

Tragsdorf, Klaus

**Article**

## Organisationsarbeit in Industriekombinaten und -betrieben der DDR

Journal for East European Management Studies

**Provided in Cooperation with:**

Rainer Hampp Verlag

*Suggested Citation:* Tragsdorf, Klaus (2002) : Organisationsarbeit in Industriekombinaten und -betrieben der DDR, Journal for East European Management Studies, ISSN 0949-6181, Rainer Hampp Verlag, Mering, Vol. 7, Iss. 1, pp. 57-78

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/90208>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

# Organisationsarbeit in Industriekombinaten und -betrieben der DDR<sup>1</sup>

*Klaus Tragsdorf*

## Die Organisationsarbeit im Spannungsfeld zentraler Vorgaben und dezentraler Lösungen

Organisation erlangte mit Herausbildung und Entwicklung der Industriegesellschaft eine zunehmende Bedeutung. Seit Anfang dieses Jahrhunderts sind zahlreiche Organisationstheorien entstanden, um Organisationen und Organisation zu verstehen, zu erklären und Gestaltungsgrundlagen zur Verfügung zu stellen. Diese Theorienvielfalt wurde in der DDR auf die Gesellschaftstheorie von Karl Marx reduziert. Deren Kernaussage zur Organisation geht davon aus, daß die manufakturmäßige Teilung der Arbeit "durch Analyse der handwerksmäßigen Tätigkeit, Spezifizierung der Arbeitsinstrumente, Bildung der Teilarbeiter, ihre Gruppierung und Kombination in einem Gesamtmechanismus, die qualitative Gliederung und quantitative Proportionalität gesellschaftlicher Produktionsprozesse, also eine bestimmte Organisation der Arbeit" (Marx 1979, S. 386) schafft. Folglich kann man auch in der Planwirtschaft von der Funktion der Organisation als Instrument der Zielerreichung, als Mittel zum Zweck ausgehen. Das gilt in erster Linie für die Auffassung der Partei- und Staatsführung, denn "der Begriff der Organisation ist weiterhin mit der politischen Organisation der sozialistischen Gesellschaft insgesamt verbunden." (Ökonomisches Lexikon 1979, S. 646). Deshalb war für die Partei- und Staatsführung Organisation vor allem ein Instrument zur Machtsicherung.<sup>2</sup>

Im Rahmen zahlreicher staatlicher Vorgaben und Festlegungen gab es jedoch in Abhängigkeit von dem Bereich und der Hierarchieebene der staatlichen Leitungspyramide einen mehr oder weniger großen Spielraum für die organisatorische Gestaltung und eigenverantwortliche Organisationsentschei-

---

<sup>1</sup> Der Beitrag beruht auf persönlichen Erfahrungen des Verfassers in Theorie und Praxis der Organisationsarbeit von 1956 - 1989. Es wird die Organisationsarbeit aus der Sicht der Leitungs- und Verwaltungsorganisation behandelt. Die Entwicklung der Organisationsarbeit für die Forschung und Entwicklung, die Produktion oder die Lagerwirtschaft wird in diesem Beitrag nicht betrachtet.

<sup>2</sup> Parteitage und Beschlüsse des Zentralkomitees der SED befaßten sich häufig mit Organisationsfragen.

dungen. So waren im Staatsapparat bis hinunter zu den Gemeindeverwaltungen, in der Staatlichen Versicherung sowie in den Banken und Sparkassen kaum derartige Spielräume anzutreffen (Lang/Wagner 1995, S. 355). Anders war die Situation in der Wirtschaft. Die Vielzahl von Betrieben, die Vielfalt an Produkten und die unterschiedlichen technischen und technologischen Bedingungen besonders in der Industrie erforderten und ermöglichten eine eigenständige Organisationsgestaltung. Nachfolgend werden ausgewählte zentrale Vorgaben bzw. Entscheidungen der staatlichen Organe, die die Organisationsgestaltung betreffen und Spielräume, die insbesondere die Industriekombinate und -betriebe auf diesem Gebiet hatten, am Beispiel der Leitungs- und Verwaltungsorganisation gegenübergestellt:

### Vorgaben

- Bildung und Zusammensetzung von Kombinat
- Genehmigung von Organigrammen
- Bildung oder Fusion von Betrieben (Strukturpläne) und Stellenplänen
- Festlegung von Kooperationspartnern
- Einheitliche Kontenrahmen
- Normative für personelle Ausstattung von Verwaltungsbereichen
- Zuteilung von Rechentechnik
- Auslastungsnormen für Rechentechnik
- Vorgabe von Normen für Materialeinsatz
- Standards für Vordrucke
- Weiterbildung auf dem Gebiet der Organisation für Leiter oberer Hierarchieebenen

### Spielräume

- Zentralisierte oder dezentralisierte Wahrnehmung von Funktionen im Kombinat oder Betrieb
- Aufbauorganisation niederer Hierarchieebenen im Kombinat oder Betrieb
- Funktionspläne (Stellenbeschreibungen)
- Bildung von Auftragsleitungen (Projektteams)
- Prozeßorganisation (z. B. Auftragsdurchlauf)
- Datenorganisation und Software
- Sachmittelorganisation (z. B. Vordrucke, Nummernsysteme)
- Organisationshandbücher
- Raumplanung und -verteilung
- Methodik der Organisationsarbeit
- Weiterbildung auf dem Gebiet der Organisation für Spezialisten

## **Die Entwicklung der Organisationsarbeit**

Anfang der 50er Jahre begann in der DDR die Diskussion zur Organisationsarbeit in den Betrieben. Diese Diskussion wurde von freiwillig zusammenarbeitenden Praktikern und Theoretikern in Arbeitsgemeinschaften

der Kammer der Technik<sup>3</sup> initiiert. So wurde beispielsweise 1953 in Leipzig ein territorialer "Arbeitskreis Betriebsorganisation" (Hoffmann 1983, S. 6) gegründet. Im Rahmen der gesamten DDR entstand 1954 eine zentrale Arbeitsgemeinschaft „Betriebsorganisation“, deren erste Arbeitsergebnisse 1955 auf der ersten "Arbeitskonferenz Betriebsorganisation" der Kammer der Technik mit 600 Teilnehmern vorgestellt und diskutiert wurden. Aus dem Bericht zu dieser Arbeitskonferenz belegen zwei Zitate die damaligen recht eindeutigen Positionen.

- Zur Verantwortung für die Wahrnehmung der Organisationsfunktion  
 "Wenn man davon ausgeht, daß eine gute Leitung der Produktion oder der Verwaltungsarbeit nur unter der Bedingung möglich ist, daß es der Leiter versteht, die Arbeit richtig zu organisieren, so ergibt sich daraus notwendig, daß eine Durchsetzung des Prinzips der Einzelleitung und persönlichen Verantwortung erst dann gegeben ist, wenn der jeweilige Leiter auch für die Organisation der Arbeit in seinem Verantwortungsbereich voll verantwortlich ist. Das betrifft nicht nur den Direktor des Betriebes, sondern gilt für alle leitenden Kräfte innerhalb des Betriebes. So ist für die Organisation einer richtigen Planungsarbeit der Planungsleiter verantwortlich, für die Organisation der Arbeit in der Produktionsabteilung der Leiter der Produktionsabteilung oder für die Organisation des Rechnungswesens der Hauptbuchhalter usw." (Bericht 1956, S. 49)
- Zur spezialisierten Organisationsarbeit, d. h. zur Bildung einer Organisationsabteilung  
 "Wenn wir eine Unterstellung unter den Betriebsdirektor vorschlagen, so deshalb, weil er für die Organisation letztlich verantwortlich ist. ... Die Abteilung oder Arbeitsgruppe Betriebsorganisation ist ein ähnliches Organ wie die Planungsabteilung, die dem Charakter ihrer Aufgaben entsprechend ebenfalls Funktionalorgan des Betriebsdirektors ist." (Bericht 1956, S. 51 f.)

