für das Entstehen von Vereinigungen vorhanden sein. Sie lagen vorgebildet in dem „Denken nach Zwecken“. Die Unterscheidung von Personen- und Kapitalzusammenschlüssen gilt in weiterem Sinne für die Organisation überhaupt. Politik ist die Kunst zweckmäßiger Verwendung irgendwelcher Mittel zur Erreichung von Erfolgen in staatlichen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Dingen: sie aber bedarf unter allen Umständen einer Organisation. Klein hat mit seiner Untersuchung keinen Nachfolger gefunden.

Von nationalökonomischer Seite ist schon sehr früh Albert Schäffle<sup>2</sup> in seinem „Sozialen System der politischen Ökonomie“, in dem so mannigfache Anregungen sich finden, den Problemen nähergetreten; später nochmals ausführlich in seinem nachgelassenen Werke „Abriß der Soziologie“<sup>3</sup>. Der zweite Band des ersten Werkes „Der Organismus der Volkswirtschaft“ bringt im 2. Hauptabschnitt eine ausführliche Darstellung der „Organisation der Volkswirtschaft“ (§§ 199 bis 238). Er behandelt die spekulative (d. h. kapitalistische, privatwirtschaftliche) Organisation, worunter Konkurrenz, Kapital als Vermögen der spekulativen volkswirtschaftlichen Verbindung, ferner die Lehre von den Unternehmungsformen sowie „die volkswirtschaftliche Regulierung des spekulativen Tauschmechanismus“ fällt, sodann die öffentliche Organisation der Volkswirtschaft und die der freien Hingebung. Der kürzere Abriß der Soziologie von 1901, den Karl Bücher herausgegeben hat, enthält eine eigene Organisationslehre. Sie bringt eine Darstellung von den „Veranstaltungen“ und ihren Funktionen, wobei solche für immaterielle und für materielle Zwecke unterschieden werden. Was Schäffle auszeichnet, ist die Anwendung des Organisationsgedankens auf sämtliche gesellschaftlichen Erscheinungen. Seine Disposition ist freilich nicht eben glücklich. Neben dem Volksbewußtsein wird die Organisation der Macht, der Technik, der Wirtschaftsführung, der Werbung, der Raum- und Zeitbeherrschung behandelt. Seine Unterscheidung der Formen berührt sich in mehreren Punkten mit der unseren. Es sind mancherlei fruchtbare Gedanken, aber wie zumeist bei Schäffle nicht scharf genug formuliert und darum nicht einprägsam. Es ist auch der Grund, warum dieser fruchtbare Denker nur geringen Einfluß auf Mit- und Nachwelt ausgeübt hat.

<sup>2</sup> Albert Schäffle, Das gesellschaftliche System der menschlichen Wirtschaft. 1873.

<sup>3</sup> Albert Schäffle, Abriß der Soziologie, herausgegeben von Karl Bücher, 1906.

Bei anderen Soziologen, wie **Ratzenhofer** und **Freyer**, finden wir den Gegenstand nicht einmal erwähnt, von **Wiese** und **Eisler** bringen nur Überschriften dessen, was **Schäffle** ausführlich dargestellt hat. Auch **Müller-Lyer**, der in seiner „Zähmung der Nornen“ auf sie eingeht<sup>4</sup>, ist wenig ertragreich. Er denkt an Organisation der Welt und internationale Organisation wie Schiedsgericht, Bundesparlament u. ä. So hebt sich **Schäffle** sehr vorteilhaft von seinen Nachfolgern ab. Und da auch das „Handwörterbuch der Soziologie“<sup>5</sup> keinen Beitrag zu unseren Problemen liefert, bleibt **Schäffle** von den Soziologen der einzige namhafte Vertreter, der sich ernsthaft und einsichtsvoll mit dem Problem abgegeben hat.

Es gibt indessen ein theoretisches Werk der Nationalökonomie, das die Organisation an hervorragender Stelle behandelt und sie sogar als vierten Produktionsfaktor neben Boden, Arbeit und Kapital in den Vordergrund rückt. Es ist **Alfred Marshall's** „Handbuch der Volkswirtschaftslehre“<sup>6</sup>. Er behandelt darin: Arbeitsteilung und Spezialisierung, Konzentration der Industrie, gewerbliche Großbetriebe, vor allem geschäftliche Leitung der Unternehmungen. Die Organisation hat nur ein einziges Ziel: nämlich die Leistungsfähigkeit im Gewerbe zu erhöhen. Dem dienen nicht schon die vereinzelt Produktionsfaktoren, sondern gerade ihre Vereinigung zu einer größeren Einheit, die sich dann wieder gliedert. Erscheint diese Darstellung des Problems auch nicht als ausreichend, so ist doch **Marshall** der einzige, für den die Organisation die Bedeutung eines eigenen Produktionsfaktors hat. Allerdings denkt er im wesentlichen privatwirtschaftlich und kümmert sich nicht um Gesamtorganisation irgendwelcher Art. Man ist aber seinem Beispiele nicht gefolgt.

Sieht man sich die großen Hand- und Lehrbücher von **Conrad**, **Philippovich**, **Schmoller**, **Wagner**, **Ad. Weber** daraufhin an, so behandeln sie unter dem Stichwort in der Hauptsache nur die privaten Verbände, besonders die Arbeiterorganisationen, die schon **Brentano** als Gilden der Gegenwart bezeichnete.

Ausführlich verbreitet sich **Philippovich**<sup>7</sup> im 2. Abschnitt des 1. Bandes über die Organisation der Volkswirtschaft. Sie ist ihm „dauernde Verbindung der einzelnen Wirtschaftseinheiten zu einer höheren Ordnung“. Dabei sind zu unterscheiden unter den Wirtschaftsprinzipien

<sup>4</sup> **Müller-Lyer**, Die Zähmung der Nornen. 1. Teil. 1933.

<sup>5</sup> Handwörterbuch der Soziologie, herausgegeben von **Alfred Vierkandt**. 1931, erwähnt nicht einmal das Stichwort.

<sup>6</sup> **Alfred Marshall**, Handbuch der Volkswirtschaftslehre, Deutsche Ausgabe. 1905.

<sup>7</sup> **Eugen von Philippovich**, Grundriß der politischen Ökonomie. I. Band, 1920.

das verkehrswirtschaftliche, das auf freiem Vertrag beruht, und das gemeinwirtschaftliche, das von oben angewandt wird. Regelung, d. i. Organisation, ist dabei immer vorhanden, mag sie auf Freiheit, mag sie auf Obrigkeit und Satzung beruhen. Für Philippovich bedeutet sie also eine Einrichtung aller Wirtschaft überhaupt. Damit hat er der Universalbetrachtung den Weg geöffnet. Eingehender behandelt er dann die Organisation der Produktion und des Erwerbs. Darunter versteht er die Unternehmungsformen (Einzelunternehmung, A.-G., genossenschaftliche, öffentliche sowie große und kleine Unternehmungen). Natürlich werden die Arbeiterverbände nicht vergessen.

Ausführlich verbreitet sich auch *Gustav Schmoller*<sup>8</sup> in seinem „Grundriß der Volkswirtschaftslehre“ über die „gesellschaftliche Verfassung der Volkswirtschaft“. Es ist durchaus das, was wir mit unserem Stichwort meinen. Schmoller versteht darunter einmal die dauernde Verknüpfung von Personen und Gütern, unter denen er Familienwirtschaft, Geschlechtsverbände und Gebietskörperschaften auseinanderhält (auch Siedlungs- und Wohnweisen, gesellschaftliche und wirtschaftliche Arbeitsteilung gehören dazu), andererseits die zentralistische Organisation großer Gebiete der Produktion durch Kartelle u. a. Eine kommunistische Organisation der Volkswirtschaft hält er für unmöglich, dagegen bringt er Verständnis der organisatorischen Bedeutung der modernen Technik entgegen. Zweifelsohne ist Schmoller weitsichtiger als seine Vorgänger und sieht das Problem unter großen, umfassenden Gesichtspunkten.

In diesem Zusammenhang wäre dreier Werke zu gedenken, die die Organisation überhaupt in den Mittelpunkt eines weit gefaßten, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Systemes stellen. Zunächst *Johann Plenge*<sup>9</sup>. Für ihn ist Organisation das Prinzip der modernen Staatswirtschaft überhaupt, es muß darum unter großem Gesichtspunkt betrachtet werden. Aber Plenges Gedanke ist Programm geblieben. Über eine Einleitung, die er in drei Vorträgen über „Das Wesen der Organisation“ niedergelegt hat, ist er nicht hinausgekommen.

„Grundlagen der Organisation“ behandelt das Buch von *Rolf Erdmann*<sup>10</sup>, das wesentlich eine Programmschrift darstellt. Organisation ist ihm der Inbegriff der Maßnahmen, die sich mit der zielstreben- den Regelung der Verhältnisse von Mensch zu Mensch oder von Mensch zu Gegenständen befassen. Es werden jedoch nur die wirtschaftlichen Organisationen ins Auge gefaßt. Dabei kennt Erdmann den Unterschied

<sup>8</sup> *Gustav Schmoller*, Grundriß der allgemeinen Volkswirtschaftslehre. 1904.

<sup>9</sup> *Johann Plenge*, Drei Vorlesungen über die allgemeine Organisationslehre. 1914.

<sup>10</sup> *Rolf Erdmann*, Grundlagen der Organisationslehre. 1921.



zwischen willkürlichen und unwillkürlichen Organisationen. Letztere sind ihm die „Folge einer natürlichen Entwicklung zwecksetzender Vorgänge“, durch die eine Gruppe zusammengehalten, „organisiert“ wird. Nicht also bewußte Willensentschlüsse allein, sondern auch natürliche Instinkte bringen sie zustande; sie stellen Mittel wie Ursachen primitiver Entwicklung dar im Gegensatz zu den willkürlichen Organisationen, bei denen zielstrebende Regelung auf bewußten Willensentschlüssen beruht. Im letzten Kapitel ist der Schrift ein „logisches System der Wirtschaftswissenschaften“ angefügt. Es bringt unter „angewandter Soziallehre“ eine durchgeführte Disposition der Organisationslehre. Hier wird Erdmann ganz schematisch, indem er an Hand der Harms'schen Kategorien der Einzel-, Volks- und Weltwirtschaft einander privat- und gemeinwirtschaftliche Organisationen gegenüberstellt. Mit dieser Nomenklatur ist freilich sehr wenig gewonnen. Es sind Kaders, denen der Inhalt fehlt. Für die Erkenntnis der Organisation selbst fällt dabei nur wenig ab.

Als drittes selbständiges Werk ist das umfangreiche Buch von A. Bogdanow „Allgemeine Organisationslehre: Tektologie“<sup>11</sup> zu nennen, das freilich nur dem Titel nach hierher gehört. Zwar spricht Bogdanow zu Beginn davon, daß man zunächst unter Organisation „das Regeln von Handlungen im Sinne einer zweckmäßigen Einheit“ verstehe, daß Wort und Begriff vom menschlichen Leben genommen seien. Sehr bald aber kommt er auf seine Hauptthese: daß nämlich die Begriffe verallgemeinert werden müssen, daß nicht nur menschliche Zielsetzung, sondern auch die Natur organisiere, daß diese sogar der erste große Organisator und der Mensch selbst nur eines der organisierten Erzeugnisse sei. Für ihn fällt gleicherweise organische wie anorganische Natur darunter. So ist alles Organisation oder besser „alle Methoden sind organisierter Natur“. Das bezieht sich ebenso auf die äußeren wie auf die seelischen Kräfte und auf die innere Erfahrung. „Organisationslehre“ wird also eine umfassende Universalwissenschaft, der die anderen Disziplinen untergeordnet sind — ja sogar die Mathematik ist für ihn nur eine Art abstrakter Organisation.

