

# Personelle Unternehmungsorganisation

von

Erich Potthoff

Mit 8 Abbildungen



1977

Walter de Gruyter · Berlin · New York

Dr. rer. pol. *Erich Potthoff*,  
Hon. Professor an der Universität zu Köln

*CIP-Kurztitelaufnahme der Deutschen Bibliothek*

**Potthoff, Erich**

Personelle Unternehmungsorganisation. — 1. Aufl. — Berlin,  
New York : de Gruyter, 1976.

(Sammlung Göschen; 2020)  
ISBN 3-11-005835-9

© Copyright 1976 by Walter de Gruyter & Co., vormalig G. J. Göschen'sche Verlagshandlung, J. Guttentag, Verlagsbuchhandlung, Georg Reimer, Karl J. Trübner, Veit & Comp., 1 Berlin 30 — Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden — Printed in Germany — Satz und Druck: Walter de Gruyter, 1 Berlin 30 — Bindearbeiten: Berliner Buchbinderei Wübben & Co., 1 Berlin 42

## Vorbemerkung

Zwischen der Organisation einer Unternehmung und den darin tätigen Menschen gibt es enge Wechselbeziehungen. Diese Zusammenhänge werden in der Organisationsliteratur zunehmend erörtert; teilweise ist das menschliche Verhalten in organisatorischen Gebilden Gegenstand besonderer Untersuchungen geworden. Doch fehlt ein umfassender Überblick über die Vielfalt personeller Strukturen und Beziehungen im Unternehmungsaufbau und in den Arbeitsabläufen.

Das vorliegende Buch wendet sich zunächst an solche Studierenden, die von ihrem Fach her unmittelbar oder mittelbar mit der Unternehmungsorganisation befaßt sind, vor allem also die Studenten der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. Daneben ist der Band aber auch für die Hand der in der Praxis tätigen Führungskraft gedacht, die organisatorische Entscheidungen zu treffen hat und — direkt oder indirekt — für die Personalführung verantwortlich ist. Dem Studenten mag das hier Gebotene als Ergänzung der Theorie die notwendige praktische Anschauung vermitteln; dem Praktiker soll es den wissenschaftlich fundierten Überblick im Taschenbuchformat und damit vielleicht auch manche Hilfestellung für seine täglichen Entscheidungen geben.

Der erste Teil ist zunächst dem personellen Faktor aus der Sicht der verschiedenen Wissenschaftsdisziplinen gewidmet und handelt sodann von der Rolle des personellen Beziehungssystems. Der zweite Teil wendet sich den praktischen Einzelaspekten personeller Unternehmungsorganisation zu, so wie sie sich mir aus den Erfahrungen als Mitglied in Vorstandsgremien und Aufsichtsräten, aus der prüfenden und beratenden Berufstätigkeit darstellen; aber auch manches Jahr in der Rolle des schlicht Ausführenden kam mir dabei zugute, und schließlich habe ich mich in zahlreichen fachwissenschaftlichen Arbeiten der Diskussion gestellt. Das Manuskript ist größtenteils aus

meinen Vorlesungen über Personalwesen und Unternehmensorganisation an der Universität Köln erwachsen.

Der Band steht in engem Zusammenhang mit meinem 1974 in derselben Sammlung veröffentlichten Band „Betriebliches Personalwesen“. In Einzelfragen konnte ich mich daher kürzer fassen, um den verfügbaren Umfang noch konsequenter für die hier im Vordergrund stehenden Themen zu nutzen.

Düsseldorf, im Juni 1976

*Erich Potthoff*

## Inhalt

1.	<i>Grundlagen</i> . . . . .	9
1.1	<i>Der personelle Faktor in der Unternehmungsorganisation als Erfahrungs- und Erkenntnisobjekt der Wissenschaften</i> . . . . .	9
1.1.1	Menschliche Arbeit als Gegenstand der Arbeits-, Aufgaben- und Funktionsteilung . . . . .	10
1.1.2	Stellung des Menschen in der neueren Betriebswirtschaftslehre . . . . .	13
1.1.3	Stellung des Menschen in der neueren Organisations- theorie . . . . .	17
1.1.4	Neuere Organisationsmodelle . . . . .	22
1.2	<i>Individuum und Organisation</i> . . . . .	25
1.2.1	Gleichgewicht der Interessen . . . . .	27
1.2.2	Motivation und Motivationstheorien . . . . .	28
1.2.3	Umstrittene Einflußgrößen organisatorischer Gestaltung . . . . .	31
1.3	<i>Menschenbild und Organisation</i> . . . . .	32
1.3.1	Einfluß gesellschaftlicher Veränderungen . . . . .	32
1.3.2	Wertende und wertfreie Betriebswirtschaftslehre. . . . .	34
1.4	<i>Unternehmungsorganisation als personelles Beziehungssystem</i> . . . . .	35
1.4.1	Kompetenzbeziehungen . . . . .	37
1.4.1.1	Führung und Ausführung . . . . .	37
1.4.1.2	Hierarchisches Beziehungssystem (Einliniensystem). . . . .	39
1.4.1.3	Funktionelles Beziehungssystem (Mehrliniensystem) . . . . .	42
1.4.2	Arbeitsbeziehungen . . . . .	44
1.4.3	Kommunikationsbeziehungen . . . . .	45
2.	<i>Personelle Unternehmungsorganisation in der Praxis</i> . . . . .	48
2.1	<i>Aufbauorganisation</i> . . . . .	48
2.1.1	Funktionelle Unternehmungsorganisation . . . . .	48
2.1.1.1	Vorteile . . . . .	50

