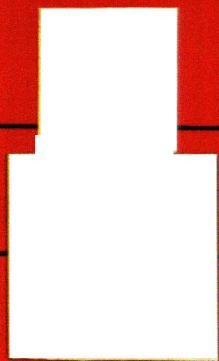


Bernd Wagner

Bedürfnis-  
orientierte  
Unternehmens-  
politik



---

Haupt

---

# Uni-Taschenbücher 1571



Eine Arbeitsgemeinschaft der Verlage

Wilhelm Fink Verlag München

Gustav Fischer Verlag Stuttgart

Francke Verlag Tübingen

Paul Haupt Verlag Bern und Stuttgart

Dr. Alfred Hüthig Verlag Heidelberg

Leske Verlag + Budrich GmbH Opladen

J. C. B. Mohr (Paul Siebeck) Tübingen

R. v. Decker & C. F. Müller Verlagsgesellschaft m. b. H. Heidelberg

Quelle & Meyer Heidelberg · Wiesbaden

Ernst Reinhardt Verlag München und Basel

F. K. Schattauer Verlag Stuttgart · New York

Ferdinand Schöningh Verlag Paderborn · München · Wien · Zürich

Eugen Ulmer Verlag Stuttgart

Vandenhoeck & Ruprecht in Göttingen und Zürich



Bernd Wagner

# Bedürfnisorientierte Unternehmenspolitik

Grundlagen und Konzept

Verlag Paul Haupt Bern und Stuttgart

BERND WAGNER, geb. 1943 in Neckarsulm. Studium der Betriebswirtschaftslehre, Soziologie und Betriebspsychologie in München und Paris. Examen zum Dipl.-Kfm. 1970. Bis 1972 Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Anthropologie, Universität München (Organisations- und Konfliktforschung). Promotion (1976) und Habilitation (1988) an der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Augsburg. Seit 1974 bis heute Planung und Aufbau des »Kontaktstudiums Management« der Universität Augsburg für Führungskräfte aus Wirtschaft und Verwaltung. Seit 1976 zugleich Betätigung als freier Unternehmensberater im In- und Ausland. 1982–1984 Professor für Management und Organization Development an der University of Sierra Leone, Freetown, Sierra Leone, West-Afrika. 1986 Lehrauftrag der EG in Peking, VRC. Mitglied verschiedener Verbände und Institutionen, wie des Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaftslehre oder des Öko-Instituts, Freiburg. Mitbegründer der »Arbeitsgemeinschaft Umwelt-Controlling«.

CIP-Titelaufnahme der Deutschen Bibliothek

*Wagner, Bernd:*

Bedürfnisorientierte Unternehmenspolitik : Grundlagen und

Konzept / Bernd Wagner. - Bern ; Stuttgart : Haupt, 1990

(UTB für Wissenschaft : Uni-Taschenbücher ; 1571)

ISBN 3-258-04025-7

NE: UTB für Wissenschaft / Uni-Taschenbücher

Alle Rechte vorbehalten

Copyright © 1990 by Paul Haupt Bern

Jede Art der Vervielfältigung ohne Genehmigung des Verlages ist unzulässig

Printed in Germany

## Vorwort

Die Erosion der plangesteuerten Wirtschaftssysteme in den Ländern des Ostblocks hebt die »Marktwirtschaft« der westlichen Industrieländer offensichtlich auf ein einsames Siegerpodest. Jede Kritik an »unserem« industriellen System verblaßt heute gegenüber dem so sichtbaren Zusammenbruch und Umschwenken östlicher Ökonomien. Die Folge: Überheblichkeit macht sich breit. Wir haben es ja schon immer gewußt. Wir haben schon immer alles richtig gemacht – zumindest in den letzten 40 Jahren. Die kritische Auseinandersetzung mit der marktwirtschaftlichen Industriekultur – bisher immerhin als solche grundsätzlich möglich – stößt nun auf einen emotional gefestigten Abwehrblock und eisenharte Geh-doch-rüber-Mentalität. Der Fingerzeig gen Osten wehrt Selbstkritik ab und sei es nur als nüchterne, vorurteilslose Selbsteinschätzung.

Gerade aber in Zeiten des offensichtlichen Erfolges, in denen wir weltweit Vorbildcharakter gewinnen, sind wir verpflichtet, sorgfältig und das heißt kritisch unsere Leistungen, vor allem aber unsere Schwächen einzuschätzen. Dabei nützt der (selbstbestätigende) Systemvergleich wenig. Es geht um die selbstkritische Beurteilung, ob das, was wir erreicht haben, wirklich das ist, was wir wollten. Gemessen an unseren eigenen Maßstäben, nicht an einem bankrotten System. Was können *wir* besser machen? Wo haben *wir* Defizite? Gerade in Zeiten der Blüte ist das Welken besonders nahe.

Soziale Systeme – wie die Bundesrepublik – haben, im Gegensatz zu biologischen Systemen, die Chance, Zeiten der Blüte zu verlängern oder sogar durch Innovation zu weiterer Entfaltung zu bringen. Diese Chance jedoch wahrnehmen zu können, setzt Selbstkritik, nicht Überheblichkeit, voraus, verlangt radikales Aufdecken von Schwachstellen, nicht deren Verdrängung, erfordert Erneuerung, nicht Beharren oder Ausruhen auf Erreichtem.

Ich habe längere Zeit im Ausland gelebt und weiß heute, daß ich in unserem »System«, das ich als Student der 68er Jahre »schuldig« erklärt habe, leben möchte. Ich bin hier zu Hause. Dies verpflichtet mich aber um so mehr, mir die Schwachstellen unseres Gesellschafts- und Wirtschaftssystems deutlich vor Augen zu halten und nach Problemlösungen zu suchen. Wir können heute – auch angesichts unserer offensichtlichen, vielleicht aber auch nur scheinbaren Überlegenheit – nicht so tun, als wären wir die großen Sieger, als hätten wir keine Umweltprobleme, keine Massenarbeitslosigkeit, keine Ungleichverteilung der Chancen, keine neue Armut und keine Wohnungsnot, keine massenhafte Frühpensionierung aus berufsbedingten

Gesundheitsgründen, keine entfremdeten, sinnentleerten Arbeiten, keinen Verlust an Muße und Besinnung, keine Zeitbedrängnis und Hektik, keinen materialistischen Konsumfetischismus und Konsumzwang, keine Abfallprobleme, keine ökonomische Abhängigkeit von Rüstungsproduktionen, keine Ausbeutung und Zerstörung der sog. Entwicklungsländer... Es wäre fatal anzunehmen, wir seien die Sieger.

Bernd Wagner, März 1990

# Inhaltsverzeichnis

1. ARBEIT UND BEDÜRFNISBEFRIEDIGUNG . . . . .	11
2. ARBEIT UND BETRIEBSWIRTSCHAFTSLEHRE . . . . .	16
3. WAS IST ARBEIT?: DEFINITORISCHE ASPEKTE . . . . .	20
3.1. Arbeit als umgangssprachlicher Begriff . . . . .	20
3.2. Arbeit als Last: Ein anthropologischer Zugang . . . . .	22
3.3. Arbeit als Produktionsfaktor: Zum ökonomischen Arbeits- begriff . . . . .	24
3.4. Philosophischer Zugang: Arbeit als Daseinserfüllung . . . . .	26
4. GELDWIRTSCHAFTLICHE RAHMENBEDINGUNGEN DES BETRIEBES . . . . .	29
4.1. Die Veränderung menschlicher Arbeit: Von den Frühkultu- ren zur Industrialisierung . . . . .	29
4.2. Geldgesteuerte Arbeit und Produktionszwänge . . . . .	38
4.3. Defizite monetär gesteuerter Arbeit . . . . .	42
4.3.1. Organisationsinterne Defizite . . . . .	43
4.3.2. Organisationsexterne Defizite . . . . .	45
1) Verengung auf Waren-Bedürfnisse . . . . .	45
2) Verengung auf finanzstarke Käuferschichten . . . . .	47
3) Extern negative Effekte der Produktion . . . . .	48
4) Extern negative Effekte des Produktes . . . . .	50
4.4. Gegen Illusionen der Steuerbarkeit: Handlungsstrategische Konsequenzen . . . . .	52
5. KONZEPTIONELLER WANDEL IN DER GESCHICHTE DER BETRIEBSWIRTSCHAFTSLEHRE . . . . .	59
5.1. Vorgeschichte: Von der Handelskunde zur Werte- diskussion . . . . .	61
5.2. Gründungsphase: Profitlehre vrs. Gemeinwirtschaftlichkeit . . . . .	67
5.3. Nationalsozialistische Phase: Das Scheitern der Gemein- wirtschaftlichkeit . . . . .	71
5.4. Nachkriegsphase: Quantitatives Wachstum und Instrumen- talisierung des »Faktors« Arbeit . . . . .	80
5.5. Die dritte Generation: Betriebswirtschaftslehre in den 70er und 80er Jahren . . . . .	86
5.5.1. Spezialisierung und »Allgemeine BWL« . . . . .	86



5.5.2. Entscheidungs- und systemorientierte Ansätze . . . . .	89
5.5.3. Erweiterung der Betriebswirtschaftslehre: . . . . .	97
5.5.3.1. Neue Wirtschaftlichkeit . . . . .	97
5.5.3.2. Arbeitsorientierte Einzelwirtschaftslehre . . . . .	100
5.5.3.3. Managementlehre . . . . .	107
<b>6. BEDÜRFNISORIENTIERUNG ALS ÖKONOMISCHES KONZEPT . . . . .</b>	<b>113</b>
6.1. Grundzüge der Bedürfnisorientierung . . . . .	113
6.1.1. Arbeit, Betrieb, Bedürfnisse: Der konzeptionelle Rahmen . . . . .	113
6.1.2. Bedürfnisse: Inhaltliche Orientierung für betriebliche Arbeit . . . . .	115
6.1.2.1. Bedürfnisgenese . . . . .	115
6.1.2.2. Unbewußte Bedürfnisse vrs. positive Bedürfnisdefinition . . . . .	120
6.1.2.3. Legitimation bedürfnisorientierter Ziele . . . . .	126
6.2. Wissenschaftliche Annäherung an eine Bedürfniskonzeption . . . . .	130
6.2.1. Ansätze mit gesellschaftlicher Perspektive . . . . .	131
6.2.1.1. Hegels bedürfnisorientierte Dialektik . . . . .	131
6.2.1.2. Subjektive vrs. objektive Wertlehre . . . . .	133
6.2.1.3. Wert- und Indikatorensysteme als Orientierungsrahmen: Menschenrechte, Grundbedürfnisse und Lebensqualität . . . . .	136
6.2.2. Ansätze mit betrieb(swirtschaft)licher Perspektive . . . . .	144
6.2.2.1. Zu einem bedürfnisorientierten Kostenbegriff . . . . .	146
6.2.2.2. Humanisierung und Qualität des Arbeitslebens . . . . .	149
6.2.2.3. Der soziotechnische Ansatz . . . . .	161
6.2.2.4. Sozialbilanz und Goal Accounting . . . . .	167
6.2.2.5. Der gebrauchswertorientierte Ansatz . . . . .	173
<b>7. BEDÜRFNISORIENTIERUNG ALS UNTERNEHMENS-POLITISCHES KONZEPT . . . . .</b>	<b>183</b>
7.1. Prinzipien einer bedürfnisorientierten Unternehmenspolitik . . . . .	185
7.2. Bedürfnisorientierte Organisationsentwicklung . . . . .	203
7.2.1. Formulierung bedürfnisorientierter Unternehmensleitlinien . . . . .	203
7.2.2. Betriebsvereinbarung . . . . .	206

7.2.3. Bedürfnisanalyse . . . . .	209
7.2.4. Management-Workshop . . . . .	222
7.2.5. Gemeinsames Komitee . . . . .	224
7.2.6. Kerngruppen nach dem Lernstattprinzip . . . . .	226
7.2.7. Publizität . . . . .	232

*Tabelle, Kurzfassungen und Schaubilder*

**Tabelle:**

1) Kommissionsmitgliedschaften im Verband der Hochschul- lehrer für Betriebswirtschaft e. V. . . . .	87
---	----

**Kurzfassungen:**

1) Prinzipien des bedürfnisorientierten Ansatzes . . . . .	201
2) Bedürfnisorientierte Unternehmensziele . . . . .	207
3) Bedürfnisorientierte Organisationsentwicklung . . . . .	238

**Schaubilder:**

1) Einflußfaktoren der Entwicklung menschlicher Bedürf- nisse . . . . .	119
2) Bedürfnisse und Verhalten . . . . .	126
3) »Aushandlung« von Normen der Arbeitsgestaltung . . . . .	155
4) Unternehmensziele der Deutschen Shell AG . . . . .	170
5) Reichweite der Unternehmensverantwortung . . . . .	187
6) Varianten der Organisationsstruktur . . . . .	197
7) Unternehmung und Umwelt . . . . .	215
8) Instrumente und Institutionen einer bedürfnisorientierten Unternehmenskonzeption . . . . .	240

**Anhang:**

Anhang I : Indikatoren der Sozialbilanz des DGB . . . . .	244
Anhang II : Produktionslinienmatrix (Öko-Institut) . . . . .	245
Anhang III: Indikatoren der Qualität des Arbeitslebens – ge- wonnen mit der Delphi-Methode . . . . .	246
Anhang IV : Beispiel einer Betriebsvereinbarung (General Mo- tors) . . . . .	251
Anhang V : Humanisierungsziele, Realisierungsmöglichkeiten und Messvorschläge (Neuberger) . . . . .	252
Anhang VI : Phasenschema des Technology Assessment (Mitre-Corporation) . . . . .	258
Literaturverzeichnis . . . . .	259
Sachregister . . . . .	277



# 1. Arbeit und Bedürfnisbefriedigung

Mit den folgenden Ausführungen will ich Überlegungen dahingehend anstellen, wie Arbeit in Zukunft für den arbeitenden Menschen befriedigender und für Natur weniger zerstörerisch gestaltet werden kann.

Menschliche Arbeit hat im Zuge der Geschichte einen starken Wandel durchgemacht: Von frühesten Formen steinzeitlicher Nahrungsmittelbeschaffung über die mittelalterlich agrikulturelle, auch handwerklich geprägte Bewirtschaftung feudaler Gutshöfe und dörflicher Ansiedlungen bis hin zur global vernetzten, hochkomplexen Produktion in industriellen Betriebswirtschaften. Es kann davon ausgegangen werden, daß dieser bisher unaufhaltsame Veränderungsprozeß auch in Zukunft nicht zum Stillstand kommen, daß also auch unser heutiges System von Arbeit in ein anderes übergehen wird, das sich von allem bisherigen unterscheidet. Dabei stellt sich die Frage, können wir diesen Prozeß beeinflussen, wenn ja, in welcher Richtung wollen wir ihn beeinflussen? Ist unser System der marktwirtschaftlich-industriellen Arbeitsorganisation weiter reformerisch zu verfeinern oder hat es seine geschichtliche Schuldigkeit getan? Führt es, wie manche meinen, in die beste aller bisherigen Gesellschaftsformen, oder ist es gar, nach der Auffassung anderer, ein selbstzerstörerischer Weg in die Vernichtung menschlicher und natürlicher Existenz überhaupt?

Unserer westlich-industriellen Kultur zum Vergleich gegenüber stehen zeitgenössische Kulturen, die Arbeit in anderer Form organisiert haben, bei denen Arbeit im gesellschaftlichen Leben einen anderen Stellenwert einnimmt: am auffälligsten in Kulturen, die wir als »unterentwickelt« oder gar »primitiv« abqualifiziert haben; Kulturen, bei denen wir jedoch nicht sicher sind, ob dort Arbeit für den einzelnen nicht »befriedigender« ist als in industriellen Gesellschaften, ob nicht gar diese – »primitive« – Form der Arbeit und die durch sie geprägte Kultur sich auf Dauer als überlebensfähiger erweisen wird als unsere technisierte und in ihren vielfältigen Wirkungen kaum mehr beherrschbare.

Was bleibt angesichts der sehr unterschiedlichen historischen und kulturellen Entwicklung und Ausprägung von Arbeit an Gemeinsamem noch übrig, um von »Arbeit«, ihrem Sinn und Zweck, überhaupt vergleichend sprechen zu können?

Zeitunabhängig und interkulturell konstant kann wohl davon ausgegangen werden, daß Arbeit als menschliche Aktivität immer dazu diene, Bedürfnisse zu befriedigen. Ausgehend von einer vielleicht noch überein-

stimmenden biologischen Grundausstattung haben sich allerdings die Bedürfnisse kulturell unterschiedlich ausdifferenziert, wie auch die Art und Weise der Anstrengungen, diese durch Arbeit zu befriedigen. Arbeit als solche war immer Anstrengung, Mühe, Last. Marcuse spricht sogar von ihrem »prinzipiellen Lastcharakter«<sup>1</sup>, der in der Zurückstellung unmittelbarer Bedürfnisbefriedigung begründet ist, um zu dieser erst später durch Genuß oder Konsum des Arbeitsproduktes zu gelangen. Zugleich kann Arbeit, wie auch andere Mittel (z. B. Geld) und Wege (z. B. Einkaufen) zur Bedürfnisbefriedigung, aber auch selbst Bedürfnischarakter gewinnen, kann bereits durch ihren Vollzug unmittelbar befriedigend wirken.

Dieser Ausgangspunkt, nämlich Arbeit in ihrer doppelten Funktion – zunächst als Mittel und Unterbrechung der Bedürfnisbefriedigung, dann aber auch als zu befriedigendes Bedürfnis selbst – zu begreifen, gibt die Orientierung für die folgenden Überlegungen.

Bei der Betrachtung aktueller Arbeit in unserer heutigen Gesellschaftsform und der Chancen ihrer zukünftigen Entwicklung steht so im Hintergrund immer die Frage: Welchen Beitrag leistet diese Arbeit zur Befriedigung von Bedürfnissen, sowohl mittelbar über den Konsum des Arbeitsproduktes als auch unmittelbar durch den Vollzug der Arbeit selbst. Oder auch umgekehrt: Welche Bedürfnisunterdrückung bedingt Arbeit mittelbar beim Konsum ihres Produktes, etwa durch gesundheitsschädigende Nebeneffekte, und welche unmittelbar während der Arbeit und durch diese, etwa durch Monotonie oder Umweltschädigung?

Heute stellt sich die Frage, ob das Ausmaß an unmittelbarer Bedürfnisunterdrückung, das wir im alltäglichen Arbeitsvollzug in Kauf zu nehmen bereit oder gezwungen sind, dem entspricht, was an Befriedigung aus der Arbeit oder ihrem Produkt resultiert. Es stellt sich individuell wie gesellschaftlich die Frage, ob der (Arbeits-)Aufwand an menschlicher Mühe, Kraft und Energie dem befriedigenden Effekt, der erzielt wird, angemessen ist. »Lohnt« sich unsere Arbeit noch, gemessen nicht nur an der Höhe des erzielten Einkommens, sondern an unserer je individuellen Vorstellung von einem sinnvollen, befriedigenden Leben?

Die Verfolgung dieser Frage spaltet die Fragenden leicht in prinzipielle Befürworter und radikale Kritiker der Industriekultur. Die kritische Auseinandersetzung im folgenden soll aber konstruktiv gewendet werden, und zwar mit der eingangs formulierten Fragestellung: Wie kann Arbeit unter

<sup>1</sup> Marcuse, H., Über die philosophischen Grundlagen des wirtschaftswissenschaftlichen Arbeitsbegriffes, in: Archiv für Sozialwissenschaft und Sozialpolitik 3, Tübingen 1969, S. 257–292

den heute gegebenen Bedingungen befriedigender und weniger schädlich für Mensch und Natur gestaltet werden?

Dabei geht es nicht, wie etwa den Befürwortern einer »Humanisierung der Arbeit« oft vorgeworfen, um realitätsferne Sozialromantik oder caritative Philanthropie. Es geht vielmehr um konkrete Ökonomie unter den aktuell gegebenen wirtschaftlichen, sozialen und politischen Bedingungen. Es geht um Produktivität. Je produktiver Arbeit ist, desto mehr Befriedigungspotential kann sie schaffen. Allein: Produktivität ist nicht Selbstzweck. Nur solange sie zu sinnvoller Bedürfnisbefriedigung beiträgt, erhält »Produktivität« als Arbeitsmaxime ihre Rechtfertigung. Ebenso wie technischer Fortschritt oder volkswirtschaftliches Wachstum nicht per se anzustreben sind, sondern erst über die Frage nach ihren befriedigenden oder beeinträchtigenden Wirkungen ihren Sinn (bzw. Un-Sinn) und ihre Rechtfertigung erfahren. Kann man in unserer heutigen Arbeitspraxis davon ausgehen, daß Arbeit für die Mehrzahl der Arbeitenden befriedigend ist, bzw. ihren Bedürfnissen entspricht? Oder rechtfertigt sie sich eher durch die Kompensation, die sie außerhalb des Arbeitsvollzuges zuläßt, z. B. über den Kauf und Konsum von Waren? Oder »dient« sie gar in erster Linie – als ausgebeutete – der Befriedigung anderer?

Mit den folgenden konzeptionellen Überlegungen wird sowohl ein theoretischer als auch ein praktischer Anspruch verfolgt. Ein theoretischer insofern, als zunächst die Rekonstruktion der geschichtlichen Genese und das relativierende Begreifen unserer heutigen Arbeit und ihrer kulturbedingten Organisation zum Programm des wissenschaftlichen Selbstverständnisses gehört.

Dabei wird der *Betrieb* als die heute typische soziale Institution begriffen, in der produktive, arbeitsteilige und kooperative Arbeitshandlungen vollzogen werden. Die *Betriebswirtschaftslehre*, als die Disziplin, die den Betrieb und das wirtschaftliche Arbeiten in diesem als Analyse- und Erkenntnisrahmen sich abgesteckt hat, wird zur zuständigen Wissenschaft. Die heutige Betriebswirtschaftslehre hat sich jedoch, von Ausnahmen abgesehen, in einer engen geldökonomischen Logik eingerichtet: Geld als Einkommen bzw. Gewinn gilt und genügt als Maß, Ziel und Rechtfertigung arbeitenden Handelns im Betrieb. Der Betrieb als gemeinsamer Ort der Arbeit wird zur »*Unternehmung*«, deren Rationalität primär am bilanziell ausgewiesenen Gewinn orientiert ist. Mit einem bedürfnisorientierten betriebswirtschaftlichen Verständnis soll hinter dieses zwar zeittypische, derzeit vielleicht auch unabdingbare, sicherlich aber vergängliche Denkmuster zurückgefragt werden, um die Perspektive für eine erweiterte Beurteilung des betrieblichen Geschehens, orientiert an der »Bilanz« seiner befriedigenden und schädigenden Effekte, zu öffnen.

Aus der zeit- und kulturübergreifenden Frage nach der bedürfnisbefriedigenden Funktion und Wirkung unserer Arbeit sollen geschichtsbewußte und anthropologisch plausiblere Orientierungshilfen für arbeitendes Handeln gewonnen werden, als dies, wie zu zeigen sein wird, die zeitspezifisch verengende Konzentration auf monetär skalierte Maßstäbe leisten kann.

Hierin geht der theoretische Anspruch in einen praktischen über: Die folgenden Ausführungen sollen nicht nur in der theoretischen Beschreibung und Erklärung heutiger Arbeit und ihrer Entwicklung sich erschöpfen und damit rückblickend bleiben, sondern auch vorausschauend in praktischer Absicht Orientierungsmöglichkeiten für gestaltendes, also auf Zukunft gerichtetes Handeln anbieten.

Mit diesem Ziel soll zunächst eine inhaltliche Definition des zentralen Begriffes »Arbeit« erfolgen, in dem dieser von unterschiedlichen Sichtweisen her – umgangssprachlich, anthropologisch, ökonomisch, philosophisch – angenähert und eingegrenzt wird (Kap. 3).

Ein Rückblick in die Geschichte menschlicher Arbeit erleichtert die relativierende Wahrnehmung unserer heutigen industriegesellschaftlichen Organisation von Arbeit, ihrer Leistungen und Defizite. Historische, und damit vergängliche, Erscheinungsformen dieser industriellen Arbeitskultur, die heute oft als selbstverständlich oder natürlich wahrgenommen werden, lassen sich durch den historischen, wie auch interkulturellen Vergleich in ihrer Relativität wieder bewußter vor Augen führen. Sie werden dadurch einer bewußten Gestaltung zugänglicher (Kap. 4).

Der historischen Veränderung menschlicher Produktions- und Arbeitspraxis steht ihre rationale, wissenschaftlich-theoretische Durchdringung gegenüber. Der Wandel des disziplinären Selbstverständnisses der Betriebswirtschaftslehre als wissenschaftlicher Reflex industriegesellschaftlicher Arbeitsorganisation im 20. Jahrhundert wird Gegenstand des 5. Kapitels sein. Die Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre kann sich historisch zwar von jener der betrieblichen Praxis lösen, sich sogar – als kritische – gegen sie wenden. Die Betriebswirtschaftslehre bleibt jedoch in ihrem Wandel immer durch die ökonomische Realität zeitspezifisch geprägt. Und sie wirkt umgekehrt auch, ob sie es will (als »Kunstlehre«) oder nicht (als »reine«), auf diese Realität zurück, – und sei es nur, indem sie ihre Studenten von produktiver Arbeit fernhält. Die Beschäftigung mit der Geschichte der Betriebswirtschaftslehre will verschüttete Einsichten und praktische Erfahrungen wieder verfügbar machen. Sie will historisch bedingte Einengungen der wissenschaftlichen Wahrnehmung aufzeigen, wenn etwa mit der Inflation vor dem 2. Weltkrieg die Betriebswirtschaftslehre sich auf Bewertungs- und Rechnungslegungsfragen konzentriert. Oder

wenn sie heute Fragen der »Mitarbeitermotivation« als einen neuen Schwerpunkt aufgreift. Der historische Vergleich will das Bewußtsein schärfen für geschichtliche Konstanten und geschichtsübergreifende Rahmenbedingungen. Er will damit zugleich aber auch historisch relative und veränderliche Erscheinungsformen unserer heutigen industriellen Arbeit, also auch Handlungs- und Gestaltungsspielräume aufzeigen.

In einem nächsten Schritt (Kap. 6) wird auf die Zielkategorien menschlicher Arbeit, auf die Frage nach den Bedürfnissen, welche Arbeitsanstrengungen auslösen und rechtfertigen können, näher einzugehen sein. Wie entstehen Bedürfnisse, wie verändern sie sich? Wie können sie im Widerspruch zwischen individuellen und gemeinschaftlichen, betrieblichen und gesellschaftlichen Interessen Orientierungen für kollektives, arbeitsteiliges Handeln in den Betrieben bieten? Es wird ein Überblick erarbeitet über verschiedene konzeptionelle Ansätze, die auf den Bedürfnisbegriff als Orientierungskategorie für die gesellschaftliche Entwicklung im Allgemeinen und die betriebliche im Besonderen zurückgreifen. Insbesondere soll durch eine kritisch-konstruktive Diskussion betriebswirtschaftlicher Ansätze, die als »bedürfnisorientiert« eingestuft werden können, die Konzeption einer bedürfnisorientierten Unternehmenspolitik theoretisch fundiert und ausgebaut, wie auch in ihren Konturen deutlicher abgegrenzt werden.

In einem abschließenden Kapitel 7 wird das Konzept einer bedürfnisorientierten Unternehmenspolitik, wie es sich aus den bisherigen Vorarbeiten ergibt, in einer überschaubaren Zusammenfassung auf sechs »Prinzipien« verdichtet (Kap. 7.1.). Danach wird eine Vorgehensweise zur Einführung einer solchen bedürfnisorientierten Unternehmenspolitik, ein Modell der betrieblichen Organisationsentwicklung, vorgestellt (Kap. 7.2.). D.h. es wird dargelegt, wie bedürfnisorientiertes Denken und Handeln unter gegebenen wirtschaftlichen Bedingungen im Unternehmen Fuß fassen kann. Es wird gezeigt, wie durch Neuorientierung der Unternehmenspolitik dem Ziel einer Befriedigung sinnvoller Bedürfnisse, gegenüber dem Ziel einer Erwirtschaftung von Gewinn – aber ohne diese zeitspezifische Unausweichlichkeit aus dem Auge zu verlieren –, mehr Raum eröffnet werden kann.



## 2. Arbeit und Betriebswirtschaftslehre

Die Betriebswirtschaftslehre gilt hier also als die wissenschaftliche Disziplin, die sich mit der Arbeit in Betrieben, der Zielsetzung und Organisation dieser Arbeit sowie ihrer (erweiterten) Erfolgsbeurteilung auseinandersetzt.

Als Wissenschaft hat sie nach dem im folgenden vertretenen Wissenschaftsverständnis einerseits *deskriptive* und *explikative Funktionen*. D. h. zu ihren Aufgaben gehört es, Arbeit in Betrieben, wie wir sie heute praktizieren, in ihrer geschichtlichen und kulturellen Besonderheit und ihren zeitspezifischen Problemen zu beschreiben und zu erklären. Andererseits kommen ihr auch *gestaltende Aufgaben* und *Verantwortlichkeiten* zu. Dies bedeutet, daß Betriebswirtschaftslehre auch Lösungsvorschläge für betriebliche Problemstellungen erarbeiten muß und Verantwortung für praktische Konsequenzen ihrer wissenschaftlichen Ergebnisse trägt.

Als *problemorientierte* Wissenschaft, die Beiträge zur Lösung betriebspraktischer Probleme liefern will, wird sie notwendig interdisziplinär in dem Sinne, daß sie zur Bearbeitung der ausgewählten Problemstellungen sowohl die Erkenntnisse benachbarter Disziplinen auswerten und integrieren als auch mit Spezialisten anderer Disziplinen problembezogen kooperieren muß. Die Realität praktischer betrieblicher Probleme und deren Bewältigung hält sich nicht an die Grenzen wissenschaftlicher Disziplinen.

Darüberhinaus kommt einer Wissenschaft »in praktischer Absicht«<sup>2</sup> neben der Arbeit an praktisch akuten betrieblichen Problemstellungen auch die Aufgabe zu, grundsätzliche Orientierungen, Grundwerte und Paradigmen<sup>3</sup>, die bewußt oder unbewußt sowohl der betriebswirtschaftlichen Theorie als auch der ihr korrespondierenden Praxis zugrunde liegen, zu erfassen, sie transparent zu machen, zur Diskussion zu stellen, auf ihre Begründung zu prüfen bzw. neu zu begründen. Der Betriebswirtschaftslehre wird damit also sowohl eine Problemlösungs- als auch eine Orientierungsfunktion zugeschrieben.

Da unter dem Problemdruck und den Handlungszwängen der betrieblichen Alltagspraxis der bewußte Bezug zu grundsätzlichen Zielsetzungen und Paradigmen, zu den Grundwerten betrieblichen Handelns verlorengehen oder verdeckt werden kann, muß es gerade Aufgabe wissenschaftlichen

<sup>2</sup> Vgl. hierzu Steinmann, H., et al., Betriebswirtschaftslehre und Praxis, in: Ulrich, H., Zum Praxisbezug der Betriebswirtschaftslehre, Bern 1976, S. 51–92

<sup>3</sup> Vgl. Fischer-Winkelmann, W. F., (Hg.), Paradigmawechsel in der BWL?, Spardorf 1983

Arbeitens sein, aus der Distanz zum Alltagsbetrieb einen solchen Bezug und dessen Reflexion gezielt aufrecht zu erhalten. Die Servicefunktion einer Wissenschaft gegenüber der ihr korrespondierenden Praxis kann sich nicht in der kompetenten Bearbeitung ausgewählter Einzelprobleme durch Spezialisierung erschöpfen<sup>4</sup>. D. h. die Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft ist gefordert, die Frage nach dem Warum, nach dem Sinn betrieblicher Arbeit mitzudenken und diese Orientierungsfrage nicht über die Spezialisierung in selektiv herausgegriffenen Sachfragen aus dem Auge zu verlieren. Je nach den wissenschaftlich jeweils (mehr oder weniger bewußt) zugrundegelegten Grundwerten und Paradigmen wird auch die Auswahl wissenschaftlich zu bearbeitender Problemstellungen variieren und zu anderen Intentionen der Problembearbeitung führen. Eine Wissenschaft, die in erster Linie die Sicherung der betrieblichen Rentabilität im Auge hat (kapitalorientierter Ansatz), wird andere Probleme auswählen und bearbeiten als eine, die in der Sicherung von Arbeitsplätzen das oberste betriebliche Ziel sieht (arbeitsorientierter Ansatz) oder als diejenige, die vorrangig nach den bedürfnisbefriedigenden internen und externen Effekten fragt (bedürfnisorientierter Ansatz).