Bogdanow entdeckt im primitiven und religiösen Denken ebenso wie in den verallgemeinernden Wissenschaften allenthalben das Organisationsprinzip. Das Wort „Tektologie“, das sonst „Lehre vom Aufbau“ bedeutet, ist dafür der adäquate Ausdruck. An anderer Stelle erklärt er, daß Übertragung eines Ausdruckes aus einer Wissenschaft auf ein anderes Gebiet nicht nur erlaubt, sondern vielfach geboten sei. Damit hat er freilich, ohne es selbst zu merken, den Ausgangspunkt, nämlich die „Regelung von Handlungen“ völlig verlassen, im Grunde auch den

<sup>11</sup> A. Bogdanow, Allgemeine Organisationslehre: Tektologie: 1926.

Gedanken der Organisation selbst, so oft das Wort auch gebraucht wird. Denn nun ist ja das Moment der „zweckmäßigen Einheit“, der „willensbetonten Zielsetzung“ ganz aufgegeben. Im Verlauf der weiteren Untersuchung, in dem er sich über „grundlegende Begriffe und Methoden wie über Haupttypen des Organisationsmechanismus und über „Beharrlichkeit organisierter Formen“ verbreitet, enthält nichts mehr von menschlichen Organisationen. Diese werden in dem ganzen Werke kaum an einer Stelle berührt. Vielmehr werden ausschließlich Beispiele und Formen aus Biologie, Physik, Chemie und Technik, die offensichtlich dem Verfasser sehr vertraut sind, genommen. Die Vorgänge des Zusammenfügens und Trennens, des Aufbaus und Zerstörens, des Isolierens und Vermittelns durch neue Elemente („Ingression“) werden dargelegt. Er nennt das alles Organisation, obwohl der Grundgedanke durch das neue, von ihm geschaffene Wort des „Aufbaus“ ersetzt wird und es sich im Grunde nirgends mehr um Organisation irgendwelcher Art handelt. Da aber Bogdanow nur auf das Allgemeine, das einzelnen Gebieten Gemeinsame, nicht aber auf das Besondere eingeht, so sind für ihn Lebewesen, chemische Elemente, Ideen, psychisches und naturhaftes Geschehen in eins verschmolzen. So bedeutet ihm auch Zielsetzung und automatische Zusammenfügung durch Selektion keinen Unterschied: sie werden in der höheren Einheit der Tektologie aufgehoben. Für die Sozialwissenschaft fällt in dem Werke nichts ab. „Kein Weg führt ins Unbetretene, nicht Betretbare“. Wie weit eine solche Universalwissenschaft für eine Zusammenschau naturphilosophischer Betrachtungen fruchtbar sein kann, steht hier nicht zur Erörterung. Für den Zweck dieser Abhandlung ist das einzige größere Werk, das sich dem Titel nach ganz dem Gegenstande widmet, ohne Bedeutung!

Noch aber ist zweier Werke zu gedenken, die sich ernsthaft mit unserem Gegenstande abgeben. Das eine ist die Schrift von **Werner Sombart**<sup>12</sup>, die er die „Ordnung des Wirtschaftslebens“ nennt. Das 2. Kapitel ist im besonderen der Organisierung gewidmet, während das 3. die „Regulierung“ behandelt. Organisation ist für ihn „bewußt-planmäßige Vornahme, durch die Menschen zu gemeinsamer Tätigkeit zusammengefaßt werden“. Sie erfolgt für ihn im Betriebe und beruht auf den beiden Prinzipien der Spezialisierung und Kooperation. Erstere ist die Art der Anordnung, einzelnen Arbeitern gleich wiederkehrende Verrichtungen dauernd zuzuweisen, letztere ist das Zusammenwirken mehrerer in einem Gesamtwerk. Organisation ist danach eine ganz moderne Einrichtung, die Planmäßigkeit und Zweckmäßigkeit im modernen Betriebe durchsetzt. Funktionsteilung, Kombination, Konzentration sind ihre einzelnen Formen; Mechanisierung, Intensivierung,

<sup>12</sup> **Werner Sombart**, Die Ordnung des Wirtschaftslebens. 1925.

Ökonomisierung ihre Ausgestaltung; Fusion, Kartell und Trust ihre Vereinigungsformen. Die Ausführungen entsprechen jedoch keineswegs der ursprünglich aufgestellten These. Sombarts Interesse ist eben vornehmlich auf die Eigenart des kapitalistischen, industriellen Großbetriebes eingestellt. Darüber werden alle anderen Formen der Organisation, nicht nur der handwerklichen, sondern auch der innerbetrieblichen, ebenso vernachlässigt wie die der Landwirtschaft.

Noch ist eines seltsamen Mannes zu gedenken, der, als Techniker seinerzeit hinreichend bekannt, mannigfache Anregungen auf verschiedenen Gebieten gegeben hat, heute aber ziemlich vergessen ist, obwohl er wiederholt gerade Fragen der Organisation seine Aufmerksamkeit geschenkt hat: Emanuel Herrmann<sup>13</sup>. Dessen „Kultur und Natur“ bringt in einem eigenen Kapitel die „Formen der Anordnung und Organisation“. Schon mit dieser Unterscheidung ist er dem tieferen Sinn des Problems nähergerückt. In der Anordnung scheidet er die vier Formen der Vereinigung, Verquickung, Sortierung und Teilung. Sie werden schon von dem einzelnen Menschen bei seinen Verrichtungen vorgenommen; andererseits entsprechen ihnen in der „Organisation“ Universalisierung, Generalisierung, Spezialisierung und Individualisierung. Auch hier ist Herrmann anregend und einfallsreich, jedoch nicht immer scharf und seine technischen Ausdrücke sind nicht immer eindeutig. Wie sollen sich z. B. Vereinigung und Universalisierung oder Teilung und Individualisierung entsprechen? Indessen schon seine Bemerkung, daß der Mensch bewußt das macht, was in der Natur unbewußt geschieht, beruht auf richtiger Beobachtung. Ebenso ist seine Bemerkung, daß Organisation immer auf Vereinigung von Arbeit und Vermögen beruhe, fruchtbar. In anderen Schriften, wie „Sein und Werden in Raum und Zeit“ bespricht er eine Reihe von Prinzipien („Zeit geht Raum vor“, „In einem fort“ u. ä.), die für unseren Gegenstand gleichfalls fruchtbar gemacht werden können<sup>14</sup>.

---

<sup>13</sup> Emanuel Herrmann, Kultur und Natur. Studien im Gebiete der Wirtschaft. 1887.

Emanuel Herrmann, Sein und Werden in Raum und Zeit. Wirtschaftliche Studien. 1889.

<sup>14</sup> Von den sonstigen Lehrbüchern sei des jüngsten gedacht: Jens Jessen, Grundlagen der Volkswirtschaftspolitik, 1937, der S. 70 ff. „Organisation“ ausführlich behandelt. Von demselben Verfasser: „Volk und Wirtschaft“. 1938, S. 138 ff. Zu nennen noch: die verbreitete „Volkswirtschaftspolitik“ von Albert Hesse, 1940, unter dem Stichwort Organisation. Von der amerikanischen Literatur beispielsweise Clark: Essentials of Economic Theory, 1922, der „Organisation of Industry and Organisation of Labour“ behandelt, sonst aber das Problem übergeht. Gänzlich vernachlässigt es das verbreitete Lehrbuch von Ruffener, Principles of Economic.

Anders Gide-Rist, Geschichte der volkswirtschaftlichen Lehrmeinungen, deutsch 1913; bei ihm kommen Wort und Inhalt der Organisation an vielen Stellen

Sombart und Herrmann stellen den Übergang dar zu der letzten Gruppe der Wissenschaften, die sich mit der Organisation abgeben, den Vertretern der Betriebswirtschaftslehre, die neueren Datums ist. Aus ihrem großen Schrifttum wählen wir zwei Werke aus, die als typisch angesehen werden können. Leitner<sup>15</sup> behandelt in seiner „Wirtschaftslehre der Unternehmung“ im 3. Teil ausführlich die Organisation der Wirtschaftsführung. Organisieren ist ihm Aufbauen, planmäßige Ordnung, Verbindung und Regelung durch den gemeinsamen Zweck zusammengefaßter Tätigkeiten unter dem Gesichtspunkt des geringsten Energie- und Kostenaufwandes: formbildendes und formgebendes, regulierendes Ineinandergreifen und Zusammenwirken der Glieder des Ganzen. Organisation eines Betriebes umfaßt die menschlichen Arbeitskräfte und die sachlichen Betriebsmittel. Hilfsmittel sind Rechnungswesen, Schematisierung der Verwaltung, wozu Einkauf, Lagerhaltung, Vertrieb gehören. Natürlich unterscheiden sich die Organisationen nach Art der Betriebe. Bank, Industrie und Handel brauchen verschiedene Einrichtungen, wenn sie auch in sich gleichartig sind.

In der „Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre“ von Mellerowicz<sup>16</sup>, die etwa den heutigen Stand der Wissenschaft wiedergibt, wird das Organisationsprinzip sowie die Organisation als technisches Mittel der betrieblichen Gestaltung behandelt. Gesetze der Organisation sind ihm: Arbeitsteilung, Arbeitsvereinigung, Spezialisierung, Standardisierung, Mechanisierung sowie wissenschaftliche Betriebsführung. Unter den „Prinzipien“ der Organisation unterscheidet er nicht weniger als 16, dazu gehört das der Einfachheit, der Einsicht, der Voraussicht, der Elastizität, des Anreizes usf. Man gewinnt den Eindruck, daß ein ziemlich ungeordneter Haufen verschiedener Vorgänge unter dem Stichwort Organisation behandelt wird, ohne daß ein leitender Gesichtspunkt zur Geltung kommt. An der logischen Durchdringung fehlt noch sehr viel. Dabei ist die Zahl der betriebswissenschaftlichen Schriften, die sich mit der Frage der Organisation befassen, sehr groß. Überwiegend handelt es sich um innerbetriebliche Gestaltung, doch fehlen auch die äußeren Formen der zahlreichen Industrieverbände nicht.

---

vor, und zwar unter verschiedenen Gesichtspunkten. Dem Verfechter des Genossenschaftsgedankens liegt das Problem natürlich sehr nahe.

An verschiedenen Stellen, wenn auch nicht sehr ausführlich in mehreren Abteilungen des G. d. S., handeln Vogelstein über die finanzielle Organisation der kapitalistischen Industrie, Lederer-Marschak von der Organisation der Klassen. Dagegen kommt das Stichwort im W. d. V. ebensowenig vor wie im H. d. St.