Diese damals erarbeiteten Grundpositionen wirkten mehr oder weniger bis 1989, wobei es immer wieder Diskussionen in Theorie und Praxis zum Inhalt und zur Charakteristik der Organisationsarbeit gab. Exemplarisch werden drei Definitionen aus den Jahren 1959, 1963 und 1983 angeführt:

„Organisieren ist das systematische und rationelle Vereinigen von Teilvorgängen zu Komplexvorgängen.“ (Grundfragen der Betriebsorganisation 1959, S. 4)

„Die Organisationsarbeit im sozialistischen Industriebetrieb ist als Element der Leitungsarbeit die planmäßige, systematische Tätigkeit der Leitungskräfte,

---

<sup>3</sup> Die Kammer der Technik war in der DDR eine auf freiwilliger Mitgliedschaft beruhende Vereinigung von Ingenieuren und Ökonomen. Diese sogenannte Massenorganisation wurde von der SED beeinflusst und kontrolliert.

Betriebsorganisatoren und der anderen Werktätigen. Die Organisationsarbeit hat die rationelle Gestaltung der ökonomischen Beziehungen der Arbeitskräfte untereinander und zu den Produktionsmitteln durch Abgrenzung von Verantwortung und Aufgaben sowie durch optimale Gestaltung des Arbeitsablaufes mit qualitativer Gliederung und quantitativer Proportionalität im Maßstab des Betriebs zum Gegenstand. Die Organisationsarbeit ist unter Anwendung sozialistischer Leitungs- und Organisationsgrundsätze auf die möglichst vollständige Befriedigung der Bedürfnisse und die Entwicklung der Persönlichkeit aller Mitglieder der sozialistischen Gesellschaft gerichtet.“ (Lehmann 1963, S. 25)

„Die Organisationsarbeit in der sozialistischen Wirtschaft ist die planmäßige Tätigkeit der Werktätigen zur Erhöhung der Effektivität des gesellschaftlichen Reproduktionsprozesses durch die zielgerichtete Bildung (Ordnung) der arbeitsteiligen Glieder in der Volkswirtschaft, in den Kombinat und Betrieben und die bewußte Gestaltung ihres Zusammenwirkens in sachlicher, zeitlicher und räumlicher Hinsicht. Organisationsarbeit ist immer von einem konkreten Objekt (inhaltlicher Aspekt) und von einer bestimmten Vorgehensweise (methodischer Aspekt) bestimmt. Sie wird in der Regel arbeitsteilig durchgeführt.“ (Tragsdorf 1983, S. 11)

Die Diskussionen zur Organisationsarbeit in den Gremien der Kammer der Technik und in der Wissenschaft fanden immer im Rahmen der Festlegungen und unter Aufsicht der Partei- und Staatsführung statt. Die nachfolgenden ausgewählten und chronologisch dargestellten Sachverhalte verdeutlichen sowohl die Einflußnahme der Zentrale als auch Initiativen in den Industriebetrieben.

a) Die Einwirkung der Sowjetunion auf die Organisation in den Betrieben war vor allem in den ersten Jahren nach Gründung der DDR besonders groß. Ehe ab 1952 die ersten Publikationen deutscher Autoren zur Organisation vor allem in Industriebetrieben erschienen, prägte besonders das 1950 in Moskau veröffentlichte und in das Deutsche übersetzte Buch "Organisation und Planung des sozialistischen Industriebetriebes", das 1954 bereits in der 3. Auflage erschien (Kamenizer 1954) Theorie und Praxis. In diesem Buch wurden beispielsweise die Funktionen des Hauptingenieurs als erster Stellvertreter des Betriebsdirektors und des Dispatchers als Einheit zur operativen Leitung der Produktion (Kamenizer 1954, S. 121) theoretisch begründet. Beide Funktionen gab es prinzipiell in den SAG-Betrieben<sup>4</sup> und der Dispatcher war eine aufbauorganisatorische Lösung, die auch in deutschen Volkseigenen Betrieben über längere Zeit eine Rolle spielte.

---

<sup>4</sup> Unmittelbar nach dem 2. Weltkrieg wurden die großen Industrieunternehmen auf dem Gebiet der Sowjetischen Besatzungszone bis Mitte der 50er Jahre als Sowjetisch-Deutsche Aktiengesellschaft betrieben.

Ein wichtiges Machtinstrument der Partei- und Staatsführung war die "Wissenschaftliche Arbeitsorganisation (WAO)", ein Konzept zur Organisationsgestaltung, das in der Sowjetunion entwickelt und nach dem 2. Weltkrieg von der DDR übernommen wurde (Grundlagen der wissenschaftlichen Arbeitsorganisation 1975, S. 13). Die WAO war Gegenstand der zentralen staatlichen Planung. Dieses Konzept rankte sich um die Arbeitsnormung und wurde durch Weisungen der Partei- und Staatsführung in den Kombinat und Betrieben institutionalisiert. Vorwiegend bestanden die WAO-Abteilung und die Organisationsabteilung parallel, aber es gab auch Kombinate, die alle internen Organisationsprobleme über die WAO-Abteilung abwickelten. Trotz Übernahme von Organisationskonzepten und -lösungen aus der Sowjetunion blieb in der DDR Gedankengut der deutschen betriebswirtschaftlichen Organisationslehre erhalten. Das kann man am Beispiel der Trennung von Aufbau- und Ablauforganisation demonstrieren. So wurde häufig in Organisation der Struktur der Leitung und Organisation des Ablaufs der Arbeit gegliedert (Lehmann 1963, S. 24). Im Jahre 1981 erschien beispielsweise ein Buch mit dem Titel "Ablauforganisation im Betrieb" (Neumann 1981). In Publikationen waren diese beiden Begriffe durchaus üblich.

b) Mit Beginn der 60er Jahre beeinflusste die Rechentechnik zunehmend die Organisationsarbeit. So fand 1963 eine Fachtagung Betriebsorganisation in Leipzig mit über 1000 Teilnehmern statt, die sich mit Problemen von Organisation und Rechentechnik beschäftigte und deren Veranstalter die Kammer der Technik war (Fachtagung Betriebsorganisation 1964). In dieser Zeit wurden diese beiden Aufgabenbereiche von Organisationsabteilungen der Betriebe wahrgenommen, wobei es zunehmend zu einer Dominanz der DV-Experten kam. Dies begünstigte insbesondere die Einführung eines speziellen Tarifs durch die zentrale staatliche Leitung in den 70er Jahren. Dieser Sondertarif bevorteilte die DV-Experten und führte zu zwei unterschiedlichen Lohnhöhen in Direktoraten oder Abteilungen für Organisation und Datenverarbeitung. Der „Kampf“ um die beschränkt zur Verfügung stehende Ressource Rechentechnik und teilweise ein „Wunderglaube“ an die Effektivität dieser Technik führten in dieser Zeit zu einer Vernachlässigung der Organisationsfunktion seitens der oberen Leitungsgremien in den Wirtschaftseinheiten. In vielen Bereichen für Organisation und Datenverarbeitung dominierten bis 1989 die Rechentechniker und Software-Spezialisten. Die Direktoren der Bereiche waren meist Informatiker.

c) Ende der 60er Jahre erhielt die Organisationsarbeit in der Wirtschaft einen künstlichen Impuls. Die SED-Führung propagierte das ideologisch geprägte Konzept einer „Marxistisch-leninistischen Organisationswissenschaft“. Mit dem Ziel einer besseren Beherrschung des zentralwirtschaftlichen Systems wurde versucht, durch Anwendung von internationalen Erkenntnissen der ökonomischen Kybernetik, der ökonomisch-mathematischen Modellierung

(Operations Research) und der Anwendung der Elektronischen Datenverarbeitung effizientere Lösungen zu entwickeln. In diesem Konzept erfuhr auch die Organisationsarbeit - wenn auch nur am Rande - eine gewisse Aufwertung. Diese „Kunstwissenschaft“ verschwand nach einem personellen Wechsel in der obersten Parteiführung der SED ebenso schnell, wie sie entstanden war. In dieser Zeit gestaltete die Praxis durchaus moderne Organisationslösungen, wie die in Abbildung 1 als Beispiel widergegebene Matrixorganisation eines Baukombinates veranschaulicht.