Zwar kann es durchaus Überlappungsbereiche zwischen so unterschiedlichen Orientierungen geben, wenn etwa Rentabilität als Voraussetzung der Arbeitsplatzsicherung gesehen wird oder Arbeitsplatzsicherheit als Voraussetzung zur Befriedigung von Bedürfnissen. Dennoch werden sich im Detail und in der Tendenz aus derartigen intentionalen Unterschiedlichkeiten auch unterschiedliche theoretische Konzeptionen und abweichende praktische Vorgehensweisen ergeben.

Die wissenschaftliche Beschäftigung mit betriebswirtschaftlichen Problemstellungen, seien sie rechnungstechnischer, finanzwirtschaftlicher oder organisatorischer Art, erschöpft sich deshalb nicht in der fachlichen Problemlösung. Sie ist auch verantwortlich für die *Rechtfertigung* dieses Engagements im Hinblick auf dessen Intention, für die Begründung der Selektion und des »Warum« der Problembearbeitung. Nach gängiger betriebswissenschaftlicher Auffassung ist eine ausreichende Rechtfertigung darin zu finden, daß ein Beitrag zur betrieblichen Existenzsicherung geleistet wird. Aus bedürfnisorientierter Sicht jedoch ist weiter zu fragen, welchen Bedürfnissen die Aufrechterhaltung der betrieblichen Existenz nützt und welche beeinträchtigenden Effekte dabei festzustellen sind, um tiefer in der Frage der betrieblichen Existenz-Rechtfertigung vorzudringen.

<sup>4</sup> Vgl. hierzu Oechsler, W. A., Wagner, B., Der konflikttheoretische Ansatz in der Betriebswirtschaftslehre, S. 93f. in: Ulrich, H., Zum Praxisbezug der Betriebswirtschaftslehre, a. a. O., S. 93–106

Am Beispiel eines Unternehmens der Automobilindustrie ginge es also nicht nur darum, die betriebliche Existenz zu sichern, sondern mehr noch um die Frage, was mit der Erhaltung der betrieblichen Existenz, die ja nicht Selbstzweck ist, erreicht wird. So kann die spezifische Funktion eines Automobilwerkes in der Befriedigung von Transport- und Mobilitätsbedürfnissen gesehen werden. Zugleich muß das Unternehmen aber auch zur Befriedigung der Bedürfnisse der Arbeitenden, sei es über die Verteilung von Einkommen oder auch während des Arbeitsprozesses selbst, beitragen. Außer an Hand dieser positiven – externen und internen – Beiträge ist die Existenzberechtigung des Unternehmens aber auch an Hand ihrer negativen, beeinträchtigenden Wirkungen zu prüfen (z. B. Unfälle, Umweltverschmutzung, Verlust natürlicher Landschaft)<sup>5</sup>, um zu einem abwägenden Urteil zu gelangen. In diesem Sinne wäre die Existenz eines Automobilwerkes nicht alleine durch eine positive Gewinn- und Verlust-Rechnung zu rechtfertigen. Vorrangig wäre die Prüfung, daß keine anderen Verkehrssysteme denkbar sind, die die positiven Beiträge (Transport, Mobilität, Einkommen, Arbeit) bei geringerem Umfang an Beeinträchtigungen zu leisten im Stande sind.<sup>6</sup>

In dieser Komplexität interner wie externer, befriedigender wie beeinträchtigender Wirkungen, die nur begrenzt in monetären Größen erfassbar sind, bewegt sich also nach bedürfnisorientierter Auffassung die Funktion und Existenzrechtfertigung eines Unternehmens, bzw. die Verantwortlichkeit der praktisch wie wissenschaftlich damit Befassten.

Zwar hat es in der betrieblichen Praxis immer schon Persönlichkeiten gegeben, die sich mit der Frage nach Sinn und Funktion der betrieblichen Existenz jenseits finanzwirtschaftlicher Rentabilitätsrechnung auseinandergesetzt haben. Dies geschah jedoch meist eher individuell beliebig und zufällig, selten systematisch und konzeptionell, auch nicht gesellschaftlich konsequent abverlangt oder gar kontrolliert (wie etwa der vereinheitlichte jährliche Gewinn- und Verlustnachweis). Auch in der Betriebswirtschaftslehre, insbesondere in ihrer Gründungsphase<sup>7</sup>, der Phase ihrer Identitätsfindung, hatte diese Frage noch einen zentralen Stellenwert, explizit etwa in

<sup>5</sup> Um ein Beispiel herauszugreifen: Nach den »Mitteilungen« des ADAC vom 22.5.89 wurden in der Bundesrepublik 1988 bei über 2 Mio. Verkehrsunfällen 8.205 Menschen getötet, mehr als 400.000 verletzt.

<sup>6</sup> Vgl. hierzu die Überlegungen des ehemaligen Ford-Chefs und jetzigen VW-Vorstandsmitgliedes D. Goeudevert in: WirtschaftsWoche Nr. 25, 1989, S. 212–216, vgl. Fußnote 264

<sup>7</sup> Vgl. Kap. 5.2.

der Gemeinwirtschaftlichkeitsdiskussion. Während die Thematisierung dieses Rechtfertigungsproblems im Zuge der Aufbauphase nach dem 2. Weltkrieg dann in den Hintergrund getreten war, zeigt die aktuelle Diskussion von Begrifflichkeiten wie Motivationsverlust, Sinnkrise, soziale Verantwortlichkeit, Wertewandel, Unternehmenskultur oder Wirtschaftsethik, daß das Problem wieder bewußter, akuter, wenn nicht sogar – Stichwort: Ökologie – existentiell geworden ist. Die folgenden Ausführungen werfen die Frage nach dem Sinn wirtschaftlichen, arbeitenden Handelns in Betrieben auf, nach der Verantwortlichkeit für das komplexe Wirkungsspektrum betrieblicher Aktivität. Es sollen vorliegende gedankliche, d. h. theoretische Konzepte wie auch praktische Erfahrungen aufgearbeitet und aufbereitet werden, um zu einer pragmatischen Konzeption der Rekonstruktion von Sinn für die Arbeit in den Betrieben zu gelangen. Diese konzeptionelle Rekonstruktion beginnt mit der Frage nach den bedürfnisbefriedigenden Effekten heutiger betrieblicher Arbeit.

### 3. Was ist Arbeit?: Definitive Aspekte

#### 3.1. Arbeit als umgangssprachlicher Begriff

Wir alle arbeiten. Wir alle sprechen über »Arbeit« und verständigen uns darüber. Auf die direkte Frage aber, was nun eigentlich »Arbeit« ist, wird mancher in Verlegenheit geraten. Es wird viele Antworten geben und keine wird zufriedenstellen; nicht zuletzt auch deshalb, weil das, was wir mit Arbeit meinen, geschichtlichem und kulturellem Wandel unterworfen ist<sup>8</sup>.

Dennoch muß, wie bei anderen umgangssprachlich gebrauchten Begriffen, von einem gemeinsam akzeptierten semantischen Grundgehalt ausgegangen werden, von dem wir bei kommunikativem Gebrauch des Begriffes annehmen, daß er »verstanden« wird.

Wörterbücher und Lexika versuchen diesen Grundgehalt definitiv festzuhalten: Wahrigs Deutsches Wörterbuch definiert Arbeit als »körperliche oder geistige Tätigkeit«<sup>9</sup>. Diese Definition genügt insofern nicht, als sie keine Unterscheidung zu sonstiger menschlicher Tätigkeit, z. B. Spiel, beinhaltet. Dagegen z. B. Das Große Universallexikon: Arbeit ist »jede zielbewußte, nützliche körperliche oder geistige Tätigkeit. Dient der Bedarfsdeckung und der Gütererzeugung«<sup>10</sup>.

Präziser noch und mit wiederum neuen inhaltlichen Aspekten Der Große Brockhaus: Arbeit ist das »bewußte zielgerichtete Handeln des Menschen zum Zweck der Existenzsicherung, wie der Befriedigung von Einzelbedürfnissen; zugleich wesentliches Moment der Daseinserfüllung«<sup>11</sup>. Ein weitgehender Konsens scheint sich darüber herstellen zu lassen,

- daß Arbeit sowohl *körperliche* als auch *geistige* Tätigkeiten umfassen kann. (Dies war keineswegs immer selbstverständlich. So wird etwa für die griechische Antike angenommen, daß geistige Tätigkeit eher als höherwertige Lebenserfüllung galt, nicht als Arbeit)<sup>12</sup>.
- daß Arbeit, im Gegensatz zu anderen menschlichen Tätigkeiten sich nicht nur selbst genügt (wie z. B. Schlafen, Sport-Treiben), sondern ziel- und zweckgerichtet und nützlich in dem Sinne sein soll, daß sie zur Befriedi-

<sup>8</sup> Vgl. Nell-Breuning, O. v., Arbeit – was ist das?, in: Kohl, A., (Hg.), Mensch und Arbeitswelt: Festschrift für Joseph Stingl, Stuttgart 1984, S. 351–367

<sup>9</sup> Wahrig, G., Deutsches Wörterbuch, Gütersloh 1977, S. 435 f

<sup>10</sup> Großes Universallexikon, Herrsching 1979, S. 591

<sup>11</sup> Der Große Brockhaus, Wiesbaden 1977, Bd. 1, S. 321

<sup>12</sup> Vgl. Ven, F. v. d., Sozialgeschichte der Arbeit, Bd. 1, Antike und Frühmittelalter, Nördlingen 1972, S. 20 ff

gung von Bedürfnissen durch die Erzeugung und Bereitstellung von Gütern oder Diensten *mittelbar* beiträgt.

- Damit kann Arbeit zwar auch in sich *befriedigend* sein, trägt aber zugleich auch das Moment der *Mühe* und des *Befriedigungsverzichts* in sich<sup>13</sup>.

Wie in der obigen lexikalischen Definition verwendet, kann »Gütererzeugung« aus bedürfnisorientierter Sicht nicht letztes Ziel oder eigentlicher Zweck von Arbeit sein. Erst durch die mit diesen Gütern erzielte Befriedigung von Bedürfnissen wird dieser Zweck erfüllt. Die Differenz scheint unerheblich. Sie kann jedoch im Zeitalter der warenproduzierenden Gesellschaft gravierend werden, nämlich dann, wenn die quantitative Frage nach der Produktivität von Arbeit Vorrang und Eigenwert gewinnt vor der qualitativen Frage nach Verwendung und Wert des Arbeitsproduktes.

Im praktischen umgangssprachlichen Gebrauch wird, noch enger als in der lexikalischen Definition, Arbeit häufig mit *Erwerbsarbeit* gleichgesetzt. Als Arbeit gilt dann diejenige Tätigkeit, die durch Zahlung von Lohn als »Arbeit« im engeren Sinne Anerkennung erhält. Die Betätigung der Hausfrau oder die freiwillige im Garten wird hiernach, wenn überhaupt als Arbeit, so nur als uneigentliche und nachrangige begriffen.

In der umgangssprachlichen Verwendung des Arbeitsbegriffes können jedoch noch eine Vielzahl weiterer semantischer Gehalte mitschwingen, die in immer vereinfachenden Definitionsversuchen nicht zum Ausdruck kommen: Arbeit als Anstrengung und Belastung, Arbeit als Beherrschung der Natur, als allein menschliche Möglichkeit der Wertschöpfung, Arbeit als Kostenfaktor, als physikalischer Vorgang oder als Selbstverwirklichung etc.

Im folgenden soll eine sukzessive Annäherung an das Phänomen Arbeit aus unterschiedlichen Sichtweisen und Wahrnehmungen heraus vorgenommen werden, um dadurch das Verständnis dieses zentralen Begriffes einzugrenzen, zu »definieren«, und semantisch zu füllen.

<sup>13</sup> Vgl. zur Abgrenzung konsensualer Begriffsinhalte, wie sie in der Literatur zu finden sind, wie auch zu einer Sammlung vorzufindender wissenschaftlicher Definitionen: Neuberger, O., Arbeit; Begriff – Gestaltung – Motivation – Zufriedenheit, Stuttgart 1985, Kap. 11

### 3.2. Arbeit als Last: Ein anthropologischer Zugang

Arbeit als anthropologischer Begriff meint die Verausgabung menschlicher Kraft, Mühe und Zeit zur Produktion von Kulturgütern<sup>14</sup>. In dieser Verausgabung wird Arbeit zur *Last*<sup>15</sup>. Sie wird insbesondere dann zur Last, wenn sie unausweichlich, immer wiederkehrend oder zwangsweise vollzogen werden muß. Selbst Arbeit, die sonst als befriedigend erlebt wird, kann durch immer wiederkehrende Unausweichlichkeit »lästig« werden.

Hier wird die Grenze zum *Spiel* deutlich, das zwar als menschliche Tätigkeit ebenfalls der Befriedigung bestimmter Bedürfnisse dient, aber nur solange vollzogen wird, solange es Spaß macht, auf unmittelbares Bedürfnis trifft. Dagegen beinhaltet Arbeit spezifisch den zumindest vorübergehenden Befriedigungsverzicht, die Unterdrückung unmittelbarer Bedürfnisse, um erst vermittelt durch ihr Ergebnis, ihr Produkt, Befriedigungen zu ermöglichen. Mit Habermas: »Arbeit bricht das Diktat der unmittelbaren Begierde und hält den Prozeß der Triebbefriedigung gleichsam an.«<sup>16</sup>

Hierin zeigt sich auch die Differenz zu *tierischer Aktivität*. Diese ist durch einen immer unmittelbaren Bezug zwischen Aktion und direktem Bedürfnis- oder Triebziel gekennzeichnet. Bei menschlicher Arbeit kann dieser Bezug verloren gehen. Im Extremfall, nämlich bei Lohnarbeit, kann er sich gänzlich lösen, indem beim Arbeitsvollzug selbst noch offenbleibt, welche Befriedigung durch die Verausgabung des Lohnes zu einem späteren Zeitpunkt, oft erst nach langem Ansparen, erfolgt. Zwar kann sich durch die vorübergehende Bedürfnisunterdrückung ein umso breiteres Spektrum potentieller Befriedigungen zu einem späteren Zeitpunkt eröffnen, aber zugleich kann auch das Lastempfinden während der Arbeit gerade wegen dieses Bezugsverlustes zunehmen.

Marcuse vertritt die Auffassung, daß dieser Lastcharakter von Arbeit bereits in der menschlichen Existenz, in der unausweichlichen Auseinandersetzung mit einer ihr äußerlichen Natur angelegt sei, also unabhängig von und bereits vor der Aufnahme spezifischer Arbeitstätigkeit. Der Lastcharakter sei begründet in der Entäußerung des eigenen Selbst auf eine vergegenständlichte Natur, auf ein Anderes und für Andere; in der Unterwerfung des

<sup>14</sup> Vgl. Krämer-Badoni, T., Zur Legitimation der bürgerlichen Gesellschaft, Eine Untersuchung des Arbeitsbegriffes in den Theorien von Locke, Smith, Ricardo, Hegel und Marx, Frankfurt/M. 1978

<sup>15</sup> Vgl. Marcuse, H., Über die philosophischen Grundlagen des wirtschaftswissenschaftlichen Arbeitsbegriffes, a. a. O.

<sup>16</sup> Habermas, J., Arbeit und Interaktion, Bemerkungen zu Hegels Jenenser Philosophie des Geistes, Fft./M. 1967, S. 241

eigenen Tuns unter ein fremdes, von außen auferlegtes Gesetz, das Gesetz der »Sache, die zu tun ist«<sup>17</sup>.

Marcuse schließt sich hierin dem marxistischen Kerngedanken an, wonach Arbeit zunächst zu verstehen ist »als Prozeß, worin der Mensch seinen Stoffwechsel mit Natur durch seine Tat vermittelt, regelt und kontrolliert«<sup>18</sup>. Mit dieser mühevollen Arbeit soll der Mensch hiernach dann zunehmend auch Natur beherrschen lernen, um sich allmählich von ihren Zwängen zu befreien und schließlich jenseits dieser Mühsal und Zwänge zum eigentlichen Reich menschlicher Freiheit zu gelangen. Der Kapitalismus als spezifische Organisationsform von Arbeit gilt als geschichtlich notwendige Durchgangstufe auf diesem Wege<sup>19</sup>.

Das marxistische Denken unterscheidet sich hierin wenig von einem christlichen Verständnis auf der Basis des biblischen »macht Euch die Erde untertan«. Beide Auffassungen kultivieren ein für die Entwicklung der industriellen Gesellschaft prägendes, nämlich eher feindseliges, kämpferisches, auch überhebliches Verhältnis zu Natur.

Demgegenüber steht eine Existenz- und Arbeitsphilosophie, der ein Überleben *in und mit* Natur genügt, ohne sich über sie erheben zu wollen, wie sie etwa von sog. Naturvölkern gelebt wird. Diese beschränkt sich auf ein notwendiges Minimum der Auseinandersetzung und der Beeinflussung<sup>20</sup>. Derzeitige ökologische Alarmsignale, die Hilflosigkeit gegenüber einer Vielzahl von Krankheiten oder auch die Unfähigkeit zu zwischenmenschlicher Konfliktbewältigung, individuell wie national, bei gleichzeitiger Anhäufung des militärischen wie technischen Zerstörungspotentials, verweisen auf die Gefahren des industriellen Arbeits- und damit auch Naturverständnisses: Es mehren sich die Anzeichen, daß der industrielle Mensch auf dem bisherigen Wege Natur (und damit auch sich selbst) eher zerstören als beherrschen wird.

Ein so belastetes, aggressives Verhältnis zu Natur, zu der dem Menschen äußerlichen natürlichen Umwelt, wird den unausweichlichen Last-

<sup>17</sup> Marcuse, H., Über die philosophischen Grundlagen... , a. a. O., S. 265 ff

<sup>18</sup> Vgl. hierzu Marx, K., zitiert nach Krämer-Badoni in dessen Auseinandersetzung mit dem Marxschen Arbeitsbegriff, a. a. O., S. 68 ff, S. 192

<sup>19</sup> Vgl. hierzu ausführlicher ebda

<sup>20</sup> Vgl. Cook, S., Economic Anthropology: Problems in Theory, Method and Analysis, S. 842 f, in: Handbook of Social and Cultural Anthropology, Chicago 1973; sowie Hammond, P. B., An Introduction to Cultural and Social Anthropology, N. Y., London, 1971, S. 32 ff



charakter von Arbeit verstärken. Zwar fordert Natur selbst, als oft ebenfalls feindselige und bedrohliche, zur Auseinandersetzung heraus; doch ist auch eine Arbeit denkbar, die defensiv auf die Abwehr dieser Bedrohung sich beschränkt, z. B. durch Vorbeugen gegen Krankheiten oder Vermeiden landwirtschaftlicher Überproduktion, ohne darüber hinaus der Überheblichkeit des Beherrschen-Wollens und Untertan-Machens zu verfallen. Eine so sich bescheidende Arbeit rechtfertigt eher zur Hoffnung auf ein entspannteres, weniger belastetes und damit auch freudvolleres, weniger aggressives und weniger destruktives Verhältnis von Mensch und Natur. Eine so sich bescheidende Arbeit löst sich damit auch von dem permanent maximierenden Anspruch industrieller »Verarbeitung« von Natur in Konsumgüter und sie befreit sich von dem Teil ihres Lastcharakters, der diesem zusätzlichen, über das Notwendige hinaus gehenden Beherrschen-Wollen geschuldet ist.

### 3.3. Arbeit als Produktionsfaktor: Zum ökonomischen Arbeitsbegriff

In der Entwicklung ökonomisch-wissenschaftlichen Denkens, im wesentlichen seit der Ausformulierung durch Adam Smith, gewinnt der Arbeitsbegriff eine zentrale, wenn auch vielschichtige und oft divergierende Bedeutung. Drei Schwerpunkte der Begriffsverwendung kristallisieren sich dabei heraus: Arbeit als Produktionsfaktor (in Abgrenzung gegenüber den Faktoren Boden und Kapital), Arbeit als Kostenfaktor (neben Kapital- und Materialkosten) und Arbeit als wertschöpfende Instanz (in der Lehre vom Wert und Preis).

Die *Lehre von den Produktionsfaktoren* hat menschliche Arbeit bis heute instrumentalisiert auf gleichrangiger Ebene mit den beiden übrigen »Faktoren« Boden und Kapital. Sie spiegelt eine Arbeitsethik wider, nach der über »Arbeit« genau so verfügt werden kann, wie über Kapital, Grund und Boden oder später in der betriebswirtschaftlichen Faktor-Erweiterung über Betriebsmittel und Werkstoffe<sup>21</sup>. Diese auch heute noch vermittelte Lehre von den Produktionsfaktoren symbolisiert wie kaum eine andere Begriffsbildung, wie der Mensch nun als Faktor »Arbeit«, als »Arbeitskraft«, im

<sup>21</sup> Diese bis heute aufrechterhaltene Einteilung geht auf Gutenberg zurück: Vgl. Gutenberg, E., *Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre*, Bd. 1, Die Produktion, Berlin u. a., 1951; vgl. auch Weber, H. K., *Zum System produktiver Faktoren*, Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 1980, S. 1056 ff

ökonomischen Denken nicht mehr Ziel des Produktionsprozesses, sondern Mittel geworden ist, disponibel, wie andere Faktoren, entsprechend ihrer Knappheit.

Als *Kostenfaktor* wird Arbeit geldwirtschaftlichen Kategorien zugeordnet, über diese meßbar und vergleichbar gemacht, sowohl an sich als auch mit den übrigen »Faktoren«. Der Faktor »Arbeit« wird negativ besetzt, als kostspieliger, als finanziellem Erfolg eher abträglicher und deshalb möglichst einzusparender.

Im Widerspruch hierzu allerdings stand lange – genauer: bis zur Ausarbeitung der modernen Betriebswirtschaftslehre nach dem 2. Weltkrieg – die Diskussion um die *wertschöpfende Kraft von Arbeit*<sup>22</sup>. Galt nach physiokratischer Auffassung noch Natur als eigentlich wertschöpfende Instanz, die durch Agrarwirtschaft zur Entfaltung gebracht werden kann, so wird mit Adam Smith, in einer langwährenden Auseinandersetzung über Ricardo und Marx bis zur Grenznutzenschule, menschliche Arbeit zum Moment der Wertschöpfung. Arbeit wird zur eigentlich schöpferischen Kategorie, die alleine neue Werte und ein höherwertiges Leben hervorbringen kann<sup>23</sup>.

Operationalisiert über Zeiteinheiten gilt Arbeit dann auch, formuliert durch Adam Smith, als »objektives« Wertmaß, das im Tauschakt zum Ausdruck kommt: »Arbeit ist das reale Maß des Tauschwertes aller Waren«<sup>24</sup>. Mit dem Aufkommen der Grenznutzenschule<sup>25</sup> im 19. Jh., die nurmehr subjektive Nutzenschätzungen als wert- und damit auch preisbildend anerkennt, gerät die Diskussion um den »gerechten Preis« in eine Sackgasse. Im ökonomischen Bewußtsein bleibt lediglich eine vage Vorstellung von der kreativen, wertschöpfenden Kraft menschlicher Arbeit erhalten. In der ökonomischen Praxis wird die Auffassung vom »Produktionsfaktor Arbeit« Realität. Arbeit wird als »Kostenfaktor« wahrgenommen und behandelt, kalkuliert, beschafft und freigesetzt, wie andere »Faktoren« auch.

<sup>22</sup> Vgl. z. B. Niklisch, H., Die Betriebswirtschaft, Stuttgart 1929, 74 ff

<sup>23</sup> Vgl. z. B. Schumpeter, J. A., Geschichte der ökonomischen Analyse, Bd. I, Göttingen 1965, S. 40

<sup>24</sup> Smith, A., Der Reichtum der Nationen, 1. Bd., Leipzig 1910, S. 17

<sup>25</sup> Vgl. hierzu ausführlicher Kap. 6.2.1.2.

### 3.4. Philosophischer Zugang: Arbeit als Daseinserfüllung

Hat sich im ökonomischen Denken die Befassung mit Arbeit in starkem Maße verengt auf den monetär kalkulierenden Vergleich von Aufwand und Ertrag, eröffnet sich aus philosophischer Sicht ein wesentlich breiterer Zugang: Arbeit wird als Dimension menschlicher Existenz, als dem Mensch-Sein eigentümliche Daseins-Bedingung und -Chance begriffen. Ein Beispiel hierfür soll an Hand der Auseinandersetzung von Marcuse mit Hegel expliziert werden:

Marcuse wendet sich gegen die ökonomische Verengung, die Arbeit nur auf materielle Warenproduktion reduziert, auf den engen Bezug zwischen konkreter Tätigkeit und materiellem Ergebnis. Arbeit nach Marcuse ist nicht nur die Produktion von Gütern, sondern eine besondere qualitative Daseins-Form des Menschen, in ihrem Stellenwert in einen ganzheitlichen Lebenszusammenhang einzuordnen. Arbeit wird optimistisch zum »Geschehenkönnen des menschlichen Daseins in der Fülle seiner Möglichkeiten«<sup>26</sup> Das heißt, Marcuses Begriffsverständnis enthält die Vorstellung des in seiner Arbeit sich entfaltenden, schöpferisch tätigen, sich selbstverwirklichenden Menschen. Bei einem so positiv geprägten Arbeitsbegriff stellt sich allerdings die Frage, inwiefern dieser durch die Existenz- und Lebensbedingungen des freischaffenden und schöpferisch tätigen Wissenschaftlers und Philosophen geprägt sein mag. Demgegenüber beschreibt Marcuse allerdings auch die Notwendigkeit zu harter Arbeit für rein materielle Reproduktion, sieht aber gerade jenseits dieses arbeitenden Einlösens purer Notwendigkeiten des Daseins den eigentlichen Zweck, die eigentliche Chance von Arbeit. Nach der arbeitenden Überwindung materieller Not durch Produktion und Reproduktion dessen, was existentiell notwendig verfügbar sein muß, eröffnet sich die Chance zu Selbstverwirklichung und Freiheit. Arbeit wird zur Existenzsicherung *und* Existenzerweiterung<sup>27</sup>.

So kristallisiert sich bei Marcuse ein *sukzessiver Doppelcharakter* von Arbeit heraus: Arbeit ist *zunächst* Mühe und Anstrengung. Dieser *Lastcharakter* ist begründet in dem Zwang, arbeiten zu müssen, um organisch zu überleben, zur Beseitigung von Not und zur Erfüllung von Zweckmäßigkeiten. Er ist auch begründet, und darin bezieht sich Marcuse auf Hegel, in der arbeitend vollzogenen Entäußerung des Individuums auf ein Objekt, in der arbeitend vollzogenen Unterwerfung unter die Gesetzmäßigkeit der Sache. Dann aber eröffnet sich auch mit der Überwindung materiell-existenzieller

<sup>26</sup> Marcuse, H., Über die philosophischen Grundlagen. . . , a. a. O., S. 271

<sup>27</sup> Ebda

Notwendigkeit der *Freiheitscharakter* von Arbeit, mit der Aussicht auf Existenzentfaltung, Daseinserfüllung und Sinngebung.

Hiermit zeichnet Marcuse das Bild eines Fortschritts, einer Sukzession von einer niederen zu einer höheren Stufe, das Erreichen des Grenzpunktes der Notwendigkeiten und das Überwinden der Schwelle zum »Reich der Freiheit«. Präziser dürfte sich das Verhältnis von Last- und Freiheitscharakter allerdings eher mit einem mehr dialektischen Verständnis fassen lassen und damit auch dem Verständnis Hegels näher kommen, auf den Marcuse sich beruft:

Demnach ist weniger von der Vorstellung sukzessiver Phasen oder abgrenzbarer Durchgangsstadien auszugehen, als vielmehr von einem gegenseitigen zugleich sich bedingenden und widersprüchlichen Verhältnis. Lastcharakter und Daseinserfüllung können sich widersprechend gegenüberstehen, sich zugleich aber auch gegenseitig bedingen und durchdringen. Schöpferische, kreative Tätigkeit kann zur Last werden. Der Künstler kann an dieser Last zerbrechen. Konkrete Reproduktionsarbeit zur puren Existenzhaltung kann Selbstverwirklichung und Daseinserfüllung enthalten, von manchem ersehnt in der Rückkehr zur Landarbeit. Gerade auch die von Marcuse verdeutlichte Entäußerung durch Arbeit auf ein Anderes, einen Gegenstand, auch für andere aus sozialer Notwendigkeit, diese »Entfremdung« birgt nicht nur Last, sondern dialektisch auch ihr Gegenteil in sich. Die »lästige« Unterdrückung der Bedürfnisse durch Arbeit ermöglicht erst eine weitere Entfaltung der Bedürfnisse und der Wege zu ihrer Befriedigung. Durch den entäußernden arbeitsteiligen Beitrag des einzelnen für andere, für das Allgemeine, erwirbt er die Chance auf eine Vielzahl von Beiträgen anderer zur eigenen Bedürfnisbefriedigung. Er gerät zwar als Individuum in Abhängigkeit von anderen. Bei begrenztem individuellem Arbeitsspektrum eröffnet er sich zugleich aber auch als einzelner den Zugang zum Arbeitsergebnis vieler. Seinen persönlichen Egoismus befriedigt er am ehesten durch arbeitsteilige Beiträge für das Ganze. Mit den Worten Hegels: »In dieser Abhängigkeit und Gegenseitigkeit der Arbeit und der Bedürfnisse schlägt die *subjektive Selbstsucht* in den *Beitrag zur Befriedigung der Bedürfnisse aller Anderen um*«<sup>28</sup> Und weiter: »Meinen Zweck befördernd, befördere ich das Allgemeine, und dieses befördert wiederum meinen Zweck«<sup>29</sup>.

Begrenzter Altruismus erweist sich dann als Weg zur Erfüllung unbegrenzter egoistischer Bedürfnisse. Altruismus und Egoismus stellen sich nicht länger als Alternativen, sondern setzen sich gegenseitig voraus.

<sup>28</sup> Hegel, G. W.F., *Grundlinien der Philosophie des Rechts*, Stuttgart 1970, S. 341

<sup>29</sup> Ebda, S. 329, vgl. ausführlicher hierzu auch Kap. 6.2.1.1.

Überfordert christliche Ethik den einzelnen mit dem hohen Anspruch sich selbst aufopfernder Nächstenliebe und der Aussicht auf Belohnung im Jenseits, so setzt das Hegelsche Weltbild »lediglich« die Einsicht in gegenseitige Abhängigkeiten voraus, um Egoismus und Altruismus im Gleichgewicht zu halten, um individuelles und allgemeines Wohl über Arbeit aufeinander abzustimmen.<sup>30</sup>

Zusammenfassend: Die semantische Diskussion des Begriffes zeigt die Multidimensionalität des Phänomens »Arbeit«. Je nach Blickwinkel und Interessenlage des Betrachtenden wird anderes wahrgenommen: Arbeit als notwendiges Element menschlicher Existenzhaltung, als Last und Mühsal; Arbeit als Chance auf Selbstentfaltung und Daseinserfüllung, als Schaffen von Lebenssinn; oder Arbeit als Produktionsfaktor, der instrumentell disponiert werden muß etc. Dieser Vielfältigkeit ist kaum sinnvoll durch eine reduzierende Definition dessen, was Arbeit »ist«, gerecht zu werden. Das hier unterstellte Begriffsverständnis sollte deshalb durch Annäherung von unterschiedlichen Sichtweisen her eingeengt und umschrieben werden. Eine solche eingrenzende Annäherung ist nicht nur durch die Komplexität des Phänomens erschwert, sondern auch dadurch, daß was, wie und warum gearbeitet wird historisch sich verändert und auch in Zukunft neue Ausprägungsformen einnehmen wird.