2.1.1.2	Nachteile . . . . .	51
2.1.2	Objektorientierte Unternehmungsorganisation . . . .	53
2.1.3	Objekt- und funktionsorientierte Organisation. . . .	54
2.1.3.1	Dezentralisierte Geschäftsbereichsorganisation . . . .	54
2.1.3.2	Vor- und Nachteile . . . . .	58
2.1.4	Sonderformen . . . . .	60
2.1.4.1	Ausschüsse . . . . .	61
2.1.4.2	Produkt-Management . . . . .	63
2.1.4.3	Projekt-Management . . . . .	65
2.1.4.3.1	Abgestufte Kompetenzregelung . . . . .	66
2.1.4.3.2	Besondere personelle Anforderungen . . . . .	69
2.2	<i>Der personelle Faktor in der Ablauforganisation . . .</i>	71
2.2.1	Wechselwirkungen zwischen Aufbau- und Ablauf- organisation . . . . .	71
2.2.2	Prinzipien der Arbeitsablauforganisation . . . . .	72
2.2.2.1	Einzelarbeitsplatzbezogener Arbeitsablauf . . . . .	72
2.2.2.2	Arbeitsablauforganisation nach dem Verrichtungs- prinzip . . . . .	73
2.2.2.3	Arbeitsablauforganisation nach dem Flußprinzip . . .	75
2.2.2.4	Arbeitsablauforganisation bei ortsveränderlichen Ar- beitsplätzen . . . . .	77
2.2.3	Ablauforganisation bei Führungsaufgaben . . . . .	78
2.2.3.1	Analyse des Entscheidungsprozesses . . . . .	78
2.2.3.2	Entscheidungsprozeß und Information . . . . .	81
2.2.4	Menschengerechte Arbeitsablaufgestaltung . . . . .	84
2.3	<i>Der personelle Faktor in der Geschäftsführung . . . .</i>	86
2.3.1	Organisatorische Formen . . . . .	87
2.3.1.1	Vor- und Nachteile der Ein-Mann-Führung oder des Direktorialsystems . . . . .	88
2.3.1.2	Vor- und Nachteile der kollegialen Geschäftsführung	92
2.3.1.3	Die Organisation der Geschäftsführung aus aus- ländischer Sicht . . . . .	95
2.3.2	Aufgabenteilung in der mehrköpfigen Geschäfts- führung . . . . .	97
2.3.2.1	Gefahr des Ressortegoismus . . . . .	100
2.3.3	Einheit der Leitung in der mehrköpfigen Geschäfts- führung. . . . .	102
2.3.3.1	Personelle Lösung . . . . .	102
2.3.3.2	Funktionelle Lösung . . . . .	104
2.3.3.3	Einheit der Leitung im Aktienrecht und Steuerrecht . .	107

2.3.4	Primäre und sekundäre Geschäftsführungsorgane. . .	110
2.3.4.1	Primäre Führungsorgane in Gesetz und Praxis	111
2.3.4.2	Sekundäre Führungsorgane in Gesetz und Praxis . .	112
2.3.4.2.1	Recht und Wirklichkeit in der Aktiengesellschaft. . .	112
2.3.4.2.2	Recht und Wirklichkeit in der Personalgesellschaft . .	115
2.3.4.3	Kommunikation zwischen primären und sekundären Geschäftsführungsorganen . . . . .	116
2.3.4.4	Rolle der externen Prüfung . . . . .	119
2.3.5	Führungsnachfolge . . . . .	121
2.3.5.1	Nachfolgeregelung bei Geschäftsführer-Unternehmungen gen . . . . .	123
2.3.5.2	Nachfolge bei Eigentümer-Unternehmungen . . . . .	125
2.3.5.2.1	Ausbildung des Nachfolgers . . . . .	126
2.3.5.2.2	Rechtliche Maßnahmen . . . . .	127
2.3.5.2.3	Schwierigkeiten der Überleitung . . . . .	129
2.4	<i>Der personelle Faktor in der Stabsorganisation</i> . . .	130
2.4.1	Formen der Stabsorganisation . . . . .	132
2.4.1.1	Der persönliche Stab . . . . .	132
2.4.1.2	Fachstäbe . . . . .	133
2.4.1.3	Führungsstab . . . . .	134
2.4.2	Verantwortung und Kompetenz . . . . .	135
2.4.3	Verantwortung des Linienvorgesetzten . . . . .	137
2.5	<i>Unternehmungsführung und Betriebsrat</i> . . . . .	138
2.5.1	Betriebsverfassung und Betriebsratsorganisation . . .	140
2.5.2	Erweiterung der Beziehungsstruktur . . . . .	143
2.5.3	Arbeitgeber-/Arbeitnehmerbeziehungen – ein Kom- munikationsproblem . . . . .	145
2.6	<i>Personelle Fragen der Stellvertretung</i> . . . . .	148
2.6.1	Stellvertretung als Mittel der Führungskontinuität . .	149
2.6.2	Stellvertretung als Mittel der Personalentwicklung . .	150
2.6.3	Formelle Organisation der Stellvertretung . . . . .	151
2.6.3.1	Stellvertretung bei Abwesenheit des Stelleninhabers . .	151
2.6.3.2	Der ständige Stellvertreter . . . . .	152
2.6.4	Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen des Stellvertreters . . . . .	154
2.6.5	Zusammenwirken von Stelleninhaber und Stellver- treter . . . . .	155