Wenn auch diese „Kunstwissenschaft“ etwa ab 1972 nicht mehr existierte, so wurden in Theorie, Lehre und Praxis internationale und nationale Erkenntnisse und Neuerungen der Kybernetik, ökonomisch-mathematischen Modellierung und elektronischen Datenverarbeitung auch danach ausgewertet, weiterentwickelt und angewendet. Das betraf besonders methodische Aspekte der Systemtheorie für die Organisationsanalyse und -gestaltung, die Nutzung mathematischer Verfahren und Modelle in den Kombinaten und ihren Betrieben, insbesondere zur Optimierung von Produktionsprogrammen sowie zur Netzwerkplanung und vor allem den zunehmenden Einsatz der elektronischen Datenverarbeitung.

Mit der „Marxistisch-leninistischen Organisationswissenschaft“ erfuhren Sozialpsychologie und Soziologie zunehmend Beachtung. So erlebte eine 1965 erstmalig publizierte Einführung in die Sozialpsychologie bis 1975 neun Auflagen (Hiebsch/Vorwerg 1975). Seit dieser Zeit hatten soziologische und psychologische Inhalte einen festen Platz in der Weiterbildung von Leitern und Leiternachwuchs. Die Sozialpsychologen der Universität Leipzig bildeten beispielsweise Trainer aus, die in der Wirtschaft sehr nachgefragt waren.

d) Beginnend in den 70er Jahren war eine weitere wesentliche Erscheinung auf dem Gebiet der Organisation, daß in nicht wenigen Fällen und hinsichtlich der Quellen mehr oder weniger erkennbar Erfahrungen und Lösungen aus westlichen Industrieländern ausgewertet und angepaßt übernommen wurden. Ein typisches Beispiel sind die teilweise zentral vorgegebenen und teilweise von den Betrieben selbst gestalteten Auftragsleitungen, die auf Erfahrungen des Projektmanagement beruhen. So publizierte eine Wirtschaftszeitschrift bereits 1969 einen Beitrag zur Auftragsleitung als eine „Organisationsform zur Lösung komplexer Querschnittsaufgaben“ mit unter anderem folgenden Organisationsgrundsätzen:

„1. Diese Organisationsform ist dort anzuwenden, wo wichtige größere komplexe Aufgaben ohne Routinecharakter die Zuständigkeit einzelner Bereiche überschreiten und strategische Leitungsaufgaben sind.

2. Der Aufgabenkomplex muß exakt nach Inhalt, Zielstellung, Umfang, Organisation, Aufwand, Endtermin und Kontrollfähigkeit formulierbar sein.

3. Die "Auftrags-Leitung" ist eine zeitlich begrenzte Organisationsform im Leitungssystem. Ihre Stellung in der Leitungspyramide des Stab-Linien-

Systems ist nicht organisch. Um Reibungen oder Kompetenzüberschneidungen zwischen den Stababteilungen und der "Auftrags-Leitung" zu vermeiden, sind die subjektiven Faktoren zu beachten.“ (Watzik 1969).

Die Parteiführung nutzte zunehmend diese Organisationsform zur Durchsetzung ihrer Politik. So wurden wichtige Projekte "als politisch-ideologische Aufgabe" und die Auftragsleitung als geeignete Form der Führung betrachtet, wie folgende Aussage verdeutlicht:

„Die Parteiorganisation des Kombinats VEB Kabelwerk Oberspree hat z. B. die Autorität des Auftragsleiters dadurch gestärkt, indem gemeinsam mit der staatlichen Leitung das Automatisierungsvorhaben zum politischen Schwerpunkt der Führungstätigkeit erklärt worden ist.“ (Gerisch 1970).

Die Kombinate und Betriebe bedienten sich darüber hinaus aus eigener Initiative der Organisationsform Auftragsleitung zur Führung von Forschungsprojekten, Investitionsvorhaben, Anlagen- und Systemlieferungen, EDV-Projekten usw. Dabei zeigten sich unterschiedliche Varianten ihrer organisatorischen Einordnung:

#### 1. Auftragsleitung als Informationsstab

Es handelt sich um eine Auftragsleitung, die keine komplexe Leitungsverantwortung für ein Vorhaben oder ein Erzeugnis wahrnimmt, sondern mit der Informationssammlung und Entscheidungsvorbereitung für den verantwortlichen Leiter beauftragt ist. Eine solche Auftragsleitung ist beispielsweise die Stabsgruppe des Technischen Direktors für ein Automatisierungsvorhaben.

#### 2. Auftragsleitung als Koordinierungsorgan

Diese Auftragsleitung arbeitet selbständig auf der Grundlage von Entscheidungen des verantwortlichen Linienleiters und ist mit Koordinierungs-, Kontroll- und Informationsabforderungsbefugnissen gegenüber allen Prozeßbeteiligten ausgestattet. Bei dem Organ des Generaldirektors eines Kombinates, das für die Entwicklung eines CAD/CAM-Systems eingesetzt ist, handelt es sich um diesen Typ einer Auftragsleitung.

#### 3. Auftragsleitung als zeitlich begrenzt eingesetztes Linienorgan

Dieser Auftragsleiter ist mit umfassender vorhaben- oder ergebnisbezogener Leitungsverantwortung bis zum Abschluß des Neuerungsprozesses ausgestattet. Das ist beispielsweise der Aufbauleiter (Aufbauleitung) für ein komplexes und umfangreiches Automatisierungsvorhaben, der dem General- oder Betriebsdirektor direkt unterstellt ist.“ (Tragsdorf 1987, S. 484).

Neben dem ausführlicher erläuterten Auftragsleiterkonzept kann beispielsweise das in Betrieben praktizierte System der Planaufschlüsselung verbunden mit Brigadetagebüchern erwähnt werden. Die Betriebspläne wurden bis zu den Mitarbeitern aufgeschlüsselt und die Zahlung von Prämien an die Erfüllung der festgelegten Aufgaben gebunden. Dieses System beruhte letztlich auf Zielvorgaben bzw. Zielvereinbarungen, die auf das Management-by-objectives

zurückgeführt werden können. Auch die Publikation des Handbuches „Moderne Managementmethoden und -techniken im kritischen Überblick“ (Hartmann 1988) ist im Kontext der Nutzung von Managementenerfahrungen zu betrachten.

e) Ein die Organisationsarbeit sehr nachhaltig beeinflussendes Ereignis war Ende der 70er Jahre die durchgängige Einführung der Kombinatestruktur durch die Partei- und Staatsführung. Mit dieser staatlich verordneten Struktur, die 1983 ohne Berücksichtigung der Bedingungen der Kombinate durch die obligatorische Einführung der Leitung über einen Stammbetrieb (Stammhaus) präzisiert wurde, entstanden große Wirtschaftseinheiten, deren innere Organisation eine umfangreiche Organisationsarbeit erforderte. Das betraf sowohl aufbauorganisatorische als auch ablauforganisatorische Aufgaben. Das Organisationsproblem fand wieder mehr Aufmerksamkeit der Leiter.

Die Kombinate bildeten als grundlegende Wirtschaftseinheiten die Basisstruktur von Industrie, Bauwesen und anderen Wirtschaftsbereichen. Sie arbeiteten nach verbindlichen staatlichen Planaufgaben und waren vorwiegend funktional gegliedert (Abbildung 2). Die Kombinate bestanden aus ökonomisch und juristisch eigenverantwortlichen Kombinatebetrieben. Auch diese Betriebe erhielten staatliche Planaufgaben. Dennoch war ein Spielraum für eigenständige Organisationsgestaltung vorhanden. So gab es Unterschiede beim Umfang der Zentralisierung von Aufgaben (z. B. Forschung und Entwicklung, Marktforschung, Datenverarbeitung). Ein weiteres Beispiel ist die unterschiedliche organisatorische Regeldichte innerhalb der Kombinate und der Kombinatebetriebe. Abbildung 3 zeigt eine Übersicht typischer Organisationsregelungen, die in der Praxis zu finden waren.