Was als inhaltlich konstanter Kern erhalten bleibt, ist, daß Arbeit immer der Befriedigung der Bedürfnisse diene, sei es der eigenen oder – als ausgebeutete – der anderer, sei es direkt, durch Produktion für den persönlichen Bedarf, oder indirekt, durch Arbeit gegen Einkommen. In dieser Gleichzeitigkeit von konstantem Kern und variierender Ausprägungsform hat Arbeit sich menscheitsgeschichtlich differenziert bis hin zur heute dominanten Form als Lohnarbeit. Auf einige Grundzüge dieses Entwicklungsprozesses wird im folgenden einzugehen sein.

<sup>30</sup> Vgl. hierzu auch Wagner, B., Kapitel: »Individuum und soziales System«, in: Konflikte zwischen sozialen Systemen, Berlin 1978, S. 103–109

## 4. Geldwirtschaftliche Rahmenbedingungen des Betriebes

### 4.1. Die Veränderung menschlicher Arbeit: von den Frühkulturen zur Industrialisierung

Ein kurzer Blick in die Geschichte erscheint sinnvoll, um das Bewußtsein zu schärfen für die Realität unserer heutigen Arbeit. Allzu leicht wird der kultur- und zeitspezifische status quo als selbstverständlich und damit unveränderbar wahrgenommen. Der historische Rückblick kann die Bereitschaft, in anderen als den gewohnten Kategorien zu denken, erhöhen und Barrieren überwinden helfen, um über den status quo hinaus Perspektiven für mögliche Zukünfte zu entwickeln.

Drei wesentliche Entwicklungsstufen menschlicher Arbeit können unterschieden werden:<sup>31</sup>

- die Zeit der Frühkulturen, der Jäger und Sammler,
- die Zeit der ersten Hochkulturen, der Agrarwirtschaften, mit Beginn der Differenzierung von handwerklichen Berufen und Handelstätigkeiten,
- schließlich die industrielle Phase, mit der für sie charakteristischen Geldwirtschaft und Lohnarbeit, sowie einem explosiven Wachstum der Warenproduktion und des durch Geld vermittelten Warentausches.

Bereits bei einer ersten Beschäftigung mit der Geschichte menschlicher Arbeit muß auffallen:

- die Dauerhaftigkeit und Stabilität der frühen Formen menschlicher Arbeit einerseits sowie
- die exponentielle Vehemenz ihres Wandels seit Beginn der Industrialisierung andererseits.

1) Die weitaus längste Zeit, mehr als 99% seiner Geschichte, arbeitet und lebt der Mensch in kleinen familialen, mobilen Gruppen als Jäger und Sammler<sup>31a</sup>. Zwar sind unsere Kenntnisse über die *frühe Menschheitsgeschichte* – derzeit zurückverfolgt, um eine Größenordnung zu nennen, auf ca. 5 Mio Jahre bis zum »homo erectus« – recht vage. Aus dem vorliegenden Wissen herausfiltern läßt sich jedoch, daß die Grundzüge menschlicher

<sup>31</sup> Vgl. Ven, F.v.d., Sozialgeschichte der Arbeit, Bd. 1, Antike und Frühmittelalter, Nördlingen 1972, sowie Mann, G., Heuß, A., (Hg.), Propyläen der Weltgeschichte, 1. Bd. Frankfurt/M. 1986

<sup>31a</sup> Vgl. Pfeiffer, J. E., The Emergence of Man, 2. Aufl. N.Y., 1972

Arbeit über einen kaum vorstellbar langen Zeitraum keinen oder nur geringen Veränderungen unterworfen waren, insofern<sup>32</sup>

- als die *biologische Familie*, auch erweitert zur Großfamilie und zum Familienverband konstant der vorrangige *Arbeitskontext* bleibt, lange in mobiler Form, später agrarisch seßhaft,
- als *Arbeitsorganisation* und *Arbeitsteilung* nur geringe Tiefe und Aufgliederung aufweisen, primär auf der Basis biologisch bedingter Rollendifferenzierung,
- als die verwendeten *Ressourcen, Materialien, technischen Kenntnisse* und *Instrumente* im historischen Vergleich gesehen nur wenig variieren, vom einfachen Schlag- und Wurfstein zum »spezialisierten« Kratz-, Schab- oder Schneideinstrument,
- als die *Intentionen* und *Produkte* der Arbeit sich weitgehend auf die *Sicherung des Überlebens* beschränken,
- und damit Arbeit in *autarken Subsistenzwirtschaften* zur Befriedigung der unmittelbar persönlichen Bedürfnisse erfolgt, mit keinen oder nur *geringen Tauschbeziehungen* nach außen<sup>33</sup>.

Die Dauerhaftigkeit und Konstanz dieser frühkulturellen Arbeitsweise wirft die Frage auf, weshalb der Mensch über zehntausende von Jahren in fast unveränderter Form lebte und arbeitete, während heute innerhalb weniger Jahrzehnte mit einem grundlegenden Wandel der Arbeitsverhältnisse, der Arbeitsorganisation, der Technik, der gesellschaftlichen Organisation von Produktion und Verteilung, wie auch der Lebensumstände insgesamt gerechnet werden muß? Diese Frage hat insofern auch einen aktuellen Bezug, als den heutigen Indstrikulturen in den sog. Entwicklungsländern eine Vielzahl unterschiedlichster Kulturformen gegenüberstehen, die immer noch die Mehrzahl der Weltbevölkerung umfassen, und die die Grundprinzipien der geschilderten frühen Arbeitsform bis heute beibehalten haben.

Eine endgültige und erschöpfende Antwort auf diese Frage ist kaum zu erwarten. Malinowski vermutet in seinem bereits klassischen Erklärungsansatz hinter dieser Konstanz das Fehlen der Entwicklungsimpulse jenes rastlosen und nie zu befriedigenden *Maximierungs- und Optimierungsstre-*

<sup>32</sup> Vgl. z. B. Herskovitz, M. J., *Economic Anthropology, A Study in Comparative Economics*, N.Y. 1980 oder auch Keesing, R. M., *Cultural Anthropology, A Contemporary Perspective*, N.Y. u. a. 1976

<sup>33</sup> Vgl. Rust, A., *Der primitive Mensch*, S. 155 ff, in Mann, G., Heuß, A., (Hg.), *Propyläen der Weltgeschichte*, a. a. O., S. 155–226

*bens*, das für das Arbeitshandeln in Industriekulturen als charakteristisch gilt<sup>34</sup>; ein Symptom kulturspezifischer, keineswegs universeller Unzufriedenheit.

Andere Erklärungsmuster reduzieren auf technische Blockierungen, die eine Entwicklung der Produktionsweise, der Produkte und damit auch der Bedürfnisse rein instrumentell nicht zuließen<sup>35</sup>. Schließlich ist auch die geldtheoretische Erklärung nicht von der Hand zu weisen, wonach mit der Dominanz einer Geldwirtschaft und dem ihr inhärenten Zwang zu permanenter Kapitalverzinsung sich die Notwendigkeit zu ständigem Produktionswachstum, zu permanentem technischem Fortschritt als Systemvoraussetzung und als immerwährender Entwicklungsantrieb herausbildet<sup>36</sup>.

2) Ebenso bemerkenswert wie die Konstanz der Lebens- und Arbeitsweise der menschheitsgeschichtlichen Frühkulturen erscheint der universelle kulturelle Aufbruch in die sog. *Hochkulturen* um 10000 bis 5000 v. Chr., sei es in Asien, im Mittelmeerraum oder in Mittel- und Südamerika.

Als wesentliche Kennzeichen des einsetzenden Wandels bilden sich heraus

- zunehmende Beherrschung von Acker-, Gartenbau und Viehzucht,
- Seßhaftwerden und dauerhafte Einrichtung größerer Siedlungsformen, bis hin zur Herausbildung städtischer Siedlungen,
- Differenzierung kultureller Besonderheiten der Sprache, der sozialen Normierung von Verhaltensweisen, der technischen Kenntnisse und Ausrüstungen, Kultivierung von Recht und Religion,
- Ausbreitung des Tauschhandels und dessen allmähliche Erleichterung durch Geld bzw. geldähnliche Tauschmittel,
- Aufgliederung der Arbeitsteilung, Abgrenzung von Berufen, Festlegen von Berufs-, Standes- und Eigentumsordnungen,
- Polarisierung von selbständiger und unselbständiger Arbeit, Herausbildung unterschiedlicher Formen abhängiger Dienste, von Sklavenarbeit, Leibeigenschaft und der Lohnarbeit.

Auch wenn unser Bild der frühen Hochkulturen in starkem Maße geprägt ist von der Vorstellung städtischen, später auch höfischen Lebens, in besonderem Maße etwa vom Bild der antiken Polis und des alten Rom, so bleibt die

<sup>34</sup> Vgl. z. B. Malinowski, Malinowski on the Kula, S. 20, in: Le Clair, E. E. Jr., Schneider, H. K., (Hg.), *Economic Anthropology*, N.Y. u. a. 1968, S. 17-39 sowie die Diskussion in Cook, S., *Economic Anthropology*, a. a. O., S. 842 f

<sup>35</sup> Vgl. Wurm, F. F., *Vom Hakenpflug zur Fabrik*, Frankfurt/M. u. a. 1966

<sup>36</sup> Vgl. Braun, W., *Ökonomie, Geschichte und Betriebswirtschaftslehre*, Bern 1982



gesellschaftliche Realität außerhalb der urbanen Inseln doch weitgehend geprägt durch die *agrarisches* Wirtschafts- und Lebensweise. Zwar ergibt sich als wesentliches Merkmal des Aufbruchs aus der »vorgesellschaftlichen« Arbeit auch die agrarisch-feudale Erzeugung eines »Mehrproduktes«<sup>37</sup> jenseits von reiner Überlebenssicherung. Dennoch bleibt für den überwiegenden Teil der Bevölkerung landwirtschaftliche *Arbeit zur Selbstversorgung* mit den notwendigsten Gütern des Überlebens vorrangiges Prinzip. Die dominierende Agrarwirtschaft beinhaltet weiterhin Arbeit in und mit Natur. Die Einflußnahme auf Natur beschränkt sich auf das Notwendige. Die heute noch erhaltenen Artefakte der griechischen und römischen Geschichte, des Mittelalters und der Neuzeit vermitteln uns zwar ein Bild reichhaltiger und hochqualifizierter handwerklicher Tätigkeit. Handwerk und Gewerbe wie auch Handel bleiben jedoch als abgrenzbare Arbeitsformen insgesamt eine gesellschaftliche Randerscheinung, ebenso wie der Umgang mit Geld. Auch die technische Entwicklung hält die Produktion von Gütern und Waren in Grenzen. Noch bis ins 11. Jh. gelten der schwere Pflug, das Pferdegeschirr und die Dreifelderwirtschaft als bedeutsamste technische Erfindungen<sup>38</sup>. Der Aufschwung der Maschinenteknik, etwa seit dem 13. Jh., symbolisiert zunächst durch die Erfindung der Gewichtsuhr, auch die ersten chemischen und erzverarbeitenden »Industrien« seit dem 15. Jh., nach Entdeckung des Salpeter, ändern hieran nichts Grundsätzliches. Für die große Masse der Bevölkerung bleibt es nach wie vor bei einem nur allmählichen Wandel ihrer ländlichen, agrarwirtschaftlich geprägten Lebens- und Arbeitsbedingungen. Das »Mehrprodukt«, also materieller Konsum, der über die reine Existenzhaltung hinausgeht, bleibt dem feudalen Herrn, dem Adel, vorbehalten. Ansonsten gelten durch Mittelalter und Neuzeit hindurch Muße und bescheidene Sicherheit als vorrangige Werte, die erst mit Beginn des industriellen Zeitalters im 19. Jh. abgelöst werden sollten<sup>39</sup>.

3) Nach diesem bis ins 19. Jh. menschheitsgeschichtlich nur sehr allmählich sich vollziehenden Wandel setzt nun in Europa plötzlich innerhalb weniger Jahrzehnte eine tiefgreifende dynamische Entwicklung ein: der Übergang von der Agrar- in die Industriegesellschaft. Eine scharfe Trennungslinie zwischen diesen beiden Gesellschaftsformen ist sicherlich nicht zu ziehen. Nimmt man jedoch das Kriterium der Beschäftigtenzahl, so

<sup>37</sup> Vgl. ebda

<sup>38</sup> Vgl. Cipolla, C. M., (Hg.) *Mittelalter*, 3. Bd., Stuttgart, N. Y. 1978, S. 29f, vgl. auch Kulischer, J., *Allgemeine Wirtschaftsgeschichte des Mittelalters und der Neuzeit*, Bd. II, 4. Aufl., München, Wien 1971, S. 45

<sup>39</sup> Vgl. ebda, S. 171 ff

vollzieht sich dieser Wandel in dem Zeitraum zwischen 1850 und der Jahrhundertwende<sup>40</sup>. Mit der Zunahme der Erwerbstätigen im produzierenden Gewerbe geht zugleich auch ein rapider Rückgang der selbständig Berufstätigen einher. Innerhalb weniger Jahrzehnte verringert sich um die Jahrhundertwende der Anteil der Selbständigen an der Erwerbsbevölkerung von 30% auf 10% und bis heute auf weniger als 6%. Die industrielle Arbeitsgesellschaft ist in besonderem Maße durch einen neuen Menschentypus charakterisiert: den *industriellen Lohnarbeiter*. Dieses wesentliche Moment der sozialen und ökonomischen Veränderung verbindet sich mit einer Reihe weiterer Faktoren zu einem grundlegenden gesellschaftlichen Wandel:

Der gravierendste Einfluß wird üblicherweise der *Entwicklung der Maschinenteknik* zugerechnet. Noch 1882 sind nach der damaligen Volkszählung erst 4½% der Betriebe mit Motoren ausgerüstet. Zwei Drittel dieser »Motoren« arbeiten noch mit Wasserkraft und Dampf<sup>41</sup>. Datiert man die Take-off-Phase der Industrialisierung gewöhnlich auf die Mitte des 19. Jahrhunderts<sup>42</sup>, so erhält diese Entwicklung ihre Breitenwirkung erst einige Jahrzehnte später, also vor weniger als hundert Jahren. Es beginnt die allmähliche Ergänzung und Substitution menschlicher Arbeitskraft durch Maschinenarbeit.

Als weiteres wesentliches Moment des gesellschaftlichen Umschwungs beginnt gleichzeitig die sich beschleunigende *Entwicklung des Geldwesens* wirkungsvoll zu werden. Geld, bis dahin eher eine ökonomische Begleiterscheinung, hatte zwar bereits im städtischen Leben eine gewisse Bedeutung, als Symbol des Reichtums weniger, auch im Fernhandel. Der Großteil der Bevölkerung kam jedoch mit Geld und geldvermittelten Transaktionen weniger in Berührung. Bis ins 20. Jahrhundert spielte in der Landwirtschaft der Naturlohn eine gewichtigere Rolle als der Geldlohn.

<sup>40</sup> Vgl. hierzu und das folgende o.V., Handbuch der Wirtschaftskunde Deutschlands, II, Die Bevölkerung des Deutschen Reichs nach örtlicher Verteilung, sozialem Aufbau und allgemeinen Erwerbsverhältnissen, Leipzig 1901, S. 270 sowie o.V., Staat, Gesellschaft, Wirtschaft; Zahlen, Fakten, Daten, Stuttgart 1983, S. 21

<sup>41</sup> Vgl. o.V., Handbuch der Wirtschaftskunde Deutschlands, II, a. a. O., S. 296 ff

<sup>42</sup> Vgl. Henning, F.-W., Die Industrialisierung in Deutschland 1800 bis 1914, Paderborn, 3. Aufl. 1976, S. 112

*Lohnarbeit* und der mit ihr rasch sich verbreitende allgemeine Umgang mit Geld waren nicht nur Voraussetzung für das nun einsetzende explosive Wachstum der Warenproduktion, sondern bewirkten auch einen *grundlegenden Umbruch der Arbeitsverhältnisse*.

Lohnarbeit beinhaltete die Befreiung von feudalen Hand-, Spann- und sonstigen Frondiensten, von unterschiedlichsten patrimonialen Abgabewezwängen. An die Stelle familiärer, familienähnlicher (Gesellen) oder zunftmäßiger Einbindung in den Arbeitsbereich »des ganzen Hauses« tritt die *arbeitsvertragliche* Bindung. Der einerseits zwar befreiende »freie« Arbeitsvertrag bringt zugleich neue, andere Abhängigkeiten, nun von einem »Arbeitgeber«. Bereits in den ersten Industrialisierungsphasen führten Bevölkerungswachstum und Landflucht zu einem Angebotsüberhang an (Lohn-)Arbeitskräften. Mit dem gleichzeitigen Verlust der Selbstversorgungssphäre und der sozialen Sicherung in der Großfamilie bewirkte dieses Überangebot nunmehr eine existenzielle Abhängigkeit des Lohnarbeiters von der Verfügbarkeit und Erhaltung eines Arbeitsplatzes – auch wenn der Abschluß des Arbeitsvertrages formell frei und freiwillig erschien.

Auch der mit Lohnarbeit verknüpfte Anspruch der *leistungsadäquaten Entlohnung* sollte sich als Illusion herausstellen. Die Brisanz der Marxschen Theorie lag vor allem darin, darauf hinzuweisen, daß dem Lohnarbeiter die von ihm geschaffenen Werte nur partiell über den Lohn entgolten werden, während der übrige Teil der Wertschöpfung als sog. »Mehrwert« dem Kapitaleigner, unabhängig von dessen Arbeitsleistung, zufließt. Der Lohnarbeiter verkauft hiernach arbeitsvertraglich seine Arbeitskraft zu einem im voraus festgelegten Preis, gleichgültig welcher Wert bzw. Gewinn letztlich aus dem Einsatz dieser Arbeitskraft gezogen wird.

Radikalem Wandel sind mit der Entlohnungsform, die zugleich ein Wandel des Arbeitsverhältnisses und damit der Herrschaftsverhältnisse bedeutete, aber auch die unmittelbaren *Arbeitsbedingungen*, der *Arbeitsprozeß* und dessen *Inhalte* unterworfen. Der zunehmende Einsatz von Maschinen führt zur Abkehr von handwerklich-manufactureller Fertigung und ermöglicht industrielle Massenproduktion, d. h. immer weitergehende Arbeitsteilung, Verlust des ganzheitlichen Werkbewußtseins, Durchrationalisierung und schärfere Kontrolle des aufgliederten Arbeitsprozesses.

Die Geschwindigkeit der Verbreitung dieser neuen Arbeitsbedingungen, wie auch das Überangebot an Arbeitskräften führen in den ersten Industrialisierungsphasen zu unzulänglichen hygienischen und gesundheitlichen Arbeitsbedingungen, zu unzureichendem Arbeitsschutz, zu einem für die Lohnarbeitskräfte weitgehend rechtslosem Raum. Kinderarbeit, 18-Stunden-Tag, Lohnausfall nach Arbeitsunfällen etc. waren hierfür symptoma-

tisch. Haben sich die ergonomischen und hygienischen Arbeitsbedingungen, wie auch der rechtliche Arbeitsschutz bis heute wesentlich verbessert, bleiben die Aufspaltung des Arbeitsprozesses in partielle Arbeitsvollzüge und damit dessen Monotonisierung und Entfremdung als industrietypische Probleme bis heute akut<sup>43</sup>.

Mit der Mechanisierung und Maschinerisierung des Arbeitsprozesses wächst auch die Beschaffungs-, Produktions- und Absatzmenge sowie die Anzahl der Beschäftigten und damit auch die *Größe der Organisationen* insgesamt. Es verändern sich die Organisationsstrukturen. *Zusätzliche Hierarchieebenen* werden erforderlich. Die bis dahin üblichen Großorganisationen, die des Militärs, werden zu Vorbildern für die neuen Großorganisationen der Arbeit. Sie ziehen *neue Kommunikations- und Umgangsformen*, *neue Verfahren der Anweisung und Kontrolle* über mehrere Hierarchieebenen, *neue Mittel der Belohnung und Sanktion* nach sich.

Vom Fabrikarbeiter wird nicht nur die Aneignung spezialisiert-fachlicher, vor allem technischer Qualifikationen verlangt. Zur Funktionsvoraussetzung der Fabrikarbeit werden sog. *extra-funktionale Qualifikationen*<sup>44</sup>: Disziplin, Pünktlichkeit, Ordentlichkeit, Präzision und Sorgfalt im Umgang mit Maschinen und Material. Zu diesen »Qualifikationen« gehört auch die Bereitschaft zur Unterordnung privater Belange unter betriebliche, zur Unterordnung gegenüber betrieblichen Regeln und Vorgesetzten, zur Einordnung und Zuverlässigkeit im Rahmen kollektiver Arbeitsvollzüge. Fabrikarbeit setzt insgesamt in immer stärkerem Maße die Bereitschaft und Fähigkeit voraus, die eigenen Bedürfnisse während der Arbeitszeit zurückzustellen und zu unterdrücken (alles »extra-funktionale« Qualifikationen, deren Fehlen heute das Scheitern vieler Projekte der sog. »Entwicklungshilfe« bedingen).

Noch bis in die 2. Hälfte des 19. Jahrhunderts erschöpfte sich die Produktion weitgehend in der Deckung des *Grundbedarfes*. Mit der Steigerung des

<sup>43</sup> Auch kann nicht übersehen werden, daß trotz verbesserter Arbeitsbedingungen heute immer noch ca. 60% der abhängig Erwerbstätigen aus gesundheitlichen Gründen vorzeitig, d. h. vor Erreichen des gesetzlichen Rentenalters aus dem Arbeitsleben ausscheiden. Vgl. Baryli, A., Arbeitsprozeß und Arbeitsgesundheit, Unfälle und Berufskrankheiten im Verlauf der Industrialisierung, in: Sauer W., *Der dressierte Arbeiter*, a. a. O., S. 126 - 146. Vgl. auch Meyer, R. Rationalisierungsfolgen im Angestelltenbereich, IG Metall, Frankfurt 1980, S. 21

<sup>44</sup> Vgl. Offe, C., *Leistungsprinzip und industrielle Arbeit*, Frankfurt/M. 1970

Realeinkommens und der Produktivität nach 1900 erst entfaltet sich die Nachfrage nach Gütern des gehobenen Bedarfes auch auf breiterer Basis<sup>45</sup>. Das erzeugte »Mehrprodukt« bzw. dessen *Verteilung* wird Gegenstand *sozialer Konflikte*. *Gewerkschaften* organisieren sich als Gegenkraft gegen eine bis dahin uneingeschränkte Verfügungsmacht der Kapitaleigner. Zum sichtbaren Ausdruck der *sozialen Differenzierung* bildet sich seit der Jahrhundertwende in allen größeren Städten die Trennung zwischen dicht bebauten grauen Arbeitersiedlungen auf der einen und großräumigen grünen Villenvierteln auf der anderen Seite heraus<sup>46</sup>. *Arbeitslosigkeit* als neuartiges Massenphänomen wird zum sozialen (schließlich kriegsfördernden) Sprengsatz.

Mit der Veränderung der Arbeitsumstände selbst geht zugleich aber auch ein *Umbruch der allgemeinen Lebensumstände* einher. Mit der Herausbildung *neuer Wohnformen* in Arbeitersiedlungen ist nicht nur die Auflösung des ländlichen Großfamilienverbandes gekoppelt. Es ergibt sich auch eine *Vereinzelung der Kleinfamilie*, die *Isolierung der Generationen*, allgemein die Lockerung verwandtschaftlicher Beziehungen. Es bildet sich eine immer schärfere *Trennung von Arbeits- und Privatsphäre* heraus und nicht zuletzt auch die zunehmende Abhängigkeit der Erwerbstätigen von der *Versorgung* auf einem geldwirtschaftlich anonymisierten Markt<sup>47</sup>.

Schließlich gewinnt Arbeit hiermit auch einen anderen *ethischen Stellenwert*. Der Wandel der äußeren Lebensumstände, der unmittelbaren Arbeitsbedingungen und der inneren Einstellung zur Arbeit gehen Hand in Hand: Arbeit wird, unterstützt durch die aufkommende protestantische Ethik, zur Tugend. Arbeit bringt Segen. Dem Arbeitseifer wird nicht mehr durch Mühe und Beschwerlichkeit eine natürliche Grenze gesetzt. Arbeit öffnet sich in rastlos maximierende und optimierende Arbeitsamkeit. Nicht mehr die Befriedigung bestimmter Bedürfnisse durch das Arbeitsprodukt determiniert den Arbeitseifer, sondern Einkommen. Einkommen verspricht undefinierte, noch offene Befriedigung, die Befriedigung unbegrenzt variabler Bedürfnisse. Je repressiver die Arbeit, desto hoffnungsvoller die Erwartungen. Arbeit wird Lebenshaltung und rechtfertigt sich selbst. Ihr konkreter Gehalt, die Tätigkeit, ihr produktbezogener Sinn verlieren gegenüber dem zu erwartenden, zunächst inhaltsleeren Einkommen an Bedeutung. Diesen Sinnverlust zu kompensieren muß Arbeit nun Eigenwert zugeschrieben werden. Arbeit wird Selbstzweck.

<sup>45</sup> Henning, Die Industrialisierung in Deutschland, a. a. O., S. 74

<sup>46</sup> Vgl. ebda, S. 267

<sup>47</sup> Vgl. ebda

Emil Zola äußert sich symptomatisch in diesem Sinne in einer »Rede an die Jugend« kurz vor der Jahrhundertwende:

»Ich hatte nur einen Glauben, eine Kraft: die Arbeit. Mich hielt nur jene ungeheure Arbeit aufrecht, die ich mir aufgegeben hatte. . . . Die Arbeit, von der ich spreche, ist eine regelmäßige Arbeit, eine Lektion, eine Pflicht, die ich mir gestellt habe, um in meinem Werk täglich, wenn auch nur um einen Schritt, vorwärts zu kommen. . . Arbeit! Gedenken Sie meine Herren, daß sie das einzige Gesetz der Welt ausmacht. Das Leben hat keinen anderen Zweck, keinen anderen Existenzgrund, wir alle entstehen nur dazu, um unseren Anteil an der Arbeit zu verrichten und dann zu verschwinden«<sup>48</sup>.

Muße und Kontemplation wird zum Nichtstun, zum Laster, zur öffentlichen Gefahr. Arbeit umgekehrt wird zur Kontrolle dieser Gefahr, zur »Polizei«<sup>49</sup>. Arbeit kontrolliert Denken, Fragen und Kritik: physisch, räumlich, zeitlich und inhaltlich.

Bemerkenswert erscheint nun in der Gesamtschau nicht nur die *Radikalität* und *Breite* dieses *geschichtlichen Wandels*: Er erfaßt sämtliche Facetten menschlicher Arbeit – die technische Ausstattung, die Art der Arbeitsaufteilung, der Kooperation und Organisation, die Struktur zwischenmenschlicher Machtverhältnisse, die Inhalte und Produkte der Arbeit, deren Qualität und Quantität, die Art der Bezahlung und damit auch der Verteilung, schließlich auch Sinn und Zweck, die dieser Arbeit zugemessen werden. Bemerkenswert neben dieser Radikalität des Wandels ist vor allem aber auch dessen *Geschwindigkeit*. Innerhalb von zwei Generationen kommt eine Umwälzung in Gang, die nicht nur Arbeit in den Industriekulturen sondern insgesamt menschliche und natürliche Existenz verändert. Die Kurzfristigkeit der menschlichen Lebensperspektive und damit auch des menschlichen Zeit- und Denkhorizontes führt dazu, daß Grundpfeiler unseres derzeitigen industriegesellschaftlichen Arbeitssystems – geldvermittelter Warentausch, Lohnarbeit, Notwendigkeit der Kapitalverzinsung etc. – nicht mehr in dieser menscheitsgeschichtlichen Dynamik und Relativität gesehen werden. D.h., es wird kaum damit gerechnet, daß derartige Grundpfeiler unseres heutigen Arbeitssystems sich auch wieder ändern könnten – was sie angesichts des bisherigen, sich beschleunigenden Wandels aller Wahrscheinlichkeit nach aber in kürzerer Zeit, als sie zu ihrer Genese benötigten, tun werden. Wir haben also allen Anlaß, eine Zukunft

<sup>48</sup> Zitiert in Löwith, K., Von Hegel zu Nietzsche. Der revolutionäre Bruch im Denken des 19. Jahrhundert, 7. Aufl., Hamburg 1978, S. 310

<sup>49</sup> Ebd., S. 310

in ganz anderen Kategorien als den gewohnten zu denken, zumindest dafür offen zu sein.

Diese Offenheit zu gewinnen, wird es erforderlich, sich um eine bewußtere Wahrnehmung der zeit- und kulturspezifischen Besonderheit und Relativität unserer heutigen Arbeitsweise zu bemühen: vor allem, um dadurch strategische Perspektiven für das Wünschenswerte und Machbare unter heutigen Bedingungen, um Grenzen und Möglichkeiten einer wünschenswerten Veränderung (oder auch Beibehaltung) unserer heutigen Arbeit in Unternehmen besser einschätzen zu können. Mit dieser relativierenden Sicht befaßt sich das folgende Kapitel.

#### 4.2. Geldgesteuerte Arbeit und Produktionszwänge

Der historische Rückblick verwies auf eine wesentliche Besonderheit der industriellen Gesellschaft: die grundlegende Veränderung der Rechtfertigung, des Sinns und der Zielsetzung von Arbeit durch eine Dominanz gewinnende Geldwirtschaft. In der Agrargesellschaft diente Arbeit noch vorrangig der Selbstversorgung im Hinblick auf Grundbedürfnisse der Ernährung, Wohnung und Kleidung, abgesehen von darüber hinausgehenden Abgaben an den Patrimonialherrn. Arbeit war durch einen unmittelbaren Bezug zwischen Anstrengung und angestrebter, absehbarer Befriedigung gekennzeichnet.

Nun in ihrer industriellen, geldwirtschaftlichen Organisation zielt Arbeit ab auf den Erwerb von Geld bzw. Einkommen. Ihr bedürfnisbefriedigender Effekt bleibt während des Arbeitsvollzuges zunächst noch offen und wird erst mit der Verausgabung des Einkommens durch den Kauf von Waren und deren Konsum realisiert.

Für die Rechtfertigung des Arbeitsvollzuges stellt sich nicht mehr primär die Frage, ob das Arbeitsprodukt durch seine befriedigende Wirkung die Mühe lohnt, sondern wieviel Einkommen dadurch erworben wird. Die befriedigende Wirkung des *Produktes* ist für den Arbeitenden gegenüber der Notwendigkeit, Geld zu verdienen, nachrangig geworden. Die persönlichen Beschränkungen, Gefährdungen und Befriedigungsverzichte während des Arbeitsvollzuges werden »in Kauf« genommen in der Hoffnung auf Kompensation durch Verausgabung des Einkommens in der »freien« Zeit.

Auch wird das Arbeitsprodukt nicht vom Produzenten selbst konsumiert, sondern über das immer komplexer sich vernetzende geldwirtschaftliche Tauschsystem verteilt. Das System des Geld-Tausches, in Kombination mit

der technischen Entwicklung der Produktionsmittel und der Teilung und Spezialisierung der Arbeit ermöglicht eine explosive Ausweitung der Produktion und des Warenangebots. Das industriekulturelle Problem ist schließlich nicht mehr die *Produktion* suffizienter Güter, als vielmehr der *Absatz* und *Konsum* des massenhaft Produzierten und dessen *Entsorgung*.