2.6.6	Notwendigkeit klarer Regelungen der Stellvertretung	157
2.7	<i>Formelle und informelle Unternehmungsorganisation</i>	158
2.7.1	Informelles Kommunikationssystem	159
2.7.2	Persönliche Beziehungen und Gruppierungen	161
2.7.3	Sozio-ökonomische Schichtung der Belegschaft	163
2.7.4	Informelle Autorität	164
2.7.5	Informelles Führungssystem	166
2.7.5.1	Statussystem	166
2.7.5.2	Vor- und Nachteile	167
2.7.6	Abhängigkeiten von der Unternehmungstradition.	169
	Schlußbemerkung	172
	Literatur	174
	Sachregister	182
	Personenregister	187

## Verzeichnis der Abbildungen

Abb. 1:	Modell des individuellen Verhaltens	20
Abb. 2:	Bürokratiemodell	41
Abb. 3:	Schema einer dezentralisierten Geschäftsbereichsorganisation	55
Abb. 4:	Prinzip der Matrix-Organisation	67
Abb. 5:	Schematische Darstellung der Ablaufprinzipien für ortsggebundene Arbeitssysteme	76
Abb. 6:	Formen der Geschäftsführung	89
Abb. 7:	Gliederung der Ausschüsse in einem amerikanischen Automobilkonzern	98
Abb. 8:	Schema der Gliederung der dispositiven Arbeit	131

## 1. Grundlagen

Die Begriffe Unternehmung und Organisation verleiten zu einer umfangreichen Diskussion, da sie vieldeutig verwendet werden. Beim Begriff der Organisation gehen wir von den wesentlichen Merkmalen aus, wie sie von zahlreichen wirtschaftswissenschaftlichen und soziologischen Autoren herausgestellt wurden. Dazu gehören einmal die Ordnung im Sinne einer bewußten Hinwendung auf die von Menschen gesetzten Ziele, zum anderen das Merkmal der Zielstrebigkeit und das Streben nach Optimallösungen bzw. nach Wirtschaftlichkeit [93, Sp. 1093]. Organisation soll in dieser Schrift sowohl instrumental – als Mittel zur Erreichung der Ziele – als auch institutionell – als eine organisierte Gruppe innerhalb eines größeren Sozialsystems – verstanden werden.

Aus der Vielzahl der organisatorischen Gebilde interessiert primär die Unternehmung in der Wirtschaft. Mit *Erich Kosiol* werden als Unternehmungen wirtschaftlich selbständige Aktionsgebilde verstanden, deren Ziel (Aufgabenstellung) in der ergiebigen Produktion von Sachgütern und Dienstleistungen besteht. Sie umfassen sowohl die technischen als auch die ökonomischen Tatbestände. Die Begriffe Unternehmung und Betrieb werden deshalb synonym verwendet [55, S. 22].

### 1.1 Der personelle Faktor in der Unternehmungsorganisation als Erfahrungs- und Erkenntnisobjekt der Wissenschaften

Mit der wirtschaftlichen Tätigkeit des Menschen befassen sich vor allem die Volkswirtschaftslehre und die Betriebswirtschaftslehre. In der Volkswirtschaftslehre geht es dabei in erster Linie um die Stellung der Arbeit in der Wirtschaft eines Staates, um die Arten der Arbeit und vor allem um die Arbeitsteilung und Arbeitsvereinigung. Für die klassische Betriebswirtschaftslehre spielte die Arbeit eine Rolle als Prozeß der Teilung und

Zusammenfassung von Aufgaben oder Funktionen, als Kostenfaktor in der Leistungsrechnung und als Kapazitätsfaktor für die Leistungserstellung. Nichtsdestoweniger gab es immer wieder Ansätze, den Menschen auch als Subjekt zu sehen und das Personal als Gesamtheit der in einem Betriebe vereinigten Menschen. Man erkannte schon früh, daß zu ihrer methodischen Bewältigung in der Soziologie entwickelte Verfahren heranzuziehen sind. Es hieß aber dann gleich wieder, daß die Problemstellung betriebswirtschaftlich bleiben muß [105, S. 14]. In der neueren Betriebswirtschaftslehre findet jedoch die Stellung des Menschen als Subjekt mehr und mehr Beachtung. Das gilt vornehmlich für diejenigen ihrer Vertreter, die die Betriebswirtschaftslehre auch als Sozial- oder Verhaltenswissenschaft verstehen.

In den letzten Jahrzehnten hat die Unternehmung besonderes Interesse bei den Vertretern der Wissenschaften gefunden, deren Erkenntnisobjekt der Mensch in seinen sozialen, psychischen und sozialpsychologischen Beziehungen ist. Das gilt vor allem für ihre verhaltenstheoretisch orientierten Richtungen und die neueren Entwicklungen einer Organisations- theorie. Über die wichtigsten Stationen dieser Prozesse sei nachstehend kurz berichtet.