Viel enthalten endlich die Werke von Maurice Bouguin Die sozialistischen Systeme und die wirtschaftliche Entwicklung, 1907, sowie Baldwin Das soziale und sittliche Leben. 1905. S. 382/450.

<sup>15</sup> Friedrich Leitner, Wirtschaftslehre der Unternehmung. 1926.

Konrad Mellerowicz, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 1931.

Das Schrifttum ermangelt bisher einer Gesamtübersicht über den Problemkreis. Der folgende Versuch unternimmt es, einige Gesichtspunkte grundsätzlich zu erörtern.

## II. Arten und Formen der Organisation

(Die Frage nach dem Wie)

Bevor in weitere Erörterungen eingetreten wird, ist es zweckmäßig, die verschiedenen Formen, in denen Organisationen überhaupt auftreten können, auseinanderzuhalten. Es ergeben sich sehr erhebliche Unterschiede — nicht nur nach Entstehung und Herkunft, sondern ebenso nach Bedeutung und Tragweite wie nach Dauer und Lebensfähigkeit. Beispielsweise ist es nicht gleichgültig, ob eine Organisation durch freiwilligen Entschluß der Teilnehmer zustandegekommen ist oder durch die Staatsgewalt erzwungen wurde, mit anderen Worten, ob sie von innen heraus entstanden oder von außen geschaffen ist. Wir stellen die Formen zunächst antithetisch einander gegenüber. Dabei sind wir uns klar, daß in Wirklichkeit solche Formen selten ganz rein auftreten, sondern miteinander vermischt sind, die Grenzen nicht allenthalben sich eindeutig auseinander halten lassen<sup>1</sup>.

Zwei Unterscheidungen müssen an die Spitze treten. Es sind Prinzipien, die allen weiteren Urteilen zugrundeliegen oder doch stillschweigend angenommen werden. Bei aller Organisation kann es sich handeln um äußere oder um innere Vorgänge, sie kann andererseits öffentliche oder private Einrichtungen betreffen. Dabei können die beiden Gruppen ineinander übergreifen. Öffentlich sind Einrichtungen eines Gemeinwesens, also die ganze Verwaltung im weiteren Sinne. Sie beginnt mit dem kleinsten Gliede des Dorfes und erfaßt schließlich die ständische Ordnung eines Gemeinwesens als Einheit. Nur dadurch vermag von einer Zentralstelle aus regiert und verwaltet zu werden, daß „nachgeordnete Instanzen“ die Verordnungen einzeln ausführen. Öffentliche Verwaltung ist darum identisch mit Organisation überhaupt. Es ist auffallend, daß in der modernen Lehre vom Staate dieser Sektor so ganz übersehen wird. Andererseits bestehen freilich in unserer Sozialordnung private Organisationen in besonders reichem Maße. Sie decken sich mit dem Verbandswesen schlechthin. Mag es sich

<sup>1</sup> Der einzige Verfasser, der eine Klassifikation der verschiedenen Formen versucht, ist Albert Schäffle in seinem „Sozialen System“. Der folgende Versuch, der unabhängig von ihm entstanden ist, berührt sich gleichwohl öfters mit seine Klassifikation. Das spricht für die Zweckmäßigkeit dieser Teilung. Schäffle unterscheidet vollständige, einfache und kombinierte, auflöbliche und unauflöbliche Differenzierung und Integrierung. Bedenkt man, daß sein Werk vor mehr als 80 Jahren erschien, so ist seine Behandlung des Problems sehr bemerkenswert.

um Unternehmer-, um Arbeiter- oder um Vereine irgendwelcher, auch immaterieller Art handeln, es bedeutet immer Zusammenfassung getrennter Glieder zu neuer Einheit, die einem bestimmten übergeordneten Zweck zu dienen hat. Es ist die Folge der Vereinzelung von Menschen wie der Vervielfältigung ihrer Aufgaben, daß eine solche Integrierung sich als notwendig erweist.

1. Nicht minder von grundlegender Bedeutung ist das zweite Prinzip, ob es sich um *ä u ß e r e* oder um *i n n e r e* Organisation handelt. Erstere bedeutet Zusammenschluß von Personen oder Sachen zu irgendwelchem äußeren Zweck. Das ganze Verbands- und Gesellschaftswesen gehört hierher. Personal- wie Aktiengesellschaften stellen Beispiele äußerer Organisation dar, ebenso die Vereinbarungen einzelner Länder über Post und Eisenbahn.

Davon unterscheidet sich wesentlich die Organisation *i n n e r h a l b* eines Betriebes oder einer anderen Einheit. Sie vereinigt Personen und Sachen und ordnet deren Verwendung innerhalb des neuen Gebildes zu einem besonderen Zwecke. Ist es ein wirtschaftlicher Betrieb, dann offenbar zum Zwecke der Rentabilität, sind es andere wie Sportverbände oder Rettungsgesellschaften u. ä., so sind die Zwecke immateriell — dort *ä u ß e r e s* Nebeneinander verschiedener Glieder, hier *i n n e r e s* Zusammenfügen untereinander. „Betrieb“ ist das charakteristische Beispiel solcher inneren Organisation; aber auch Kirche, Heer und Partei müssen sie haben, wenn sie nach außen als geschlossene Einheit auftreten. Die Verbindung von Sachen und Personen macht ihr Wesen aus. Der Vergleich mit dem Organismus liegt nahe: wie es den Aufbau des menschlichen bzw. tierischen Körpers bedingt, so macht es auch das Wesen der neuen Ganzheit aus, daß zweckmäßiges inneres Ineinandergreifen der einzelnen Glieder das Funktionieren des Ganzen zustande bringt — eben *i n n e r e* O r g a n i s a t i o n.

Daneben steht *ä u ß e r e* Zusammenfassung von Betrieben zu einem Verbands- oder einzelner Gewerbe zu einer Kammer, industrieller Unternehmungen zu einem Kartell u. a. m. Eine solche Verbindung ist freilich das Gegenspiel des Wettbewerbes, der rein nur selten bestand, sondern zumeist eine Vereinigung voraussetzt.

Alle Gesellschaften beruhen auf solchen äußeren Zusammenfassungen. Berufsspaltung besteht ja darin, daß neue Tätigkeitsbereiche aus der ursprünglichen Einheit sich loslösen und selbständig werden. Diese Spaltungen drängen dann zu einer neuen äußeren, zusammenfassenden Integration. Die beiden Formen laufen nebeneinander, ohne sich zu berühren. In Wirklichkeit macht jede äußere Organisation zumeist auch eine innere Gliederung spezieller Art notwendig. Alle größeren Verbände gliedern neue Organe aus und organisieren sich wieder innerlich.

Beide Formen bedingen einander ebenso wie Differenzierung und Integrierung.

2. Innerhalb jener Kategorien können wir weitere Formen unterscheiden, die Verschiedenheit des Aufbaues wie des Zweckes einschließen.

Zunächst der Unterschied zwischen horizontaler und vertikaler Organisation. Bei der horizontalen werden Glieder derselben Stufe gleichzeitig zusammengefaßt; das ist bei dem Unternehmerverband, der Innung wie der zentralen Verwaltung gleichmäßig der Fall, deren einzelne Ressorts koordiniert sind. Hier überall besteht ein gleichzeitiges Nebeneinander von Gliedern, die in ihrer Vereinigung eine höhere Einheit, ein neues Gebilde darstellen.

Organisation kann aber auch vertikal aufgebaut sein. Das bedeutet einerseits Unterordnung der einzelnen Gebiete untereinander, andererseits Aufstieg von unten zu einer obersten Spitze. Heer und katholische Kirche sind Beispiele vertikaler Gliederung: hierarchische Ordnung, wobei die obere Stufe wohl mehr Rechte, aber auch mehr Aufgaben und Pflichten hat. Der Unterschied betrifft den ganzen Aufbau des Gebildes selbst. Horizontale Organisation ist im allgemeinen eine genossenschaftliche, eben Gleichordnung und Gleichberechtigung der Glieder, die vertikale dagegen eine herrschaftliche (autoritäre). Sie beruht auf Unterordnung unter die nächst höhere, auf Überordnung über die nächst untere Stufe. Rangordnung und Gleichordnung sind kontradiktorische Gegensätze. Mitglied eines Verbandes, eines Ausschusses dort, untergeordnetes Glied einer hierarchischen Ordnung hier.

Vertikale Gliederung beruht auf Herrschaft. Ihr Wesen macht Gehorchen auf der einen, Befehlen auf der anderen Seite aus. Sie ist überall dort zu finden, wo äußere Macht und Gewalt die Anordnungen treffen. Darum zuerst im Heer, das notwendig eine straffe Zusammenfassung der Kräfte braucht. Jede öffentliche Organisation nimmt herrschaftliche Formen an. Das besagt freilich nicht, daß äußerer Zwang allein schon genügt, um auf die Dauer den Zusammenhalt zu sichern. Es müssen vielmehr innere Billigung und Zustimmung der Glieder, Einsicht in die Notwendigkeit der Unterordnung, vor allem in die des Vorgehens selbst sich damit verbinden. Ohne diese feste innerliche Bindung hält sich Herrschaft nicht oder doch nur vorübergehend. Dort, wo dieser innere Halt nicht von vornherein gegeben ist, wird versucht, ihn nachträglich zu gewinnen — durch Überredung, Propaganda, Belohnung und Empfehlung oder Heiligung, da Furcht, Bestrafung, Verfemung allein diesen Kitt nicht zu geben vermögen. Wir haben damit schon an sich zwei wichtige Unterschiede berührt, die uns nachher noch beschäftigen werden.

Umgekehrt die horizontale, die auf Gleichberechtigung der Mitglieder beruht. Sie ist im wesentlichen ein Erzeugnis der neueren Zeit. Das ganze vielgestaltete Verbandswesen beruht seinem Wesen nach auf freiwilligem Zusammenschluß der Teilnehmer. Zwar „führt“ eine Persönlichkeit, aber es ist freiwillige Unterordnung, Kürwille nach dem Sprachgebrauch von Tönnies<sup>2</sup>. Im Privatrecht ist das Verbandswesen besonders ausgebildet: Gleichheit der Stellung ist Voraussetzung, wenn Unterordnung, dann freiwillige, wie die Fürsten im Trojanischen Kriege sich dem Agamemnon unterordnen oder wie im Ministerrat der Älteste den Vorsitz führt und die anderen sich ihm unterordnen. Das Kollegialsystem ist eine sehr verbreitete Form dieser Organisation, das Lehrerkollegium ein Prototyp dafür. Zur Aufrechterhaltung der Ordnung kann die Spitze gewisse Zwangsbefugnisse erhalten. Ein solches Gremium wird überall dort bevorzugt, wo man die Herrschaft fürchtet<sup>3</sup>. Jemand wird mit der Führung beauftragt, ohne schon Herrschaftsgewalt auszuüben. Es stellt echte Organisation mit nachfolgender Teilung der Funktionen und Schaffung gleichgeordneter Organe dar. Ein mehrgliedriges Direktorium ist „kollegial“ organisiert, die Schriftleiter einer Zeitung pflegen es gleichfalls zu sein. Ein solches Gremium kennt sehr wohl horizontale Arbeitsgliederung unter gleichgeordneten Personen, unter Umständen weitgehende Verzweigung verschiedener Organe. Das Kartell ist horizontal, der Trust vertikal geordnet.