Das durch Geld ermöglichte Produktionswachstum gerät seinerseits aber auch in Abhängigkeit vom Funktionieren des Geldmechanismus<sup>50</sup>. Dieser hatte über das Institut des Geldzinses eine neue Qualität gewonnen. Mit der Einrichtung des Zinses hatte Geld seine reine Tauschfunktion überwunden und war, nun in seiner Form als »Kapital«, auch zur Einkommensquelle geworden. Als solche eröffnet sie den Zugang zur ganzen Palette käuflich verfügbarer Bedürfnisbefriedigungen über den Erwerb von Waren.

Die Verzinsung von Kapital verselbständigt sich zum eigenständigen ökonomischen Ziel soweit, daß Arbeit in der Geldwirtschaft nur noch vollzogen wird, vollzogen werden kann, wenn Geld, bzw. Kapital, angemessen verzinst wird. Es sind schließlich primär die Erfordernisse des Kapitals, die durch Arbeit eingelöst werden müssen, die Arbeitsanstrengungen initiieren und inhaltlich begründen. Erst in zweiter Linie kommen die Bedürfnisse der Arbeitenden zum Tragen.

Die einzelwirtschaftlichen Erfordernisse permanenter Kapitalverzinsung weiten sich volkswirtschaftlich zur Notwendigkeit ständigen volkswirtschaftlichen Wachstums aus. Nur *permanentes volkswirtschaftliches Wachstum* kann auf Dauer die Aussicht auf Kapitalverzinsung aufrechterhalten und damit auch die Bereitschaft der Kapitaleigentümer zur Investition. Kapital wird nur investiert, wenn es sich verzinst (zumindest die Aussicht besteht) und weil es sich verzinst. Kapital setzt seinem Wesen nach Vermehrung voraus.

Daß Investitionen ständig vorgenommen werden, ist aber nicht nur Voraussetzung für das Schritthalten mit nationaler und internationaler Konkurrenz, sondern auch für die Erhaltung der Arbeitsplätze, für die Finanzierung des Staatshaushaltes, des vielfältig verflochtenen sozialen Netzes, inkl. Alters-, Arbeitslosen- und Krankenversicherung, etc. Es entwickelt sich in der Industriegesellschaft eine Vernetzung ökonomischer und sozialer Interdependenzen, von der Erhaltung der Investitionsbereitschaft bis zur Rentenfinanzierung, deren Gleichgewicht nur über dauerhaftes volkswirtschaftliches Wachstum aufrechtzuerhalten ist<sup>51</sup>.

<sup>50</sup> Vgl. hierzu auch Stamm, V., Ursprünge der Wirtschaftsgesellschaft, Geld, Arbeit und Zeit als Mittel von Herrschaft, Frankfurt/M. 1982

<sup>51</sup> Vgl. zu dieser Diskussion Touraine, A., Krise oder Mutation? in: Touraine, A.,



Einzelwirtschaftlich äußert sich der geldwirtschaftliche Zwangscharakter darin, zur Erhaltung des Unternehmensbestandes unausweichlich Gewinne erwirtschaften zu müssen. D.h. die Begründung industrieller Arbeit, sei es in einzel- oder gesamtwirtschaftlicher Hinsicht, muß sich in erster Linie nach finanziellen Kalkülen richten. Bedürfnisorientierte Überlegungen sind zweitrangig geworden. Ein Aussteigen aus dieser Prioritätenskala ist weder einzel- noch gesamtwirtschaftlich möglich.

Gesamtwirtschaftlich zwingen hierzu internationale ökonomische Verflechtungen der Konkurrenz, der Kapital- und Devisenmärkte, der Absatz- und Rohstoffabhängigkeiten etc. Selbst Staaten mit offiziell nicht-kapitalistischer Wirtschaftsordnung, die zur Lenkung gesellschaftlicher Arbeit Geld- und Kapitalmechanismen systemhaft außer Kraft zu setzen versucht haben, sind heute mehr denn je in internationale Waren- und Devisentransaktionen verflochten und gezwungen, Produktionsentscheidungen zunehmend an finanzwirtschaftlichen Rentabilitätskriterien auszurichten<sup>52</sup>.

Diese gesamtwirtschaftlichen Handlungszwänge, ebenso wie einzelwirtschaftliche Erfordernisse der Gewinnerzielung sind nicht, wie dies häufig geschieht, zu personalisieren, also nur auf die Rücksichtslosigkeit profitgieriger Unternehmer zurückzuführen, sondern sind systemhaft und strukturell in der geldwirtschaftlichen Ordnung angelegt. Eine Überwindung dieser Zwänge wäre entsprechend auch nur durch Aufhebung dieser Ordnung und Außer-Kraft-Setzen der Geld- und Kapitalmechanismen zu erreichen. Angesichts der heute globalen geldwirtschaftlichen Verflechtung werden deshalb Forderungen nach Lösungen oder Abkoppelung von Rentabilitätswängen illusorisch.

Insofern erscheinen auch wirtschaftspolitische Vorstellungen, die für »politisches Umdenken« plädieren, um derzeit sich abzeichnenden kritischen Konsequenzen industrieller Geldwirtschaft, etwa im Bereich der Zerstörung unserer natürlichen Umwelt, entgegenzuwirken, entsprechend unrealistisch, da »Umdenken«, zumal einzel- oder nationalwirtschaftliches, globale objektive Strukturen noch nicht bewegt. Einer solchen Illusion unterliegt etwa Sauer, wenn er formuliert: »Die angeblichen Sachzwänge erweisen sich dadurch als gesellschaftlich bedingt und daher auch

et alt., *Jenseits der Krise. Wider das politische Defizit der Ökologie*, Frankfurt/M. 1976, S. 23 f; vgl. auch Duve, F. (Hg.), *Technologie und Politik 15, Das Magazin zur Wachstumskrise*, Reinbek b. Hamburg 1980, S. 126–145

<sup>52</sup> Vgl. zu einer entgegengesetzten Argumentation: Senghaas, D., *Weltwirtschaftsordnung und Entwicklungspolitik, Plädoyer für Dissoziation*, Frankfurt/M. 1977

gesellschaftlich veränderbar. Dies deutlich zu machen, ist wohl der erste Schritt, um die Folgen der außer Kontrolle geratenen Entwicklung zu meistern.«<sup>53</sup>

Wenn diese Sachzwänge, wie dargestellt, in mittlerweile weltweit verflochtenen Funktionsmechanismen der Geldwirtschaft verankert sind – eine Erscheinung, die erst mit dem Industriezeitalter sich herausgebildet hat – sind sie auch nur durch weltweit koordinierte Aktion zu überwinden.

Instrumente einer solchen globalen Koordination und Steuerung sind jedoch derzeit nicht in Sicht.

Nun gehen viele andererseits davon aus, daß gerade dieser Funktionsmechanismus der Geldwirtschaft über das Instrument monetärer Nachfrage, d. h. über den Markt, in der Lage ist, Arbeit nicht nur den Kapitalerfordernissen entsprechend, sondern auch bedürfnisgerecht zu steuern<sup>54</sup>. Zwei Momente stehen dem jedoch entgegen: Zum einen ist volkswirtschaftliches Wachstum als Voraussetzung für das Funktionieren einer auf Kapitalverzinsung basierenden Geldwirtschaft auf Dauer nicht möglich. Volkswirtschaftliches Wachstum stößt früher oder später an seine Grenzen – wenn sie nicht bereits erreicht sind – sowohl hinsichtlich der endlichen Verfügbarkeit der Ressourcen und der zunehmenden Destruktivität der Produktionsfolgen als auch wegen begrenzter Konsumkapazitäten, wie auch im Hinblick auf Probleme der Entsorgung der Produktions- und Konsumabfälle<sup>55</sup>.

Zum anderen kann aber auch der Anspruch einer bedürfnisgerechten Marktversorgung durch monetär gesteuerte Arbeit nur partiell eingelöst werden. Da den in dieser Hinsicht auftretenden *Defiziten* aus bedürfnisorientierter Sicht besondere Bedeutung zukommt, soll hierauf detaillierter eingegangen werden<sup>56</sup>:

<sup>53</sup> Vgl. Sauer, W., Zur Einführung, Arbeit – Krise und Chance der modernen Gesellschaft, S. 11, in: ders., Der dressierte Arbeiter, a. a. O., S. 9–27

<sup>54</sup> Vgl. hierzu die systemvergleichende Diskussion von Vogt, W., Arbeiterselbstverwaltung und kapitalistische Unternehmung: Ein theoretischer Vergleich, S. 25 ff, in: Wagener, H.-J., (Hg.), Demokratisierung der Wirtschaft a. a. O., S. 22–43

<sup>55</sup> Vgl. Binswanger, H. C., et al., Arbeit ohne Umweltzerstörung, Frankfurt/M. 1983

<sup>56</sup> Hierbei genügt es vorerst, von dem umgangssprachlichen Gebrauch und Gehalt des Bedürfnisbegriffes auszugehen. In einem späteren Arbeitsschritt (vgl. Kap. 6), soll dieses umgangssprachliche Begriffsverständnis zwar wissenschaftlich präzisiert und durchleuchtet, prinzipiell jedoch bewußt beibehalten werden.

### 4.3. Defizite monetär gesteuerter Arbeit

Eine wesentliche Leistung der industriellen Kultur war und ist die immense Ausweitung der gesellschaftlichen Produktion von Gütern und Dienstleistungen und damit auch der Befriedigung von Bedürfnissen, üblicherweise bezeichnet als »Steigerung des Lebensstandards«. Dieser unbestreitbaren Leistung stehen allerdings auch Defizite und Einschränkungen gegenüber. Fragt man nach dem tatsächlich bedürfnisbefriedigenden Effekt der Produktion, so ist zunächst einmal festzustellen, daß dieser Effekt keineswegs auch proportional mit dem Produktionsvolumen wachsen muß. So ist nur ein Teil des gesellschaftlichen Arbeitsproduktes direkt konsumierbar. Nur ein Teil wirkt also unmittelbar befriedigend, ein anderer geht ein in Produktionsmittel, in den Verwaltungsapparat, in militärische Rüstung, in Infrastruktur, in Forschung etc. Ein weiterer Teil ist unbrauchbar oder ohne bzw. mit nur geringem Gebrauchswert. Es stellt sich also – gesellschaftlich wie individuell – die Frage nach einem gleichgewichtigen Verhältnis von Arbeitsaufwand, produktivem Ergebnis und befriedigendem Effekt. Dieses Verhältnis kann nun auch dadurch aus dem Gleichgewicht geraten, daß bei und durch Produktion bzw. Arbeit zugleich auch beeinträchtigende Effekte hervorgerufen werden. Diesen beeinträchtigenden Effekten und Defiziten nachzuspüren heißt zugleich, Ansatzpunkte zu ihrer Überwindung aufzuzeigen. Dies soll im folgenden geschehen.

Begreift man den Betrieb als institutionellen Ort, an dem durch kollektive Anstrengung arbeitsteilig Mittel zur Bedürfnisbefriedigung hergestellt werden sollen, so ist zwischen *organisationsexternen* und *organisationsinternen* Effekten zu unterscheiden: Arbeit in Betrieben soll einerseits durch Herstellung von Gütern und Dienstleistungen zur Befriedigung von Bedürfnissen in seiner Umwelt (extern) beitragen. Sie soll andererseits aber auch den Bedürfnissen der Arbeitenden selbst (intern) gerecht werden, durch Verteilung von Einkommen, aber auch direkt während des Arbeitsvollzuges und durch diesen. In dieser Doppelfunktion ist der Zweck des Betriebes begründet. Die Erzielung von Gewinn ist demgegenüber heute zwar notwendige Funktionsvoraussetzung für die Erhaltung der Existenz des Betriebes, ist aber nicht dessen Zweck.

Welche Defizite weist nun unsere heutige Arbeit in Betrieben im Hinblick auf die Erfüllung ihrer Doppelfunktion, der Befriedigung interner wie externer Bedürfnisse, auf? Wo also müssen bzw. können Maßnahmen zur besseren Erfüllung dieser Funktion ansetzen?

### 4.3.1. Organisationsinterne Defizite

Unternehmenspolitik in einer monetär gesteuerten Wirtschaft reagiert nach Rentabilitätskriterien auf Nachfrageimpulse. Sie konzentriert sich primär auf den rentablen Verkauf der Produkte am Markt, d. h. auf externe Bedürfnisse. Bereits von daher sind interne Bedürfnisse, die Bedürfnisse der Arbeitenden, gegenüber externen Bedürfnissen nachrangig. Solange Produktion durch Verkauf des Produzierten sich rentiert, bleibt das Steuerungsinstrumentarium gegenüber den Bedürfnissen der im Betrieb Arbeitenden unsensibel. Solange Rentabilität bilanziell ausgewiesen wird, reagiert der monetäre Steuerungsmechanismus zunächst nicht darauf, ob, welche und wieweit der Arbeitsvollzug bedürfnisunterdrückende Effekte beim Arbeitenden selbst hervorruft, sei es durch langweilige, monotone, dequalifizierende, sozial isolierende Arbeit oder durch gesundheitliche Schädigung. Erst wenn derartige Effekte auf das bilanzielle Unternehmensergebnis durchzuschlagen beginnen, z. B. durch Fluktuationskosten, Abwesenheitsraten, Imageprobleme oder drohende gesetzliche Sanktionen, »lohnt« es sich, betriebswirtschaftliche Gegenmaßnahmen einzuleiten, d. h. sensibler und rücksichtsvoller auf interne Bedürfnisse zu reagieren.

Auch fallen eine Reihe bedürfnisunterdrückender Effekte betriebsintern zwar an, schlagen sich jedoch als Kosten in erster Linie extern nieder (z. B. Berufskrankheiten) und werden dann von der Allgemeinheit getragen. Diese externen Kosten werden entsprechend kalkulatorisch nicht erfaßt und können dann auch betriebswirtschaftlich nicht berücksichtigt werden. Dadurch kann es zu Arbeitsprozessen kommen, die auf der einen Seite extern nur einen unbedeutenden Befriedigungseffekt bewirken (für die jedoch ein hoher Preis bezahlt wird), die auf der anderen Seite intern aber auf Seiten der Produzenten weitreichende Bedürfnisunterdrückungen hervorrufen. Im Extremfall: Der luxuriös-individuellen Befriedigung beim Tragen eines Diamantringes (für den ein hoher Preis bezahlt wird) kann die monate- und jahrelange, gesundheitlich ruinöse Plackerei der Minenarbeiter gegenüberstehen.

Zwar wird demgegenüber eingewandt, daß das Einkommen der Arbeitenden eine entsprechende Kompensation bietet und nach der Arbeit in Befriedigung umgesetzt werden kann. Als generelles Problem bleibt jedoch bestehen, daß in der preisgesteuerten Unternehmenspolitik primär externen Bedürfnissen Rechnung getragen wird und darüber interne systemhaft vernachlässigt werden. Das Problem wird dadurch verschärft, daß nach der Arbeit, in der Freizeit, in der eine Kompensation erfolgen soll, für den Lohnarbeiter vielfach gerade genug Raum bleibt, um sich für die Arbeit des nächsten Tages wieder zu erholen und um die lebensnotwendigen Verrich-

tungen zu erledigen (Essen, Einkaufen, Wohnung und Kleidung Instandhalten etc.). Für weitergehende Bedürfnisse, deren Befriedigung tatsächlich eine Kompensation für die Einschränkung persönlicher Bedürfnisse während der Arbeitszeit bieten könnte, bleibt letztlich nur ein geringer Teil der »freien« Zeit und der Lebenszeit insgesamt. Denn auch die Vorstellung, später im Ruhestand dann Versäumtes nachzuholen, bleibt für viele Illusion. In jahrzehntelanger Sozialisation durch fremdbestimmte Arbeit geht die Fähigkeit verloren, sich selbst eigeninitiativ zu beschäftigen, individuelle Bedürfnisse bewußt wahrzunehmen, weiterzuentwickeln und zu verfolgen, sofern das Ruhestandsalter überhaupt bzw. gesund erreicht wird<sup>57</sup>.

Hinzu kommt, daß für die einengendsten, monotonsten, schädlichsten, also beeinträchtigensten Arbeiten nicht, wie eigentlich zu erwarten wäre, die höchste Kompensation geboten wird. Zulagen bei besonders durch Lärm, Schmutz und sonstige Gefahren belasteten Arbeitsplätzen täuschen dies nur vor. Sie wirken nur marginal. Insgesamt finden sich die unbefriedigendsten, unbelibtesten und schädlichsten Arbeiten am unteren Ende der Lohnskala.

Dagegen sind die befriedigenden, gewöhnlich auf oberen Hierarchieebenen angesiedelten Arbeiten zugleich an hohes Einkommen gekoppelt. Sie lassen bereits im Arbeitsvollzug ein breites Spektrum der Bedürfnisbefriedigung zu. Sie bieten höhere soziale Anerkennung, vielfältigere soziale Kontaktmöglichkeiten, mehr Freiheiten der Arbeitsgestaltung, der Zeiteinteilung, des Ausschöpfens der eigenen Fähigkeiten usw.<sup>58</sup>

Als wesentliches Problem industrieller Arbeit stellt sich hiernach also dar, daß als Massenphänomen für viele die lange Zeit während des Arbeitsvollzuges unbefriedigend bleibt oder sogar schädliche Auswirkungen hat, z. B. durch Unter- oder Überforderung oder durch gesundheitliche Beeinträchtigung, und daß darüberhinaus eine angemessene Kompensation der bei der Arbeit erlebten Beeinträchtigung außerhalb des dominanten Arbeitsbereiches kaum mehr möglich ist.

Es erhebt sich also zusammenfassend die grundsätzliche Frage: Entspricht der gesellschaftliche Arbeitsaufwand, d. h. die Verausgabung und der Ver-

<sup>57</sup> Vgl. Fußnote 44

<sup>58</sup> Vgl. den mit der Hierarchieebene wachsenden, selbst wahrgenommenen Grad der Befriedigung von »Bedürfnissen« in: Hondrich, K. O., *Bedürfnisse, Werte und soziale Steuerung*, S. 75–77, in: Klages, H., Kmieciak, P., (Hg.), *Wertwandel und gesellschaftlicher Wandel*, 3. Aufl., Frankfurt/M., New York 1984, S. 67–83

zehr menschlicher und materieller Ressourcen und Energien sowie die während der Arbeit in Kauf zu nehmende Bedürfnisunterdrückung, dem, was durch das Arbeitsprodukt und die Arbeit selbst an Bedürfnisbefriedigung erzielt wird? Wie können die persönlichen Einschränkungen und Beeinträchtigungen des körperlichen und geistigen Wohlbefindens, die ein Großteil der Arbeitenden während der Arbeitszeit – bewußt oder unbewußt – hinnimmt, hinnehmen muß, durch eine entsprechende Befriedigung während und außerhalb der Arbeit wieder ausgeglichen werden?

Zwar verfügen wir zur Beantwortung dieser Fragen heute über keine eindeutigen Beurteilungskriterien. Dennoch bestimmt ihre Beantwortung faktisch den Sinn unserer Arbeit, sind wir mit dieser Frage nach dem »wofür« ständig mehr oder weniger bewußt konfrontiert.

Um diese Frage nach der Rechtfertigung betrieblicher Arbeit weiter zu verfolgen, ist jedoch nicht nur auf die Interessen der Arbeitenden (intern) einzugehen, sondern sind auch die Wirkungen betrieblicher Arbeit auf ihre Umwelt mitzubersichtigen:

#### *4.3.2. Organisationsexterne Defizite*

Die gesellschaftlich vorhandenen Bedürfnisse sollen über den Marktmechanismus produktionssteuernd zur Geltung kommen. Auch wenn dieser Anspruch heute in starkem Maße eingelöst werden kann, vielleicht sogar in geschichtlich gesehen sozial optimierter Art und Weise, sind zugleich aber auch die Nachteile und Defizite, die mit dieser Form der geldwirtschaftlich-industriellen Produktionslenkung und der Verteilung verbunden sind, nicht zu übersehen<sup>59</sup>.

##### *1) Verengung auf Waren-Bedürfnisse*

Über monetäre Nachfrage kommen nur solche Bedürfnisse produktionswirksam zum Ausdruck, die durch *käufliche* Güter und Dienstleistungen zu befriedigen sind. D. h. der gesamte gesellschaftliche Arbeitsaufwand konzentriert sich im wesentlichen auf Bedürfnisse, die durch den Konsum von

<sup>59</sup> Vgl. zu der folgenden Diskussion auch Steinmann, H., Gerum, E., die aus der »Kritik des liberalen Marktmodells« zu einer »Reform der Unternehmensverfassung« gelangen. So der Titel des Buches, Köln, u. a. 1978, S. 60ff

Waren zu befriedigen sind. Alle anderen Bedürfnisbereiche, z. B. Bedürfnisse nach Freundschaft, Liebe, nach befriedigenden sozialen Kontakten, nach Sinnerfüllung, Muße, Kontemplation, Bewegungsfreiheit usw., alle Bedürfnisse, deren Befriedigung nicht unmittelbar durch Waren *erkauft* werden kann, für die es keinen Absatzmarkt gibt, bleiben für die Produktionslenkung und die Verteilung der Arbeitsenergien unwirksam. Der Versuch, Defizite der Bedürfnisbefriedigung im Nicht-Waren-Sektor – mit Symptomen der Frustration, der Unzufriedenheit, des Unglücklichseins, der geringen Selbstakzeptanz oder der psychischen Labilität – durch den Kauf von Waren oder insgesamt durch materiellen Reichtum zu überwinden bzw. zu kompensieren, scheitert vielfältig<sup>60</sup>.

Die zeitspezifische Verengung und Konzentration der Aufmerksamkeit auf Bedürfnisse des *materiellen Lebensstandards* spiegelt sich deutlich im Umgang mit nicht industrialisierten Ländern wider. Die bisherige »Entwicklungshilfe«, selbst unter dem Anspruch der »Hilfe zur Selbsthilfe« oder der »Grundbedürfnisorientierung« impliziert als Zielsetzung und Maßstab unser Bild eines Lebensstandards der materiellen Versorgung mit Konsumgütern, wenn auch auf niedrigerem Niveau<sup>61</sup>. Dabei wird zum einen übersehen, mit welchen Opfern, Mühen und Unterdrückungen über Generationen hinweg dieser Lebensstandard erarbeitet werden mußte; zum anderen werden Bedürfnisbereiche übersehen, die in jenen Ländern (noch) abgedeckt sein können, auch wenn sie nicht so augenfällig und greifbar sind, wie das Vorhandensein einer Vielzahl von Konsumgütern und Haushaltsgegenständen: z. B. Bedürfnisse sozialer, emotionaler, kultureller oder spiritueller Art, Bedürfnisse des Lebens in und mit Natur, der belastungsfreieren Integration von Kindern und Alten in gemeinsame Lebensvollzüge, weniger Streß, weniger Leistungs- und Konkurrenzzwänge, weniger Zeitzwänge, weniger zwanghafte Isolation von Arbeits- und Privatleben etc. Die industrielle Wahrnehmung selektiert die ihr auffälligen materiellen Defizite,

<sup>60</sup> Vgl. Schöne, J., Zur Annahme der marktwirtschaftlich organisierten Gesellschaft, die menschlichen Bedürfnissen seien unendlich groß, S. 90ff, in: Öko-Institut, Arbeiten im Einklang mit der Natur, Bausteine für ein ökologisches Wirtschaften, Freiburg 1985, S. 79–98

<sup>61</sup> Man vergleiche etwa die insbesondere für »Entwicklungsländer« entworfenen Systeme »Sozialer Indikatoren« zur Beurteilung der Befriedigung von Grundbedürfnissen, die sich fast ausschließlich auf Aspekte des materiellen Lebensstandards beschränken. Vgl. z. B. United Nations: International Definition and Measurements of Levels of Living, An Interim Guide, N.Y. 1961. Vgl. auch Kap. 6.2.1.3.

ohne die diesen gegenüberstehenden Vorteile im nicht käuflichen Bereich zu sehen, vielleicht sehen zu wollen, da sie die Vielzahl der uns selbst auferlegten, längst internalisierten Zwänge dekuvirieren könnten.

Ein solches Verständnis, das gesellschaftliche »Entwicklung« nicht nur auf materieller Ebene, sondern auch in sozialer, kultureller u. a. Hinsicht wahrnimmt, stellt allerdings derzeit gebräuchliche Kategorisierungen von »entwickelt« und »unterentwickelt«, von »zivilisiert« und »primitiv«, selbst von »reich« und »arm« grundsätzlich in Frage.

Mit der Konzentration auf Waren-Bedürfnisse nimmt Arbeit in der industriellen Gesellschaft dann den wesentlichen Teil der verfügbaren Zeit des Arbeitenden in Anspruch und verlangt während dieser Zeit Opfer und Einschränkungen in *breiten* Bereichen menschlicher Bedürfnisse. Der Output dieser so einschränkenden Arbeit aber verengt sich dann auf die Befriedigung eines nur *schmalen*, nämlich materiellen Sektors. .

## 2) Verengung auf finanzstarke Käuferschichten

Ein weiteres Defizit der monetären Produktionsteuerung ergibt sich daraus, daß nur die Bedürfnisse derjenigen steuerungswirksam werden, die über genügend Geld verfügen, um ihre Bedürfnisse als Nachfrage auf dem Markt zum Ausdruck bringen zu können<sup>62</sup>. Hieraus ergeben sich weitreichende Disparitäten, je nach dem, ob und in welcher Größenordnung der einzelne über Einkommensquellen verfügt, sei es aus Kapitalbesitz oder aus einem Arbeitsverhältnis. Die resultierende Ungleichverteilung von Möglichkeiten der Bedürfnisbefriedigung stellt sich als gesellschaftliches Legitimationsproblem: Zwar dürfte geschichtlich kaum eine Gesellschaftsform zu finden sein, die nicht ebenfalls Ungleichverteilungen aufweist zwischen der privilegierten Bedürfnisbefriedigung einer Elite und der minderen der großen Mehrheit, legitimiert durch religiöse Glaubenssätze oder naturrechtlich. Spätestens seit der Französischen Revolution und der formellen Anerkennung egalitärer Ansprüche ist die Legitimation von Ungleichverteilungen jedoch schwieriger geworden. Daß Ungleichverteilungen dennoch weiterhin produziert werden, liegt weniger am öffentlich deklarierten Leistungsprinzip, das Ungleichverteilung gemäß unterschiedlicher Leistung rechtfertigen könnte, als vielmehr an der Entpersonalisierung und Anonymisierung der Verteilung über intransparente Geld- und Kapitalmechanismen. Mit diesen ist kaum mehr wahrnehmbar, daß eine ungleich verteilende Ab-

<sup>62</sup> Vgl. hierzu auch Steinmann, H., Gerum, E., Reform der Unternehmensverfassung, a. a. O., S. 667f



schöpfung vom gesellschaftlich erarbeitetem Wohlstand über die Verzinsung von Kapital erfolgt, ohne korrespondierende Arbeitsleistung.

Gesellschaftliche Gruppen, die nur über geringes Einkommen verfügen, wie Arbeitslose, viele Rentner, Kranke, Kinder und Jugendliche, können ihre Bedürfnisse nur entsprechend ihrer jeweiligen Finanzkraft zum Ausdruck bringen. Wo der Marktmechanismus deshalb versagt, um bedürfnisadäquat zu steuern, wo Defizite zu öffentlich werden oder gar soziale Brisanz aufkommen lassen, muß der Staat korrektiv eingreifen (Arbeitslosenunterstützung, Notversorgung in Altenheimen etc.). Derartige Korrekturmaßnahmen können jedoch oft nur Not lindern, keinen bedürfnisgerechten Ausgleich herbeiführen. Verstärkt wird die prinzipielle Benachteiligung mancher dieser einkommensschwachen Gruppen (z. B. Arbeitslose, Alte) dann noch häufig dadurch, daß diese in der Folge auch sozial isoliert sind. Sie sind von sozialer, wie auch von produktiver Partizipation ausgeschlossen. Das geldökonomische Steuerungssystem nutzt lediglich die Arbeitsenergien der unmittelbar Erwerbstätigen und nur für die Erzeugung von Waren. Damit gehen immense gesellschaftliche Arbeitsenergien verloren, die etwa im Bereich sozialer Dienste, in der Landschaftspflege, bei der Kinderbetreuung oder der Ausgestaltung von Wohngebieten genutzt werden könnten.

### 3) Extern negative Effekte der Produktion

Ein in jüngster Zeit stark ins öffentliche Bewußtsein getretenes Problem ist die Schädigung der natürlichen Umwelt durch industrielle Produktion. Die Verschmutzung von Luft, Wasser und Böden durch industrielle Produktionsweise nimmt katastrophale Ausmaße an. Das Problem der Abfallbeseitigung ist ungelöst und hat sich bereits zum Notstand verschärft. Auf die absehbaren Grenzen und Gefahren der Ressourcengewinnung hat bereits in den 70er Jahren der Club of Rome hingewiesen<sup>63</sup>.

Das Problem externer Effekte der Produktion ist als ökologisches bewußt geworden, stellt sich jedoch allgemeiner. Andere Effekte neben *ökologischen*, z. B. *sozialer* oder *kultureller* Art, die als Folgewirkungen sich ergeben, beginnen erst allmählich ins Bewußtsein zu treten, etwa die Auflösung ländlicher Strukturen («Bauernsterben»), Konzentration und Ausdehnung von Gewerbe- sowie dazugehörigen Siedlungsgebieten mit allen Konsequenzen der Urbanisierung (Kriminalität, städtische Armut, Verkehrsdichte, infrastrukturelle Zersiedlung etc.), Kinderfeindlichkeit der

<sup>63</sup> Meadows, D., Die Grenzen des Wachstums, Stuttgart 1972

Lebensumstände, industrielles Aufkaufen von Kleinhändlern, von Kleinbetrieben und Handwerkern, und vieles mehr. Auch die Folgen der Produktion von Atomenergie auf das staatliche Überwachungs- und Kontrollverhalten und dessen Effekte wiederum auf die zunehmend informationstechnisch erfaßten und überwachten Bürger gehören zu dieser Kategorie. Eine Vielzahl derartiger, externer Konsequenzen – sozialer, ökologischer u. a. Art – und deren weitere Folgewirkungen bleiben aus betriebspolitischen Entscheidungsprozessen systemhaft weitgehend ausgeklammert<sup>64</sup>.

Als generelles Defizit steht dahinter, daß die Auswirkungen des Arbeitsprozesses auf seine Umwelt sich auf die Ertragskalkulation des einzelnen Betriebes zunächst nicht unmittelbar auswirken, also in Produktionsentscheidungen keine Berücksichtigung finden. Ein Unternehmen kann so, wie dies ebenso im Bereich interner Bedürfnisbeeinträchtigungen beobachtbar ist, auch gegen Bedürfnisse außerhalb seiner Grenzen uneingeschränkt zuwiderhandeln, solange dies nicht seine Ertragskraft oder gesetzliche Vorschriften berührt<sup>65</sup>. Auch hier beginnt der monetäre Steuerungsmechanismus erst zu greifen, wenn *ökonomische* Rückwirkungen, etwa über den Rückgang der Verkaufsziffern, sich bemerkbar machen.

Setzt dieser Mechanismus, wie häufig zu beobachten, nicht ein, wird das Unternehmen anfallende Kosten, z. B. der Abfall- und Giftentsorgung, so weit möglich der Allgemeinheit anlasten bzw. im Interesse der Kapitalverzinsung und der Erhaltung der Arbeitsplätze anlasten müssen. Verschiedene Ansätze beginnen in den letzten Jahren, das Problem externer Effekte betrieblicher Betätigung systematischer zu verfolgen, um die komplexe Vernetzung der Unternehmung mit ihrer Umwelt transparenter zu machen<sup>66</sup>. Hierzu zählen etwa Cost-Benefit-Analysen<sup>67</sup>, Sozialbilanzen<sup>68</sup> oder das Öko-Controlling<sup>69</sup>.