### **1.1.1 Menschliche Arbeit als Gegenstand der Arbeits-, Aufgaben- und Funktionsteilung**

In der Geschichte der Betriebe dürfte die menschliche Arbeit zunächst ein Schwerpunkt organisatorischer Erkenntnisse und Maßnahmen gewesen sein. Der größte Fortschritt in den produktiven Arbeitskräften und die Vermehrung der Geschicklichkeit, Gewandtheit und Einsicht, womit die Arbeit irgendwo geleitet oder verrichtet wird, scheint, so lesen wir im ersten Kapitel des berühmten Buches von *Adam Smith* aus dem Jahre 1775 „Natur und die Ursachen des Reichtums der Nationen“, eine Wirkung der Arbeitsteilung gewesen zu sein [106, S. 3]. Tatsächlich ist denn auch die Arbeitsteilung weit vor der Zeit, in der der „Vater der modernen Nationalökonomie“ lebte, eine der wichtigsten Ursachen für die wachsende Wirtschaft

seit dem frühen Mittelalter. Im Handwörterbuch der Staatswissenschaften [34, S. 368ff.] unterteilt *Bernhard Harms* die gesamte Arbeitsteilung in zwei grundsätzlich wichtige Arten: berufliche und technische Arbeitsteilung. Die berufliche wird zuweilen auch als gesellschaftliche Arbeitsteilung bezeichnet. Unter der technischen Arbeitsteilung ist nach *Harms* die Zerlegung des Produktionsprozesses innerhalb eines Betriebes in einzelne selbständige Teilprozesse zu verstehen. Sie beruht auf bewußter technischer Organisation und Gestaltung des Produktionsablaufes unter dem Aspekt der Produktivitätssteigerung der Arbeit.

Die Entwicklung der Wirtschaft ist durch eine zunehmende Spezialisierung, insbesondere in den Unternehmungen, gekennzeichnet. Sie erreichte ihren Höhepunkt in der immer weitergehenden Teilung der einzelnen Arbeitsoperationen in den Fertigungsstellen bis hin zur automatischen Steuerung der zerlegten Arbeitsgänge. *Karl Bücher* (1847–1930) nennt denn diese Art der Arbeitsteilung auch Arbeitszerlegung. In Literatur und Praxis der modernen Industriegesellschaft ist hiermit der Name des amerikanischen Ingenieurs *Frederick W. Taylor* (1856–1915) eng verbunden. Als Ende vorigen Jahrhunderts in den USA der freiverfügbare Boden immer knapper wurde, die Notwendigkeit großer Kapitalinvestitionen in der Landwirtschaft wie in der Industrie Abschied nehmen ließ von der Pioneer-Frontier-Ära und die Phase der systematischen planmäßigen Entwicklung begann, konnte bei der wachsenden Kompliziertheit der Arbeitsvorgänge der Produktionsfaktor Arbeit nicht unbeachtet bleiben. Während *Adam Smith* den Tatbestand der Arbeitsteilung im nationalökonomischen Sinne zu Ende dachte, tat dies *F. W. Taylor* im technischen Bereich. „Taylor revolutionierte nicht wie Smith eine wirtschaftliche Welt. Aber indem er seinen Scharfsinn und die Einseitigkeiten, die in seiner Natur lagen, auf Arbeitsverrichtungen konzentrierte, wie sie sich täglich vor den Augen von Millionen abspielten, ohne daß jemand auf die Idee gekommen wäre, ihr Studium zum Inhalt seines Lebens zu machen, revolutionierte er die moderne Fertigungstechnik“ [32, S. 145].

Für unsere Überlegungen ist wichtig, daß *Taylor* nicht nur Grundlagen für die Ermittlung der Arbeitszeit durch analytische Zeit- und Arbeitsstudien als Grundlage eines verbesserten Lohnsystems geschaffen hat; mit seinen Arbeiten wurde gleichzeitig eine neue Organisation der Werkstattpraxis eingeleitet. Sie ist durch das Funktionssystem charakterisiert [111, S. 48]. Wenn auch *Taylor* schon die subjektiven Belange des Menschen erkannt hatte, so stand doch die Organisation der Produktionsprozesse im Mittelpunkt, bei der der Mensch primär als Produktionsfaktor gesehen wurde. „Ziel war vor allem eine Steigerung der Produktivität erster Ordnung durch eine Annäherung der menschlichen Arbeit an den Wirkungsgrad der Maschine und damit eine Erhöhung der Arbeitsintensität (intensive statt extensive Arbeit), um die Arbeitszeit verkürzen zu können. Die Grundgedanken, auf denen das Vorgehen beruhte, waren starke Arbeitszerlegung, physiologisch richtige Arbeitsausführung, physiologisch vernünftige Arbeitszeit, kürzerer Arbeitstag, unterbrochen durch Erholungspausen, leistungsfördernde Lohnmethoden“ [42, S. 411ff.].