### **Ergebnisse empirischer Forschung in den Jahren 1979 - 1983 zur Organisationsarbeit in den Bereichen für Organisation und Datenverarbeitung**

Die unterschiedliche Stellung und Wirksamkeit der Organisationsspezialisten war Anlaß für empirische Untersuchungen in Industriekombinaten und -betrieben (Tragsdorf 1983) mit dem Ziel, positive Erfahrungen zu verallgemeinern. Zugleich sollten damit Grundlagen für die Einführung eines postgradualen Studiums zur Weiterbildung von Organisationsspezialisten an der Universität Leipzig (Studienplan 1981) geschaffen werden. Bei diesen Untersuchungen ging es um die Tätigkeit des Organisierens, das heißt wie Organisationsarbeit durchgeführt und die Organisationsfunktion wahrgenommen wird. Den Untersuchungen lagen schriftliche Befragungen und Interviews sowie ein umfangreiches Dokumentenstudium zugrunde. Im Ergebnis wurden unterschiedlich homogene Sachverhalte festgestellt.

Zur Illustration nachfolgend zwei Befunde aus dieser Zeit:

a) Zur organisatorischen Einordnung der Organisationsbereiche in die Kombinars- bzw. Betriebsstruktur und zur inneren Gliederung der Struktureinheit Organisation

Begründet in der Auffassung, daß Organisation als Führungsfunktion bei Übertragung an Spezialisten in die jeweiligen Ebenen einzuordnen ist und daß auch strukturell eine enge Verbindung von Organisation und Rechentechnik gewährleistet sein sollte, wurden in der Untersuchung zwei Hypothesen überprüft, die den Charakter von Grundsätzen tragen:

Der Fachdirektor oder Abteilungsleiter Organisation und Datenverarbeitung ist dem General- oder Betriebsdirektor direkt unterstellt; er ist Mitglied der Direktion des Kombinates oder Betriebes.

Die Kombination von organisatorischen Aufgaben und Vorbereitung und Nutzung der Datenverarbeitungstechnik sowie anderer Sachmittel kann nur unter einheitlicher Leitung eines Fachdirektors oder Abteilungsleiters Organisation und Datenverarbeitung mit hoher Wirksamkeit gewährleistet werden.

Zu beiden Hypothesen wurden 1981 positive Befunde festgestellt. So waren in der Industrie 65,3 % der Fachbereiche Organisation und Datenverarbeitung (ODV) den Generaldirektoren direkt unterstellt.

Die Erhebungen ergaben weiter, daß in 29 Kombinarsleitungen 76 % der Fachbereiche ODV dem Generaldirektor und in 56 Kombinarsbetrieben 82% der Struktureinheiten ODV dem Betriebsdirektor unterstellt waren. Ähnlich hohe Anteile ergaben sich hinsichtlich der zweiten Hypothese. Von 79 erfaßten Wirtschaftseinheiten verfügten 83 % über eine Struktureinheit, in der Organisation und Datenverarbeitung zusammengefaßt waren und gemeinsam geleitet wurden. Auffallend ist zum einen die Vielfalt und zum anderen die relativ hohe Homogenität bei der Bezeichnung von Organisationsbereichen (n = 79) :

Organisation und Datenverarbeitung	52 Nennungen
Organisations- und Rechenzentrum	7 Nennungen
Sozialistische Wirtschaftsführung	4 Nennungen
Betriebsorganisation	3 Nennungen
Wirtschaftsorganisation	2 Nennungen
Kombinarsrechenzentrum	2 Nennungen
Datenverarbeitung	2 Nennungen
Betriebsorganisation	1 Nennung
EDV/Betriebsorganisation	1 Nennung
Organisation und Rechentechnik	1 Nennung

Betriebsorganisation/Datenverarbeitung	1 Nennung
Wirtschafts- und Leitungsorganisation	1 Nennung
Organisations- und Informationszentrum	1 Nennung
Organisation und Information	1 Nennung

Die Hypothese der Direktunterstellung bestätigten Untersuchungsergebnisse von Gerisch (Leistungsanstieg ... 1983, S. 36), die auf Erhebungen in allen Kombinat der DDR beruhen.

b) Zur Entwicklung der Anzahl und zum Anteil der Beschäftigten in den Bereichen Organisation und Datenverarbeitung

Im Forschungsbericht (Tragsdorf 1983) konnte festgestellt werden, daß in der DDR in den erfaßten Jahren, wenn auch sehr differenziert, eine Tendenz des Anwachsens spezialisierten Organisationspotentials zu verzeichnen war. Als Hauptursachen wurden die Bildung und Entwicklung der Industriekombinate, die zunehmende Verfügbarkeit von Informationstechnik und die zielstrebige Durchsetzung der wissenschaftlichen Arbeitsorganisation vermutet.

Die Zunahme des Organisationspotentials zeigt beispielhaft die personelle Entwicklung von 1980 bis 1985 (geplant) in den Bereichen Organisation und Datenverarbeitung in zwei Kombinat der metallverarbeitenden Industrie:

		<u>Kombinat A</u>	<u>Kombinat B</u>
A.	Gesamtbeschäftigte im ODV-Bereich	125 %	126 %
B.	EDV-Organisatoren/Programmierer	152 %	114 %
C.	Betriebs- und Leitungsorganisatoren	148 %	119 %
D.	Organisationsspezialisten (B + C)	151 %	115 %
E.	Organisationsspezialisten/1000 Beschäftigte (1985)	10	16

Hervorzuheben sind die großen Unterschiede beim Anteil der Spezialisten für Organisation an den Gesamtbeschäftigten in ausgewählten Kombinat, die in Abbildung 4 ersichtlich sind.

### **Die Wahrnehmung der Organisationsfunktion in den Industriekombinat und -betrieben Ende der 80er Jahre**

Die Organisationsarbeit war in der 2. Hälfte der 80er Jahre vor allem von einer zunehmenden Einflußnahme der Partei- und Staatsführung auf organisatorische Sachverhalte in der Wirtschaft sowie von Auswirkungen der Datenverarbeitung geprägt, wie nachfolgende ausgewählte Sachverhalte zeigen sollen:

a) Zunehmend wurden organisatorische Vorgaben durch die zentrale staatliche Planung gegeben, was die Spielräume der Kombinate und Betriebe eingrenzte. Das betraf beispielsweise

- die undifferenzierte Einführung von staatlichen Besetzungsnormativen für Leitungs- und Verwaltungspersonal,
- die Vorgabe von staatlichen Auslastungsnormen der Rechentechnik (vom Zentralcomputer bis zum PC) und
- die Nutzung der Rechentechnik zur "Verfeinerung" und zugleich Ausdehnung der zentralen staatlichen Planung.