<sup>64</sup> Vgl. hierzu Leipert, Ch., *Ökologische und soziale Folgekosten der Produktion. Argumente für eine präventive Umweltpolitik*, IIUG pre 84–4, Berlin 1984

<sup>65</sup> Vgl. Pfriem, R., *Ökologie und Betriebswirtschaftslehre*, a. a. O., S. 32 f

<sup>66</sup> Vgl. Ulrich, H., Probst, G., *Anleitung zum vernetzten Denken und Handeln*, Bern, Stuttgart 1988; Vester, F., *Leitmotiv vernetztes Denken*, München 1988

<sup>67</sup> Vgl. z. B. Vertonghen, R., *Applicability of Cost-Benefit Analysis for Public Investment Decision-Taking*, Leuven 1978; Hanusch, H., *Nutzen-Kosten-Analyse*, München 1987

<sup>68</sup> Vgl. z. B. Pieroth, E., (Hg.), *Sozialbilanzen in der Bundesrepublik Deutschland*, Wien 1978, vgl. zur Praxis der Sozialbilanz: Migros, *Sozialbilanz 1986*, Zürich 1986 (nächste Veröffentlichung Ende 1989)

<sup>69</sup> Future-forum 1988, *Von der Öko-Bilanz zum Öko-Controlling*, Lengerich 1989

#### 4) Extern negative Effekte der Produkte

Schließlich können sich nicht nur aus dem Produktionsprozeß, sondern auch aus dem Produkt selbst negative Effekte ergeben, gegenüber denen die monetäre Nachfragesteuerung unsensibel bleibt<sup>70</sup>. Auch hier sind einige eklatant schädigende Fälle bekannt geworden und in die Diskussion geraten, die, obwohl systemhaft angelegte Defizite, einer systematischeren gesellschaftlichen Kontrolle oft erst kurativ, nicht präventiv unterstellt werden. Zu diesen Beispielen gehören unmittelbar gesundheitsschädliche Wirkungen chemischer Nahrungsmittel- oder Baumaterialzusätze. Hierzu gehören auch eher indirekt wirkende Effekte von Gasen aus Spraydosen und Kühlschränken, die Umweltverschmutzung durch Waschmittel, Entsorgungsprobleme mit Verpackungsmaterial oder den Produkten selbst und vieles andere<sup>71</sup>. Auch soziale Effekte, wenn etwa das Fernsehen die zwischenmenschliche Kommunikation in der Familie auf ein Minimum reduziert, mögen dieser Kategorie zugerechnet werden; ebenso wie der entgangene Nutzen, im Sinne von Opportunitätskosten, der Produkten zuzurechnen ist, die in geringerer Qualität, z. B. verkürzter Haltbarkeit, hergestellt werden, als dies aus der Sicht des Verbrauchers wünschenswert wäre.

Gerade an diesem letzten Beispiel zeigt sich, daß nicht in erster Linie gearbeitet wird (werden kann), um Bedürfnisse optimal zu befriedigen, sondern vielmehr um der Aufrechterhaltung der Produktion selbst und der Arbeitsplätze willen.

Zwar geraten Produktentscheidungen häufig in das Dilemma des Abwägens zwischen erstrebten positiven Wirkungen und dabei zugleich und unvermeidbar anfallenden negativen Folgen, wenn etwa bei pharmazeutischen Produkten negative Nebenwirkungen in Kauf genommen werden müssen. Hierbei handelt es sich jedoch – zumindest häufig – um ein bedürfnisbezogenes Abwägen in der Sache, nicht um ökonomische Kalkulation. In vielen Fällen jedoch lassen die Erfordernisse der Kapitalrentabilität – und damit der Erhaltung der Arbeitsplätze – ein solches unternehmenspolitisches

<sup>70</sup> Vgl. Müller-Witt, H., Produktfolgeabschätzung als kollektiver Lernprozeß, in: Öko-Institut, Arbeiten im Einklang mit der Natur, a. a. O., S. 282–307, Öko-Institut, Projektgruppe ökologische Wirtschaft, Produktlinienanalyse: Bedürfnisse, Produkte und ihre Folgen, Köln 1987

<sup>71</sup> Vgl. hierzu das Kapitel »Ökologische Schadensentwicklung und ihre betriebswirtschaftliche Bedingtheit« in: Pfriem, R., Ökologie und Betriebswirtschaftslehre, a. a. O., S. 9–18

Abwägen in der Sache nicht mehr zu. »Aus Konkurrenzgründen« bzw. »um Arbeitsplätze nicht zu gefährden« hatten die zuständigen Unternehmen sich gegen die Einführung von Kfz-Katalysatoren oder gegen das Verbot bestimmter chemischer Substanzen (z.B. FCKW's) gesperrt, obwohl diese Maßnahmen nach dem Stand des Wissens, von kaum jemandem bestritten, dringend erforderlich gewesen wären. Insgesamt wird in der geldökonomischen Logik sogar die Tendenz gefördert, schädliche Produkteffekte, vor allem latenter und indirekter Art, möglichst zu verheimlichen, um Kostenrückschläge auf den Betrieb zu vermeiden. Arbeit kann schädliche oder sinnlose Produkte erzeugen, solange dadurch (Lohn-)Arbeitsplätze erhalten werden, bzw. Kapital sich verzinst. Dies gilt selbst, wenn dabei weitreichende gesamtwirtschaftliche Kosten entstehen – etwa die 15 bis 50 Milliarden DM, die derzeit für die Beseitigung der heute bekannten Altlasten geschätzt werden<sup>72</sup>. In diesem Fall zeigen sich Defizite der geldökonomischen Rationalität allerdings nicht nur aus bedürfnisorientierter Sicht, sondern auch innerhalb der eigenen Logik: Es wird versäumt, die einzelwirtschaftlich verursachten volkswirtschaftlichen Kosten systematisch zu erheben, um ihnen präventiv begegnen zu können. Das hierfür bereits vorhandene Instrumentarium wird kaum genutzt<sup>73</sup>. Dabei werden diese Kosten, früher oder später, wenn auch nicht verursachungsgerecht zugeordnet, letztlich doch von den Betrieben und den dort Arbeitenden getragen werden müssen. In kurzfristiger Sicht werden langfristige Kosteneffekte unüberschaubaren Ausmaßes negiert.

<sup>72</sup> Vgl. die Äußerungen des Bundesforschungsministers Riesenhuber laut Süddeutsche Zeitung Nr. 130 vom 9. Juni 1989, S. 27

<sup>73</sup> Vgl. Wicke, L., Die ökologischen Milliarden. Das kostet die zerstörte Umwelt – so können wir sie retten, München 1986; Umweltbundesamt, Kosten der Umweltverschmutzung, Symposium am 12./13. Sept. im Bundesministerium des Innern, Berlin 1986; Beckenbach, F., et.al., Möglichkeiten und Grenzen der Monetarisierung von Natur und Umwelt, IÖW, Berlin 1988 zu einer ausführlichen Betrachtung dieses Dilemmas in der Automobilindustrie: Haas, J., Lucas R., Pfriem, R., Überlegungen zu einer auf Mensch und Natur bezogenen Betriebswirtschaftslehre, Arbeitspapiere des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaft der Gesamthochschule Wuppertal, Nr. 71, Wuppertal 1982. Vgl. methodisch Mäler, K., Wyzga, R., Economic measurement of environmental damage. A technical handbook, Paris 1976

#### 4.4. Gegen Illusionen der Steuerbarkeit: Handlungsstrategische Konsequenzen

Angesichts der aufgeführten Defizite, die das System monetärer Arbeitssteuerung nach sich zieht, liegt es nahe, Möglichkeiten der Gegensteuerung und Auswege aus den geschilderten geldwirtschaftlichen Zwängen zu prüfen. Zweck des obigen historischen Rückblicks war es, den geschichtlich gewachsenen, weltweit strukturell verankerten Vorgabecharakter dieser Zwänge zu volkswirtschaftlichem Wachstum und einzelwirtschaftlicher Kapitalrentabilität herauszuarbeiten. Die Einsicht in diesen unausweichlichen Vorgabecharakter, unmittelbar gekoppelt an die permanente Drohung des Verlustes von Arbeitsplätzen, zieht grundsätzliche strategische Konsequenzen für die Einschätzung aktueller Chancen der gesellschaftlichen Veränderungen nach sich:

Es erscheint unter den gegebenen ökonomischen Bedingungen illusorisch, Kapitalrentabilität als dominantes Entscheidungskriterium für ökonomisches Handeln außer Kraft setzen zu wollen, um zu neuen Arbeits- und Lebensformen zu gelangen, bzw. um den Defiziten monetärer Arbeitssteuerung entgegenzuwirken. Gerade aber dies, die Überwindung von Geld- und Kapitalorientierung, wird von den meisten der heute vorfindlichen gesellschaftspolitisch kritisch engagierten Ansätze explizit oder implizit vorausgesetzt. Hierzu einige Beispiele von Konzepten zur makro- wie mikropolitischen Erneuerung der Organisation von Arbeit:

1) Grundsätzlich *gesellschaftskritische, anti-kapitalistische Ansätze* streben »die Überwindung des Kapitalismus« an, um zu einer gerechteren Gesellschaft mit menschenwürdigeren Arbeitsbedingungen und ausgeglichenen Besitzverhältnissen zu gelangen<sup>74</sup>. Hier wird jene grundsätzliche Erneuerung bzw. Beseitigung der geld- und kapitalwirtschaftlichen Strukturen und ihrer Funktionsmechanismen gefordert, die sich in der obigen Analyse auf Grund *globaler* Interdependenzen einzel- oder volkswirtschaftlich als Illusion dargestellt hat. Die Schwierigkeiten von Regierungssystemen mit sozialistischem oder kommunistischem Anspruch, sich von den Handlungszwängen global vernetzter Kapital- oder Konsummärkte frei zu halten, haben dies hinlänglich belegt.

<sup>74</sup> Vgl. z. B. Gross, J., Profit kontra humane Arbeitswelt Frankfurt/M. 1976; vgl. kritisch auch Oppolzer, A. u. a., Humanisierung der Lohnarbeit, Der Kampf um die Arbeitsbedingungen, Berlin 1977, S. 8 ff; Hanstein, K., Hand- und Kopfarbeit in der materiellen Produktion, Köln 1974

2) *Reformpolitische Ansätze* suchen über Mitbestimmungs-, Beteiligungs-, Investitionslenkungs- oder Verstaatlichungsmodelle Kapitalinteressen allmählich zurückzudrängen<sup>75</sup>, um in einem gleitenden Übergang Arbeitnehmerinteressen aus ihrer Zweitrangigkeit zu emanzipieren. So begreift sich auch die gewerkschaftsnahe »Arbeitsorientierte Einzelwirtschaftslehre« (AOEWL) als betriebswirtschaftlichen Theorieansatz, der dazu beitragen soll, die bisherige kapitalorientierte Unternehmenspolitik durch eine arbeitsorientierte zu ersetzen, um dem Interesse der Arbeitnehmer an sicheren und humanen Arbeitsplätzen Vorrang zu verschaffen<sup>76</sup>. Die Engpässe, in die solche Denkmodelle geraten, zeigen sich exemplarisch in der Praxis gewerkschaftseigener Betriebe, die – sei es aus personellen Unzulänglichkeiten heraus, sei es konkurrenzbedingt – kaum ihre eigenen tariflichen Errungenschaften, geschweige denn weitergehende gewerkschaftliche Forderungen umzusetzen in der Lage sind.

3) *Subjektivistische Ansätze* wollen durch *Bewußtseinsveränderungen*, durch erzieherische Prozesse und Aufklärung neue Werthaltungen, einen neuen Menschen mit neuen Einstellungen schaffen. Bewußtseinsveränderung gilt demnach als erste Voraussetzung und Hebel für gesellschaftlichen Wandel. Auch diese Ansätze unterschätzen die Kraft des Faktischen, die Kraft ökonomischer Verhältnisse, die subjektivem Wollen objektive Grenzen setzen. In einer solchen »Aufklärung in Aktion« sehen beispielsweise Kaminski und Schwiering die Aufgabe einer »emanzipatorischen« Betriebswirtschaftslehre<sup>77</sup>. Teile der 68er-Studentenbewegung, die den Ausgangspunkt für gesellschaftliche Veränderungen im Erziehungs- und Schulwesen sahen, sind ebenfalls hier einzuordnen.

<sup>75</sup> Vgl. z.B. den reformerischen Demokratisierungsansatz von Vilmar, F. und Satke, K. O., *Wirtschaftsdemokratie und Humanisierung der Arbeit*, Köln, Frankfurt/M. 1978, oder auch die Diskussion in Wagener, H. J., *Demokratisierung der Wirtschaft, Möglichkeiten und Grenzen im Kapitalismus*, Frankfurt/M., New York 1980

<sup>76</sup> Vgl. Projektgruppe im WSI, *Grundelemente einer arbeitsorientierten Einzelwirtschaftslehre*, Köln 1973. Vgl. hierzu die ausführlichere Darstellung des Ansatzes in Kap. 5.5.3. Auch SPD-nahe gesellschaftspolitische Reformkonzepte sind dieser Kategorie zuzuordnen.

<sup>77</sup> Vgl. Kaminski, U., Schwiering, D., *Brauchen wir eine neue Betriebswirtschaftslehre? Zur Kritik der Betriebswirtschaftslehre aus marxistischer Sicht*, S. 229 f., in: Koubek, N., et al., *Betriebswirtschaftliche Probleme der Mitbestimmung*, Frankfurt/M. 1974, S. 204–230

4) Ähnlichen Verkürzungen unterliegt auch die bunte Vielfalt modernistischer Ansätze mit optimistischer Perspektive z. B.:

- Vertreter der »grünen Bewegung«, die den akut gefährdeten Bedürfnisbereich der Erhaltung unserer natürlichen Umwelt ins Wahrnehmungs- und Aktionszentrum rückt und ökologischen Kriterien Priorität vor wirtschaftlichen einzuräumen fordert<sup>78</sup>. Nicht daß Notwendigkeit und Verdienst dieses Engagements in Frage gestellt werden soll, die Grenzen und die Ohnmacht »grüner« Appelle zeigen sich jedoch spätestens dort, wo Arbeitsplätze gefährdet werden, d. h. wo gegenüber dem Hinweis auf den Verlust von Arbeitsplätzen oder auf sonstige ökonomische Belange die geringe Durchschlagskraft ökologischer Argumente deutlich zu Tage tritt.
- Modelle der *Alternativszene*, deren Träger, die ihnen bewußten »kapitalistisch-bürgerlichen« Normen von sich weisend, andere Lebens- und Arbeitsentwürfe nicht nur diskutieren, sondern mutig und pragmatisch auch ausprobieren. Auch sie holt der Markt wieder ein, indem er ihnen das auferlegt, was die Szene (begrifflich im Marxschen Sinne zwar falsch, aber dennoch kennzeichnend)<sup>79</sup> als »Selbstaussbeutung« bezeichnet<sup>80</sup>. D.h. die betriebliche Existenz wird, durchaus system- und marktkonform, entweder durch eine günstige Kostenstruktur (niedrige Löhne) oder durch Entdeckung von (meist vorübergehenden) Marktnischen gesichert, keineswegs jedoch durch Außerkraftsetzen oder Überwinden der Prinzipien kapitalistischer Wirtschaftsweise.
- *Anhänger anthroposophischer Weltsicht*, die, ökologisch bewußt, eine neue Wirtschaftsweise anstreben, indem sie »assoziativ« arbeitend ein *neues* Verhältnis zu Geld, nämlich losgelöst von persönlicher Arbeitsleistung, nicht nur proklamieren, sondern auch praktizieren. Mit unbestrittenen Verdiensten (insbesondere im Bereich der Ernährung, des Erziehungs- und Gesundheitswesens) unterwerfen sie sich auf dem Weg in neue Formen gesellschaftlichen Zusammenlebens in ihren eigenen betrieblichen Assoziationen (»Aktion Dritter Weg«)<sup>81</sup> zu-

<sup>78</sup> Vgl. zu dieser Diskussion aus betriebswirtschaftlicher Sicht Pfriedm, R., *Ökologie und Betriebswirtschaftslehre*, a. a. O.

<sup>79</sup> Im Marxschen Sinne setzt »Ausbeutung« die Vereinnahmung des betrieblich erzeugten Mehrwerts durch andere als die Produzenten selbst voraus. In alternativen Betrieben ohne »Kapitalisten« entsteht jedoch kein Mehrwert, der ausbeuterisch abgeschöpft wird, sondern lediglich mehr Arbeit.

<sup>80</sup> Vgl. Schwendter, R., *Notate zur Kritik der alternativen Ökonomie* in: AG Spak, *Zur Alternativen Ökonomie I*, Berlin 1978, S. 161–192

<sup>81</sup> Vgl. Gottschall, D., *Management optimal*, München 1987, S. 211–221; vgl.

gleich in rationalisierender Kehrtwendung den internalisierten, naturgesetzlich akzeptierten und nicht mehr hinterfragten Sachzwängen: »Priorität in einem Wirtschaftsunternehmen hat immer der Gewinn, nur dann kann es überleben«<sup>82</sup>. Diese Aussage erscheint zwar im Hinblick auf die aktuellen ökonomischen Verhältnisse zutreffend und realistisch, in ihrer geschichtslosen Verabsolutierung ist sie jedoch falsch.

- Jünger der »New Age Bewegung«, die ebenso anspruchsvoll einem neuen »Paradigma der Wirtschaft« Geltung verschaffen wollen, mit dessen Hilfe vor allem den lange zu kurz gekommenen spirituellen und emotionalen Bedürfnissen in der Arbeitswelt wieder Befriedigung geschaffen und die Einheitlichkeit von Ökonomie und Ökologie prophetisch wieder hergestellt werden soll: »Die Wirtschaft wird, besonders durch die sozialen Implikationen der Roboterisierung (Arbeitslosigkeit) und durch die wachsenden ökologischen Schäden und Begrenztheiten, immer mehr an die Kette der gesellschaftlichen Wertsysteme gelegt«<sup>83</sup>. Gerade in dieser Hoffnung steckt der herauszuarbeitende Trugschluß. Gesellschaftliche Werte, etwa erwähnter ökologischer Provenienz, werden heute nur dann betriebspraktisch relevant, wenn sie ökonomischen Erfordernissen nicht entgegenstehen. Oder anders: Industrielle Abgase werden gewöhnlich erst dann entgiftet, wenn dies ökonomisch vertretbar bzw. geboten ist, nicht wenn oder weil es nur wertbezogen moralisch gefordert wird.

Alle diese Ansätze, die lediglich eine exemplarische Auswahl darstellen, überschätzen die Veränderbarkeit einer weltweit strukturell verankerten Wirtschaftsweise. Sie gehen von der Vorstellung aus, die Welt, Natur wie Ökonomie, könne durch menschliche Planung, durch menschlichen Willen bewußt und zielgerichtet verändert werden. Zwar soll hiermit dieser Vorstellung nicht prinzipiell widersprochen werden. Einer willentlich geplanten Veränderung der Welt sind jedoch objektive Grenzen gesetzt, die es soweit

Saacke, R., Alternative Belohnungssysteme und innerbetriebliche Kommunikation, S. 228, 236 in: Lauterburg, Ch. et al., Leistungsreserven aktivieren, Essen 1983, S. 222–237

<sup>82</sup> Ebda, S. 235

<sup>83</sup> S. Gerken, G., Der Einzug der Spiritualität in das Business, S. 29, in: Management Wissen 2/85, S. 27–33. Vgl. die Trend-Bücher: Capra, F., Wendezeit, Bausteine für ein neues Weltbild, Bern, München 1987 und Ferguson, M., Die sanfte Verschwörung, persönliche und gesellschaftliche Transformation im Zeitalter des Wassermanns, Basel 1982



möglich wahrzunehmen und abzustecken gilt. Eine solche objektive, einzel- oder volkswirtschaftlichem Einfluß entrückte Grenzlinie wird, wie oben dargelegt, durch die Erfordernisse einer weltweit verflochtenen Geld- und Kapitalwirtschaft (in erster Linie monetäre Rentabilitätswänge) gezogen. Diese Geld- und Kapitalwirtschaft, ob man ihr befürwortend oder kritisch gegenübersteht, hat sich, vom Wollen einzelner Personen, Unternehmen oder Staaten unabhängig, als struktureller Funktionsmechanismus der heutigen Weltwirtschaft zeittypisch etabliert. Ein Ausbrechen einzelner Unternehmen oder auch Staaten ist zwar punktuell und vorübergehend möglich. Solche punktuellen Ausbrüche werden jedoch bald durch den Sog geld-ökonomischer Kreisläufe wieder eingeholt.

Was bleibt angesichts einer realistischen Einschätzung derartiger Handlungsvorgaben und Gestaltungsgrenzen, ohne in Resignation zu verfallen? *Was bleibt, ist, die Spielräume festzustellen, die innerhalb dieser (ökonomischen) Handlungsvorgaben vorhanden sind, um diese systematisch zu nutzen und zu erweitern.* Daß unter den gegebenen ökonomischen Bedingungen erhebliche Spielräume für eine bedürfnisorientierte, sozial verantwortliche Unternehmenspolitik immer gegeben sind, belegt der Vergleich zwischen verschiedenen Unternehmen, oder auch Ländern, die in sehr unterschiedlicher Weise den Ansprüchen sozialer Verantwortlichkeit gerecht werden, also die vorhandenen Spielräume nutzen, sei es im Hinblick auf eine Humanisierung der Arbeitswelt, im Hinblick auf ein ökologisch verantwortliches Betriebsgebaren oder hinsichtlich anderer Aspekte sozialer bzw. bedürfnisorientierter Verantwortlichkeit.

Grenzen einer willentlichen und zielgerichteten Steuerung sozialer Organisationen, wie Unternehmen oder gar Volkswirtschaften, sind jenseits objektiver ökonomischer Rahmenvorgaben aber auch in der für menschliches Auffassungsvermögen unbegreifbaren *Komplexität* sozialer Systeme gesetzt, in der undurchschaubaren Vielzahl interner Interdependenzen, aber auch externer Vernetzungen mit übergeordneten Zusammenhängen. Angesichts dieser Komplexität stellt sich jeder Versuch rationaler Steuerung als Schein- oder Zufallslösung dar, da durch menschliche Rationalität immer nur ein geringer Teil der realen, interdependenten Komplexität erfaßt werden kann.

Verstärkt wird dieser Umstand dadurch, daß auch als rational sich darstellenden Handlungsträgern immer nur ein Teil der Motive und Beweggründe ihres Handelns bewußt sein kann, daß der andere Teil, der ebenso in

die als rational deklarierte Planung eingeht, *unbewußt* und damit *irrational* bleibt<sup>84</sup>.

Neuere Ansätze diskutieren die prinzipielle Unmöglichkeit rational geplanter Steuerung sozialer, d. h. komplexer Systeme<sup>85</sup>. Die dagegenstehende faktische Stabilität beobachtbarer Systeme, seien es Unternehmen, Gemeinden oder Nationen, spricht demnach eher für die Wirksamkeit *unbewußt* vorhandener, kulturell tradierter, kollektiv getragener Erfahrungswerte der Systemstabilisierung, als für den Erfolg bewußt geplanter, zielgerichteter Gestaltung und Steuerung<sup>86</sup>.

Eine solche gestaltungs-pessimistische bis kultur-fatalistische und durchaus plausible Auffassung kommt andererseits aber auch nicht an der Beobachtung vorbei, daß soziale Systeme, wie Unternehmen und Nationen, faktisch immer wieder verändert werden, auch im geplanten Sinne sich verändern, daß angestrebte Ziele, sei es zufällig oder nicht, auch tatsächlich erreicht werden.

Solchen bestärkenden Erfahrungen aktiver Lebensgestaltung stehen wiederum immer zugleich Ohnmachtserfahrungen gegenüber, wie sie beim konfliktären Zerbrechen sozialer Systeme (einer Ehe, einer Arbeitsgruppe, eines Unternehmens) erlebt werden oder wie sie mit der allmählichen Zerstörung unserer eigenen Lebensgrundlage, der natürlichen Umwelt, täglich gemacht werden müssen.

In dieser unvermeidbaren Dialektik zwischen der Illusion subjektiv »nur« wahrgenommener Handlungsmöglichkeiten und den objektiv durch eine faktische Handlungsumwelt gesetzten Spielräumen und Grenzen, zwischen der Verfolgung nur scheinbar rationaler Planungs- und Entscheidungsprozeduren und der Setzung situationsangemessen-pragmatischer Handlungsziele, zwischen der prinzipiellen Undurchschaubarkeit realer Komplexität und der sich bescheidenden handlungsstrategischen Konzentration auf einen überschaubaren Weltausschnitt, in dieser Dialektik sind

<sup>84</sup> Vgl. Wagner, B., Auf der Suche nach dem Unbewußten und Irrationalen im Unternehmen – Neue Fragen und Konsequenzen für das Management, in Gabler's Magazin, Wiesbaden, Feb. 1989, S. 12–16

<sup>85</sup> Vgl. Dörner, D., Lohhausen – Vom Umgang mit Unbestimmtheit und Komplexität, Bern 1983; ders., Die Logik des Mißlingens, Reinbek bei Hamburg 1989

<sup>86</sup> Für diese Annahme spricht auch, daß nach bisherigen Erfahrungen das industriell formulierte, bewußte und in Lernprozessen oder Trainingskursen vermittelte Führungs- und Steuerungswissen – »Management- und Planungs-know-how« – unter anderen kulturellen Bedingungen, z. B. in Entwicklungsländern, nicht ausreicht, um die Stabilität dortiger Systeme (Regierungen, Entwicklungsprojekte, Industrieansiedlungsversuche etc.) zu sichern.

die *Spielräume* einer bedürfnisorientierten Gestaltung von Arbeit abzustecken.

Eine solche Weltsicht enthält keineswegs Resignation vor übermächtigen Strukturen, vor undurchschaubaren Komplexitäten und Irrationalitäten. Sie bemüht sich aber um eine möglichst realistische Einschätzung des Machbaren. Sie setzt auf die *hier* und *heute* möglichen Schritte und Verbesserungen – auch im Kleinen. Diese jedoch mögen, vielfach vollzogen, in vielen Betrieben, auf vielen Ebenen sozialer Verantwortlichkeit, weiterreichende und dauerhaftere Wirkungen erzielen und tiefergehende Veränderungen nach sich ziehen als manch spektakulär proklamierter großer Sprung. Eine so begründete Politik strebt unmittelbar die hier und heute erzielbaren Verbesserungen der Bedürfnisbefriedigung innerhalb und außerhalb des Betriebes an und wartet nicht auf einen neuen Menschen, eine neue Gesellschaft, ein neues »System« oder ein erlösendes Jenseits. Sie rechtfertigt sich bereits über kleinste Verbesserungen der Bedürfnisbefriedigung, z. B. im Bereich der Arbeitsbedingungen, pflegt zugleich aber auch die Vision einer anderen Arbeit der Zukunft und die Suche bzw. Rechtfertigung von Orientierungshilfen hierfür.

Im bisherigen wurde die geschichtliche Veränderung menschlicher Arbeit in einigen wesentlichen Merkmalen rekonstruiert: von der frühgeschichtlichen, unmittelbar auf Bedürfnisbefriedigung gerichteten Arbeit in überschaubaren, autarken Lebensgemeinschaften bis hin zur komplex vernetzten, arbeitsteiligen, auf Geld- und Warentausch basierenden Arbeit in den Betrieben der Industriegesellschaft. Es sollten vor allem auch einige Besonderheiten unserer heutigen Arbeitsweise durch den geschichtlichen Vergleich wieder stärker ins Bewußtsein gerufen werden, die geschichtlich nicht immer so gegeben waren und auch nicht immer so gegeben sein werden. Zu diesen Besonderheiten gehören neben dem Erfordernis der Kapitalrentabilität auch spezifische Leistungsdefizite geldwirtschaftlich organisierter Arbeit, sei es im Hinblick auf die Wahrung von Interessen und Bedürfnissen der Arbeitenden selbst, sei es außerhalb des unmittelbaren Arbeitsvollzuges in der betrieblichen Umwelt.

Im folgenden soll der geschichtlich vergleichenden Betrachtung menschlicher Arbeitspraxis nun die Analyse ihres theoretischen Reflexes gegenübergestellt werden, die geschichtliche Analyse der Betriebswirtschaftslehre und ihrer Entwicklung, als der für Arbeit in den Betrieben zuständigen Wissenschaft.

## 5. Konzeptioneller Wandel in der Geschichte der Betriebswirtschaftslehre

Der gesellschaftlichen Veränderung von Arbeit, d. h. ihrer Praxis, steht ihr begrifflicher, theoretischer und wissenschaftlicher Reflex gegenüber. Der realen Veränderung von Arbeit entspricht ein Wandel ihrer Perzeption und wissenschaftlichen Durchdringung. Dabei muß das theoretische Verständnis von Arbeit aber keineswegs spiegelbildlich dem Wandel der Arbeitspraxis folgen<sup>87</sup>, sondern kann durchaus losgelöst auch eigene Entwicklungen nehmen<sup>88</sup>. Allerdings ist festzustellen, wie im weiteren zu zeigen sein wird, daß die Problemselektion, die wissenschaftlich vorgenommen wird, gewöhnlich mit dem Trend der jeweils zeitspezifisch gesellschaftlich drängenden Problemlagen korrespondiert, aber auch durch ein geschichtlich sich wandelndes Menschenbild beeinflusst wird.

Im folgenden sollen einige Grundtendenzen zusammengefaßt werden, die aus bedürfnisorientierter Sicht die geschichtliche Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre kennzeichnen.

Die im Vergleich zu anderen Wissenschaften junge Geschichte der Betriebswirtschaftslehre wird in starkem Maße geprägt durch die Diskussion um die *Zielsetzung* ihres ebenso jungen Gegenstandes: der »Unternehmung«, d. h. der Organisation von Arbeit nach dem Typus des kapitalistischen Produktionsbetriebes. Heinen, einer der typischen Repräsentanten der Betriebswirtschaftslehre in den 60er bis 80er Jahren formuliert dies – und wie sich zeigen wird in ebenso typischer, nämlich subjektivistischer Tendenz – so:

»Die grundlegende Bedeutung der Zielentscheidung zeigt sich beim Aufbau der Theorie der Unternehmung, die den Kern betriebswirtschaftlichen Erkenntnisstrebens darstellt. Am Anfang jeder Bemühung um eine solche Theorie steht die Frage, welcher Zielfunktion die Unternehmung entsprechen soll.«<sup>89</sup>

<sup>87</sup> Vgl. Braun, W., *Ökonomie, Geschichte und Betriebswirtschaftslehre* a. a. O., S. 48 ff

<sup>88</sup> Dies belegt z. B. die immer noch aktuelle Forderung nach mehr Praxisbezug der Betriebswirtschaftslehre.

<sup>89</sup> Vgl. Heinen, E., *Die Zielfunktion der Unternehmung*, in: Koch, H., (Hg.), *Zur Theorie der Unternehmung*. Festschrift zum 65. Geburtstag von Erich Gutenberg, Wiesbaden 1962, S. 12

Diese Frage und ihre Diskussion durchzieht und differenziert die Geschichte der Betriebswirtschaftslehre. Heinen selbst wirft sie zunächst normativ auf, noch in Anlehnung an Schmalenbach und die Vertreter einer normativen Betriebswirtschaftslehre<sup>90</sup>: »Welches *sollen* die Unternehmensziele sein?« Wissenschaftlich bearbeiten wird Heinen diese Frage jedoch empirisch, wie mit ihm viele andere<sup>91</sup>, unter dem Anspruch der Wertneutralität: »Welches *sind* die Unternehmensziele?« Unter Verwischung dieser Differenz, was zu entsprechenden Mißverständnissen führte, wird die Diskussion kontrovers geführt. Das Grundmuster der Kontroverse jedoch blieb von den Ursprüngen Savaryscher Handelsschriften<sup>92</sup> bis zur heutigen Öko-Diskussion das gleiche:

- Auf der einen Seite der Bezug auf das, was Arbeit im Betrieb *eigentlich leisten sollte*, d. h. die Fokussierung auf moralisch formulierte, aber aus existenziellen Notwendigkeiten abgeleitete, inhaltliche Ansprüche, die ihren summarischen Ausdruck finden in Begriffen wie: »Bedarfsdeckungsfunktion«, »Gemeinwirtschaftlichkeit«, »Gebrauchswertorientierung«, »Leistungsziel« und »angestrebter Nutzen«. Diese Seite argumentiert gegenüber der gerade aktuellen betrieblichen Praxis mit einer kritischen, anklagenden Tendenz und dem Fingerzeig auf wirtschaftlich unerfüllte gesellschaftliche Erfordernisse.
- Auf der anderen Seite der Verweis auf das, was Arbeit im Betrieb unter gegebenen Bedingungen *notwendig leisten muß*, d. h. die pragmatische Auseinandersetzung mit der Faktizität des ökonomischen Status quo und dessen Handlungszwängen. Hier stehen symptomatisch Begriffe im Vordergrund wie: »Rentabilitäts- und Gewinnstreben«, »erwerbswirtschaftliches Ziel«, »Privatwirtschaftlichkeit«, »Tausch- und Geldwertorientierung« und »anfallende Kosten«. Für diese Seite charakteristisch ist ein nüchtern einzelwirtschaftlicher Bestandserhaltungswillen und der unternehmerische Hinweis auf Erfordernisse des Marktes und der Konkurrenz. Diese in unterschiedlichen Facetten immer wieder aufscheinende dialektische, d. h. widersprüchliche, sich aber zugleich auch gegenseitig durchdringende und bedingende Polarisierung erweist sich als roter Faden durch die Geschichte der Betriebswirtschaftslehre.