In der Schrift von *W. Hill*, *R. Fehlbbaum* und *P. Ulrich* wird die Stellung des Menschen bei *Taylor* als physiologischer Ansatz gekennzeichnet, dem das Menschenbild des homo oeconomicus zugrunde liegt. Als Variante hierzu wird der bürokratisch-administrative Ansatz genannt, wie er von *Max Weber*, *Henri Fayol*, *L. F. Urwick* und den Vertretern der deutschen klassischen betriebswirtschaftlichen Organisationslehre dargestellt wurde. Zu ihnen gehörten *Fritz Nordsieck* mit den 1934 erschienenen „Grundlagen der Organisationslehre“ [73]; *Karl Wilhelm Hennig* mit seiner ebenfalls 1934 veröffentlichten „Einführung in die betriebswirtschaftliche Organisationslehre“ [40]; 1936 erschien im dritten Buch von *W. Prion* über die „Lehre vom Wirtschaftsbetrieb“ ein von *W. Riestler* bearbeiteter Teil „Die Organisation“ [91]. Ebenfalls 1936 kam *Walter Schramm* mit der von *Konrad Mellerowicz* angeregten Arbeit „Die betrieblichen Funktionen und ihre Organisation“ (Berlin) heraus [102]. Mit seiner im Jahre 1962 erschienenen Schrift „Organisation der Unternehmung“ brachte *Erich Kosiol* [54] „eine

geschlossene, abstrakt-deduktive Organisationslehre, welche die organisatorischen Modelle von *Taylor*, *Fayol* und *Weber* zusammenfaßte und weiterentwickelte“ [42, S. 419], heraus. Dabei ging er von einem spezifischen Organisationsbegriff aus, der als „integrative Strukturierung von Ganzheiten“ umschrieben wird [54, S. 21]. Organisation ist danach als gefügehafte Ordnung der Glieder eines Ganzen, insbesondere durch den Vorgang der Integration gekennzeichnet, worunter die wechselseitige Abhängigkeit der Glieder und die gegenseitige Durchdringung ihrer Aufgaben zu verstehen ist. Während der gesamte menschliche Handlungsbereich Erfahrungsobjekt ist, bildet die formale Problematik der integrativen Strukturierung das Erkenntnisobjekt der Organisationslehre im *Kosiolschen* Sinne. Im Mittelpunkt steht die Aufgabenanalyse und -synthese. Dieser klassische Ansatz ist auch bei den sonstigen Vertretern der Betriebswirtschaftslehre zu finden, die sich mit der Unternehmensorganisation befassen. Ihr Erfahrungsbereich ist die Unternehmung. Dabei wird nicht immer eine so scharfe Trennungslinie zwischen der Betriebswirtschaftslehre und den Nachbarwissenschaften gezogen, wie es bei *Kosiol* zu lesen ist. Das gilt insbesondere für die neuere Zeit. Im ganzen haben sie aber, wie *Erwin Grochla* feststellt, oft nur eine relativ lose Beziehung zu den sozialen Systemen, weshalb er auch von betriebswirtschaftlich-pragmatischen Ansätzen spricht [30, S. 12]. Es seien aber zwei frühe Arbeiten aus dem ersten Viertel unseres Jahrhunderts genannt, in denen der Mensch schon eine größere Rolle spielte. Es sind die Schriften von *Heinrich Nicklisch* [71] und *Rudolf Seyffert* [104].

### 1.1.2 Stellung des Menschen in der neueren Betriebswirtschaftslehre

Wie wohl für die Betriebswirtschaftslehre vor dem zweiten Weltkrieg gesagt werden kann, daß sie in hohem Maße durch die Arbeiten *Eugen Schmalenbachs* geprägt wurde, ist sie nach dem zweiten Weltkrieg eng mit den Arbeiten von *Erich Gutenberg* verbunden. *Schmalenbach* sah die wichtigste Aufgabe der Betriebswirtschaftslehre darin, der Praxis zu helfen, wo es

nottat. Er legte deshalb keinen Wert darauf, die Betriebswirtschaftslehre in ein geschlossenes System zu bringen und hatte selbst auch wenig Neigung, entsprechende Lehrbücher zu verfassen. Dem stehen die Arbeiten *Gutenbergs* gegenüber, die nach *Günter Wöhe* heute nicht so sehr als der Beginn einer „neuen Richtung“ in der Betriebswirtschaftslehre aufzufassen sind, sondern eher als der große Schlußstein in der Entwicklung einer betriebswirtschaftlichen Theorie, „die bisher eine Anzahl von Hypothesen zur Erklärung von Einzelfragen erarbeitet hatte, nun aber erstmals auf einem systemtragenden Prinzip als geschlossenes System entwickelt wurde, und die gekennzeichnet ist durch die Rezeption und Weiterentwicklung der neoklassischen Mikroökonomie und ihrer Verbindung mit bisher in der Betriebswirtschaftslehre erarbeiteten theoretischen Lösungen von Einzelfragen aus den Gebieten der Produktion, des Absatzes und der Finanzierung“ [132, Sp. 719].