Abbildung 5 zeigt ein System von Kennziffern für die Planung und Abrechnung der in den Kombinat und Betrieben vorhandenen Informationstechnik. Die Kennziffern wurden von den zentralen staatlichen Planungsorganen im "Planteil Beschleunigung der Entwicklung und Anwendung der Mikroelektronik, der CAD/CAM und Rechentechnik - Formblatt 9001" für ein Planjahr vorgegeben und mußten von den Kombinat und Betrieben abgerechnet werden.

b) Mit der Tendenz zum Ausbau der zentralen staatlichen Leitung war ein zunehmender Abbau situativer Vorgehensweisen verbunden. Das zeigte sich unter anderem

- in einem sich ständig vergrößernden und dabei undifferenzierten staatlichen Planungssystem (Branche oder Betriebsgröße wurden nicht berücksichtigt),
- in der nahezu 100%igen Durchsetzung der Leitung der Kombinate durch einen Stammbetrieb, ohne Rücksicht auf die Betriebs- und Erzeugnisstruktur,
- in Normvorgaben für Leitungs- und Verwaltungspersonal, die Sortimentsstruktur, Technologie, Betriebsgröße usw. nicht berücksichtigten sowie
- in der Formalisierung der Führungsorganisation durch Anwendung von Spiegelstrukturen.

c) Die zunehmende Datenverarbeitung und die Tendenz der Automatisierung der Produktion führte in den Kombinat und Betrieben häufig zu einer Verschiebung der personellen Kapazitäten zu Lasten der klassischen Organisationsarbeit. Während die Realstruktur eines ODV-Bereiches eines Betriebes in Abbildung 6 ein relativ ausgeglichenes Verhältnis zwischen Personal für Organisation und für Datenverarbeitung erkennen läßt, so zeigt die Realstruktur des Stammbetriebes eines Kombinates demgegenüber ein Übergewicht des für die Rechentechnik eingesetzten Personals.<sup>5</sup> Zugleich wird hier die positive Tendenz der Hinwendung zur Prozeßorganisation deutlich.

d) Ein weiterer Sachverhalt, der die Organisationsarbeit in den Bereichen für Organisation und Datenverarbeitung in den Kombinat und Betrieben beeinflusste, waren ein hoher Kapazitätseinsatz und Improvisation bei der eigenen Software-Entwicklung. Der Hauptlieferant für DV-Technik, das Kombinat Robotron stellte eine Software zur Verfügung, deren Anpassung an

---

<sup>5</sup> Die Zahl der Mitarbeiter ist dem rechten Feld der Struktursymbole zu entnehmen.

die spezifischen Bedingungen und die vorhandene Organisation häufig hohen Arbeitsaufwand erforderte. Außerdem nahmen in den 80er Jahren die Importe an DV-Technik zu, wobei aus Gründen fehlender Kompatibilität oder aus Devisenmangel häufig vom Anwender die Software selbst entwickelt werden mußte.

Trotz der Intensivierung der zentralen staatlichen Leitung verblieben in den Kombinatensystemen hinsichtlich der organisatorischen Gestaltung noch Entscheidungsspielräume. So fallen beispielsweise bei der Regelungsdichte in den Kombinatensystemen erhebliche Unterschiede auf, wie die nachfolgende Übersicht über die Zahl der Organisationsanweisungen (Stand 01.10.1989) für ausgewählte Kombinate und ihre Stammbetriebe zeigt.

	Regelungen für alle Kombinatsbetriebe	Regelungen nur für den Stammbetrieb
Baukema	127	95
Lederwaren	78	91
Leuna	120	200
Narva	125	123
Polygraph	120	350
Robotron	198	114
Schiffbau	200	(nicht bekannt)
Schuhe	47	70
TAKRAF	105	155

Die Wahrnehmung und Ausfüllung von Entscheidungsspielräumen in der Organisationsarbeit erfordert, daß sich die Leiter ihrer Organisationsverantwortung bewußt sind. Insbesondere durch die Ende der 80er Jahre zunehmende Tendenz zur Dezentralisierung der Organisationsarbeit innerhalb der Kombinate und Betriebe (Görgl/Tragsdorf 1989, S. 20 ff.) wurde dies notwendig und gefördert. Ein Indiz dafür ist die Teilnehmerstruktur (Abb. 8) an einem an der Universität Leipzig durchgeführten postgradualen Studium Betriebs- und Leitungsorganisation. So nahm der Anteil von Linienleitern in den Jahren 1987 bis 1989 gegenüber dem Durchschnitt von 1981 bis 1985 sichtbar zu. Ein weiteres Indiz ist, daß durch die größere Aufmerksamkeit, die in den Kombinatensystemen und Betrieben der Organisation und Datenverarbeitung geschenkt wurde, die aktive Rolle der Kammer der Technik, die unbestritten als ein maßgeblicher Initiator der Organisationsarbeit in der DDR zu werten ist, Ende der 80er Jahre nicht mehr vorhanden war.

Das postgraduale Studium Betriebs- und Leitungsorganisation war ein berufsbegleitendes Studium. Die Teilnehmer erhielten auf Grundlage gesetzlicher Bestimmungen je Semester 18 Tage bezahlte Freistellungen von ihrer beruflichen Tätigkeit. Das Studium wurde eingerichtet, weil in ökonomischen Studiengängen an Universitäten, Hochschulen und Fachschulen der Organisationsausbildung eine geringe Aufmerksamkeit fand und weil ein großes Interesse der Praxis an neuen nationalen und internationalen Forschungsergebnissen und Erfahrungen auf den Gebieten Datenverarbeitung und Organisation bestand. Neben allgemeinen, aus dem politischen System resultierenden Anforderungen gingen wir von folgenden spezifischen Anforderungen an die Organisierenden aus:

- Analytisches Denken
- Blick für das Wesentliche
- Beweglichkeit
- Koordinierungsfähigkeit
- Strategische Denkhaltung
- Ökonomisches Verständnis
- Selbständigkeit
- Überzeugungskraft
- Fähigkeit zur Gemeinschaftsarbeit
- Phantasie und Kreativität

Entsprechend war das Studienprogramm konzipiert. Die Abbildung 9 gibt eine Übersicht über die Lehrgebiete, die den Inhalt des postgradualen Studiums Betriebs- und Leitungsorganisation bestimmten:

Organisation und Datenverarbeitung waren auch feste Bestandteile der Weiterbildung von Führungskräften in der Wirtschaft. In den Weiterbildungseinrichtungen der Ministerien und Kombinate wurden beispielsweise in relativ großem Umfang rechnergestützte Planspiele oder Fallbeispiele durchgeführt. Auch diese Weiterbildungsinhalte wirkten sich positiv auf das Verhältnis der Leiter zur Organisationsarbeit aus.

## **Zusammenfassende Einschätzung**

Wertet man Veränderungen im Stellenwert der Organisationsarbeit in der DDR, so ist eine „Wellenbewegung“ festzustellen. Höhen wechselten mit Tälern, wofür im Beitrag einige Ursachen nachgewiesen wurden. Geht man davon aus, daß jede Führungskraft im Rahmen seines Verantwortungsbereiches auch als Organisator oder organisatorischer Gestalter betrachtet werden muß (Grochla 1982, S. 4), so wurde in den produzierenden Bereichen generell von diesem Maßstab ausgegangen. Allerdings spielte das Verhältnis der einzelnen Führungskraft zum Wichtigkeitsgrad der Funktion Organisation und zur Organisationsarbeit eine nicht zu unterschätzende Rolle.

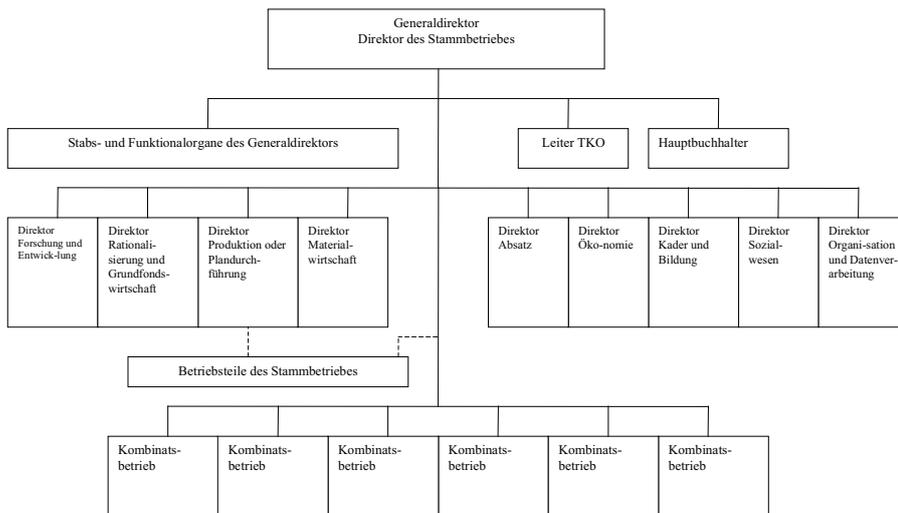
„Organisationsfreundlichen“ Führungskräften standen solche gegenüber, die der Organisation als Produktivitäts- oder Rationalisierungsfaktor in ihrer Tätigkeit eine eher geringe Bedeutung zuordneten.