<sup>90</sup> Vgl. Schmalenbach, E., *Dynamische Bilanz*, 5. Aufl., Leipzig 1931, S. 94, (H.d.V.)

<sup>91</sup> Vgl. z. B. Wöhe, G., *Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, 15. Aufl., München 1984, S. 41 ff

<sup>92</sup> Vgl. hierzu Kap. 5.1.

Im folgenden kann in dem gebotenen Umfang kaum eine umfassende Geschichte der Betriebswirtschaftslehre geschrieben werden. Dies ist insbesondere auch für die letzten Jahre angesichts der hohen inhaltlichen Differenzierung und der personellen wie publizistischen Komplexität des Faches kaum mehr möglich. Es soll jedoch versucht werden, einige grundsätzliche Orientierungen und Entwicklungsstränge herauszuarbeiten und diesen nachzuspüren. Dabei bleibt die Analyse weitgehend auf die Entwicklung in der Bundesrepublik beschränkt. Eine Auseinandersetzung mit der Geschichte der Betriebswirtschaftslehre, wie sie im folgenden angegangen wird, kann jedoch nie eine unvoreingenommene realitätsgetreue Wiedergabe sein, sondern ist immer bereits selektives Resultat und zugleich *Konstruktion* des eigenen theoretischen Systems.

## 5.1. Vorgeschichte: Von der Handelskunde zur Wertediskussion (12. bis 19. Jh.)

Als erste Phase in der Geschichte der Betriebswirtschaftslehre soll hier die Zeit der Vorläufer und der vorbereitenden Entwicklungen bis hin zur expliziten Formulierung des Faches zu Beginn des 20. Jahrhunderts abgegrenzt werden. Zwar beziehen sich bereits früheste Schriftstücke der griechischen und römischen Antike auf einzelwirtschaftliche Inhalte<sup>93</sup>. Üblicherweise sieht man die Ursprünge betriebswirtschaftlicher Theoriebildung jedoch in den ersten Büchern italienischer Kaufleute mit handelstechnischen und handelsrechtlichen Inhalten<sup>94</sup>. Hierbei wird verwiesen auf Namen wie Pisano (Pisa um 1200, kaufmännische Rechnungsarten), Pegolotti (Florenz um 1450, Haushaltungslehre für Kaufmannsöhne) oder Pacioli (Venedig um 1500, Handelsarithmetik, erste Ansätze einer doppelten Buchführung, Hinweise zur Führung von Handelsgeschäften, Münz-, Maß- und Gewichtskunde). Ausgangspunkt dieser Schriften war die zunehmende Reichweite

<sup>93</sup> Vgl. ausführlicher hierzu Bellinger, G., Geschichte der Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart 1967; vgl. auch Schneider, D., Geschichte betriebswirtschaftlicher Theorie, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre für das Hauptstudium, Oldenburg 1981. Schneider bezieht sich zwar unsystematisch aber doch immer wieder auf verschiedene klassische Werke: Hesoid, Aristoteles, Xenophan, Cato, Varro etc.

<sup>94</sup> Vgl. ausführlich Sundhoff, E., Dreihundert Jahre Handelswissenschaften, Göttingen 1979; Weber, E., Literaturgeschichte der Handelsbetriebslehre, Tübingen 1914, neu: Frankfurt/M. 1967. Eine knappe Übersicht bietet Wöhe, G., Einführung... a. a. O., S. 58–67

und Komplexität der Handelsgeschäfte, die auf nur intuitiver Basis immer schwieriger zu überblicken waren. Also versuchte man mit immer elaborierteren Verfahren buchhalterisch über die mengen- und wertmäßigen Bewegungen einen Überblick zu erhalten. Mit der buchhalterischen Aufzeichnung bildete sich zugleich auch die begriffliche wie faktische Trennung zwischen dem Geschäftsbereich einerseits und dem privaten Haushalt andererseits heraus. Manche, z. B. Sombart oder Max Weber<sup>95</sup>, sehen in dieser buchhalterisch in Geldmaßstäben festgehaltenen Isolierung, überhaupt in der Entwicklung des Buchhaltungswesens, die Grundlage, wenn nicht den Ursprung der kapitalistischen, gewinnorientierten Unternehmung<sup>96</sup>. Eine Vielzahl handelsorientierter Schriften sollte sich in dieser Tradition, vor allem ab dem 17. Jahrhundert, mit immer differenzierteren Aspekten des kaufmännischen Handelwesens befassen. Neben bekannten Namen wie Marperger, May, Jung oder Leuchs werden vor allem zwei Autoren die Entwicklung bis ins 19. Jahrhundert maßgeblich prägen: J. Savary (1622–1690) und C. G. Ludovici (1707–1778)<sup>97</sup>. Von Savary erscheint 1676 die deutsche Übersetzung von »Le parfait Negociant«: »Der vollkommene Kauf- und Handelsmann«. Sie gilt als Hauptwerk dieser Zeit<sup>98</sup>. Das Buch enthält die Beschreibung und Analyse von Handels- und Geschäftstechniken, Hinweise zum Wechsel-, Kredit- und Zahlungsverkehr, zur Bilanzierung und Bewertung, Fragen des Im- und Exports, des Überseehandels und vieles andere, insgesamt einen Versuch, für den kaufmännisch Tätigen, Regeln und Richtlinien für den Klein- und Großhandel auszuarbeiten<sup>99</sup>.

Ludovici, 1733 in Leipzig zum »Professor der Weltweisheit« ernannt, gibt 1752 und 1756 sein fünfbändiges Hauptwerk heraus: »Eröffnete Akademie der Kaufleute: oder vollständiges Kaufmannslexicon«. Ludovici faßt mit diesem umfangreichen Werk die bis dahin verfügbaren unsystematischen Einzelarbeiten, vor allem auch die Savarys, zu einem umfassenden

<sup>95</sup> Vgl. Sombart, W., Der kapitalistische Unternehmer, in: Archiv für Sozialwissenschaften und Sozialpolitik, 29. Bd., 1909, S. 689–758; Weber, Max, Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus (1905), Sonderdruck, Tübingen 1934, S. 4 f

<sup>96</sup> Vgl. zu einer ausführlicheren Diskussion dieser Frage, Schneider, D., Geschichte betriebswirtschaftlicher Theorie, a. a. O., S. 93–106

<sup>97</sup> Vgl. Sundhoff, E., Dreihundert Jahre Handelswissenschaft, a. a. O., S. 27–46, S. 95–118

<sup>98</sup> Savary, J., Der vollkommene Kauf- und Handelsmann, Neudr. d. dt. Übers. Genf 1676, Frankfurt/M. 1968

<sup>99</sup> Vgl. hierzu auch Weber, E., Literaturgeschichte der Handelsbetriebslehre, a. a. O., S. 12 ff

Kompendium für den praktischen Kaufmann zusammen. Es enthält als »Hauptwissenschaft« des Kaufmannssystems eine Warenkunde, sodann die sog. Handlungswissenschaft (über den Warenhandel) sowie eine Buchhaltungslehre; in den »Nebenwissenschaften« Detailliertes über kaufmännisches Rechnen und Schreiben, Münz-, Maß- und Gewichtskunde, die Kaufmannsgeographie, das Kaufmannsrecht, Korrespondenzlehre sowie – als Vorläufer einer Industriebetriebslehre – die Manufakturen- und Fabrikkunde.

Noch bei Ludovici klingt die allgemeine Geringschätzung des Kaufmannsberufes durch, wurzelnd bereits in Wertvorstellungen der Antike, auch in der christlichen Ethik des Mittelalters mit der moralischen Verurteilung von Zins-, Handels- und Spekulationsgewinnen<sup>100</sup>. Diese öffentliche Geringschätzung von Handelsgeschäften verhinderte vermutlich auch eine, der lebenspraktischen Bedeutung des Gegenstandes eigentlich angemessene, intensivere wissenschaftliche Auseinandersetzung mit der Thematik. So schreibt Ludovici 1768 in seinen »Grundrissen«<sup>101</sup>, daß »man diese Wissenschaft bisher verächtlich, . . . ja überhaupt der Beschäftigung eines Gelehrten unanständig gehalten hat.« Die vorliegenden Schriften sind deshalb auch stets bemüht, Handlungsregeln für den »ehrbaren« Kaufmann aufzustellen.

Als besonderes Charakteristikum dieser älteren Arbeiten bis ins 18. Jahrhundert, von D. Schneider dem Bereich der »Ökonomik« zugeordnet<sup>102</sup>, fällt auf, daß diese neben aller handelstechnischer Verfeinerung den Bezug zu volkswirtschaftlichen Fragen, zu Fragen der Einordnung einzelwirtschaftlichen Handelns in gesamtwirtschaftliche Zusammenhänge, der Interdependenzen zwischen kaufmännischem Gewinn und gesellschaftlicher Wohlfahrt, stets im Auge behalten. Savary hatte noch als Grundproblem die volkswirtschaftlich-politische Frage aufgeworfen: »Wie kann durch eine Erziehung des Einzelnen zu einem guten Wirtschaftler und Staatsbürger eine Gesundung der darniederliegenden gesamten Wirtschaft herbeigeführt werden?«<sup>103</sup>.

<sup>100</sup> Vgl. hierzu auch Wöhe, G., Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, a. a. O., S. 63

<sup>101</sup> Vgl. Ludovici, C. G., Grundrisse eines vollständigen Kaufmanns-Systems, nebst Anfangsgründen der Handlungswissenschaft, und angehängter kurzer Geschichte der Handlung zu Wasser und zu Lande, 2. Aufl., Leipzig 1768, zitiert nach Sundhoff, E., Dreihundert Jahre Handelswissenschaft, a. a. O., S. 106

<sup>102</sup> Vgl. Schneider, D., Geschichte betriebswirtschaftlicher Theorie, a. a. O., S. 81 ff

<sup>103</sup> Nach Weber, E., Literaturgeschichte der Handelsbetriebslehre, a. a. O., S. 22



Neben den handelswissenschaftlichen Schriften entstand im 18. und 19. Jahrhundert ein umfangreiches Schrifttum *kameralwissenschaftlicher* Veröffentlichungen. Die Bibliographie von M. Humpert enthält über 1400 kameralwissenschaftlicher Titel, die sich vorrangig mit der finanziellen und steuerlichen Verwaltung fürstlicher und königlicher Territorialhaushalte befassen<sup>104</sup>. Schließlich entsteht vor allem im 18. Jahrhundert auch ein umfangreiches Schrifttum, das sich mit spezifischen Fragen der damals noch dominanten »Betriebs«form, des *landwirtschaftlichen Betriebs*, auseinandersetzt<sup>105</sup>. Dieser Publizitätsschub bleibt jedoch, im Vergleich zur Wirkung praktischer Vorbilder vor allem des Auslands – England, Holland, Frankreich – und ihren intensiven landwirtschaftlichen Techniken (z.B. Fruchtwechselwirtschaft) und den sozialpolitischen Umbrüchen (Bauernbefreiung), ohne größere Einflüsse auf die betriebliche Praxis.

Ansonsten wird in der heutigen Literatur häufig auf eine *Stagnation* wissenschaftlicher Beschäftigung mit einzel- oder betriebswirtschaftlichen Fragestellungen im ausgehenden 18., vor allem aber im 19. Jahrhundert verwiesen<sup>106</sup>. Wöhe bspw. spricht von »einem raschen Niedergang«<sup>107</sup>.

Eine solche Einschätzung übersieht jedoch zum einen wesentliche Weiterentwicklungen des Buchhaltungswesens: um 1840 Einführung des Begriffes wertmindernder Abschreibungen, um 1850 Erfassung von Gemeinkosten, um 1880 Abgrenzung von Kostenstellen als erste Grundlage eines industriellen Rechnungswesens<sup>108</sup>.

Bedeutungsvoll an dieser buchhalterischen Entwicklung ist nicht nur der kaufmännisch-technische Fortschritt, sondern vor allem, daß mit der begrifflichen Entwicklung unmittelbar auch eine Abstrahierung des betrieblichen Denkens und Handelns korrespondiert: »Die Buchhaltung quantifiziert die Werte nicht nur, sie emanzipiert sie auch von ihren konkreten Gütern,

<sup>104</sup> Vgl. Humpert, M., Bibliographie der Kameralwissenschaften, Kölner Bibliographische Arbeiten, Band 1, Köln 1937

<sup>105</sup> Vgl. Kulischer, G., Allgemeine Wirtschaftsgeschichte des Mittelalters und der Neuzeit, a. a. O., S. 43, 58

<sup>106</sup> Vgl. Zimmerer, C., Compendium der Betriebswirtschaftslehre, 4. Aufl., Frankfurt/M. 1971, S. 13; vgl. auch Schneider, D., Geschichte betriebswirtschaftlicher Theorie, a. a. O., S. 116. Schneider verweist auf eine Reihe weiterer Autoren (Weber, Seyffert, Leitherer), die diesen Rückgang ebenfalls konstatieren.

<sup>107</sup> Vgl. Wöhe, G. Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, a. a. O., S. 65f

<sup>108</sup> Vgl. Löffelholz, J., Repetitorium der Betriebswirtschaftslehre, 2. Aufl., Wiesbaden 1967, S. 63

aus denen sich der Betrieb zusammensetzt bzw. mit denen er arbeitet«<sup>109</sup>. Und dies heißt dann weiter, was nicht quantifizierbar ist, wird nicht mitgerechnet: »Der Mensch als denkendes und fühlendes Wesen ist für die kapitalistische Betriebswirtschaft in der Totalität seiner Würde ein so irrationales Gebilde, daß man ihn aus dem Kreislauf der Werte soweit als möglich ausschalten mußte«<sup>110</sup>. In der Folge bleibt der Mensch aus der »reinen« betriebswirtschaftlichen Wahrnehmung betrieblicher Zusammenhänge ausgeklammert<sup>111</sup>.

Zum anderen haben neben diesen rechnungstechnischen Entwicklungen aber auch Ansätze des 18. und 19. Jahrhunderts, die heute als »volkswirtschaftlich« eingestuft werden, wesentlich zur betriebswirtschaftlichen Theoriebildung beigetragen. Dies geschah vor allem dadurch, daß einzel- und gesamtwirtschaftliche Phänomene noch nicht isoliert, sondern in einer ganzheitlichen Betrachtung in ihrer Interdependenz in Betracht gezogen wurden.

So basiert etwa Marx' theoretisches System zunächst auf einer einzelwirtschaftlichen Sichtweise, auf der Analyse des Phänomens individuellen Warentausches, auf der Auseinandersetzung mit Fragen betrieblicher Wertschöpfung, Preisbildung und Lohnfindung sowie einer Erklärung der Entstehung unternehmerischer Gewinne bzw. »Profite«. Diese Analyse bleibt bei Marx jedoch nicht einzelwirtschaftlich, sondern wird zu einem System gesamtwirtschaftlich-politischer Ökonomie erweitert. Wenn auch vielfach umstritten, in der Bundesrepublik in beträchtlichem Maße auch tabuisiert, so hat Marx' Lehre (im Gegensatz zu vielen anderen betriebswirtschaftlichen Bemühungen) die betriebliche Praxis in weiten Teilen der Welt maßgeblich beeinflußt. Marx' Analyse und deren Konsequenzen determinieren dort, als betriebswirtschaftliche Theorie interpretiert, die Regelung der betrieblichen Eigentumsverhältnisse, die Grundprinzipien der Betriebsverfassung, der Produktions- und Absatzplanung, der Lohndifferenzierung, der Preisbildung usw. Insofern kann, mag auch über die Marx'sche

<sup>109</sup> Löffelholz, J., *Geschichte der Betriebswirtschaft und der Betriebswirtschaftslehre*, Stuttgart 1953, S. 138

<sup>110</sup> Ebda, S. 136, vgl. Hundt, S., *Zur Theoriegeschichte der Betriebswirtschaftslehre* Köln 1977, S. 43f

<sup>111</sup> Vgl. in diesem Sinne heute noch z. B. die Geschichtssicht von Schneider, D., *Geschichte betriebswirtschaftlicher Theorie*, a. a. O., S. 5ff, das Kapitel 1: »Betriebswirtschaftslehre als Realwissenschaft: Lehre vom Einkommensaspekt menschlicher Handlungen oder spezielle Sozialwissenschaft.« Schneider unterstellt, was in der Wortwahl bereits ersichtlich wird, daß eine sozialwissenschaftlich bewußte Betriebswirtschaftslehre nicht mehr »real« sei.

Theorie und ihren praktischen Erfolg gestritten werden, zumindest von einer Stagnation der wissenschaftlichen Auseinandersetzung nicht die Rede sein.

Immer wieder stellt sich in dieser Diskussion des 19. Jahrhunderts die Vermittlung zwischen einzelwirtschaftlicher Produktion und gesellschaftlich funktionierender Ökonomie bzw. gesellschaftlicher Wohlfahrt als Problem. Erst später dann im 20. Jahrhundert, als diese Vermittlung praktisch wie theoretisch dem Markt und seinen »Selbsteilungskräften« überantwortet wird, ergibt sich auch die wissenschaftliche Aufspaltung zwischen Volkswirtschaftslehre einerseits und Betriebswirtschaftslehre andererseits. Wo vorher lediglich unterschiedliche Aspekte eines gemeinsamen Problems bearbeitet wurden, bildet sich nun eine scharfe Trennung heraus. Die Betriebswirtschaftslehre wird für das Funktionieren des Betriebes – und sonst nichts – zuständig, die Nationalökonomie für das der Volkswirtschaft. Daß sich beides, einzelwirtschaftliche Aktion und gesamtwirtschaftliche Wohlfahrt, zu einem harmonischen Ganzen fügt, dafür – so die sich durchsetzende Auffassung – sorgt der Markt.

Das Problem der Koordination einzelwirtschaftlicher Arbeiten zu gesellschaftlicher Gemeinwirtschaftlichkeit und Wohlfahrt wird als betriebswirtschaftlich irrelevant, als außerhalb des Gegenstandes der Betriebswirtschaftslehre und außerhalb der Verantwortung der betrieblichen Entscheidungsträger erklärt. Konsequenz dieser Entwicklung ist ein betriebswirtschaftliches Selbstverständnis, das sich viel später, aber in nachvollziehbarer Linie über Autoren wie Siebert, Rieger und Gutenberg mit Wöhe so formuliert: »Woher soll auch der einzelne Betrieb wissen, wie er handeln muß, um seine (gemeinwirtschaftliche Aufgabe) am besten zu erfüllen, d. h. vom Standpunkt der Gemeinschaft aus den größtmöglichen Beitrag zum Sozialprodukt erbringen? . . . Das alles sind Fragen, die nicht von der Betriebswirtschaftslehre oder vom Betrieb her gelöst werden können.«<sup>112</sup>.

Nach einem solchen Selbstverständnis beschränkt sich dann die betriebliche Verantwortlichkeit allenfalls noch auf das Einhalten gesetzlicher Vorschriften bzw. ein Sich-nicht-erwischen-lassen. Verstöße gegen das Gemeinwohl innerhalb der gesetzlichen Vorgaben sind zulässig.

Bereits in der bisher geschilderten Vorphase zur expliziten Formulierung der Betriebswirtschaftslehre zeichnet sich damit die oben angedeutete Auseinanderentwicklung ab: Einerseits die – wertfrei erklärte – instrumentelle Orientierung auf Verbesserung des betriebswirtschaftlichen Handwerkszeugs, der betriebswirtschaftlichen Techniken, insbesondere im Be-

<sup>112</sup> Vgl. Wöhe, G., Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, a. a. O., S. 43

reich des Rechnungswesens; andererseits Bemühungen um Begründung und Rechtfertigung betrieblichen Handelns überhaupt, um Legitimation der betriebswirtschaftlichen (Ober-)Ziele und (Grund-)Werte.

## 5.2. Gründungsphase: Profitlehre vrs. Gemeinwirtschaftlichkeit

Als eigentliche Gründungsphase der Betriebswirtschaftslehre kann die Zeit nach der Jahrhundertwende bis zum Beginn des 2. Weltkrieges abgegrenzt werden. Sie findet ihren institutionellen Ausdruck in der Gründung einer Reihe von *Handelshochschulen* um 1900 – Leipzig, Wien, St. Gallen, Aachen, Köln, Frankfurt/M., Berlin etc. Der Aufbau der Handelshochschulen bringt zunächst noch einmal eine Renaissance der Handelswissenschaften mit sich. So schreibt Schär (1846–1924), der neben Niklisch, Dietrich, Schmalenbach, Rieger, Weyermann, Schönitz, Hellauer u. a. zu den Pionieren der neu entstehenden Betriebswirtschaftslehre gezählt wird<sup>113</sup>, zunächst noch eine »Allgemeine Handelsbetriebslehre«<sup>114</sup> oder Hellauer sein »System der Welthandelslehre«<sup>115</sup>.

Besonders mit Niklischs (1876–1946) »Allgemeine(r) Kaufmännische(n) Betriebslehre als Privatwirtschaftslehre des Handels und der Industrie«, 1912 in Leipzig erschienen, beginnt jedoch das Fach sich – begrifflich, wie inhaltlich – zu verselbständigen. Weyermann-Schönitz veröffentlicht ebenfalls 1912 die »Grundlegung und Systematik einer wissenschaftlichen Privatwirtschaftslehre« (Karlsruhe). Darin wird allerdings weniger ein privatwirtschaftliches Wissenschaftssystem inhaltlich entwickelt. Vielmehr bemüht man sich um die Rechtfertigung und inhaltliche Abgrenzung der einzel- bzw. privatwirtschaftlichen Betrachtungsweise gegenüber der gesamtwirtschaftlichen bzw. nationalökonomischen.

Vor dem Hintergrund einer explosiv ansteigenden Zahl von Industriebetrieben gewinnt die einzelwirtschaftliche Problemsicht an unerwarteter praktischer Bedeutung. Die ersten Arbeiten der neuen »privatwirtschaftlichen« Orientierung bleiben allerdings immer noch weitgehend, in alter Tradition, auf das *Bewertungsproblem* konzentriert. Dieses trotz der langen Entwicklung des Buchhaltungswesens immer noch unzulänglich bewältigte Pro-

<sup>113</sup> Vgl. Wöhe, G., Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, a. a. O., S. 67 ff

<sup>114</sup> Leipzig 1911

<sup>115</sup> Berlin 1910

blem stellt sich in seiner ganzen Schärfe mit den zunehmenden Geldwertschwankungen und deren inflationären Höhepunkten 1923 und 1929: Es wurde deutlich, wie wenig Buchhaltung und Rechnungswesen die ihnen zgedachte Kontrollfunktion auszuüben in der Lage waren. Die wissenschaftliche Reaktion bemühte sich entsprechend besonders um die weitere Verbesserung der Rechnungslegungssysteme und Bilanztheorien. Die Bearbeitung von (mit dem Bewertungsproblem in engem Zusammenhang stehenden) Preis- und Kalkulations-, von Liquiditäts- und Finanzierungsproblemen stand im Vordergrund. Schmalenbach schreibt in diesem Sinne über innerbetriebliche Verrechnungspreise<sup>116</sup> unter Rückgriff auf das Marginalprinzip der nationalökonomischen Grenznutzenschule. Schneider bezeichnet später Schmalenbachs dabei ausgearbeitete Operationalisierung von »Grenzkosten« und »Grenznutzen« als »Strukturkern« für die Theoriebildung in der »jungen wissenschaftlichen Gemeinschaft ›Betriebswirtschaftslehre‹«<sup>117</sup>. Fritz Schmidt entwickelt die Bewertung zu Wiederbeschaffungspreisen am Umsatztage<sup>118</sup>, Mahlberg arbeitet an der von Geldwertschwankungen bereinigten Bilanz<sup>119</sup>, um nur einige Beispiele zu nennen.

Ihre eigentliche Identität gewinnt die Betriebswirtschaftslehre bemerkenswerterweise jedoch aus der verächtlichen volkswirtschaftlichen Kritik, die »Privatwirtschaftslehre« sei als Unternehmerwissenschaft lediglich »Profitlehre«. Ausgelöst wird diese Kritik besonders durch L. Brentano, der sich gegen eine Privatwirtschaftslehre zur Vertretung der Sonderinteressen von Unternehmern wendet und deshalb von seinen volkswirtschaftlichen Kollegen fordert, »den ihnen anvertrauten Stoff vom Standpunkt des Gesamtinteresses zu behandeln«<sup>120</sup>. Die sich formierende geschlossene Front der Vertreter der Volkswirtschaftslehre isoliert die Privatwirtschaftslehre »als eine Anleitung zu möglicher Routine in einer öden Profitmacherei«<sup>121</sup>, sorgt damit aber auch für deren internes Zusammenrücken.

<sup>116</sup> Schmalenbach, E., Über Verrechnungspreise. In: Zeitschrift für handelswissenschaftl. Forschung, Jg. 3, 1908/9, S. 165–185

<sup>117</sup> Schneider, D., Geschichte betriebswirtschaftlicher Theorie, a. a. O., S. 131

<sup>118</sup> Schmidt, F., Die organische Bilanz im Rahmen der Wirtschaft, Leipzig 1921

<sup>119</sup> Mahlberg, W., Bilanztechnik und Bewertung bei schwankender Währung, I. Aufl., Leipzig 1921

<sup>120</sup> Brentano, L., Privatwirtschaftslehre und Volkswirtschaftslehre, S. 4–6, in: Bankarchiv, Jg. 12, S. 6

<sup>121</sup> Weyermann, M., Schönitz, H., Grundlegung und Systematik einer wissenschaftlichen Privatwirtschaftslehre, a. a. O., S. 46

Man bemühte sich daraufhin in der Betriebs- bzw. noch Privatwirtschaftslehre vielfältig, diese Vorwürfe zu entkräften, bis hin zur Formulierung einer »ethisch-normativen Betriebswirtschaftslehre« nach dem 1. Weltkrieg. Bereits Schär, aber auch Dietrich und ganz besonders Niklisch als Vorläufer und Pioniere einer expliziten »Betriebswirtschaftslehre« treten dafür ein, unter allen Umständen zu vermeiden, das »Gewinnprinzip bzw. Profitmacherei zum Ausgangspunkt einer wissenschaftlichen Darstellung zu machen«<sup>122</sup>. Niklisch offensichtlich in direkter Replik auf Brentano: »So sehen auch die Vertreter der Privatwirtschaftslehre bei ihrer Arbeit in erster Linie den Menschen und dann das Verhältnis des Einzelnen zum Ganzen. . . Er ist Glied des Ganzen. Und sein Tun und Lassen muß beherrscht sein durch dieses Verhältnis des Einzelnen zur Gesamtheit.«<sup>123</sup>

Auch hier stellt sich wieder die problematische Beziehung zwischen Einzelheit und Allgemeinheit, zwischen einzelwirtschaftlichem Handeln und gesamtwirtschaftlicher Prosperität, zwischen individueller Freiheit und gesellschaftlicher Wohlfahrt als richtungsweisendes Grundsatzthema in der Geschichte der Betriebswirtschaftslehre neben dem Bewertungsproblem. Der Begriff selbst – »Betriebswirtschaftslehre« – setzt sich durch in dem Bestreben, den vorbelasteten und verdächtigen Begriff der »Privatwirtschaftslehre« durch einen neutraleren zu ersetzen<sup>124</sup>. Die Diskussion erfährt ihren Höhepunkt in der Auseinandersetzung um Schmalenbachs Forderungen nach »Gemeinwirtschaftlichkeit« als oberstem unternehmerischem Zielkriterium im sog. »Werturteilsstreit«.

Der *Werturteilsstreit*, nicht zuletzt auch als Reaktion auf den erwähnten normativ-ethischen Ansatz von Schär, Dietrich, Niklisch u. a., war begründet vor allem in Max Webers Forderung nach Werturteilsfreiheit des Wissenschaftlers. Es stellte sich die Frage, inwieweit sich der einzelne Wissenschaftler von wertenden Stellungnahmen freimachen kann und soll, um »rein wissenschaftlich«, nur den Gesetzen der Logik unterworfen, sich auf eine neutrale Wiedergabe, d. h. Beschreibung und Erklärung des *Seins* zu beschränken. Die Frage des *Sollens*, d. h. die Verantwortlichkeit für Realitätsgestaltung nach Weber ist zwar nicht aus dem Wissenschaftsprozess auszuschließen, jedoch strikt von der wertfreien »reinen« Wissenschaft zu

<sup>122</sup> Schär, J. F., Allgemeine Handelsbetriebslehre, 5. Aufl., Leipzig 1923, S. V

<sup>123</sup> Niklisch, H., Rede über Egoismus und Pflichtgefühl. S. 101–104 in: ZHH Jahrgang 8, S. 104

<sup>124</sup> Vgl. auch Schneider, D., Geschichte betriebswirtschaftlicher Theorie, a. a. O., S. 136

trennen<sup>125</sup>. Auch diese Auseinandersetzung konnte nie zu einer Klärung geführt werden, bedingt u. a. durch eine Vielzahl begrifflicher Mißverständnisse (insbesondere über den Wertbegriff selbst). Sie wurde immer wieder neu aktualisiert, bis hin zum sozialwissenschaftlichen Disput der Frankfurter Schule mit dem Popperschen Empirismus im Positivismusstreit<sup>126</sup>. Die dahinter stehende Frage, ob und wenn ja mit welcher Legitimation der Wissenschaftler Handlungs- und Gestaltungsempfehlungen aussprechen soll, vertiefte sich schließlich in die Suche nach Wahrheitsansprüchen, die den letzten und stabilen Ausgangspunkt für Handeln und Gestalten abgeben können, – eine Fragestellung, die die Wirtschaftswissenschaftler (und nicht nur diese) philosophisch überforderte. Als wissenschaftlich in weiten Bereichen anerkannter Ausweg setzte sich deshalb unter Webers Einfluß ein empiristisches Wissenschaftsverständnis durch. Als »wissenschaftlich« wurde nur anerkannt, was empirisch überprüft und deshalb, wenn methodisch einwandfrei, dann als »wahr« und »wertneutral« galt. Poppers veribis falsifizierende Techniken der Realitätsüberprüfung und der Wahrheitsfindung bilden hierzu bis heute das wissenschaftstheoretisch vorherrschende Fundament<sup>127</sup>. Noch heute hängen viele Wirtschaftswissenschaftler der Illusion an, in einem wertfreien Raum arbeiten, forschen und lehren zu können: »Insoweit ist das Bekenntnis zur 'wertfreien' Wissenschaft zutreffend und inzwischen Allgemeingut geworden«<sup>128</sup>. Schneider nennt in seiner historischen Analyse dementsprechend das Postulat des sog. ethisch-normativen Ansatzes nach Gemeinwirtschaftlichkeit »eine irrtümliche Folge des Werturteilsstreits«<sup>129</sup> und wirft seinen Vertretern vor, keine »wertfreie erklärende Theorie zu wagen«<sup>130</sup>.