Von den drei Bänden *Gutenbergs* über die Produktion, den Absatz und die Finanzierungen dürfte der erste die nachhaltigste Wirkung gehabt haben. Zentraler Ausgangspunkt seiner Theorie ist die funktionale Produktivitätsbeziehung zwischen Faktor-Einsatz und Faktor-Ertrag. Der Betrieb besteht aus den drei Teilbereichen: Leistungserstellung, Leistungsverwertung und der finanziellen Sphäre. Im ersten Band werden die Fragen der Leistungserstellung behandelt. Menschliche Arbeitsleistungen, Betriebsmittel und Werkstoffe sind produktive Faktoren, die die Elemente des Prozesses der betrieblichen Leistungserstellung darstellen (betriebliche Elementarfaktoren). Die Person oder Personengruppe, die die Vereinigung der Elementarfaktoren zu einer produktiven Kombination vollzieht, stellt einen vierten produktiven Faktor dar (Geschäfts- oder Betriebsleitung). Davon spaltet *Gutenberg* noch die beiden derivativen Faktoren Planung und Betriebsorganisation ab, so daß er zu einem System von insgesamt sechs Faktoren kommt (drei Elementarfaktoren und drei dispositive Faktoren). Die Probleme des Menschen werden einmal im Kapitel über die Bedingungen optimaler Ergiebigkeit menschlicher Arbeitsleistungen und zum anderen im Kapitel über die Geschäfts- und

Betriebsleitung und ihren Einfluß auf die produktive Ergiebigkeit der betrieblichen Leistungserstellung behandelt.

Die jüngste Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre mit dem sogenannten entscheidungsorientierten Ansatz versteht sich als eine Synthese zwischen *Nicklischs* System, in dem die Betriebe als Gruppen arbeitender Menschen aufgefaßt werden, und *Gutenbergs* System, das auf der Produktivitätsbeziehung zwischen Faktor-Einsatz und Faktor-Ertrag beruht. Bei den zu entwickelnden Entscheidungsmodellen werden auch nicht-ökonomische, sozialpsychologische Einflußfaktoren beachtet. „Die psychologischen und soziologischen Forschungsergebnisse zwingen die Betriebswirtschaftslehre nicht, ihre Grundauffassung vom Menschen als einem Entscheidungssubjekt aufzugeben. Sie sind jedoch bei der Formulierung entscheidungstheoretischer Modelle des Menschen soweit als möglich zu berücksichtigen“ [39, S. 35]. Eine weitere Richtung ist die systemtheoretisch orientierte Betriebswirtschaftslehre, wobei Menschen und Sachgegenstände als Elemente bezeichnet werden. „Jeder Betrieb stellt ein soziotechnisches System dar“ [15, S. 44]. Der Schweizer *Hans Ulrich* spricht von der Unternehmung als einem produktiven sozialen System [115]. Die Menschen in der Unternehmung bilden danach zusammen mit den technischen Anlagen die dauerhaft nutzbaren, produktiv tätigen Elemente des Systems Unternehmung. Die Fragen, die in der Betriebswirtschaftslehre zu behandeln sind, sind Probleme der Gestaltung eines derartigen Systems und der Lenkung der sich darin abspielenden Prozesse. Vom Systemansatz her ist die Unternehmung ein künstlich geschaffenes Gebilde, das keinen natürlichen oder Selbstzweck hat und nur „überleben“ kann, wenn es durch seine Aktivität Funktionen für andere Systeme ausübt. Es kommt daher entscheidend auf ihre Zwecksetzung und die Unternehmungsziele an, d. h. die von der Unternehmung selbst entwickelten Absichten. Je anlagen- oder maschinenorientierter eine Unternehmung ist, desto wichtiger sind die technischen Systemelemente; die Unternehmung besteht aber ebenso aus den arbeitenden Menschen und ist deshalb auch als interpersonelles System zu sehen [115, S. 246].

Mit der systemorientierten Betrachtung wird die nur wirtschaftliche Sicht des Betriebes durchbrochen. Es gibt damit keine vorzugsweise Untersuchung irgendeines Teilbereiches; es steht vielmehr die Wechselbeziehung zwischen allen Systemteilen im Mittelpunkt des Interesses. *Norbert Szyperski* definiert die Unternehmung als sozio-technisches Handlungsgefüge, das sich an Bedürfnisstrukturen konstituiert und über diverse Strategiekombinationen konkretisiert und aktionsfähig hält. Das System Unternehmung kann nun „nach Aktivitätenklassen in die kaufmännischen, nicht-kaufmännischen Teilsysteme und in das Führungs- oder Management-System aufgespalten werden, diese wiederum in Subsysteme für die ihnen zufallenden Einzelaktivitäten: das Management-System z. B. in ein Zielsetzungs-, Planungs-, Organisations- und Steuerungssystem. Die Aktivitäten des Management-Systems sind dabei jeweils auf alle Aspekte des gesamten Problembereichs, also auf ökonomische, humane, soziale und technische Fragestellungen angelegt“ [110].

In der speziellen Unternehmungstheorie ist für die neuere Entwicklung die Betonung des personellen Faktors ebenso charakteristisch. In der herkömmlichen Unternehmungstheorie tritt die Unternehmung wie eine rationale Person auf, deren Ziel die Gewinnmaximierung ist. Man erkannte dann, daß man mit mehreren Variablen als Zielvorstellung der Wirklichkeit näherkam; im übrigen blieb es bei der Vorstellung von der Unternehmung als einem ganzheitlich handelnden Organismus, der nur auf Einflüsse aus seiner Umwelt reagiert. Demgegenüber basieren die neueren Theorien auf der Annahme, daß sich in der Unternehmung aktiv handelnde Personen befinden. *Klaus Fässler* spricht von organisationalen Modellen gegenüber den „klassischen“ holistischen Unternehmungsmodellen. Darin ist das Geschehen in einer Unternehmung grundsätzlich eine „black-box“. Lediglich der „Input“ und der „Output“ werden genauer untersucht. Organisationale Modelle beleuchten dagegen die Vorgänge innerhalb der „black-box“. Die Grundannahme besteht darin, daß wechselseitige Beziehungen zwischen den in der Unternehmung tätigen Menschen „Input“ und „Output“ determinieren [19, S. 37].