3. Schon bei den eben betrachteten Arten sind wir der Unterscheidung in herrschaftliche und genossenschaftliche Organisationen begegnet. Bei ihrer grundlegenden Wichtigkeit verweilen wir etwas länger.

A. Die herrschaftliche, autoritäre Form an sich bildet das Heer, die älteste und sicherlich verbreitetste<sup>4</sup>. Hier besteht strammste Unterordnung, auf Befehl und Gehorchen abgestellt: scharfe Trennung der Glieder, die außerordentlich weit geht — ganz scharf Gemeine und Offizierskorps getrennt, zwischen denen freilich Unteroffiziere und Feldwebel sich einschieben. Schon im Altertum bildete das Heer Muster eines herrschaftlichen Aufbaus, dem die provinzielle Ver-

Ferdinand Tönnies, *Gemeinschaft und Gesellschaft*. 6. Auflage. 1921. S. 131 ff.

Ferdinand Tönnies, *Einführung in die Soziologie*, 1931. T. hat sich mehrfach sehr energisch um unser Problem bemüht und es mannigfach berührt, ohne es direkt zu behandeln.

<sup>3</sup> So ausgesprochen im Athen der Solonischen Verfassung, wo der Archont Epynomos den Vorsitz führte, der Basileus die religiöse Betreuung, der Polemarch die Anführung im Kriege hatte, die Nomotheten die Ausführung der Gesetze überwachten.

<sup>4</sup> Eine Übersicht über die Organisation der deutschen Wehrmacht, allerdings nur über die militärische Seite, gibt „Jahrbuch der Wehrmacht“.



waltung wie die katholische Kirche später gefolgt sind<sup>5</sup>. Dabei kann die Spitze selbst ein kollegiales Gremium bilden, das die einzelnen Mitglieder als gleich betrachtet. Trennung zwischen Kriegsherr und oberstem Heerführer ist möglich, aber nicht notwendig, war es nicht bei Cäsar oder Friedrich dem Großen, nicht bei den älteren Völkern, sondern ist erst ein Erzeugnis späterer Arbeitsteilung. Andererseits sind die einzelnen Waffengattungen einander koordiniert, auch die neu hinzugekommenen der Marine, Luftwaffe, Panzer in ihren verschiedenen Formierungen. Stehen deren Führer in einem kollegialen Gremium nebeneinander, so herrscht sonst strenge Subordination. Hat doch ein modernes Heer größte Mengen von Organen nötig — Waffen-, Bekleidungs-, Verpflegungs-, Munitions-, Nachrichten-, Verkehrsämter und viele andere, deren reibungsloses Funktionieren Bedingung ist. Diese verschiedenen Organe werden hierarchisch einzelnen Dienststellen untergeordnet und ergeben erst in ihrer Gesamtheit die eigentliche Wehrmacht. Dadurch scheidet zwar Selbständigkeit des einzelnen, aber auch Willkür aus. Diese Organisation ist ganz auf Strafgewalt, Rückversetzung, Degradierung, Ausstoßung aufgebaut; andererseits vermögen Beförderung, Auszeichnung, Ehrungen, Disziplin die natürliche Autorität zu erhöhen. Das Heer wird immer das Muster einer straff autoritären Organisation sein.

B. Anders aufgebaut ist die zweite Herrschaftsorganisation, die katholische Kirche. Von der Spitze durch Kardinalkollegium, Erzbischöfe, Bischöfe, Prälaten, Geistliche, Vikare geht die Rangordnung hinab. Wie beim Offizierkorps ist ein Aufsteigen, wenn auch nicht mit gleicher Stetigkeit durchgeführt. Scharfe Trennung der Geistlichen, die die Weihe empfangen haben, von der Laienwelt ist freilich Voraussetzung. Äußerer Zwang, der früher durchaus vorhanden war, kann dagegen fehlen. Ausstoßung aus der Kirche wirkt auf die Gläubigen als höchste Strafe, bedeutet sie doch den kirchlichen Tod. In früherer Zeit gesellten sich dazu Exkommunikation, Bann, Interdikt für Herrscher, Städte, Staaten. Aber auch die Todesstrafe für Andersgläubige war Jahrhunderte hindurch im Schwang. Erst mit dem Sinken des Machtanspruchs und Einflusses der Kirche ist hierin ein Wandel eingetreten. Indessen ist für die Gläubigen der geistliche Zwang noch immer sehr stark.

Den obersten Stellen untersteht eine Reihe von nach- und untergeordneten Organen: Armen-, Alters-, Waisen-, Kranken-, Kinder-, Schwesternfürsorge, dazu Kirchengeschmückung, Wöchnerinnenheime, Jugendvereine usf. Allenthalben herrscht hier Unterordnung. Der ein-

<sup>5</sup> Darüber grundlegend: F u s t e l d e C o u l a n g e s, Der antike Staat, deutsch, 1907. Daß die Verfassung der katholischen Kirche der römischen nachgebildet ist, wurde öfters hervorgehoben.

zelle Geistliche empfängt die Weisung von der oberen Instanz, der er nicht widersprechen kann, es jedenfalls auch innerlich nicht tut. Wie ein Zweifel an den Dogmen ausgeschlossen erscheint, so ein Abweichen von der vorgeschriebenen Norm. Gleichwohl besteht demokratisches Aufsteigen der Personen, so daß der einfache Vikar in der Hierarchie die höchsten Stellen erhalten kann. An sich ein eigentümliches System herrschaftlicher Organisation, aufs feinste durchgearbeitet, dabei gänzlich auf Zustimmung zu den kirchlichen Satzungen beruhend. Kein Zweifel, daß ursprünglich die Übertragung staatlichen Zwanges auf kirchliche Organe entscheidend mitgewirkt hat, ja ohne diese sich die Macht der katholischen Kirche gar nicht durchgesetzt hätte<sup>6</sup>. Nachdem sie einmal stabilisiert war, besteht die kirchliche Organisation selbständig fort. Seit der Spaltung hat die Inanspruchnahme staatlicher Mittel wesentlich nachgelassen. Die Macht der Kirche bleibt auf das Innerliche eingestellt. Alles das gilt nur innerhalb der römisch-katholischen Kirche, nicht aber für die evangelische.

C. Auf andere Weise kommt das Herrschaftsprinzip in der Organisation der Verwaltung zur Geltung. Auch sie beruht deutlich auf Unterordnung. Man spricht von nachgeordneten Instanzen, die die von oben erfolgten Anweisungen auszuführen haben, z. T. in direkter Nachahmung römisch-katholischer Einrichtungen. Wesentlich ist die Verantwortung. Sie wird allein von der obersten Stelle getragen: Ministerium bzw. Gouverneur, in den Provinzen der Regierungspräsident, für die Städte der Oberbürgermeister. Die anderen Instanzen sind deren Organe. Durch ihre Unterschrift tragen sie allerdings eine Teilverantwortung (Kompetenz). Übertretungen werden geahndet durch Strafversetzung, Suspension, vorzeitige Pensionierung, Entlassung. Der Beamtencharakter gibt den Personen inneren Halt und äußere Haltung.

Die Organisation wird oft eine sehr verzweigte sein. Als Beispiel diene die Finanzverwaltung: Finanzminister, Staatssekretär, Ministerialdirektor, vortragende Räte, Finanzräte, dazu Oberfinanzämter, die wieder in sich geteilt sind nach einzelnen Steuerarten wie sonstigen Einnahmen (Staatsbetriebe, Abgaben, Strafgelder, Zölle); bei jedem Finanzamt ein großer Stab von Unterbeamten, deren Aufgaben im einzelnen festgelegt sind. Dazu eine Menge von Sachverständigen, Revisoren, Kassierern, Rechnungsräten bis zu den Schreibgehilfen herunter. Die Durchführung einer solchen komplizierten, bis ins einzelne gehenden Organisation ist für das Funktionieren des ganzen Finanzsystems unerlässlich.

---

<sup>6</sup> Die Mitwirkung des Staates in der Ausübung und Durchsetzung der kirchlichen Autorität zeigt sich deutlich in der ältesten Kirchengeschichte; dazu etwa A n e r : Kirchengeschichte, I. Altertum, 1929. S. 67 ff, S. 98.

Je komplizierter die Verwaltung, je größer der Aufgabenkreis und das Gebiet, das erfaßt werden soll, um so mehr wird die Organisation ausgebaut. So sehr man sich öfter dagegen wehrt, so bleibt doch eine weitverzweigte Verwaltung, deren Ineinandergreifen erst das Funktionieren sichert, für einen großen Volkskörper unvermeidlich. Umständlichkeit, Schreiarbeit, Verantwortungslosigkeit der einzelnen Glieder sind als „Bürokratismus“ verschrien. Jedes Glied schiebt immer die nächste Instanz vor, um nicht selbst eine Entscheidung zu treffen. Bei der Vermannigfachung der Aufgaben und dem Wachsen von Volk und Raum ist sie indessen nicht zu umgehen. Bürokratisierung mit nachgeordneten Instanzen, Unterordnung, Verantwortlichkeit allein der Spitze werden je länger je mehr selbstverständlich<sup>7</sup>.

D. Nun bleibt freilich bürokratische Verwaltung nicht nur Domäne des Staates, vielmehr ist sie jedem größeren Organismus, jedem größeren Betriebe eigen. Auch eine private Eisenbahngesellschaft, ein privater Rüstungsbetrieb muß im Innern ineinandergreifende Organisation aufweisen. Zwischen Spitze und unteren Gliedern schiebt sich auch hier eine Menge von Zwischeninstanzen ein. Der Chef verhandelt nur mit dem Abteilungsleiter, mit diesem z. T. schriftlich. Diese geben Aufträge, Anordnungen, Kundgebungen an die unteren Stellen weiter, bis auch hier wieder neue Instanzen sich einstellen und das Ganze eine bürokratische Verwaltung wird. Sie unterscheidet sich nur durch die kaufmännische Spitze von der staatlichen. Das patriarchalische Verhältnis hört mit der Vergrößerung des Betriebes ebenso auf wie die persönliche Führung mit den einzelnen Gliedern. Mit Größerwerden des Umfangs, Zunahme der Apparatur und der sachlichen Produktionsmittel, also mit Durchsetzung des kapitalistischen Sektors setzt eine weitgehende Organisation ein. Durchgliederung und zweckmäßige Anordnung der Teile werden unerläßlich, um reibungslosen Verlauf zu erreichen. Eine mehr oder weniger bürokratische Verwaltung wird nötig. Wie oben hervorgehoben, ist der Begriff der Organisation fast eine Domäne der Betriebswirtschaftslehre geworden — nicht nur durch den Zusammenschluß privater Unternehmer zu Verbänden, sondern mehr noch durch die Verbindung persönlicher und sachlicher Mittel innerhalb des Betriebes selbst.