Ähnlich verlief die Entwicklung der Kapazität der Organisationsbereiche in den Kombinat und ihren Betrieben. Auf jeder Hierarchieebene der zentral-gesteuerten Planwirtschaft waren Organisationskapazitäten installiert. Die Ministerien nutzten dafür Institute, die Vereinigungen Volkseigener Betriebe<sup>6</sup> und einige Kombinate beauftragten Rationalisierungsbüros oder ähnliche zentralisierte Einrichtungen. Diese Organisationskapazitäten hatten neben der Aufgabe der Durchsetzung zentral festgelegter Organisationslösungen auch eine Beratungsfunktion gegenüber den Betrieben. In Abhängigkeit von dem Umfang und der Wirksamkeit der zentralen Kapazitäten verfügten die Betriebe über mehr oder weniger große Organisationsabteilungen. Ende der 80er Jahre verlagerten viele Kombinate und Betriebe Organisationsaufgaben in die Fachabteilungen. Dieses Wechselspiel zwischen zentralisierter und dezentralisierter Organisationsarbeit prägte verbunden mit den im Beitrag gezeigten Tendenzen und Wirkungen die Organisationsarbeit in der Industrie der DDR.

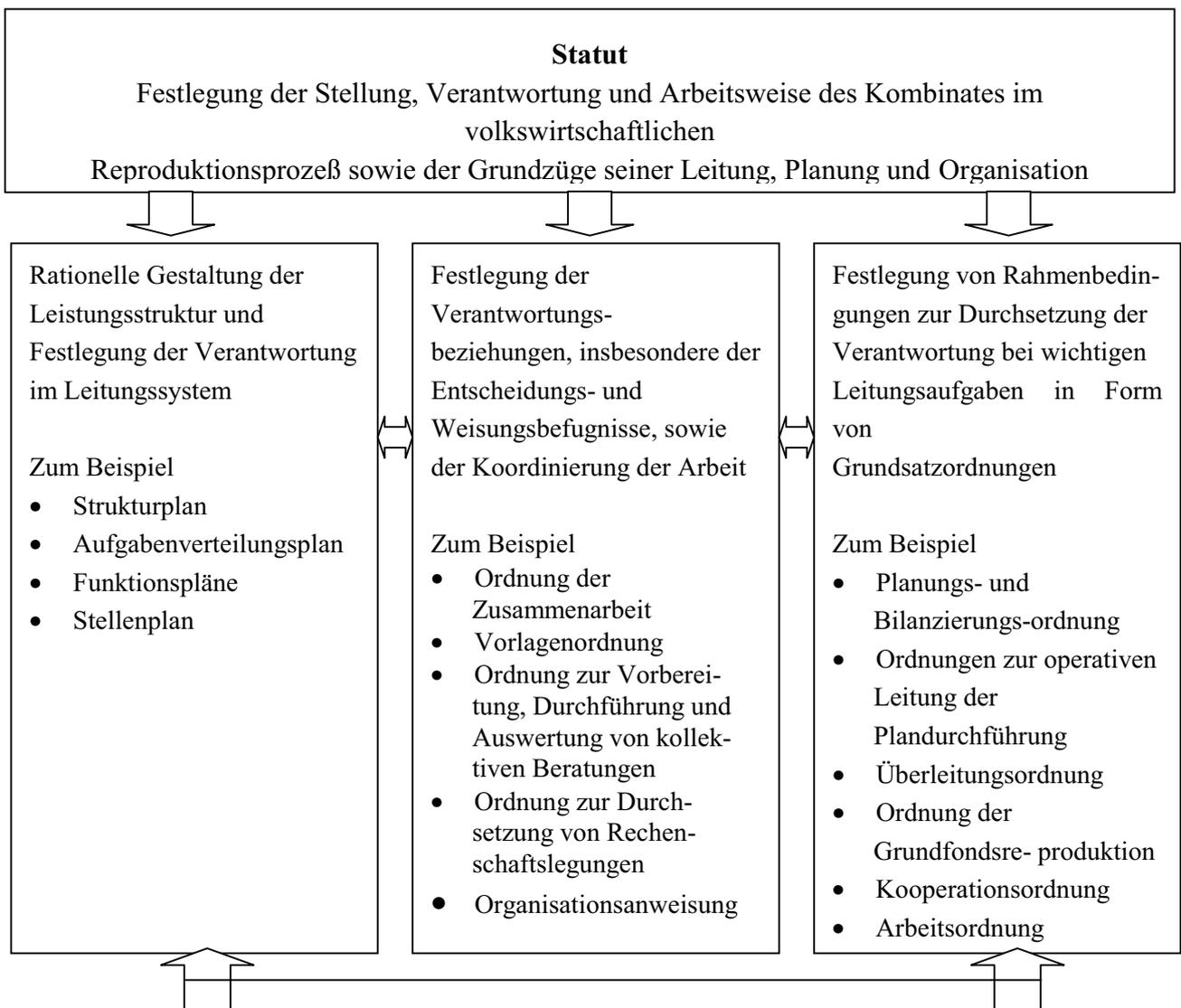
---

<sup>6</sup> Die Vereinigungen Volkseigener Betriebe waren für Branchen zuständige Leitungs- und Verwaltungseinheiten für Betriebe und Vorläufer der Kombinate.

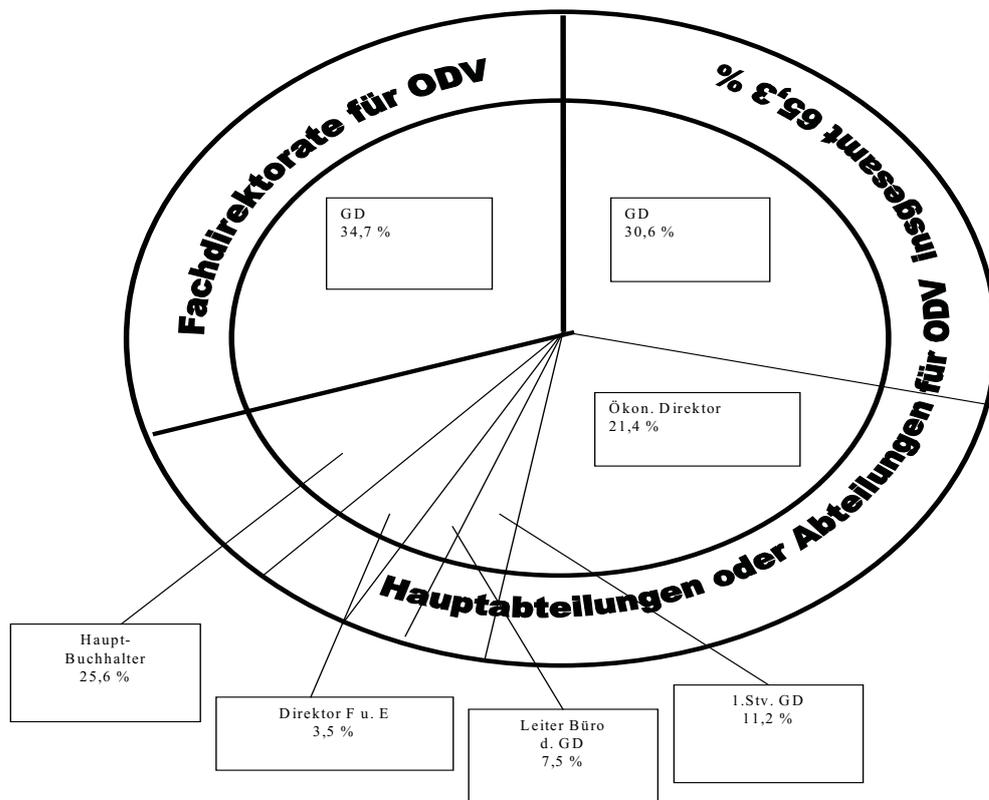
**Abb. 1:** Strukturplan 1964 des WBK Hochbau Berlin