Dies jedoch würde vom einzelnen Wissenschaftler die Abschaffung dessen verlangen, was Habermas als »erkenntnisleitendes Interesse« bezeichnet hat, da jenes notgedrungen wertgebunden ist. Es würde auch voraussetzen, daß der Wissenschaftler die Verantwortlichkeit für die praktische Verwertung seiner Ergebnisse ablegt. Er hat ja nur neutral zu beschrei-

<sup>125</sup> Vgl. Weber, M., Diskussionsbeitrag, in: Verhandlungen des Vereins für Socialpolitik in Wien – 1909, Leipzig 1909, S. 584

<sup>126</sup> Vgl. Adorno, Th. W., u. a., (Hg.), Der Positivismusstreit in der deutschen Soziologie, Neuwied 1969

<sup>127</sup> Vgl. hierzu die korrespondierende betriebswirtschaftliche Diskussion in: Ulrich, H., Zum Praxisbezug der Betriebswirtschaftslehre in wissenschaftstheoretischer Sicht, Bern, Stuttgart 1976

<sup>128</sup> Schneider, D., Geschichte betriebswirtschaftliche Theorie, a. a. O., S. 134

<sup>129</sup> Ebda, S. 134

<sup>130</sup> Ebda, S. 137

ben und zu erklären. Als ob Beschreibung und Erklärung frei von subjektiver Wahrnehmungsselektion sein könnten. Abgesehen davon, daß auch eine nur deskriptiv und explikativ intendierte Theorie immer praktische Wirkungen hat, ob sie will oder nicht, und sei es nur – im Sinne der Verursachung von Opportunitätskosten – dadurch, daß der Wissenschaftler nichts Vernünftigeres tut.

Zunächst jedoch, also lange vor der Popperschen empiristischen Wendung, sollte sich im Werturteilsstreit der normativ-ethische Ansatz in dieser Gründungsphase der Betriebswirtschaftslehre durchsetzen. Vor allem Schmalenbachs »Gemeinwirtschaftlichkeit« gewinnt Orientierungscharakter für eine sich formierende Betriebswirtschaftslehre, die sich »gesellschaftlich verpflichtet« fühlt<sup>131</sup>.

### 5.3. Nationalsozialistische Phase: Das Scheitern der Gemeinwirtschaftlichkeit

Obwohl die heutige Betriebswirtschaftslehre wesentlich geprägt ist durch ihre Vorgeschichte während des 3. Reiches, bleibt die Entwicklung des Faches während dieser Zeit aus der heutigen wissenschaftlichen Aufarbeitung weitgehend ausgeklammert und tabuisiert. Dies mag darin begründet sein, daß die recht geschlossene nationalsozialistische Gefolgschaft der betriebswirtschaftlichen Fachvertreter<sup>132</sup>, allen voran Niklisch, kein Ruhmesblatt in der betriebswirtschaftlichen Geschichte darstellt. Man war bei der Neufassung des Faches nach dem 2. Weltkrieg bemüht, sich von dieser Vergangenheit möglichst zu distanzieren, was dem betriebswirtschaftlichen Denken wiederum seine Richtung vorgab.

Inhaltlich vorbereitet worden war die im 3. Reich sich durchsetzende Betriebswirtschaftslehre bereits durch den Druck der ökonomischen Realität vorausgegangener Wirtschaftskrisen mit extremer Währungsinstabilität und hoher Arbeitslosigkeit. Bereits in der Gründungsphase hatte sich der

<sup>131</sup> Vgl. hierzu selbst Schmidt, F. (Die organische Bilanz im Rahmen der Wirtschaft, a. a. O.), der sonst eher einer erklärenden, metrisierenden Betriebswirtschaftslehre zugerechnet wird.

<sup>132</sup> Zu den wenigen Ausnahmen zählen Schmalenbach, Rieger, Linhard und Isaac. Vgl. hierzu Hundt, S., Zur Theoriegeschichte der Betriebswirtschaftslehre, a. a. O., S. 95



neue Trend abgezeichnet: das Vordringen des sog. ethisch-normativen Ansatzes, in erster Linie gestützt auf die Begrifflichkeit des Schmalenbachschen Ansatzes. Mit dem offensichtlichen Versagen des Marktmechanismus in den großen Wirtschaftskrisen hatte die deutsche Betriebswirtschaftslehre – was heute kaum mehr vorstellbar ist – durchgängig eine *antikapitalistische* Haltung eingenommen, die dem versagenden »Rentabilitätsprinzip« und privater Gewinnanhäufung ein »*systemneutrales Wirtschaftlichkeitsprinzip*«, das dem Gemeinwohl verpflichtet sein sollte, entgegensetzte.

Zwar bildete die Verfeinerung des Rechnungswesens immer noch den inhaltlichen Schwerpunkt betriebswirtschaftlicher Forschung. Dieser Auseinandersetzung war jedoch vorgelagert eine intensive Diskussion von Grundsatzfragen, etwa des immer noch nicht abgeklärten Verhältnisses von Betriebswirtschaftslehre zur Volkswirtschaftslehre. Aber auch die Aufgabe und Funktion des Unternehmens im gesamtwirtschaftlichen Kontext und damit eng verknüpft die Aufgabe des Wissenschaftlers in diesem Rahmen wurde vielfältig diskutiert. Mit dem Aufkommen des Terminus »Betriebswirtschaftslehre«, der sich in der Distanzierung zur gewinnorientierten Privatwirtschaftslehre durchsetzte, mußten Grundbegriffe, z. B. die Unterscheidung zwischen »Unternehmung« und »Betrieb«, erst geklärt werden. Die »Unternehmung« wurde begrifflich gefaßt als zeitspezifische, nämlich kapitalistische Institution, als Element einer Geldwirtschaft, auf Gewinn ausgerichtet und durch diesen legitimiert. Dem »Betrieb« dagegen wird Systemneutralität und Zeitlosigkeit unterstellt. Als seine systemübergreifende Funktion galt die wirtschaftliche Produktion von Bedarfsgütern<sup>133</sup>. Auch in dieser Unterscheidung spiegelt sich das immer wiederkehrende Kernproblem der Diskussion wider: Wie kann sichergestellt werden, daß das einzelne Unternehmen nicht lediglich der Bereicherung des Unternehmers dient – die Kritik spitzte sich hier auf jüdische Geschäftsleute zu –, daß das einzelne Unternehmen vor allem aber einen sinnvollen Beitrag zur allgemeinen Wohlfahrt leistet. Für die »Unternehmung« als historisches Produkt eines Wirtschaftssystems, welches finanzielle Rentabilität als Orientierung und Überlebensvoraussetzung festlegt, wurden die Zwänge der wirtschaftlichen Realität beschrieben: Das Unternehmen muß Gewinn machen, ob es will oder nicht, um seine Existenz zu erhalten. Für den »Betrieb«, der zeitlos, von systemischen Zwängen befreit, sich auf

<sup>133</sup> Vgl. Rieger, W., Einführung in die Privatwirtschaftslehre, (1929), 2. Aufl., Erlangen 1959, S. 13 ff

seine »Urfunktion« besinnen sollte<sup>134</sup>, wurde die Erfüllung der Bedarfsdeckungsaufgabe gefordert<sup>135</sup>.

Die Diskussion gipfelte in der Kontroverse zwischen Schmalenbach und Rieger. Schmalenbach einerseits brandmarkt kapitalismuskritisch die Unzulänglichkeit des Rentabilitätsprinzips als ökonomisches Steuerungsprinzip und stellt diesem sein werttheoretisch begründetes Gemeinwirtschaftlichkeitsprinzip gegenüber: »Und so ist es nicht der Sinn unserer Betriebswirtschaftslehre, zuzuschauen, ob und wie irgend jemand sich ein Einkommen oder ein Vermögen verschafft. Sinn unserer Lehre ist es lediglich zu erforschen, wie und auf welche Weise der Betrieb seine gemeinwirtschaftliche Produktivität beweist«<sup>136</sup>. Das Prinzip der Gemeinwirtschaftlichkeit, das noch frei von nationalsozialistischer Parteilichkeit entwickelt, später allerdings usurpiert wurde, sollte damit die wirtschaftspolitische Orientierungs- und Kontrollfunktion übernehmen.

Rieger andererseits teilt zwar Schmalenbachs kapitalismus-kritische Analyse der ökonomischen Realität und ihrer Funktionsmängel. Er hält jedoch die Forderung an den Unternehmer, diese Realität mit dem moralischen Anspruch nach mehr Gemeinwirtschaftlichkeit zu verändern, für Illusion und Wunschenken: Die Unternehmung ist unter den gegebenen wirtschaftlichen Verhältnissen »eine Veranstaltung zur Erzielung von Geldeinkommen – hier Gewinn genannt – durch Betätigung im Wirtschaftsleben. Wenn wir also von einem Zweck der Unternehmung reden, so kann dies nur dieser sein, Gewinn zu erzielen, und zwar für den Unternehmer«<sup>137</sup>. Auf keinen Fall kann es Aufgabe, bzw. privatwirtschaftlicher Zweck der Unternehmung sein, an der »Befriedigung der wirtschaftlichen Bedürfnisse mitzuwirken«<sup>138</sup>. Letzteres mag ein sekundärer Effekt sein, nicht aber der primäre.

Rieger betrachtet dies als die realistische wertfreie Beschreibung einer nun einmal vorgegebenen ökonomischen Wirklichkeit. Nach seiner Auffassung kann es für den Wirtschaftswissenschaftler nicht darum gehen,

<sup>134</sup> Vgl. Gutenberg, E., Die Stellung des Rechnungswesens im Aufbau der gewerblichen Wirtschaft, in: o.V. Bericht über den Tag der Deutschen Wirtschaftswissenschaft 1938, Stuttgart, Berlin 1939, S. 211 f

<sup>135</sup> Vgl. hierzu auch heute noch: Wöhe, G., Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, a. a. O., S. 1–14

<sup>136</sup> Schmalenbach, E., Dynamische Bilanz, a. a. O., S. 85

<sup>137</sup> Vgl. Rieger, W., Einführung in die Privatwirtschaftslehre, a. a. O., S. 44

<sup>138</sup> Ebda, S. 45

»persönliche Wünsche und Ansichten vorzubringen oder der Wirtschaft Vorschriften zu machen, was sie tun sollte. Vielmehr gilt es, die Zustände so wie sie sind möglichst vorurteilslos zu untersuchen und mit äußerster Sachlichkeit zu schildern – gleichgültig, ob wir sie billigen oder nicht. . . Wissenschaftliches Denken muß von den persönlichen Wünschen und Idealen unabhängig sein, und erst diese Unabhängigkeit und Wunschlosigkeit ist es, die es zur wissenschaftlichen Betrachtungs- und Denkweise erhebt. Wer bestimmte Zustände ablehnt, andere empfiehlt und anstrebt, ist Politiker.«<sup>139</sup>

Auf der Basis eines solchen Ansatzes polemisiert Rieger gegen die normativ begründeten Hoffnungen einer Realitätsveränderung durch wissenschaftliche Beiträge. Er hält sie nicht nur für illusorisch gegenüber der Macht realer Verhältnisse, sondern auch für unwissenschaftlich: »Die Wissenschaft liefert das geistige Rüstzeug schlechthin – über seine Anwendung zu befinden ist nicht ihre Sache.«<sup>140</sup>

Mit einer solchen Position entzieht sich der Wissenschaftler der Verantwortlichkeit. Letztlich aber trägt und unterstützt er lediglich die bestehende Praxis, ihre Unzulänglichkeiten und Ungerechtigkeiten. Das Dilemma der Atomwissenschaftler wenige Jahre später machte das Verantwortlichkeitsproblem auf einer anderen Ebene eklatant.

Rieger widerlegt sich jedoch selbst, wenn er andererseits die Wissenschaft, und hier speziell die Privatwirtschaftslehre, berufen fühlt, praxiskritische Fragen aufzuwerfen (deren unveränderte Aktualität heute, 50 Jahre später, ins Auge fällt):

»Wir sind gegenwärtig ein bißchen von dem großen amerikanischen Vorbild geblendet und sehen allen Fortschritt nur noch in der unaufhörlichen Steigerung des materiellen Wohlstandes: Rationalisierung ist zurzeit die große Mode. Alles wird rationalisiert: der Großhandel, der Kleinhandel, die Banken, die Industrie, und selbst die Buchführung wird nicht verschont. Ob dabei nicht manche »Werte« vernichtet werden, ob nicht Mechanisierung und Verflachung damit Hand in Hand gehen können? Sollte denn der Sinn des Lebens sich darin erschöpfen, daß die Produktion – gleichgültig von was – andauernd gesteigert wird, daß aller Scharfsinn darangesetzt wird, überall Rekordzahlen zu erreichen? Sollte die Antwort auf die berühmte Katechismusfrage wirklich so lauten: Der Mensch ist auf Erden, um die Wirtschaftlichkeit zu fördern?«<sup>141</sup>

<sup>139</sup> Ebda S. 44

<sup>140</sup> Ebda, S. 74

<sup>141</sup> Ebda, S. 71

Riegers Kritik am Schmalenbachschen System, vor allem an dem für ihn nicht operationalen und realitätsfremden Gemeinwirtschaftlichkeitsbegriff, bleibt jedoch unbeantwortet – damit auch unwidersprochen – und die eines Außenseiters.

Das Schmalenbachsche System setzt sich allgemein durch. Rieger erhält unter der nationalsozialistischen Herrschaft Lehrverbot. Es ist das tragische Dilemma Schmalenbachs, daß, als sein theoretisch entwickeltes Lehrsystem in die Praxis geholt und zur Grundlage konkreter Wirtschaftspolitik wird, dies unter dem nationalsozialistischen Regime geschieht. Zwar war die Zeit aufnahmebereit für Schmalenbachs soziales, auch sozialistisches Gedankengut, mit dessen nationalsozialistischer Perversion hatte Schmalenbach selbst jedoch wenig zu tun. Er verzichtete 1933 auf seinen Lehrstuhl, mußte sich später sogar wegen seiner jüdischen Frau bei einem seiner Assistenten verbergen.

Im Gegensatz zu Rieger hatte Schmalenbach für eine »Betriebs-« (also nicht »Privat-«)wirtschaftslehre als »Kunstlehre« plädiert:

»Wissenschaft« im Gegensatz zur »Kunstlehre« ist eine philosophisch gerichtete, »Kunstlehre« dagegen eine technologisch gerichtete Wissenschaft. Die »Kunstlehre« gibt Verfahrensregeln, die »Wissenschaft« gibt sie nicht.«<sup>142</sup> Kunstlehre verlangt »eine besondere Gattung von Forschern. . . In ihrer Mehrzahl pflegen das Leute zu sein, die sich in der Praxis betätigen. In der Privatwirtschaftslehre sehen wir sie als Gutachter, Revisoren, in Aufsichtsräten sich umtun. Das ist natürlich von erheblichem Einfluß auf Lehrtätigkeit und Forschung; es erschließt ein Material, über das ein Stubengelehrter schlechterdings nicht verfügen kann.«<sup>143</sup>

Schmalenbach selbst hatte diesen Forschertyp durch umfangreiche Gutachtertätigkeit vorgelebt.

Das betriebswirtschaftlich Neue in der nationalsozialistischen Ära ist nun weniger der wissenschaftliche Siegeszug des Schmalenbachschen Begriffs- und Denksystems, der sich ja bereits in der Gründungsphase vor 1933 abzeichnete. Zu diesem System gehören neben dem Gemeinwirtschaftlichkeitsbegriff und der Differenzierung der Kosten (fixe und proportionale bzw. variable) vor allem die Kategorien Selbstkostenrechnung, Angemessenheitsprinzip und Übergewinnabschöpfung.

Das Neue war, daß diese Begriffe nun in die betriebliche Praxis einge-

<sup>142</sup> Schmalenbach, E., Die Privatwirtschaftslehre als Kunstlehre, in: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung 1911/12, S. 304 ff

<sup>143</sup> Ebda, S. 314 f

bracht werden, staatsoffiziell Geltung gewinnen und sogar die Unterstützung zentraler Lenkungsmacht hinter sich haben:

Die *Selbstkostenrechnung* sollte die Basis für eine volkswirtschaftlich gerechtfertigte *Preisfixierung* abgeben. Hierfür wurden »Leitsätze über die Preisermittlung auf Grund der Selbstkosten« (1938) erlassen, die auch eine standardisierte staatliche Kostenkontrolle ermöglichen sollte. Gelingt es, von den bedauerlichen Konsequenzen der nationalsozialistischen Herrschaft zu abstrahieren, gewinnt der Gedanke an Faszination: Nicht die zufälligen Verhältnisse eines Marktes mit mehr oder weniger stark ausgeprägten Konkurrenzverhältnissen, Währungsschwankungen und den damit verbundenen ebenso zufälligen und leistungsunabhängigen Gewinnmöglichkeiten sollten die Höhe der Preise bestimmen, sondern die tatsächlich entstandenen Kosten. Gewinne sollten dann nur in angemessener Höhe zulässig (*»Angemessenheitsprinzip«*) und nur auf der Basis besonderer unternehmerischer Leistung zu rechtfertigen sein, als Leistungsprämie für besonders leistungsstarke und kostengünstige Betriebe. Alle darüberhinausgehenden, volkswirtschaftlich also nicht gerechtfertigten Gewinne sollten an die (Volks-) Gemeinschaft abgeführt werden (*»Übergewinnabschöpfung«*). Um fundierte Aussagen über die Richtigkeit und Angemessenheit von Kosten, Gewinnen und Preisen machen zu können, sollten systematische *Betriebsvergleiche* angestellt werden, die sich auf ein vereinheitlichtes Rechnungswesen beziehen konnten. So bestimmte die Reichsgruppe Industrie, gemäß den 1939 allgemein verbindlich erklärten staatlichen »Richtlinien« und »Leitsätzen für die Preisermittlung«, eine Gruppe ausgewählter kostengünstiger Betriebe als Vergleichsgrundlage für die Kosten- und Gewinnprüfung in anderen Betrieben<sup>144</sup>.

Darüberhinaus sollte aber nicht nur unangemessener (*»Über«*-) Gewinn abgeschöpft, sondern konnten umgekehrt auch Betriebe, deren Kostenstruktur ungünstiger lag, deren Produktion aber als volkswirtschaftlich wünschenswert einzustufen war, staatlich unterstützt werden. Diese Betriebe konnten sich damit auf die Erfüllung ihrer Dienstleistungsfunktion konzentrieren, ohne primär nur auf Kostendeckung und Gewinnausschüttung achten zu müssen. Die Quadratur des Kreises schien gelungen: Der unternehmerische Anreiz leistungsgerechter Gewinne blieb erhalten. Übertriebene Gewinne wurden an die Gemeinschaft zurückgeleitet. Eine öffentliche Kontrolle sinnvoller, volkswirtschaftlich wünschenswerter Produktion orientierte sich am Kriterium der Gemeinwirtschaftlichkeit. Investitionen erfolgten flexibel nach Marktbewegungen unter Nutzung des Anreizes

<sup>144</sup> Vgl. hierzu auch Hundt, S., Zur Theoriegeschichte der Betriebswirtschaftslehre, a. a. O., S. 108

privater Gewinninteressen. Eine Steigerung der Wirtschaftlichkeit der Produktion, Kostensenkung und Rationalisierung konnten durch den systematischen Betriebsvergleich sichergestellt werden. Das Fallen von Geheimhaltungs- und Konkurrenzbarrieren erlaubte dabei den Austausch und die rasche Verbreitung neuester technischer Verfahren und rationellerer Methoden. Dies alles unter Beibehaltung des privaten Eigentums an Produktionsmitteln. Gleichzeitig wurde ein radikaler Abbau der Arbeitslosenzahlen in Angriff genommen, vor allem durch Steigerung des öffentlichen Auftragsvolumens.

So gesehen erscheint es manchmal nicht einmal so abwegig, daß eine Vielzahl von Betriebswirten sich zunächst von einem solchen Ansatz angezogen fühlte. Gutenberg, bis dahin noch recht unbekannt, schreibt begeistert: »Aus privatwirtschaftlichen Instituten sind die Unternehmen zu Gebilden volkswirtschaftlicher Auftrags Erfüllung geworden.«<sup>145</sup>

Die wirtschaftliche und politische Realität jedoch konnte diese hochgespannten Hoffnungen nicht erfüllen:

Bereits im Frühjahr 1934 zeichnete sich die Beugsamkeit des unausgereiften Gemeinwirtschaftlichkeitskonzeptes ab: Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen verlagerten sich zunehmend auf den Bereich der als volkswirtschaftlich notwendig und damit gemeinwirtschaftlich erklärten Rüstungsproduktion<sup>146</sup>.

Auch im einzelwirtschaftlichen Bereich bleiben die Bemühungen Schmalenbachs, »Gemeinwirtschaftlichkeit« mit einer Werttheorie zu operationalisieren, ohne praktische Durchschlagskraft:

Um Bewertungskategorien für Güter zu gewinnen, die vom (Geld-) Preis unabhängig den »inneren Wert« ausdrücken sollen, rekuriert Schmalenbach auf die Kriterien der »Nützlichkeit« und »Seltenheit«. »Ein Ding das zugleich nützlich und selten ist, hat die Eigenschaft des Wertes«<sup>147</sup>. Damit jedoch wird ein vager normativer Begriff lediglich durch andere ersetzt. Das alte und damit immer noch ungelöste Bewertungsproblem wird aus der betrieblichen

<sup>145</sup> Gutenberg, E., Grundsätzliches zum Problem der betriebswirtschaftlichen Leistungsbewertung und der Preisstellung, S. 308, in: Theisinger, K., (Hg.), Die Führung des Betriebes, Festschrift für Wilhelm Kalveram, Berlin, Wien, 1942, S. 307ff

<sup>146</sup> Der Vergleich zu heutigen Rüstungsmaßnahmen liegt nahe, die ja ebenfalls als notwendig und im Allgemeininteresse liegend erklärt werden und nicht zuletzt auch mit dem Anspruch begründet werden, Arbeitsplätze zu schaffen bzw. zu erhalten. Allerdings bewegen diese Maßnahmen sich in einer anderen Größenordnung als damals.

<sup>147</sup> Schmalenbach, E., Dynamische Bilanz, a. a. O., 5. Aufl., S. 220

Praxis heraus wieder aktualisiert. Es konzentriert sich insbesondere im Begriff der Selbstkosten, die gegenüber einem angemessenen Gewinn abzugrenzen sind: Wo ist diese Grenze zu ziehen? Gemäß den 1938 erlassenen »Leitsätzen über die Preisermittlung auf Grund der Selbstkosten für Leistungen öffentlicher Auftraggeber« gelten – flexibel interpretierbar – Unternehmerlohn, Eigenkapitalzinsen, Sonderwagnisse, allgemeines Unternehmerwagnis und Spenden als Kostenbestandteile ebenso wie Betriebs-erweiterungen durch Selbstfinanzierung. Damit aber sind die Grenzen dehnbar. Die Entstehung von außerordentlich hohen Gewinnen gerade in dieser Zeit war trotz Preisstopp, Angemessenheitsprinzip und angestrebter Übergewinnabschöpfung nicht zu verhindern oder auch nur zu kontrollieren<sup>148</sup>. Gleichzeitig sank, nicht zuletzt nach Auflösung der Gewerkschaften, das Lohnniveau.

Eine weitere Schwierigkeit der Selbstkostenrechnung zeigte sich darin, daß auf ihrer Basis von einer betriebsindividuellen Preisfixierung, je nach betrieblicher Kostenstruktur, ausgegangen werden mußte, zugleich aber auch das Gefüge volkswirtschaftlicher Einheitspreise nicht aufgegeben werden sollte. Nachdem es kaum gelang, die Berechnung bzw. Bewertung der Kosten und der Gewinne auf eine sichere Basis zu stellen, war es auch nicht möglich, die angemessene Höhe der Einheitspreise, deren Kalkulation immerhin das Instrument der Betriebsvergleiche zu Hilfe kam, verläßlich zu bestimmen.

Letztlich wurde das so lauter ersonnene System der Gemeinwirtschaftlichkeit zur Farce verzerrt. Trotz verschiedener Lenkungsbemühungen, selbst auf der Basis totalitärer Machtfülle, wurde weder die individuelle Bereicherung einzelner verhindert, noch gelang es einen selbstkostenorientierten Preismechanismus zu etablieren oder eine funktionsfähige Kontrolle und Operationalisierung der Produktion nach gemeinwirtschaftlichen Kriterien zu erreichen. Schließlich wurde das Land in den Krieg gesteuert. Die einseitige Verlagerung der Produktion auf Rüstungsgüter, der damit verbundene Rückgang des Exportvolumens, sowie der ebenso wachsende Rohstoff- und Devisenmangel verstärkten schon aus ökonomischen Gründen den Trend zum Raubkrieg<sup>149</sup>, dem schließlich das gesamte wirtschaftliche Potential unterstellt wurde – bis hin zum endgültigen Zusammenbruch, militärisch, gesellschaftlich, ökonomisch, moralisch.

<sup>148</sup> Vgl. Gutenberg, E., Grundsätzliches zum Problem der betriebswirtschaftlichen Leistungsbewertung und der Preisstellung, a. a. O., S. 314. Vgl. hierzu auch Hundt, S., Zur Theoriegeschichte der Betriebswirtschaftslehre, a. a. O., S. 106ff

<sup>149</sup> Vgl. Hundt, S., Zur Theoriegeschichte der Betriebswirtschaftslehre, a. a. O., S. 120

Damit war auch die Phase gemeinwirtschaftlicher Orientierung in der deutschen Betriebswirtschaftslehre beendet. Die entnazifizierte Betriebswirtschaftslehre mußte sich nach dem 2. Weltkrieg von ihrer Vergangenheit distanzieren. Sie bewältigte ihre Geschichte in erster Linie durch deren Tabuisierung<sup>150</sup>. Dadurch konnte diese Vergangenheit aber auch weder menschlich und politisch noch fachlich aufgearbeitet werden: Es wurde weder vorbeugend die Frage verfolgt, wie es kommen konnte, daß die geschlossene Front der Betriebswirtschaftslehrer, von wenigen Ausnahmen abgesehen, sich derart harmonisch in das nationalsozialistische Programm integrieren ließ. Noch konnten die betriebswirtschaftlichen Erfahrungen dieser Epoche einer angemessenen (und schon gar nicht einer nüchtern-emotionsfreien) Auswertung unterstellt werden. Worin etwa waren die Mißerfolge (vielleicht auch Erfolge) einer Selbstkostenrechnung, der Methodik des Betriebsvergleichs, des Angemessenheitsprinzips, der ökonomischen Steuerung nach Kriterien der Gemeinwirtschaftlichkeit usw. im Detail begründet? War das Scheitern dieser Konzepte bereits in ihrem jeweiligen theoretischen Ansatz angelegt oder eher durch die gesellschaftspolitische Entwicklung bedingt?

Dabei ist das Interesse an einer sorgfältigeren Prüfung dieser Fragen heute so aktuell wie die Fragestellung selbst, die bereits vor 50 Jahren zur Ausarbeitung dieser Konzepte geführt hat: Wie können volkswirtschaftlich schädliche Auswirkungen der Produktion frühzeitig festgestellt, kontrolliert oder verhindert werden? Wie kann eine Wahrung öffentlicher und allgemeiner Interessen sichergestellt werden, etwa durch staatliche Kontrolle und Lenkung, ohne private Initiativen und Freiheiten über das notwendige Maß hinaus einzuengen?

Nach dem 2. Weltkrieg stellte sich allerdings die Frage nach der Funktion des Betriebes im Rahmen einer arbeitsteiligen Wirtschaft zunächst völlig neu. In der betrieblichen Praxis ging es vorerst schlicht um die Produktion des Lebensnotwendigen, dem gegenüber intellektuelle Sinn- und Grundsatfragen in den Hintergrund traten. Man war gebrannt von normativ-ethischer (gemeinwirtschaftlicher) Diskussion und suchte sich wertfrei und neutral zu halten. Gutenberg als Protagonist der aufkommenden Epoche vermied die bis dahin gepflogenen Grundsatzdebatten<sup>151</sup>. Er kümmerte sich

<sup>150</sup> Hundt, S., dessen mehrfach zitierte Arbeit sich hiervon abhebt, verweist auf eine weitere Ausnahme, die Dissertation von Gmähle, P., Betriebswirtschaftslehre und Nationalsozialismus, Erlangen-Nürnberg 1968

<sup>151</sup> Vgl. Gutenberg, E., Die Produktion, 20. Aufl., a.a.O., S. 1–10 und S. 507–513; während in Riegers »Einführung« die Grundsatzdiskussion über Aufgabe und Funktion des Betriebes noch fast die Hälfte seines 300-seitigen



nur mehr um das betrieblich instrumentell zu optimierende »Wie«, mit dem Anspruch wissenschaftlicher Neutralität und »reiner« Deskription. Sein Ziel war es, das zu beschreiben, was den Betrieb zeitlos, wertneutral und schließlich »systemindifferent« charakterisiert. Dieser Neutralitätsanspruch sollte das Fach dann aber auch von den Problemstellungen der betrieblichen Praxis wegführen. Die Betriebswirtschaftslehre wird zunehmend mit der Forderung nach mehr Praxisbezug konfrontiert werden. Schmalenbachs Anspruch an eine »Kunstlehre« wird unausgesprochen wieder aktuell<sup>152</sup>.

#### 5.4. Nachkriegsphase: Quantitatives Wachstum und Instrumentalisierung des »Faktors« Arbeit

Nicht nur die volkswirtschaftliche Produktionsmenge, auch die Anzahl der betriebswirtschaftlichen Hochschullehrer und Studenten wächst in der Phase nach dem 2. Weltkrieg explosionsartig. Wurden vor dem Kriege (1938) noch 300 Studenten und 26 Hochschullehrer der Betriebswirtschaftslehre registriert, so wuchs die Zahl der Studenten von 11 000 im Jahre 1953 über 20 000 (1970) auf 26 000 (1980), die der Hochschullehrer von 31 (1953) über 128 (1970) auf 482 (1980)<sup>153</sup>. Die Zersplitterung und Heterogenität der Betriebswirtschaftslehre korrespondiert mit diesen Zahlen, so daß es bald kaum mehr möglich ist, von »der« Betriebswirtschaftslehre zu sprechen oder auch nur von allgemeinen, übereinstimmenden Tendenzen.

Zunächst jedoch sollte sich ein neuer Ansatz durchsetzen: E. Gutenbergs »Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre«, genauer gesagt ihr 1. Band »Die Produktion«, erscheint 1951<sup>154</sup> und wird zur betriebswirtschaftlichen Standardlektüre.

Von den umfassend geplanten »Grundlagen« erscheinen nach der »Produktion« im Laufe der Zeit noch zwei weitere Bände, »Der Absatz« (1955) sowie »Die Finanzen« (1969). Durchschlagend aber wirkte nur »Die Produktion«, während »Der Absatz« bereits durch die allmählich sich durchset-

Buches einnimmt, werden dem bei Gutenberg gerade noch einige Sätze in der Einleitung sowie im Schlußkapital gewidmet.

<sup>152</sup> Vgl. hierzu auch die Diskussion in: Ulrich, H., Zum Praxisbezug der Betriebswirtschaftslehre in wissenschaftstheoretischer Sicht, a. a. O., 1976

<sup>153</sup> Vgl. Schneider, D., Geschichte betriebswirtschaftlicher Theorie, a. a. O., S. 151

<sup>154</sup> Gutenberg, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 1. Bd., Die Produktion, 1. Aufl., Berlin u. a. 1951

zenden amerikanischen (Marketing-) Einflüsse verdrängt wird und die spät nachgeschobenen »Finanzen« sich auch gegenüber der nun aufkommenden Konkurrenz der dritten Generation von Betriebswirtschaftslehrern (nach den Gründern und deren Nachfolgern) kaum mehr behaupten kann.