Es verdient vermerkt zu werden, daß Adam Smith sein berühmtes Beispiel der Stecknadelherstellung der innerlichen Betriebsorganisation einer mittleren Fabrik entnommen hat. Arbeitsteilung bedeutet Teilung der Funktionen innerhalb eines Betriebes. Wie er zugeht, werden in kleineren Betrieben die siebzehn verschiedenen Beschäftigungen zur Herstellung einer Stecknadel häufig zusammengefaßt,

---

<sup>7</sup> Franz Eulenburg, Allgemeine Volkswirtschaftspolitik, 1938.

um an Personal zu sparen. Der ganze Taylorismus setzt Organisation an Stelle der Persönlichkeit<sup>8</sup>. Diese Einrichtung des Betriebes ist eine herrschaftliche. Sie geht von der obersten Leitung aus, die Anordnungen und Weisungen zu treffen hat und an untergeordnete Organe weitergibt. Beginnt doch die Herrschaft schon mit Aufbringung des Betriebskapitals, der Verwendung der Produktionsmittel und Richtungsart der Herstellung, vermögen doch neue Erfindungen das reibungslose Funktionieren zu stören. Schnelle Anpassungsfähigkeit wird darum in hohem Maße verlangt. Besteht das Wesen der Herrschaft in der Verantwortlichkeit, so trifft das gerade auf den Unternehmer zu. Die „Kameradschaft“ mag groß sein, um gedeihliches Zusammenarbeiten und Vertrauen zur Leitung zu gewährleisten, die Verantwortung kann nur der Unternehmer selbst tragen, auf dem auch das Risiko lastet.

Worum handelt es sich in dieser betrieblichen Organisation? Um zweckmäßige Teilung der Funktionen. Ein Bankbetrieb weist beispielsweise folgende Abteilungen auf<sup>9</sup>: I. Direktion (Sekretariat, Archiv, Auskunft, Verwaltungs-, Personal-, Rechts-, Revisionsabteilung), II. Oberbuchhalterei, III. Kontokorrent-, IV. Korrespondenz-, V. Verkehrsabteilung mit zehn Unterabteilungen. Jede von diesen hat wiederum weitere Organe, so daß eine höchst komplizierte Organisation sich herausstellt. Anders zerfällt in einem großen Industrieunternehmen allein die kaufmännische Abteilung in zahlreiche Unterabteilungen — Einkauf, Buchführung, Verkauf, Finanzen, Beschaffungs-, Steuer-, Personalabteilung, Lagerhaltung, Werbung, Kasse; evtl. kommt noch Schiedsrichter und ähnliches hinzu; die Personalabteilung sieht Arbeitsbeschaffung besonders der gelernten Arbeiter, Hilfspersonal, Lehrlingswesen, Vor- und Werkmeister, Abgrenzung ihrer Kompetenzen und ähnliches vor. Ein Produktionsbetrieb<sup>10</sup> ist noch weiter gegliedert: technische und wissenschaftliche Abteilungen, Laboratorien, Herstellungsmethoden, Materialprüfung, Montage usw. sind einzurichten. Dazu kommt die Verkaufsfürsorge mit ihrer dauernden Werbung. Das alles gipfelt in der verantwortungsvollen Leitung, der die einzelnen Glieder unterstehen.

<sup>8</sup> Friedrich v. Gottl, *Wirtschaft und Technik*, G.d.S. I. S. 144 ff., S. 160. der diese Seite richtig hervorhebt.

Friedrich Leitner, *Bankbetrieb und Bankgeschäfte*, 1925.

Friedrich Leitner, *Die Kontrolle*, 1939, S. 22 ff.

<sup>10</sup> Beispiel der Abteilungen eines Industriebetriebes: 1. Zeichenbüro, 2. Kaufmännische Abteilung, 3. Rohstofflager, 4. Verbrauchsabteilung, 5. Werbeabteilung, 6. Personalabteilung, 7. Verrechnungsabteilung, 8. Drucksachen, 9. Formen und Entwürfe, 10. Produktionsmittel, 11. Finanzabteilung, 12. Preiskalkulation, 13. Lohnbüro, 14. Steuerabteilung, 15. Soziale Fürsorge, 16. Erneuerungsabteilung, 17. Kasse, 18. Buchführung, 19. Korrespondenz, 20. technische Abteilung.

Wesentlich für den Betrieb ist die Verbindung sachlicher Mittel mit den Arbeitenden: erfordert doch die Kombination von Sachkapital und Personengruppen dauernde Aufmerksamkeit. Nicht minder die Versorgung der Arbeiter mit Betriebsmitteln wie schließlich die Finanzierung des Unternehmens. Hier ist wirklich weit ausgreifende Organisation nach allen Richtungen notwendig<sup>11</sup>.

Letzthin bedeutet eben herrschaftliche Organisation Zusammenfassen und Ineinandergreifen getrennter Glieder zu einer höheren Einheit, die ihrerseits wieder eine partielle oder totale sein kann. Daß sie im Betriebe ausgesprochen herrschaftliche Formen annimmt, versteht sich nach dem Vorangehenden von selbst.

E. Nach alledem erscheint der Bereich der herrschaftlichen Organisation so weitgehend, daß darüber die genossenschaftliche Form zurücktritt. Das ist jedoch mitnichten der Fall. Ihr Wesen macht Gleichordnung und Gleichberechtigung der Teilnehmer aus. Zunächst fällt darunter das ganze private Verbandswesen überhaupt. Genossenschaften sind ihre adäquate, sehr verbreitete Form. Sie können wirtschaftlicher Natur sein — Unternehmer-, Kapital-, Arbeitnehmer- (Gewerkschaften), Handwerkerverbände, solche der Beamten, der kaufmännischen und technischen Angestellten, neuerdings auch der geistigen Arbeiter, die erst sehr spät zur Verbandsbildung gekommen sind, nicht zu vergessen die Bauernverbände. Genossenschaftliche Formen können aber ebenso ideelle Zwecke verfolgen; wie Wohltätigkeits-, Gesangs-, Sport-, wissenschaftliche Vereine, die neuerdings alle üppig ins Kraut geschossen sind.

Zum Teil sind diese Verbindungen sehr lockerer Natur und bilden nur einen kleinen Ausschnitt aus dem Leben des Individuums. Typus dafür sind die Konsumgenossenschaften, die Mitglieder nur sehr schwach halten und durch jederzeitigen Austritt recht schwankender Art sind. Andererseits die Gewerkschaften, die versuchen, durch besondere Einrichtungen, wie Kranken- und Begräbniskasse, Stellennachweis, Fachzeitschrift, die Mitglieder stärker an sich zu fesseln und auch in Zeiten der Krise bei der Stange zu halten.

Aus der großen Verschiedenartigkeit solcher Organisationen geht schon hervor, daß sie sich immer nur auf gewisse Bezirke menschlicher Tätigkeit beziehen, daß darum das einzelne Individuum sehr verschiedenen Verbänden angehören kann: beruflich zum Wirtschaftsverband, persönlich zum Gesangsverein, Sportverein, außerdem noch zu einem Wohltätigkeits- und Sparverein, evtl. zur Baugenossenschaft, dazu Begräbniskasse, evtl. zu einem Kriegerverein, möglicherweise einer religiösen Gemeinschaft und natürlich einer politischen Partei, und die

<sup>11</sup> Carl Brinkmann. Umformung der kapitalistischen Gesellschaft im G.d.S. IX 1, S. 10 ff., spricht von „Organisation der Finanzierung“, was fehl am Platze ist.

Frau noch zur Konsumgenossenschaft. Alle diese verschiedenen Vereine, Verbände, Genossenschaften brauchen sich gar nicht zu überschneiden. Betreffen sie doch immer nur einzelne Teilbetätigungen des Mannes. Unser Unglücklicher würde nicht weniger als elf Organisationen angehören und natürlich für jede einen Mitgliedsbeitrag, wenn nicht sogar einen Teil seiner Zeit opfern müssen.

Der Bereich dieser genossenschaftlichen Organisation ist nicht erschöpfbar, wie denn wirklich solche Verbände außerordentlich üppig ins Kraut geschossen sind. Das Mutterland der „Vereinsmeierei“ auf genossenschaftlicher Grundlage ist jedenfalls Deutschland.

Einige Besonderheiten bleiben noch zu beachten.

a) Der Zusammenschluß erfolgt überwiegend freiwillig. Ist es doch charakteristisch für die Arbeiterverbände, daß sie nur einen Teil, häufig nicht einmal den überwiegenden, erfassen. Das gleiche gilt von den Unternehmer-, Gegenseitigkeits-, Deichverbänden u. ä. Zweckmäßigerweise schließt sich die Mehrzahl der Betroffenen an, aber keinesfalls ist es Bedingung. Jederzeitiger Austritt aus dem Verbandsverbande ist möglich; damit erlischt Bindung und Pflichtenkreis. Vielfach bedeutet das Vorzug und Stärke: gerade durch die Freiwilligkeit erlangen diese Verbände größere Anpassungsfähigkeit an veränderte Verhältnisse. Ein freies Kartell wird neuen Bindungen und Umgestaltungen leichter gerecht werden als eine Zwangsorganisation. Nachteil und Schwäche sind es, daß die Outsiders die Wirksamkeit eines Verbandes matt setzen können. Bei einzelnen Kartellen ist es wiederholt der Fall gewesen.

b) Ein Umstand kommt diesen Genossenschaften zustatten, um ihnen einen größeren Einfluß zu gewährleisten. Das geschieht dadurch, daß sie eine „Körperschaft des öffentlichen Rechtes“ werden, also Rechtsfähigkeit erlangen. In vielen Fällen erstreben es die Verbände, weil eine gewisse Zwangsgewalt z. B. hinsichtlich der Mitgliedsbeiträge, Ausschluß unbequemer Teilnehmer, Auftreten nach außen, Verbandsfähigkeit durch den Vorsitzenden erwünscht sind. Trotz Erlangen öffentlichen Charakters bleibt die Form gekürzter Genossenschaften durchaus gewahrt.

c) Besonders erwähnenswert sind die Gesellschaften, bei denen ein Vermögen mit hereinspielt — also A.G., Kommanditgesellschaft, Lebensversicherung auf Gegenseitigkeit, aber auch Kartelle und Syndikate. Sie schützen und vertreten in ganz verschiedener Weise das Interesse des Kapitals, d. h. die hinter ihm stehenden Vermögensbesitzer. Es wäre darum zweckmäßig, sie als „Vermögensgesellschaften auf genossenschaftlicher Basis“ oder als „Vermögensgenossenschaften“ zu bezeichnen. Bis zu einem gewissen Grade gehören die Werk-, Deich-, Absatzgenossenschaften in diese Reihe. Hier handelt es sich allemal um

Vermögenswerte, die durch Zusammenschluß die gemeinsamen Interessen besser wahrzunehmen vermögen. Die Gesetzgebung hat ihnen überall besondere Aufmerksamkeit zuteil werden lassen und ihnen die Form ihres Zusammenhaltens im einzelnen vorgeschrieben.

Um ein Letztes noch zu erwähnen, so möchten wir die Organisation der evangelischen Kirche nicht übergehen. Auch sie kennt Unterteilung und Gliederung nach einzelnen Aufgaben: Armenfürsorge, Missionswesen, Finanzausschuß, Kirchenmusik, Unterricht, Jungmännerbünde, Elternbeiräte, evtl. Krankenanstalten, Schwesternausbildung u. a. m. Diese Gliederungen sind sehr viel lockerer und leichter auflösbar als in der katholischen Kirche. Sie entbehren des Haltes einer übergeordneten Hierarchie, aber sie stellen doch eine umfassende Organisation an sich dar.