Ein bemerkenswerter neuer Ansatz ist bei *Karl Hax* zu finden, der sich im Rahmen seiner Arbeiten über die Mitbestimmung in den Unternehmungen mit den nach seiner Meinung zwei wesentlichen Theorien auseinandersetzt, die er als materiale und personale Theorie der Unternehmung kennzeichnet. Definiert man die Unternehmung als eine Zusammenfassung von Menschen und Sachen, kann das Schwergewicht auf die zusammenwirkende Gruppe von Menschen oder auf die Zusammenfassung von Sachgütern gelegt werden. „Im zweiten Falle gewinnt das Geldkapital, mit dessen Hilfe die Sachgüter beschafft werden, eine besondere Bedeutung; man könnte deshalb die materiale Theorie der Unternehmung auch als ‚kapitalistische‘ Unternehmenstheorie bezeichnen“ . . . „Die personale Theorie der Unternehmung sieht in der Unternehmung in erster Linie den Ausfluß unternehmerischer Aktivität. Die sachliche Apparatur ist, für sich betrachtet, tot; sie ist nur Mittel zum Zweck, nur sinnvoll und wertvoll im Hinblick auf unternehmerische Zielsetzungen“ [37, S. 284f.]. In seinen weiteren Ausführungen macht *Hax* deutlich, wie er den Begriff des Personalen verstanden wissen will. Für ihn ist die Unterscheidung zwischen leitender und ausführender Arbeit nur eine Frage des Grades. Rein ausführende Arbeit gibt es nicht. Wo der Mensch als Produktionsfaktor eingesetzt wird, kommen zwangsläufig seine menschlichen Qualitäten zum Zuge: er denkt und entscheidet. Reine Ausführung gibt es demnach nur bei der Maschine.

### 1.1.3 Stellung des Menschen in der neueren Organisations- theorie

Für den klassischen Ansatz der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre stellt die Unternehmungsorganisation ein System von Regelungen dar, eine integrative Strukturierung von Gesamtheiten. Der Mensch spielt hierin eine Objektrolle. Für die neueren Organisationstheorien ist typisch, daß sie den Menschen als Subjekt in ihre Betrachtung einbeziehen und schließlich die Unternehmung selbst als soziales Gebilde sehen. Die soziologische und sozialpsychologische Fragestellung

wird integraler Bestandteil einer umfassenden Organisations-theorie.

Aus den Experimenten in den Hawthorne-Werken der Western Electric Company in den Jahren 1927 bis 1932 (unter der Leitung der Harvard-Professoren *Mayo* und *Roethlisberger*) erkannte man die Einflüsse aus den psychologischen und sozialen Bedingungen der menschlichen Arbeit. Sie führten zur systematischen Pflege der zwischenmenschlichen Beziehungen (human relations). Sie bildeten insoweit eine Ergänzung zur technologisch oder formal strukturell ausgerichteten Betrachtungsweise der menschlichen Arbeit, als sie den subjektiven Faktor der Arbeitszufriedenheit miteinbezogen. Wenn sie damit auch einen ersten wichtigen Beitrag zur Förderung der „sozio-emotionalen Rationalität“ der Organisation leisteten, stießen sie doch wegen einer zu überbetonten Berücksichtigung der psychologischen Faktoren auf Kritik. Ihr ganzer Ansatz „ging von einer einseitigen Grundhypothese aus, die schlagwortartig als ‚Leistung dank Zufriedenheit‘ bezeichnet werden kann“ [42, S. 424].

Demgegenüber sah *Chester I. Barnard* (1886–1962), der zu den Begründern der verhaltensorientierten Organisationslehre gehörte, in jeder Organisation ein System kooperativer Handlungen von zwei oder mehr Personen, wobei die physikalischen Bedingungen, die soziale Umwelt, die Anzahl und die Art der handelnden Menschen sowie ihre Beziehungen zu einer Organisation die jeweils verschiedenen Aspekte der Kooperation bilden [5, S. 76]. In diesem Sinne entsteht eine Organisation, wenn Personen vorhanden sind, die miteinander in Kontakt treten und bereit sind, an Handlungen mitzuwirken, und wenn sie danach streben, ein gemeinsames Ziel zu erreichen. In den Unternehmungen der Wirtschaft umfaßt die Kooperation alle unmittelbar und mittelbar Beteiligten. So gibt es gemeinsame Anstrengungen in der Behandlung der Mitarbeiter und Kunden, die in ihrer Zielsetzung einander entsprechen.