**Abb. 2:** Grundstruktur der Leitung des Kombinates über den Stammbetrieb



**Abb. 3:** Organisationsregelung im Kombinat (Autorenkollektiv 1985, S. 88)



**Abb. 4:** Anteil der Beschäftigten des Fachorgans ODV der Kombinatiensleitung an den Gesamtbeschäftigten in % - 1980

	1)	2)
PCK Schwedt	1,18	0,04
Narva Berlin	0,97	0,07
Leuna	0,84	0,02
Elektroanlagen	0,73	0,03
VTK-Leipzig	0,66	0,14
Fortschritt Neustadt	0,48	0,02
UT Erfurt	0,35	0,01
Takraf Leipzig	0,29	0,04
GISAG Leipzig	0,24	0,06
Polygraph Leipzig	0,12	0,03
Nachrichtenelektronik Leipzig	0,04	0,01

1) nur Struktureinheit Leitungsorganisation

2) nur Struktureinheit Leitungsorganisation - Anteil Mitarbeiter mit Hoch- und Fachschulqualifikation (%)

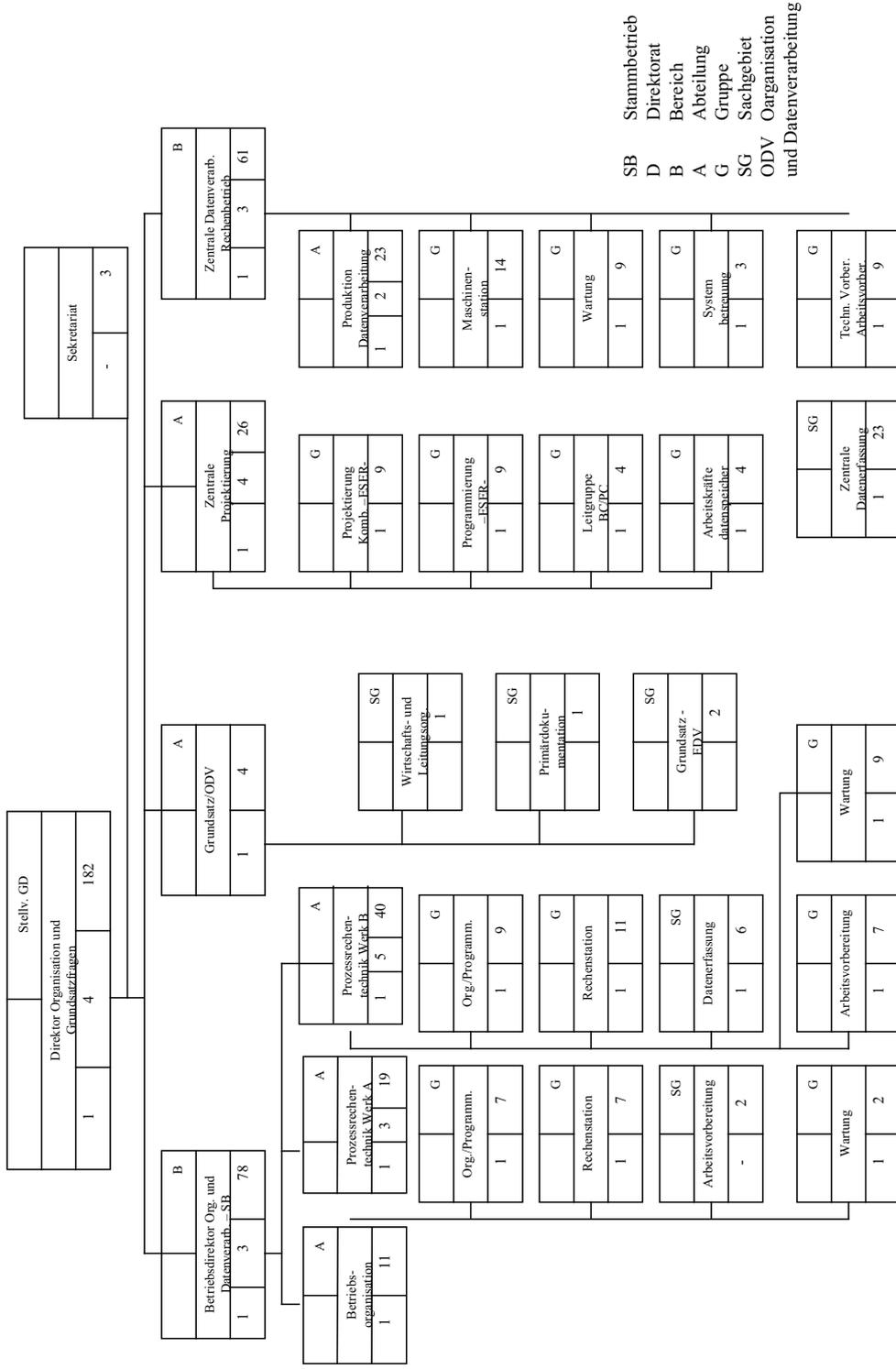
**Abb. 5:** Kennziffern für die Planung Informationstechnik (Auswahl)

<b>Bezeichnung der Kennziffer</b>	<b>Kennz. Nr.</b>
Anzahl der CAD-Arbeitsstationen	1000
Davon für Forschung und Entwicklung	1001
für Konstruktion	1002
für Projektierung	1003
für Softwareentwicklung	1004
Einmaliger Aufwand für Zeile 1000 (M)	1005
Anzahl der Beschäftigten für Zeile 1000 (VbE) <sup>7</sup>	1006
Anzahl der CAM-Arbeitsstationen	2000
Davon für technologische Vorbereitung	2001
für operative Lenkung und Kontrolle der Produktion	2002
für Beschaffung, Absatz, TUL-Prozesse	2003
für Planung, Rechnungsführung und Statistik	2004
für Leitungsprozesse außerhalb der materiellen Produktion	2005
Einmaliger Aufwand für Zeile 2000 (M)	2006
Anzahl der Beschäftigten für Zeile 2000 (VbE)	2007
Integrierte CAD/CAM-Systeme	3000
Einmaliger Aufwand für Zeile 3000 (M)	3001
Anzahl der Beschäftigten für Zeile 3000 (VbE)	3002