Überblickt man die Schar dieser genossenschaftlichen Bildungen, so sind sie im einzelnen zwar nicht so respektabel und durchschlagend wie die herrschaftliche, wohl aber fallen sie nicht nur zahlenmäßig, sondern auch in ihrer Gesamtwirkung erheblich genug ins Gewicht.

Die beiden Grundformen, herrschaftliche und genossenschaftliche, haben im Laufe der Geschichte mannigfach gewechselt. Im alten Griechenland standen die Verfassung Spartas auf der einen, die Athens auf der anderen Seite sich diametral gegenüber. Rom war ganz auf dem herrschaftlichen Typus aufgebaut. Ihm folgte die römische Kirche des Mittelalters, die im Grunde eine Fortsetzung Roms mit anderen Zielen darstellt. Jedoch hat das Mittelalter auch die freie genossenschaftliche Form mannigfach ausgebildet, wie das Gierke besonders aufschlußreich dargestellt hat<sup>12</sup>. Das Zeitalter des Absolutismus war wieder entgegengesetzt gerichtet: Kriegführung wie Obrigkeitsstaat beruhten auf Gehorsam, auch in den Einzelheiten der Verwaltung wurde das herrschaftliche Prinzip durchgeführt — in der Justiz, im Schulwesen, im Kirchenregiment. Dann seit Beginn des neunzehnten Jahrhunderts Vordringen des Genossenschaftsgedankens. Auf Freiheit beruhend, schuf es die mannigfachsten Verbände und allenthalben blühende Organisationen. Es ist die Zeit des Liberalismus, neben dem nur Heeresverfassung und Verwaltung die Herrschaftsformen beibehielten. Mit dem Aufkommen der „Masse“, dem Durchsetzen des Großbetriebes hat von neuem das Herrschaftssystem mehr und mehr an Ausdehnung und Bedeutung gewonnen. Es scheint in der jüngsten Entwicklung die typische Form der Organisation werden zu sollen, nicht nur auf wirtschaftlichem Gebiet, sondern auch sonst.

4. An der Spitze aller Erörterungen müßte eine Auseinandersetzung über natürliche (ursprüngliche) und künstliche

<sup>12</sup> Otto v. Gierke, Deutsches Genossenschaftsrecht, 1868/81.

Organisation stehen, die durch unsere vorläufige Begriffsbestimmung ausgeschlossen erscheint. Wenn Organisation auf zweckbewußtem Handeln beruht, Zusammenschlüsse getrennter Glieder in aller Regel bewußt vorgenommen werden und wir sie auch so erleben, so dürften außerhalb dieses Zweckzusammenhangs gar keine Organisationen entstehen. Dem ist aber nicht so. Vielmehr gibt es von Anfang an Formen, die bestimmte Aufgaben erfüllen, ohne durch bewußte Zwecksetzung und Willenshandlungen geschaffen zu sein, sondern die durchaus im Unbewußten vor sich gehen<sup>13</sup>.

A. Es sind zunächst Organisationen, die auf natürlicher Gliederung irgendwelcher Gemeinschaften beruhen. Dahin gehören in erster Linie solche der Alters- und Geschlechtsunterschiede, der Bluts- und familiären Verwandtschaft, aber auch der Verbundenheit des räumlichen Wohnens. Sie alle sind autochton entstanden und können trotzdem oder gerade deswegen in einen Zweckzusammenhang gestellt werden. Sind es doch mit die ältesten Formen, die noch bis in die Gegenwart hineinragen, unter Umständen sich sogar neu bilden.

Dazu gehören: a) Familienverbände, in denen der Älteste an der Spitze steht und über ein stattliches Gefolge abhängiger Personen verfügen kann. Bäuerliche Großfamilien, wie die südslawische Zadruga, sind verschiedene Namen für gleiche Herkunft. b) Altersklassen, die sich allenthalben zusammenschließen und sich gegeneinander abheben. Schurtz hat in ihnen die ursprünglich verbreitetste Form von Gesellschaftsbildung überhaupt entdeckt. c) Männerbünde, die von vornherein durch das Geschlecht bestimmt sind, vornehmlich als Krieger-, aber auch als Geselligkeitsbünde häufig auftreten und in aller primitiven Gesellschaft eine große Rolle spielen. d) Sippen, die auf Blutsverwandtschaft beruhen und dadurch mit der Familie zusammenhängen; die Gentilverfassung stellt wohl eine der ältesten Formen staatlicher Bildung dar. Im alten Rom war sie vorherrschend, wie schon die

---

<sup>13</sup> Die ganze Problematik des „Unbewußten“ verdiente eine erneute Durchdringung, und zwar von den verschiedensten Seiten. Bereits Herbart hatte erkannt, daß es große Bereiche psychischer Tätigkeiten gibt, die sich „unterhalb der Schwelle des Bewußtseins“ abspielen, ohne unmittelbar im Bewußtseinsfeld zum Ausdruck zu gelangen. Seitdem Eduard v. Hartmann mit seinem Jugendwerk „Philosophie des Unbewußten“ aus dem Jahre 1864 den Mut fand, hier eine Bresche zu schlagen, sind mehr als zwei Menschenalter vergangen. Und sehr viel ist auf den verschiedensten Gebieten ans Tageslicht getreten, was in diesen Problembereich gehört. Besonders hat die Psycho-Analyse mancherlei Entdeckungen gemacht. Eine zusammenfassende Darstellung fehlt indessen. Das Büchlein von Herbertz, „Die Psychologie des Unbewußten“, ist unzureichend. Jung und Freud handeln natürlich ausführlich darüber, aber doch nur unter sehr bestimmten, einseitigen Gesichtspunkten. Sein Bereich geht jedoch viel weiter, wie gerade die folgenden Ausführungen zeigen werden.



Familiennamen deutlich erkennen lassen. Die schottischen Klans haben sich bis in die Neuzeit hinübergerettet. c) Nachbarschaftsverbände, die durch Wohnen auf demselben Raum entstanden und durch diesen äußeren Zwang zusammengehalten eine Organisation darstellen; z. T. hatten auch die alten Zünfte und Gilden darin ihren Rückhalt.

Alle diese natürlichen Formen entstehen „unbewußt“: Absicht und ausgesprochener Zweck des Zusammenschlusses waren bei ihrer Bildung nicht vorhanden. Waffenbrüderschaft, Kameradschaft gemeinsamer Arbeit, Gefolgschaft innerhalb desselben Betriebes sind solche natürlichen Gegebenheiten. Trotzdem werden Zwecke und Aufgaben sich einstellen, ohne daß die Organisation einer bewußten Absicht ihren Ursprung verdankt. Sie sind aus der Natur der Dinge erwachsen und ergeben sich aus dem natürlichen Geschehen, ohne daß bewußter Wille entscheidend mitgewirkt hat: gewordene Organisationen im Gegensatz zu den geschaffenen, äußerlich aufrecht erhaltenen. Stellen sie auch eine frühere Stufe der Entwicklung dar, so entstehen sie doch immer von neuem und haben ihren Bestand von innen heraus. Tönnies bezeichnet sie als „Gemeinschaften“, die auf Wesenwillen beruhen. Der einzelne wird in diese Organisation hineingeboren und kann sich aus ihr nicht lösen. Man wird sie als „unbewußte“ oder als „natürliche“ bezeichnen. Im Gegensatz dazu beruhen die anderen Formen auf künstlicher Schöpfung, auf *Kürwillen*<sup>14</sup>. Wegen ihrer Wichtigkeit und ihres Unterschiedes von der Mehrzahl der herrschenden Organisationen verweilen wir noch bei ihnen.

a) Schon die Großfamilie stellt einen natürlichen Verband dar, nicht allein zu wirtschaftlichen, sondern zu sehr verschiedenen anderen Zwecken; außer Frauen und Kindern umfaßt sie eine größere Reihe von Knechten und Sklaven<sup>15</sup>. Handwerkliche wie sonstige Verrichtungen werden im „Hause“ vorgenommen, wobei Arbeitsteilung sich von selbst versteht. Diese Großfamilie ist nicht bewußt zweckmäßig entstanden und bildet trotzdem einen Zweckverband. Die natürliche Verteilung der Arbeit vollzieht sich planmäßig: dem Manne liegt Hausbau, Viehzucht, Jagd ob, der Frau pflanzliche Ernährung, Besorgung der Kleidung u. a. m. Nach Hinscheiden des Vaters wird der älteste Sohn pater familias, der dann die Herrschaft ausübt. Das gilt wenigstens bei Vaterrecht; doch auch die mutterrechtliche Verfassung ist dafür geeignet.

<sup>14</sup> Ferdinand Tönnies, Einführung, S. 95 ff.; dazu besonders auch dessen frühere Schrift „Gemeinschaft und Gesellschaft“.

<sup>15</sup> Ernst Grosse, Die Formen der Familie und die Formen der Wirtschaft, 1896, hat gerade diese Verhältnisse sehr gut dargestellt.

<sup>16</sup> Ernst Grosse, a. a. O. S. 190/215. Vierkandt im Handwörterbuch der Soziologie S. 193; dazu ausführlich auch Fustel de Coulanges, Der antike Staat, 1907.

b) Aufgebaut hierauf ist die Form der Sippe, die Gens, der Klan; Gentilverfassung ist häufig die älteste Organisation eines Stammes, äußerlich gekennzeichnet durch den Sippennamen<sup>16</sup>. Sie wird gewährleistet durch den gemeinsamen Sippenkult (Lar familiaris) wie durch innere Verbundenheit, die in der Blutrache sich äußert, indem die ganze Sippe für den Getöteten eintreten muß. Sippenverfassungen waren bei Mexikanern wie Chinesen, bei Ägyptern und Indern, aber auch bei Griechen und Römern wie bei Kelten, Germanen, Slawen ursprünglich vorhanden und sind erst allmählich verfallen. Sippenordnung bedeutet zugleich wirtschaftliche Organisation: gemeinsame Jagd, auch gemeinsames Eigentum sind charakteristisch. Nach Vierkandt stellt die Sippe eine Kultur-, Schutz-, Rechts-, Wirtschafts- und Blutgemeinschaft dar. Immer tritt sie als Einheit nach außen auf, der sich der einzelne nicht entziehen kann. Sie bedeutet weitgehende Organisation. Umfaßt sie doch ebenso den Besitz von Grund und Boden wie den von Vieh. Andererseits beruht der Zusammenhang auf dem Sippenbewußtsein, ohne das sie zerfallen müßte. Mit der Familie gehört sie zu den ältesten Formen menschlicher Organisation überhaupt.

c) Noch zwei andere natürliche Formen sind weit verbreitet: Altersklassen und Männerbünde. Sie gehören insofern zusammen, als die natürliche Gliederung nach dem Alter auch die der „Männerbünde“ nach sich zieht<sup>17</sup>. Es sind einmal die Jugendlichen, sodann die wehrfähigen Männer, endlich die Alten, die eine natürliche Organisation darstellen. Gerade die letzteren treten als Senat bis zum heutigen Tage sehr oft auf. Natürliche Arbeitsteilung und Berufsspaltung waren von selbst gegeben. Daneben gab es schon früh „Männerbünde“ mit bestimmten Zielen: Jagd-, Kampf-, Spielverbände, die auf Auswahl beruhten und einen Teil der jungen Männer umfaßten<sup>18</sup>. Auch hier setzt sich eine bestimmte Arbeitsteilung durch, die auf persönlicher Veranlagung beruht. Handwerker (Schmiede, Töpfer), Priester üben besondere Funktionen aus. Die Verbreitung solcher Männerbünde entspringt nicht bestimmten Absichten oder Zwecken, sondern ergibt sich aus der Natur der Verhältnisse selbst. Sie stellen einen im Unbewußten ruhenden Typ dar. Er kann ebenso ein solcher der Abstammung wie des Blutes oder des Geistes oder der Seele sein.

d) Endlich stellt die Nachbarschaft eine besondere Form naturhafter Organisation dar: Siedlung schafft durch die Tatsache des gemeinsamen Wohnens schon eine Einheit. Es gibt Nachbarschaftsgilden, Gemeinschaftshäuser, gemeinsame Unternehmungen, die sich auf der

<sup>17</sup> Heinrich Schurtz, Altersklassen und Männerbünde, 1902, kann wohl als Entdecker dieser ursprünglichen Form der Gemeinschaft angesehen werden.