Es sei auf Maßnahmen der Werbung hingewiesen, die nicht nur nach außen, sondern im Sinne einer innerbetrieblichen Werbung nach innen gerichtet sein können. Das Verhalten wird

dabei verstanden als Reaktion auf Anreize, die das Individuum beeinflussen. Für *Barnard* ist die Dauerhaftigkeit jeder Kooperation von zwei Bedingungen abhängig: von ihrer Wirksamkeit und von ihrer Leistungsfähigkeit. Die Wirksamkeit bezieht sich auf das Erreichen des Kooperationsziels, das seiner Natur nach sozial und nicht persönlich ist. Leistungsfähigkeit oder Effizienz ist als Funktion der Befriedigung individueller Motive zu verstehen. In der Organisationstheorie führt dieser verhaltenstheoretisch-orientierte Ansatz zu weiteren Untersuchungen, die von Fragen der Psychologie, Sozialpsychologie und Soziologie beeinflusst wurden.

Die von *Maslow*, *Herzberg* und anderen entwickelten Theorien der Motivation lassen sich dahingehend zusammenfassen, daß sie „das vereinfachte Menschenbild der human relations, das den Menschen erst als soziales Gruppenwesen sah, ersetzt haben durch die Vorstellung eines sich entfaltenden Menschen, in dessen Motivationsstruktur in verschiedenen Phasen unterschiedliche Bedürfnisse dominant sind“ [42, S. 426f.]. Weitere Untersuchungen befaßten sich mit dem Individualverhalten in Kollektiven und dem Verhalten von Kollektiven selbst. Ergebnisse über Gruppenkohäsion, Gruppendynamik, Konflikte, Kommunikationsstrukturen u. a. wurden zum Teil im Rahmen der Kleingruppenforschung gewonnen. Im Rahmen sozialpsychologischer Forschungen stehen bei der Analyse des Verhaltens die kognitiven Prozesse des Individuums besonders im Mittelpunkt [107, S. 24]. Kognitive Prozesse sind jene Prozesse, die als Reaktion auf einwirkende Anreize (stimuli) im Individuum ablaufen. Die darin enthaltene Information wird zu einer Entscheidung über die zu verwirklichende Verhaltensweise verarbeitet. Kognitive Prozesse sind also Informationsverarbeitungsprozesse; sie werden vom individuellen Psychosystem gesteuert. Dazu gehören die Bedürfnisse, die das Individuum mit seinen Reaktionen auf Anreize befriedigen will, Einstellungen und Erwartungen sowie Kenntnisse und Fähigkeiten [41, S. 61]. Das von *W. Hill* u. a. dargestellte Grundmodell des individuellen Verhaltens möge die knappen Ausführungen hierzu veranschaulichen [41, S. 58] (Abb. 1).

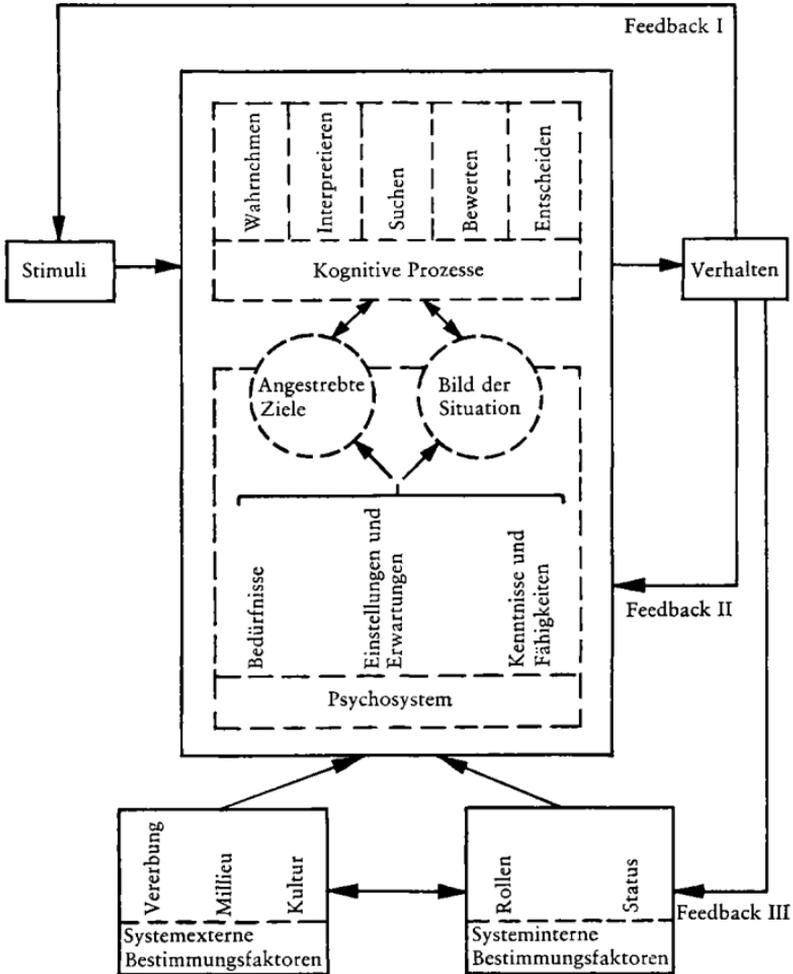


Abb. 1. Modell des individuellen Verhaltens

Zur Analyse der Entwicklungsstufen der Organisationstheorie wird bemerkt [42, S. 434], daß der verhaltenswissenschaftliche Ansatz Probleme der organisatorischen Gesamtstruktur vernachlässige, da er vom Individuum ausgeht. Die Verbindung