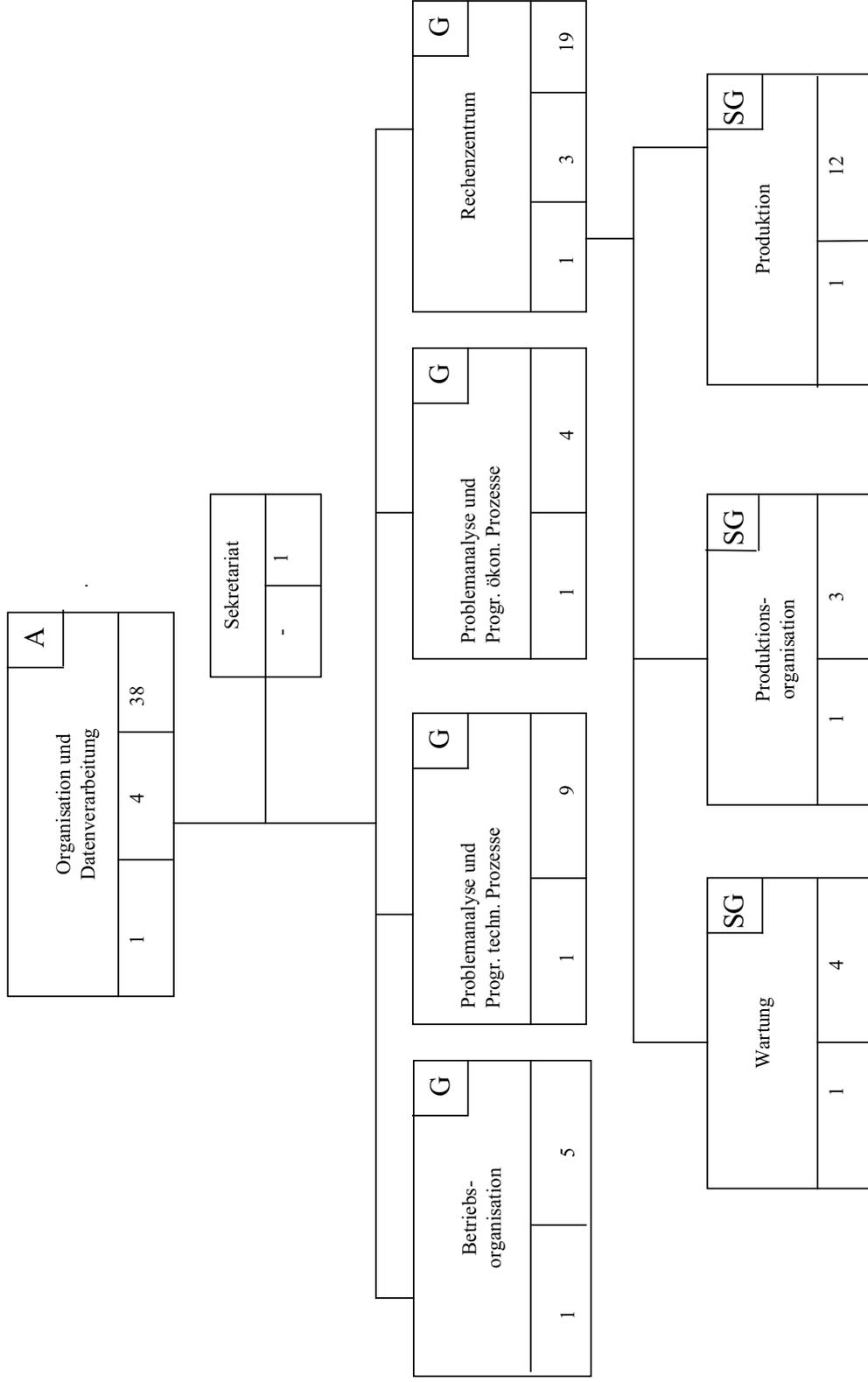
---

<sup>7</sup> VbE ist die Kürzung für Vollbeschäftigteneinheiten

**Abb. 6:** ODV-Bereich eines Kombinatbetriebes



**Abb. 7:** ODV-Bereich des Stammbetriebes eines Textilkombinates



**Abb. 8:** Teilnehmerstruktur im postgradualen Studium Betriebs- und Leitungsorganisation der Universität Leipzig

	1.-5. Matrikel 1981-1985	6. Matrikel 1986	7. Matrikel 1987	8. Matrikel 1989	9. Matrikel 1989
Zulassungen	156	31	34	35	32
Organisationsleiter	34 %	35 %	30 %	23 %	31 %
Organisationsmitarbeiter	29 %	35 %	8 %	23 %	31 %
EDV-Organisatoren	6 %	10 %	2 %	8 %	3 %
Bereichsorganisatoren	1 %	-	-	-	3 %
Leiter in Fachbereichen	18 %	10 %	45 %	29 %	19 %
Mitarbeiter in Fachbereichen	8 %	7 %	15 %	17 %	13 %
Sonstige	4 %	3 %	-	-	-

**Abb. 9:** Stundentafel für das postgraduale Studium "Betriebs- und Leitungsorganisation (Studienplan 1982, S. 17)

Nr.	Lehrgebiet	Lehrveranstaltungen (h)	Selbststudium (h)
1.	Marxismus-Leninismus	24	50
2.	Grundfragen der Leitung in der Sozialistischen Wirtschaft	36	70
3.	Ökonomische und rechtliche Entwicklungen in der Wirtschaft	30	60
4.	Methodische Grundlagen der Organisationsarbeit	80	200
4.1.	Organisationsarbeit im Kombinat	(16)	(30)
4.2.	Mathematische Methoden und Modelle	(14)	(40)
4.3.	Mathem.-statist. Verfahren	(14)	(40)
4.4.	Soziol. Verfahren	(12)	(30)
4.5.	Verfahren u. Methoden der WAO	(14)	(30)
4.6.	Organisationsanalyse u. – projektierung	(10)	(30)
5.	Organisation u. Technik d. Informationsverarbeitung	32	65
6.	Organisationsaufgaben u. -lösungen	86	155
	Gesamtstunden Abschlußarbeit	288	600
	Freistellung von der Arbeit für Lehrveranstaltungen, Exkursionen, Prüfungen und Belege Abschlußarbeit	72 Tage 4 Wochen	

## Literatur:

- Autorenkollektiv; Wirtschafts- und Leitungsorganisation in den Kombinat und ihren Betrieben, Berlin 1985
- Bericht über die Arbeitskonferenz "Betriebsorganisation" vom 17. - 19.10.1955 in Weimar, Berlin 1956
- Gerisch, R.; Das Mandat des Auftragsleiters, in: effekt, Heft 3/1970
- Görgl, K./Tragsdorf, K.; Organisation und Technik im Leitungsprozeß, Leipzig 1989
- Grochla, E.; Grundlagen der organisatorischen Gestaltung, Stuttgart 1982
- Grundfragen der Betriebsorganisation, Berlin 1959
- Grundlagen der wissenschaftlichen Arbeitsorganisation. Übersetzung aus dem Russischen, Berlin 1975
- Hartmann, Wolf D.; Handbuch der Managementtechniken, Berlin 1988
- Hiebsch, H./Vorweg, M.; Einführung in die marxistische Sozialpsychologie, 9. veränderte Auflage, Berlin 1975
- Hoffmann, H.; Sozialistische Betriebsorganisation durch Gemeinschaftsarbeit in der Kammer der Technik, Leipzig 1983
- Kamenizer, S. E.; Organisation und Planung des sozialistischen Industriebetriebes, Übersetzung aus dem Russischen, 3. deutsche überarbeitete Auflage, Berlin 1954
- Lang, R./Wagner, D.; Entwicklung des Organisationspotentials in Ostdeutschland, in: zfo - Zeitschrift Führung + Organisation, Heft 6/1995, S. 353 - 359
- Lehmann, H. R.; Grundsätze und Methoden der Organisationsarbeit in sozialistischen Industriebetrieben, Berlin 1963
- Leistungsanstieg durch wirksame Organisationsarbeit in den Kombinat und Betrieben. Protokollband der 7. Bezirksfachtagung Organisation, Leipzig 1983
- Marx, K.; Das Kapital, Erster Band, Berlin 1979
- Neumann, J.; Ablauforganisation im Betrieb, Berlin 1981
- Ökonomisches Lexikon H - P, 3. Auflage, Berlin 1979
- Studienplan für das postgraduale Studium Betriebs- und Leitungsorganisation an der Karl-Marx-Universität Leipzig, 2. Auflage, Berlin 1982
- Tragsdorf, K.; Die Vervollkommnung der Organisationsarbeit in den Fachorganen für Organisation und Datenverarbeitung der Kombinate und Betriebe, Forschungsbericht, Leipzig 1983 (unveröffentlicht)
- Tragsdorf, K.; Spezielle Organisationsformen der flexiblen und prozeßnahen Leitung in Kombinat und Betrieben, in: Wissenschaftliche Zeitschrift der Karl-Marx-Universität, Gesellschaftswissenschaftliche Reihe, 36(1987)5, S. 482 - 489
- Watzik, G.; Die "Auftrags-Leitung" - eine Organisationsform zur Lösung komplexer Querschnittsaufgaben, in: Die Wirtschaft, Nr. 31/1969, S. 13 f.