<sup>18</sup> Dazu Höltke n., Artikel „Männerbünde“ im H.d.S., S. 348/350,

bloßen Tatsache des Zusammenseins aufbauen. Gegenseitige Hilfe, gemeinsame Feste, Teilnahme an Heirat, Begräbnis, Ernte verstehen sich hier von selbst. Auch die gemeinsame Arbeitsstelle der Betriebe läßt ein Gemeinschaftsgefühl entstehen: gemeinsame Mahlzeiten, gemeinsamer Weg zur Arbeitsstätte, gemeinsame Gefahren, gemeinsame Hilfe stellen sich von selbst ein<sup>19</sup>. Nachbarschaft erleichtert den Verkehr und verbindet die Menschen; es braucht nicht immer im freundlichen Sinne zu sein, sondern oft genug im feindlichen. Auch Nachbarschaftshilfe beruht auf solchem Zusammenstehen, das nicht besonders gefordert zu werden braucht. Est ein immer wiederkehrender Typus der Organisation.

Allen diesen Formen ist gemeinsam, daß sie im Unbewußten entstanden, gar nicht mit der ausgesprochenen Absicht der Zusammenfassung und Gliederung ins Leben getreten sind. Arbeitsteilige Funktionen stellen sich trotzdem ein, ohne daß der Zweck besonders gekennzeichnet zu werden brauchte. Sitte, ungeschriebene Gesetze bestehen und sind selbstverständliche Bedingungen dafür, daß diese natürlichen Organisationen nicht auseinanderfallen. Es gibt dann genug Umstände, wo später noch eine Zwecksetzung hinzutritt, also die Ratio des bewußten Handelns Platz greift.

B. Im Gegensatz zu diesen gewordenen Gebilden stehen die bewußt geschaffenen, zweckvoll gemachten, künstlichen Organisationen. Sie sind die Mehrzahl der früher betrachteten Arten. Da die gesamten Ausführungen der vorangehenden wie folgenden Teile sich mit ihnen zu beschäftigen haben, so brauchen sie nicht nochmals im einzelnen aufgeführt zu werden.

5. Wichtig ist noch die Unterscheidung zwischen partiellen und totalen Organisationen. Sie verstehen sich immer im Verhältnis zum Ganzen, zu dem sie gehören. Man kann sie darum auch als „vollständige“ und „unvollständige“ kennzeichnen<sup>20</sup>.

Die Mehrzahl der auf dem Genossenschaftsprinzip ruhenden stellen partielle, unvollständige Organisationen dar, die nur einen Teil der Arbeiterschaft umfassen. Das gleiche gilt von der Mehrzahl der freien Verbände, mögen es solche des Sports, der Jugendlichen, der Musiker oder was sonst immer sein. Dort, wo der Zusammenschluß auf Freiwilligkeit beruht, pflegt immer nur ein Teil der Berechtigten dazu zu gehören.

Auch bei den Unternehmerverbänden handelt es sich überwiegend um „unvollständige“ Vereine. Deutlich gilt es anfangs von den „Kar-

<sup>19</sup> Vielerlei bringt Gustav Schmoller in seinem „Grundriß“.

<sup>20</sup> So Schöffle im „Sozialen System“.

tellen“; wir dürfen nicht vergessen, daß das Kartell nicht den ganzen Betrieb, sondern nur einzelne Waren erfaßt und organisiert. Nur dort, wo Betriebe sich vollständig mit der Herstellung eines bestimmten Produktes decken, wie bei Kali, teilweise bei Kohle, werden jene selbst erfaßt. Sobald es sich aber um fertige Waren handelt, kann die Deckung von Betrieb und Kartell kaum gelingen. Das gilt von den A-Produkten der Stahlerzeugung, die erst sehr langsam sich auf die B-Produkte ausdehnten. Die zahlreichen Vereinigungen der chemischen Industrie beziehen sich gleichfalls nur auf einzelne Erzeugnisse, wie Glaubersalz, Zinnober, Schwefelsäure u. a., niemals auf den ganzen Betrieb. Die Geschichte der Warenkartellbildung ist Illustration des schrittweisen Vorgehens solcher Verbände. Ihnen stehen private Zwangsmittel zur Verfügung, um widerstrebende Mitglieder zum Beitritt und zur Innehaltung der Satzungen zu veranlassen, so der ausschließende Verbandsverkehr, das Mittel der Preisunterbietung, der Stoffabhängigkeit, der Konventionalstrafe u. ä. Auf diese Weise wird dann die totale Organisation eines Produktionszweiges erreicht.

Auch die Trusts bilden zumeist eine unvollständige, partielle Organisation. Selbst die amerikanischen, wie Stahl-, Farben-, Zigaretten-, Fleischtrust, umfassen bei weitem nicht alle Betriebe. Trotzdem sind Organe vorhanden mit Zweigstellen, Absatzeinrichtungen, Preiskontrollen u. a. Mit diesem Gegensatz verbindet sich der andere, der auflösbaren und unauflösbaren, den Schäffle im Auge hat. Jene sind jederzeit widerrufbar, unter Umständen kann schon Austritt einzelner Glieder ihren Bestand gefährden. Ihre Stärke beruht auf freiwilligem Zusammenschluß der Mitglieder: Veränderungen der Technik, der Aufgaben, der Preisgestaltung, des Absatzes u. a. — all das kann leichter ausgeglichen werden, wenn keine absolute Bindung vorhanden ist<sup>21</sup> Zeitliche Beschränkungen solcher Verbände, ihre Kündbarkeit und Auflösbarkeit passen sich wirtschaftlichen Umbildungen eher an, als die auf Zwang beruhenden „unauflösbaren“.

Anders dort, wo Zwang von außen eine „t o t a l e“ Organisation herbeiführt. So bei Landwirtschaftskammern, Zwangskartellen u. a. Die Einrichtung von „Körperschaften des öffentlichen Rechtes“ gibt die Möglichkeit hierzu: an Stelle von Zersplitterung einheitliche Gesamtvertretung. Da sie alle Glieder umfaßt, erscheinen sie in höchstem Grade festgefügt. Solche totalen, vollständigen, unauflösbaren Organisationen werden überwiegend vom Staate eingerichtet, bedürfen mindestens seiner Mitwirkung. Sie erheben den Anspruch, sämtliche Mit-

<sup>21</sup> Dafür bilden Eisen- und Stahlverbände lehrreiche Beispiel, wo die Frage des Eigenverbrauches gewisser Rohstoffe, der sich nicht in die Vereinbarung mit hineinziehen läßt, viel Kopfzerbrechen verursacht und oft sogar zur Auflösung des Kartells führte.

glieder zu erfassen, mögen es ausübende Künstler, Handwerker, Sportler, Schriftsteller, mögen es Landwirte oder Angestellte sein. Hier wird totale Organisation erzwungen an Stelle der freiwilligen. Es gibt in diesem Falle nur eine einzige, neben der andere nicht bestehen. Hier bildet neuerdings die politische Organisation das sonst kaum erreichte Beispiel. Diese wird immer dann möglich, wenn eine einzige Macht gebietet, die keine andere neben sich duldet. Es ist die politische Partei, die diese Einheit herbeizuführen vermag, während der liberale Staat mehrere Organisationen nebeneinander duldet und sie sogar nicht ungerne sah, um ihre Macht zurückzuhalten.

An sich wirkt der Anspruch der Totalität keineswegs neu. Den ursprünglichen Formen der „natürlichen“ Organisation ist sie ebenso eigen wie selbstverständlich den Kriegsorganisationen. Ebenso hat die katholische Kirche seit dem Nikäischen Konzil den Anspruch auf Totalität erhoben, neben der alle anderen kirchlichen Verbände als Häresien erscheinen. Allerdings war der Umstand maßgebend, daß der weltliche Arm den Totalitätsanspruch der Kirche unterstützte und durchsetzte. Nach der Spaltung der Reformation konnte der Anspruch nicht aufrecht erhalten werden.

Auch im berufständischen Aufbau besteht der Idee nach eine Totalorganisation, die alle Glieder des Volkes erfaßt. Sie hat bisher nur in der Idee Bestand gehabt. Die Städte des Mittelalters und der Folgezeit hatten sie nicht. Die Zunftverfassung umfaßte immer nur einen Teil der handwerklichen Berufe und beschränkte sich zudem in der Regel auf eine geringe Anzahl von Gewerben, wobei eine weit größere Anzahl außerhalb stand<sup>22</sup>. Auch für die Zünfte gab es anfangs keineswegs Beitrittszwang. Eine städtische gewerbliche Ordnung, die Vorschriften bis in die Einzelheiten erließ, blieb unabhängig von der zünftlerischen Organisation. Die größte deutschmittelalterliche Gewerbestadt, Nürnberg, hatte zwar eine von der Stadt erlassene Ordnung der einzelnen Gewerbe, aber keine zünftlerische Verfassung. Andernorts, wie z. B. in Florenz, war freilich die ganze Stadt in eine Reihe von Ämtern zusammengefaßt, zu denen jedermann gehören mußte. Aber gerade darum war sie keine berufständische Organisation.

Der Gegensatz unserer beiden Formen ist also ein grundlegender und von großer Wichtigkeit für die Bedeutung und Wirksamkeit von Organisationen überhaupt.

6. Es wurde oben angedeutet, daß sich Sachlichkeit des Betriebes organisationsmäßig nicht mit den Persönlichkeiten der Mitarbeiter zu

<sup>22</sup> So das Ergebnis der höchst aufschlußreichen Studien von Karl Bücher, Die Bevölkerung von Frankfurt/Main im 14. und 15. Jahrhundert, 1886, der mancherlei Urteile und Vorurteile über das frühere Gewerwesen und seine Organisation zerstört hat.

decken braucht. Dieser Unterschied ist wichtig. Innerhalb eines Betriebes besteht eine sachliche Teilung, indem gewisse Funktionen abgespalten werden. Deutlich bei den Abteilungen einer Fabrik oder größeren Bank, über die wir vorhin sprachen, wenn neue sachliche Aufgaben über den bisherigen Rahmen hinauswachsen und darum getrennt werden. Man spricht von „Arbeitsvereinigung“ (Integration), da eben nur die Zusammenfassung der einzelnen Glieder ein sinnvolles Ganzes ausmacht. Der größte Teil betrieblicher Organisation ist sachlicher Art; die Personen erscheinen nur als Träger einer Funktion. Dadurch gerade überdauern sie die jeweiligen Menschen und werden befähigt, die Einheit ideell aufrecht zu erhalten.

Demgegenüber die rein persönliche Organisation, die in jedem Verein, jeder Genossenschaft ihren Ausdruck erlangt. Es sind Verbindungen, die ursprünglich immer von Personen ausgehen, von dem Kriegsfolge angefangen bis zu dem persönlich haftenden Teilnehmer einer Kommanditgesellschaft. Die früher erwähnten Altersklassen und Männerbünde, die Familien- und Sippen- sowie die auf freiwilligem Zusammenschluß beruhenden Vereinigungen sind ganz auf persönliche Teilnahme aufgebaut. Sie erfassen immer nur gewisse Teile der Menschen. Auch diese Personenverbände werden freilich das Leben der einzelnen Mitglieder überdauern, schon weil in ihnen mehrere Generationen nebeneinander stehen. So beginnt jede Organisation persönlich, um später häufig eine sachliche zu werden.

Daneben bestehen kombinierte Organisationen, die sachliche und persönliche Momente miteinander verbinden. In einem vorgeschrittenen Stadium, wenn starke Vermögensteile gebunden sind und Kapitalinteressen wie sachliche Güter sich nicht trennen lassen, wird aus der einfachen Organisation eine „kombinierte“. Es ist der Grund, warum das Exempel der berufsständischen Organisation gar nicht restlos aufgehen kann. Wir haben es eben mit gemischten Organisationen zu tun, wie schon Schäffle sie bezeichnet, die die verschiedenen Elemente gleichmäßig umfassen. Es ist wichtig, sich in jedem Falle diese Zusammenhänge klar zu machen.

In Deutschland besteht die Eigentümlichkeit der Trennung von Betrieben und Personen: erstere gehören als solche einer bestimmten Organisation an (Verbindungen, Verbände, Kammern), von der sie abhängig sind. Die Arbeiter werden aber dadurch nicht unmittelbar erfaßt, für sie besteht außerhalb eine Gesamtvertretung, die keine Zwangsgewalt ausübt. Die Betriebe gehören also einer anderen Organisation an als die Gefolgschaft. Die Schwierigkeit besteht darin, daß gleichartige Berufe in sachfremden Betrieben vorkommen, wie wir das früher ausgeführt hatten. So in der Eisenverarbeitung Tischler, Schlosser, Maler, unabhängig vom Handwerk. Für die berufliche Stellenvermittlung be-

steht daneben das persönliche Arbeitsamt, das zur Annahme der Stelle seine Zustimmung geben muß, aber keineswegs die gesamte Arbeitsbeschaffung vermittelt, sondern das hauptsächlich der freien Werbung überläßt.

Sonach besteht eine Mannigfaltigkeit der Gestaltungen wie der Interessen. Sie ist in der Kompliziertheit des wirtschaftlichen wie sozialen Lebens begründet. Eine durchorganisierte Wirtschaft, die besonders im Kriege vorwärtsgestoßen wird, bedeutet noch keine berufsständische totale Organisation. So oft dieser Gedanke einer zentralen durchorganisierten Leitung aufgetreten ist und so leicht sich die Formulierung auf dem Papier ausnimmt, so schwierig ist ihre Verwirklichung.

7. Zwei Gegensätze werden endlich für die Frage der wirtschaftlichen Organisation von Bedeutung, die wir antithetisch als *privat- und gemeinwirtschaftlich* gegenüberstellen. Unternehmervereine, private Verbände der Arbeiter, Landwirte, Kreditnehmer u. a. gehören ganz zu den ersteren. Sie als „kapitalistische“ zu bezeichnen, scheint fehl am Platze<sup>23</sup>. Sind doch auch Arbeiterorganisationen als privatwirtschaftliche zu kennzeichnen, da ihr Zusammenschluß zum eigenen Vorteil erstrebt wird. „Kapitalistisch“ wären vielmehr nur solche der Unternehmer, der AG., Kartelle u. ä. Andere sind durchaus antikapitalistisch und nehmen öfter gerade aus diesem Gegensatz ihren Ursprung. So sind die landwirtschaftlichen Genossenschaften, die Verbindungen der Handwerker, aber auch der Angestellten durchaus antikapitalistisch eingestellt. Dabei bleibt es richtig, wie *Sombart* hervorhebt, daß neben dem Eroberer und Händler gerade der Unternehmer als Organisator sich hervorhebt. Daß er es vermag, macht seine Stärke und Eigenart aus. Es bildet wohl den äußeren Anlaß, warum *Marshall* die Organisation als eigenen Produktionsfaktor glaubt hinstellen zu können. Übrigens rechnet er auch Märkte und Börsen dazu, im Gegensatz zum „unorganisierten Kauf“, wie etwa dem für Ziegel, deren Absatz auf nächste Nachbarschaft beschränkt ist.

Ihnen allen steht die *gemeinwirtschaftliche Organisation* gegenüber. Ihr ist Erwerbscharakter zunächst fremd, verfolgt sie doch andere Zwecke. Da sie von einer Gesamtheit — Staat, Gemeinde, Gebietskörperschaft — getragen wird, beruht sie überwiegend auf Zwang. Alle von oben eingerichteten Organisationen der Kammern, Verwaltungsbezirke, Berufsstände, gehen vom gemeinwirtschaftlichen Prinzip aus und haben z. T. verwaltungsmäßige Funktionen. Heer, Post, Kirche, Verkehr, Unterricht, Gesundheitswesen wie so viele andere gehören dazu. Sie sind nicht auf wirtschaftlichen Erwerb eingestellt, sondern haben es z. T. mit immateriellen Dingen zu tun. *Adolph Wagner*

<sup>23</sup> *Carl Brinkmann*, Umformung der Gesellschaft, G.d.S. IX 1.

spricht hier von dem „gemeinwirtschaftlichen Prinzip“, das er dem „privatwirtschaftlichen Prinzip“ der Marktwirtschaft und dem auf dem Grundsatz der freien Widmung und Stiftung beruhenden „karitativen Prinzip“ gegenüberstellt. Innerhalb des gemeinwirtschaftlichen Systems ist wieder zwischen freien Gemeinwirtschaften und Zwangsgemeinwirtschaften zu unterscheiden. Diese decken sich im wesentlichen mit den Organisationen der politischen Gebietskörperschaften.

8. Damit hängt ein letztes Moment zusammen, nämlich das der freien und gelenkten Organisation. Wiederholt ist auf den wesentlichen Unterschied hingewiesen worden, der aus der Entstehung sich ergab: ob sie freiwillig von den Beteiligten selbst zustande gebracht oder ob sie von oben verfügt und eingerichtet werden. Mit ihrer Entstehung hängt ihr weiteres Verhalten zusammen. Die einen werden aus freier Entschließung und durch selbstgeschaffene Satzung mehr oder weniger locker, zuweilen auch mehr oder weniger fest geführt. Die anderen erhalten nicht nur ihre Direktiven von oben, sondern werden in ihrem ganzen Tun mehr oder weniger gelenkt. Auch letztere bleiben dabei Organe der Selbstverwaltung. Aber es ist etwas anderes, ob sie nur sich selbst verantwortlich sind oder ob sie dem Ministerium bzw. einer anderen Instanz die Verantwortung überlassen. Die vollständigen, totalen, unauflösbaren, herrschaftlichen Organisationen gehören überwiegend zu den gelenkten — die genossenschaftlichen, partiellen, unvollständigen, auflösbaren, privaten überwiegend zu den freien.

Die Unterschiede sind sehr weitgehend. Die „gelenkten Organisationen“ sind zumeist Organe des Staates. Das gilt von den politischen, noch mehr von den wirtschaftlichen Verbänden. Förderung der Produktion, Zulassung, Preise, Rechnungslegung, zuweilen auch Absatz, werden vorgeschrieben und bestimmt. Oft gibt die Art der steuerlichen Belastung die Handhabe zu dem Vorgehen, zuweilen auch die gesetzliche Abgrenzung der Tätigkeiten voneinander oder die Übertragung bestimmter Aufgaben. Die Kriegswirtschaft aller Länder ist voll von solchen ausführenden Organen staatlicher Tätigkeit. Es können auch bestehenden freien Vereinen bestimmte Aufgaben übertragen werden, so den Gewerkschaften die Arbeitslosenunterstützung nach dem Genter System oder dem Bühnenverein die Unterstützung seiner Mitglieder u. ä. Oder es kann an vorhandene angeknüpft werden, indem ihnen ein weiterer Aufgabenkreis zugewiesen wird. So dem Kali- und Kohlen-syndikat die Regelung des Absatzes, also auch des Produktionskontingentes. Oder es werden auch Organisationen neu geschaffen wie die faschistischen Syndikate. Gemeinsam ist ihnen allen die Übertragung bestimmter Pflichten und Aufgaben, die von außen bestimmt werden — eben „gelenkte Organisation“.



Die neuere Entwicklung geht häufig den Weg, bestehenden Selbstverwaltungskörpern öffentliche Aufgaben zu überweisen. Das ist im Kriege besonders häufig, aber auch im normalen Verlauf der Entwicklung kann diese Richtung sich durchsetzen. In Deutschland waren die „Reichsvereinigungen“ dieser Art<sup>24</sup> — so hatte die RV-Eisen folgende gemeinwirtschaftliche Funktionen: 1. Rohstoffherzeugung, 2. Förderung technischer Verfahren, 3. Zuteilung der Roh- und Hilfsstoffe, 4. Regelung des Marktes, 5. Preisgestaltung, 6. Auftragslenkung, 7. Energieverbrauch, 8. Interessenausgleich, 9. Überwachung. Es können noch hinzukommen: Lohnregulierung, Lehrlingsausbildung, Außenhandelsfragen und viele andere.

Es gewinnt durchaus den Anschein, als wenn in der neueren Zeit die Lenkung auf Kosten der freien Entwicklung in allen Ländern zunehmen wird. Auch England und die USA scheinen keine Ausnahme zu machen.

An sich ist es nicht nötig, alle auftretenden Arten von Organisation in die antithetische Form zu bringen. Sie stellen Idealfälle dar, die „rein“ selten vorkommen; es finden sich allenthalben Übergänge und Mischformen, die bald mehr nach der einen, bald mehr nach der anderen Seite sich neigen. Die Gegenüberstellung bleibt indessen ein erwünschtes Hilfsmittel der Erkenntnis. Die hier vorgeführten und in ihrer Bedeutung gewürdigten Formen dürften ziemlich erschöpfend die große Mannigfaltigkeit, in der überhaupt Organisationen auftreten, gezeigt haben.

---

<sup>24</sup> Dazu lehrreich die Satzung der „RV Eisen“, Frankfurter Zeitung vom 15. Mai 1943.