Grundlage des Gutenbergschen Systems ist die *Übertragung der mikro-ökonomischen Betrachtungsweise*, mit Wurzeln bei Wicksell, Kaldor, Knight, Stachelberg und E. Schneider<sup>155</sup>, auf den »Erkenntnisgegenstand« Betrieb. Gutenberg sieht den Betrieb als *Kombination von Produktionsfaktoren*, als »Produktivitätsbeziehungen zwischen Faktoreinsatz und Faktorertrag«, die sich in mathematischen Funktionsgleichungen und entsprechend der mikro-ökonomischen Gepflogenheit in Kurvenform darstellen läßt, bis hin zur theoretisch komplexen und entsprechend praxisfernen Darstellung der Produktionsfunktionen von Mehrproduktunternehmen.

Als betriebliche »Elementarfaktoren«, die mehr oder weniger ertragsgünstig mengenmäßig kombiniert werden können, sind dabei zu unterscheiden: *Betriebsmittel*, *Werkstoffe* und – nicht zu vergessen – die *menschliche Arbeitsleistung*. Als »objektbezogene« wird menschliche Arbeitsleistung eingesetzt, verbraucht, kombiniert und disponiert wie andere »Faktoren«, eben »Betriebsmittel« und »Werkstoffe«, auch. Wissenschaftlich spiegelt sich hierin die industrielle Realität wider: der Mensch ist – schon vom Begriff her – nicht mehr Ziel, sondern Mittel und Faktor der Produktion geworden. Die in der Praxis bereits vollzogene Instrumentalisierung des arbeitenden Menschen wird wissenschaftlich kommentar- und kritiklos, »rein deskriptiv« und »wertfrei« nachvollzogen und festgeschrieben. Herausgenommen aus dieser Systematik der Elementarfaktoren allerdings wird die »dispositive« *Arbeitsleistung*. Ihren Trägern, der Unternehmensleitung, wird die Gleichstellung mit den sachlichen Arbeitsmitteln und die entsprechende Verfügbarkeit nicht mehr zugemutet. Der ohnehin menschenverachtende Charakter einer solchen Kategorisierung und Herabstufung des »Faktors Arbeit« wird durch die Sonderstellung dispositiver Arbeitsleistung noch verschärft. Gutenberg ist mit dieser Systematik jedoch weder Vorreiter noch Außenseiter einer Sichtweise, die als durchaus zeitgemäß und auch heute noch als verbreitet betrachtet werden kann<sup>156</sup>. Er gibt ihr lediglich Ausdruck.

<sup>155</sup> Vgl. auch Mellerowicz, K., Eine neue Richtung in der Betriebswirtschaftslehre, Eine Betrachtung zum Buch von E. Gutenberg, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 1952, S. 153 ff

<sup>156</sup> Auch Wöhe hält sich selbst in der 15. Auflage seiner »Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre« (a. a. O.) noch an diese Einteilung.

Die Kombination der Produktionsfaktoren wird nun modell-theoretisch mit der Entwicklung sog. *Produktions- und Kostentheorien* verfolgt bzw. zu erklären gesucht. Diese »Theorien« reduzieren sich weitgehend auf die Erstellung von »Produktions-« bzw. »Kostenfunktionen«, also auf die Darstellung der mathematisch-funktionalen Beziehungen zwischen Einsatzmenge an Produktionsfaktoren und der Ausbringungsmenge oder dem Ertrag (Produktionsfunktion), bzw. zwischen der in Geld bewerteten Einsatzmenge der Produktionsfaktoren, den Kosten, und dem Ertrag (Kostenfunktion). Diese in merkwürdiger Reduktion des betrieblichen Geschehens auf rein mengenmäßige Aspekte dargestellten Zusammenhänge bilden das Kernstück der Nachkriegs-Betriebswirtschaftslehre. Sie stehen in guter Tradition früherer betriebswirtschaftlicher Fixierung auf den »Beschäftigungsgrad«, mit dem sich ebenso einseitig die betriebswirtschaftliche Energie auf quantitative Zusammenhänge zwischen der Höhe der Stückzahlen und deren Auswirkungen auf die Kosten- und Ertragsentwicklung konzentrierte<sup>157</sup>. Heute erscheint dieser Ansatz einerseits als angestregtes Bemühen, durch Übernahme ihrer Methodik auch den wissenschaftlichen Anerkennungsgrad der Volkswirtschaftslehre zu erreichen. Andererseits stellt er sich als Versuch dar, die nicht mehr zu durchdenkende Komplexität der ökonomischen Wirklichkeit auf überschaubare, mit mathematischen Verfahren darstellbare Zusammenhänge zu reduzieren. Die vorgenommenen Vereinfachungen mit Hilfe von *ceteris-paribus*-Klauseln bleiben zwar im damals gängigen formalistisch-wissenschaftlichen Sinne logisch sauber, aber auch realitätsfern<sup>158</sup>. Diesem »Kernstück«, den Produktions- und Kostenfunktionen, wird zwar in der deutschen Betriebswirtschaftslehre bis Wöhe und Heinen breiter publizistischer Raum gewidmet, es kann sich aber international nicht durchsetzen und erst recht nicht in der betrieblichen

<sup>157</sup> Vgl. hierzu bereits Schmalenbachs Arbeiten

<sup>158</sup> Beispielsweise beruht die »einfache Produktionsfunktion vom Typ A« in der Fassung, wie sie durch Wöhe von Gutenberg übernommen wird, auf den folgenden Annahmen:

- »(1) Ein konstanter und ein variabler Produktionsfaktor (oder eine Gruppe variabler Faktoren) werden in der Weise kombiniert, daß steigende Mengeneinheiten des variablen Faktors auf den konstanten Faktor aufgewendet werden.
- (2) Der variable Produktionsfaktor ist völlig homogen, d. h. alle Einheiten sind von völlig gleicher Qualität und gegenseitig austauschbar.
- (3) Der variable Produktionsfaktor ist beliebig teilbar.
- (4) Die Produktionstechnik ist unveränderlich.
- (5) Es wird nur eine Produktart erzeugt.« Vgl. Wöhe, G., Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, a. a. O., S. 477f

Praxis. Immerhin hat das Denkmodell zur Weiterentwicklung der Plankostenrechnung beigetragen<sup>159</sup>.

Die weitere Unterscheidung Gutenbergs zwischen »systembezogenen« und »systemindifferenten« Tatbeständen ist ebenso charakteristisch für Gutenbergs Denkweise, wie symptomatisch für die Nachkriegs-Betriebswirtschaftslehre bis hin zu ihrer Neuorientierung in den 70er Jahren. Sie dient vor allem dazu, wesentliche Elemente des Gutenbergschen Systems normativer, d. h. auch inhaltlicher Diskussion zu entziehen, wie auch aus gesamtwirtschaftlichen Zusammenhängen und der gedanklichen Einordnung in diese zu lösen. Als »systemindifferent« begreift Gutenberg vor allem seinen Wirtschaftlichkeitsbegriff. Um sich aus der vorherigen Kontroverse zwischen Rentabilität und (Gemein-) Wirtschaftlichkeit herauszuhalten, erklärt Gutenberg die von ihm gemeinte Wirtschaftlichkeit als Zwischending, als zeitlos, systemunabhängig und neutral<sup>160</sup>. Gutenberg zeigt hierzu in sorgfältiger Analyse detailliert Zusammenhänge auf zwischen der Variation von Faktorvariablen (insbesondere Beschäftigungsschwankungen, Änderungen der technisch-organisatorischen Produktionsbedingungen, der Faktorpreise und der Betriebsgröße) und dem Effekt dieser Variationen auf die Produktionskosten. Das gedanklich-logische Durchdringen dieser Zusammenhänge zur Ermittlung »wirtschaftlicher« Faktorkombinationen kann immer nur vor dem Hintergrund einer fiktiv angenommenen Konstanz anderer Faktoren erfolgen und bleibt entsprechend abstrakt. In dieser wirtschaftlichen Kombination der Produktionsfaktoren liegt jedoch nach Gutenberg die Aufgabe des Unternehmers »schlechthin«<sup>161</sup>. Auch wenn der Unternehmer sich als »systembezogener« Exponent des marktwirtschaftlichen Systems darstellt, meint Gutenberg die »wirtschaftliche Kombination der Produktionsfaktoren« dennoch »systemindifferent« untersuchen zu können. D.h. Wirtschaftlichkeit wird dann »ganz unvoreingenommen« gemessen an der Produktivitätsbeziehung zwischen Faktoreinsatz und Faktorertrag »rein mengenmäßig«<sup>162</sup>.

Es stellt sich damit nicht mehr die Frage, was und warum produziert wird und mit welchen Auswirkungen auf Mensch und Umwelt, sondern rein

<sup>159</sup> Vgl. Schneider, D., Geschichte betriebswirtschaftlicher Theorie, a. a. O., S. 152 ff

<sup>160</sup> Vgl. Gutenberg, E. Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, I. Bd. Die Produktion, 11. Aufl., Berlin u. a. 1965, S. 10, S. 460 ff

<sup>161</sup> Ebda, S. 5

<sup>162</sup> Vgl. Gutenberg, E., Offene Fragen der Produktions- und Kostentheorie, in: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, 1956, S. 429 f

quantitativ das Problem eines möglichst günstigen Verhältnisses zwischen Faktoreinsatz und resultierendem Output.

Gutenberg begreift so seine Arbeit als »verstehende Wesensschau rationalen Wirtschaftens«<sup>163</sup>, die sich als solche, wie dies vor ihm schon Rieger gefordert hatte, jeder wertenden Stellungnahme zu enthalten hat und auch praktischen Ansprüchen entsagt. Entsprechend konstatiert er kommentarlos und auch hier in fast wörtlicher Übereinstimmung mit Rieger die kapitalistische Verkehrung: »Gewinnerzielung stellt den Primäreffekt betrieblicher Betätigung dar, die Leistungserstellung dagegen den Sekundäreffekt, insofern Leistungserstellung Mittel zum Zwecke maximaler Gewinnerzielung ist.«<sup>164</sup>

Immerhin hält Gutenberg noch einen vergleichenden Exkurs zu »systembezogenen« Tatbeständen für angebracht. Er diskutiert neben dem »erwerbswirtschaftlichen Prinzip« auch das »Prinzip plandeterministischer Leistungserstellung«, nicht ohne diesem häufige Verstöße gegen das neutrale Wirtschaftlichkeitsprinzip zuzuweisen. Er erwähnt das »Angemessenheitsprinzip«, das aus der vorausgegangenen nationalsozialistischen Wirtschaftsepoche noch in Erinnerung war. Und er verweist auf (systembezogene) Variationen betrieblicher Entscheidungsfindung: von der einpoligen Unternehmerentscheidung bis hin zur multipolaren Willensbildung unter Einbeziehung von Belegschaftsrepräsentanten oder Trägern öffentlichen Interesses.

In diesem Versuch, systembezogene Ausprägungsformen des Betriebsgebarens (seien sie »erwerbswirtschaftlich« oder »plandeterministisch«) gegenüber systemindifferenten abzugrenzen, hält Gutenberg immerhin noch das Bewußtsein wach für die zeitliche und kulturelle Relativität heutiger Wirtschaftspraxis, ein Bewußtsein, das manchen Autoren der nächsten Generation von Betriebswirten durch Gewöhnung und Internalisierung des Bestehenden verloren zu gehen scheint<sup>165</sup>.

<sup>163</sup> Vgl. auch Schneider, D., Geschichte betriebswirtschaftlicher Theorie, a. a. O., S. 164

<sup>164</sup> Gutenberg, E., Die Produktion, 20. Aufl., a. a. O., S. 465

<sup>165</sup> Nicht zuletzt hierin ist auch die beobachtbare Tendenz begründet, das Denken in alternativen Systemen als system- oder gar verfassungsfeindlich zu diffamieren, wenn nicht gar zu verhindern.

Trotz früh einsetzender, umfangreicher und vehementer Kritik<sup>166</sup> gehören die Grundbestandteile des Gutenbergschen Systems bald zum Standardrepertoire betriebswirtschaftlicher Lehre. Mellerowicz bspw. versucht bereits 1952 Gutenbergs Vormarsch zu bremsen:

»Was er bringt, ist (mit vielen Vorbehalten) eine Theorie des *Fertigungsprozesses* und selbst als solche nicht vollständig, weil er nur den *reinen* Fertigungsprozeß sieht, und diesen nicht einmal allseitig, nichts davor und nichts dahinter und nichts darüber. Gibt es keine Beschaffungs-, Lagerungs-, Finanzierungs- und keine Bewertungsprobleme?»<sup>167</sup>

Mit den in Mellerowicz' Kritik erwähnten Problembereichen der Beschaffung, Lagerung und Finanzierung hat sich die Betriebswirtschaftslehre später ausführlicher befaßt. Gutenberg selbst veröffentlicht als 3. Band 1969 »Die Finanzierung«. Der letztgenannte Bereich der Bewertungs- und Wertproblematik jedoch war in eine Sackgasse geraten und blieb auch in der folgenden Zeit weitgehend aus der Diskussion ausgeklammert. Zwar wird verschiedentlich dieser Verlust noch konstatiert, so von Seischab:

»Das Wertproblem scheint aus dem Gesamtsystem Gutenbergs praktisch ausgeschieden. Dies ist eine methodologische Entscheidung, die von nachhaltigem Einfluß auf den Charakter der »Produktion« ist . . . Das Ergebnis des Kombinationsprozesses ist ein bestimmter physischer Ertrag, eine Quantität bestimmter Güter. Er steht in Abhängigkeit von der Einsatzmenge und der Qualität der eingesetzten Güter. Der dispositive Faktor ist darin eingeschlossen. Einsatz und Ausbringung können rein mengenmäßig ohne Hinzutritt wertmäßiger Vorstellungen logisch gefaßt und gedanklich verarbeitet werden. Das Wertproblem, die Wertbegriffe und das hinter allem Wertdenken stehende Geldphänomen, das eine rationale Kombination der Güter überhaupt erst ermöglicht, liegen somit sachlich und dem Grundsatz nach außerhalb des kombinatorischen Denkens bei Gutenberg».<sup>168</sup>

<sup>166</sup> Vgl. zusammenfassend auch Seischab, H., »Erich Gutenberg: Die Produktion«, Anhang in: Schönplflug, F., Betriebswirtschaftslehre, Methoden und Hauptströmungen, Stuttgart 1974, S. 417ff

<sup>167</sup> Mellerowicz, K., Eine neue Richtung in der Betriebswirtschaftslehre, a. a. O. S. 152

<sup>168</sup> Vgl. Seischab, H., »Erich Gutenberg: Die Produktion«, a. a. O., S. 443. Vgl. hierzu auch Hundt, S., Zur Theoriegeschichte der Betriebswirtschaftslehre, a. a. O., S. 143ff

Weitergeführt jedoch wird die Wertediskussion über eine solche Feststellung ihres Verlustes hinaus nicht mehr. Das dahinterstehende faktische Problem bleibt, wenn auch negiert, bestehen. Die Betriebswirtschaftslehre wird zur Formalwissenschaft. Wissenschaft und Praxis halten sich an die scheinbare Objektivität kalkulatorischer oder bilanzieller Zahlen. Man operiert zwar mit zahlenmäßig exakt ausgedrückten Kosten, Preisen und Gewinnen. Auf welcher Grundlage die zahlenmäßige Bewertung erfolgt, wird jedoch über die mittlerweile eingegangenen Konventionen hinaus kaum mehr hinterfragt. Damit gewinnen Rechnungswesen und Bilanzierung zwar eine fiskalische und steuerliche Funktion, ihre Aussagekraft zur Unterstützung betrieblicher Entscheidungsfindung bleibt fragwürdig.

Die Wert- und Bewertungsproblematik, die hinter den verwendeten Geldwerten steckt, wird zunehmend durch den Eindruck exakt wirkender Zahlen und Berechnungsverfahren verdeckt oder überlagert von formaler Systematik. In der Betriebswirtschaftslehre ist der Weg bereitet für die logischen Denkmodelle der Entscheidungs- und der Systemtheorie, die sich zunächst ebenfalls als wertfrei begreifen, damit aber auch höchstens Instrumente und Techniken sein können (also keine Orientierung bieten), deren Verwertung beliebig wird. Entsprechend wird auch die Frage nach der Funktion betrieblicher Leistungserstellung im gesellschaftlichen Kontext nicht mehr gestellt. Man arrangierte sich (wieder) pragmatisch mit der marktwirtschaftlichen Hoffnung, daß privates Gewinnstreben, mittels Konkurrenz, Gemeinwohl produziere und suchte die nicht zu verdrängende Unzuverlässigkeit dieses Konstrukts durch die programmatische Erweiterung zur »sozialen« Marktwirtschaft zu korrigieren. Gewinn, gleichgültig in welcher Höhe und aus welchem Grunde, reichte – solange keine schwerwiegende Beeinträchtigung öffentlicher Belange nachzuweisen war – als Rechtfertigung für betriebliche Leistungserstellung wieder aus, in der betrieblichen Praxis wie in der Betriebswirtschaftslehre.

## 5.5. Die dritte Generation: Betriebswirtschaftslehre in den 70er und 80er Jahren

### 5.5.1. Spezialisierung und »Allgemeine BWL«

Das explosive Wachstum sowohl der Studentenzahlen als auch der Lehrstühle und der fachwissenschaftlichen Publikationen in der Nachkriegsphase zieht eine Auffächerung der wissenschaftlichen Interessenschwer-

punkte nach sich. Die einzelnen Wissenschaftler spezialisieren sich auf ausgewählte Fragestellungen. Diese Spezialisierungen der betriebswirtschaftlichen Fachvertreter finden ihren organisatorischen Niederschlag in den zwölf Kommissionen des »Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft«. Hinweise über die Entwicklung der inhaltlichen Schwerpunkte lassen sich aus Veränderungen der Mitgliederzahlen der jeweiligen Kommissionen gewinnen<sup>169</sup>.

Tabelle 1

	1980	1983	1985	1988
Bankbetriebslehre / Finanzierung	32	46	50	56
Betriebsinformatik	34	61	49	54
Betriebswirtschaftliche Steuerlehre	34	43	48	53
Internationales Management	17	41	55	58
Marketing	68	85 + 12	92	103
Öffentliche Unternehmen und Verwaltungen	28	42	42	41
Operations Research	25	39 + 12	49	49
Organisation	64	81	103	105
Personalwesen	43	51	61	68
Produktionswirtschaft	32	58	65	69
Rechnungswesen	57	91	102	100
Wissenschaftstheorie	27	k.A.	33	32

Kommissionsmitgliedschaften im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e. V.

Auffallend an den Zahlen der Matrix ist z. B. die in der betriebswirtschaftlichen Tradition begründete Stärke der Kommission »Rechnungswesen«. Dieser gegenüber hatte der Bereich »Marketing«, früher »Absatzwirtschaft«, mit den ökonomischen Wachstumskrisen zunehmend an Bedeutung gewonnen. Schließlich hebt sich noch die Kommission »Organisation« in ihrer Mitgliederzahl von den übrigen ab.

<sup>169</sup> Zahlenangaben gemäß dem Mitgliederverzeichnis des Verbandes 1980, 1983, 1985 und 1988



Abgesehen von personellen Überlappungen zwischen einzelnen Kommissionen hat sich heute eine weitgehende Isolierung zwischen den Vertretern unterschiedlicher Spezialisierungsbereiche herausgebildet. Diese Aufspaltung betrifft nicht nur fachliches Wissen, sondern zieht auch intentionale, erkenntnistheoretische, sprachliche u. a. Differenzierungen und Differenzen so weitgehender Art nach sich, daß eine gegenseitige Verständigung oft kaum mehr möglich ist. Das gegenseitige Unverständnis wird deutlich in tiefgehenden Konflikten sowohl auf Verbandsebene als auch in den einzelnen Fakultäten, insbesondere zwischen den Vertretern einer »reinen« Betriebswirtschaftslehre und solchen, die sich eher als »verhaltensorientiert« begreifen.

Trotz aller Spezialisierung und Differenzierung der betriebswirtschaftlichen Fachvertreter wird eine gewisse Gemeinsamkeit über die Verpflichtung, die »Allgemeine Betriebswirtschaftslehre« bzw. eine »Einführung in die Betriebswirtschaftslehre« lesen zu müssen, noch aufrechterhalten. Hier kann noch von einem weitgehenden Konsens über die Inhalte des betriebswirtschaftlichen Grundwissens ausgegangen werden.

Breiteste Anerkennung als Standardwerk hat in dieser Hinsicht wohl Wöhles »Einführung in die Betriebswirtschaftslehre« gefunden, die 1984 in der 15. Auflage erscheint. Als symptomatisch für die »Allgemeine Betriebswirtschaftslehre« der 70er und 80er Jahre ist Wöhles »Einführung« in direktem Anschluß an das Gutenbergsche System zu verstehen: Die früher umfassend diskutierten Grundsatzfragen zum »Erkenntnisobjekt« der Betriebswirtschaftslehre, zu ihrem »Auswahlprinzip«, Fragen der Abgrenzung gegenüber Nachbardisziplinen u. a., werden bei Wöhe am Anfang des Buches nurmehr gerade noch gestreift, um angesprochen zu sein. Als Ausgangsbasis folgt in bester Gutenbergscher Tradition ein umfangreiches Kapitel über die betrieblichen »Produktionsfaktoren«. An erster Stelle hervorgehoben der »dispositive« Faktor, hinten nach die »elementaren Faktoren«: »menschliche Arbeitsleistung«, »Betriebsmittel« und »Werkstoffe«. Ergänzend zur Darstellung der Produktionsfaktoren werden ausführliche Kapitel über Rechtsformen und Unternehmenszusammenschlüsse neu hinzugefügt. Dafür bleibt es beim Kapitel über die Produktion weitgehend beim Ballast der immer noch mitgeschleppten Produktions- und Kostenfunktionen. Es folgen Kapitel über Absatz, Investition/Finanzierung, sowie als eigentlicher Schwerpunkt, ebenfalls in guter betriebswirtschaftlicher Tradition, das fast ein Drittel des Gesamtvolumens (über 1200 Seiten) in Anspruch nehmende »Rechnungswesen«.

Wöhe bietet damit, und hierin ist auch seine wesentliche Leistung zu sehen, einen umfassenden Überblick über das betriebswirtschaftliche

Grundwissen, sozusagen das Handwerkszeug des Betriebswirts. Er vermeidet anstrengende Fragen, etwa nach der gesellschaftlichen Aufgabe des Betriebes, nach den wertmäßigen Grundlagen betrieblichen Handelns oder nach der Legitimation unternehmerischer Zielsetzungen. Als oberstes »Auswahlprinzip der angewandten Betriebswirtschaftslehre« übernimmt er weitgehend kommentarlos von Rieger und Gutenberg das »Gewinnmaximierungsprinzip«, abgesichert durch den »Einbau von Nebenbedingungen«<sup>170</sup>, – nun allerdings unter Verlust des bis dahin noch aufrechterhaltenen Bewußtseins der kulturellen und historischen Relativität und damit auch der Gefahren eines solchen Leitprinzips. Die Betriebswirtschaftslehre wird, symptomatisch nachvollziehbar am Standardwerk Wöhles, zum ungebrochen unkritischen Reflex der betrieblichen Praxis in der Aufbauphase nach dem Kriege<sup>171</sup>. Auffallenderweise wird Wöhe, vielleicht wegen dieses Rückzugs auf instrumentelles, »wertfreies«<sup>172</sup> Grundwissen, trotz der immensen Verbreitung seiner »Einführung« und deren sonst unerreichten Auflageziffern keine sog. »Schule«, kein »Ansatz« oder eine »Orientierung« der Betriebswirtschaftslehre zugeschrieben. Obwohl inhaltlich kaum orientierungsreicher, wird diese Ehre Wöhles Kollegen Heinen und Ulrich mit den im folgenden skizzierten »entscheidungs-« und »systemorientierten Ansätzen« zuteil.

### 5.5.2. Entscheidungs- und systemorientierte Ansätze

Die Betriebswirtschaftslehre der 70er und 80er Jahre wird gewöhnlich mit entscheidungs- und systemorientierten Ansätzen in Verbindung gebracht. Deren hoher begrifflicher Bekanntheitsgrad entspricht allerdings nicht dem Grad einer konzeptionellen Übernahme durch Fachkollegen oder gar seitens der betrieblichen Praxis. Heinen als profiliertester Vertreter des »entscheidungsorientierten« Ansatzes<sup>173</sup> will darin auf die »kleinste Einheit« des betriebswirtschaftlichen Prozesses rekurrieren, den betrieblichen Entscheidungsträger. Ausgangspunkt ist die Frage nach den Zielen unternehmerischer Betätigung, die er zu der »bedeutsamsten und interessantesten Pro-

<sup>170</sup> Wöhe, G., Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, a. a. O., S. 53

<sup>171</sup> Ebda, S. 41–44

<sup>172</sup> Ebda, S. 59

<sup>173</sup> Vgl. Heinen, E., Zum Wissenschaftsprogramm der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre, S. 220, in: Schweitzer, M., Auffassungen und Wissenschaftsziele der Betriebswirtschaftslehre, Darmstadt 1978, S. 219–246. Zuerst erschienen in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 39, 1969, S. 207–220

blemstellung der Betriebswirtschaftslehre« erklärt<sup>174</sup>. In dieser subjektivierenden Hinwendung zu Aspekten des individuellen (Entscheidungs-)Verhaltens spiegeln sich bereits erste Einflüsse der sozialwissenschaftlich geprägten US-amerikanischen Management- und Organisationslehre wider, deren erste Aufarbeitung für die Betriebswirtschaftslehre vor allem durch Heinen's Schüler geleistet wird<sup>175</sup>. Die in den späten 60er Jahren laut werdende Forderung nach Humanisierung der Arbeit, »den Menschen« – so die Standardformulierung – »wieder in den Mittelpunkt zu rücken«, gibt hierfür den Hintergrund ab. Heinen identifiziert nun allerdings als diesen Menschen im Mittelpunkt den betrieblichen »Entscheidungsträger«, genauer den »Eigentümerunternehmer als auch von diesem autorisierte Geschäftsführerunternehmer«<sup>176</sup>. Alle anderen am Unternehmensprozeß Beteiligten bleiben weitgehend ausgeblendet. Auch Heinen bewegt sich also hierin im Einklang mit der von Gutenberg formulierten Sonderstellung des »dispositiven Faktors«. Begründung: »Unternehmen verdanken ihre Existenz der Initiative und der Zielvorstellung autonomer Wirtschaftssubjekte. Die Analyse der Dimension der Unternehmensziele hat deshalb von den empirisch wichtigsten Zielvorstellungen der verantwortlichen Personen auszugehen«<sup>177</sup>. Mit der obigen Formulierung Heinen's wird die betriebswirtschaftliche Zieldiskussion subjektiviert. Unternehmungsziele und Unternehmerziele werden zum Synonym.

Diese Subjektivierung führt zu einer problematischen Überschätzung der Entscheidungsfreiheit und Entscheidungsmacht des Unternehmers. Die Freiheit, beliebig Ziele zu setzen, ist ihm längst genommen. Dabei schien hierüber betriebswirtschaftlich bereits ein Konsens erreicht. Schmalenbach und Rieger waren sich hierin einig. Sombart hatte es 1909 bereits formuliert: »Der Unternehmer mag wollen oder nicht: er *muß*, wenn anders er sich nicht aufgeben will, nach Gewinn trachten. Nicht weil er ›profitwütig‹ ist, sondern weil er ein kapitalistischer Unternehmer ist. Die Motivation . . . entzieht sich der persönlichen Willkür: Sie objektiviert sich.«<sup>178</sup> Heinen also bemüht sich darum, die subjektiven Ziele der Unternehmer empirisch zu erheben. Und er entdeckt dabei, daß diese auch durch anderes als durch das

<sup>174</sup> Vgl. Heinen, E., Das Zielsystem der Unternehmung, Wiesbaden 1966, S. 17

<sup>175</sup> Vgl. Kirsch, W., Entscheidungsprozesse, Bd. 1: Verhaltenswissenschaftliche Ansätze und Entscheidungstheorie, Bd. 2: Informationsverarbeitungstheorie des Entscheidungsverhaltens, Bd. 3: Entscheidungen in Organisationen, Wiesbaden 1970/71

<sup>176</sup> Heinen, E., Das Zielsystem der Unternehmung, a. a. O., S. 59

<sup>177</sup> Ebda

<sup>178</sup> Sombart, W., Der kapitalistische Unternehmer, a. a. O., S. 708

Streben nach Gewinnmaximierung motiviert sein können (nach Kapitelüberschriften im »Zielsystem« geordnet): Umsatzstreben, Wirtschaftlichkeitsstreben, Sicherung des Unternehmenspotentials, Sicherung der Liquidität, Machtstreben, sogar ethische und soziale Bestrebungen und schließlich »sonstige« Zielvorstellungen<sup>179</sup>.

Der Unternehmer entscheidet als Subjekt über die Prioritäten solchen Strebens. Das betriebliche Geschehen wird zum Objekt seines Willens. Das von Heinen als verhaltensorientiert bezeichnete betriebswirtschaftliche Wissenschaftsprogramm wird hiernach, später noch verfeinert durch seine Schüler<sup>180</sup>, zu »erfahrungswissenschaftlicher« *Einstellungs- und Motivforschung*. Als Wissenschaft gilt vor allem Empirie.

Enthält die obige Differenzierung potentieller Unternehmerziele bzw. »-strebungen« immerhin noch inhaltliche Aspekte, so reduziert sich Heinen's »Zielsystem« im weiteren dann auf zwar ordentlich gegliederte, aber inhaltsleere Formalismen und Systematiken. In ausführlichen Kapiteln unterscheidet er zwischen »Ober-, Zwischen- und Unterzielen«, zwischen »Haupt-(Primär-) und Neben-(Sekundär-) Zielen«, zwischen »quantifizierbaren und nicht-quantifizierbaren« bis hin zu »kurz-, mittel-, und langfristigen Zielen«, ohne sich weiter darauf einzulassen, wie diese inhaltlich zu füllen wären<sup>181</sup>.

Bis zu diesem Punkt entspricht Heinen mit seinem »Zielsystem«, das die Grundlagen des entscheidungsorientierten Ansatzes formuliert, noch durchgängig dem damals typischen Konzept einer »Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre«, wie es oben umrissen und von Wöhe noch in seiner 15. Auflage 1984 zum Ausdruck gebracht wird:

»Da alles menschliche Handeln auf Ziele gerichtet ist, muß die Betriebswirtschaftslehre als praktische Wissenschaft ihre Probleme an den Zielen auswählen, die die Menschen, die die unternehmerischen Entscheidungen zu treffen haben, verfolgen. Diese Ziele müssen *empirisch festgestellt* werden und dürfen nicht aus Normen oder ideologischen Vorstellungen abgeleitet werden, an denen nach der subjektiven Vorstellung einzelner Fachvertreter oder gesellschaftlicher Gruppen die Entscheidungen im Betriebe ausgerichtet werden sollten, tatsächlich aber gar nicht ausgerichtet werden. Die Betriebswirtschaftslehre dieser Prägung versteht sich also als *wert-*

<sup>179</sup> Vgl. Heinen, E., Das Zielsystem der Unternehmung, a. a. O., S. 59–88

<sup>180</sup> Vgl. Reichwald, R., Zur empirischen betriebswirtschaftlichen Zielforschung, Zeitschrift für Betriebswirtschaft 6, 1979, S. 528–535

<sup>181</sup> Vgl. Heinen, E., Das Zielsystem der Unternehmung, a. a. O., S. 89ff

*frei*, weil sie die von den Betrieben verfolgten Ziele registriert, ohne sie ethisch-sozial zu beurteilen, und weil sie auch die Mittel, die geeignet sind, diese Ziele bestmöglich zu realisieren, nur auf ihre *Operationalität*, nicht aber auf ihre ethisch-sozialen Konsequenzen hin beurteilt. Eine solche Betriebswirtschaftslehre wird als *praktisch normativ* bezeichnet.»<sup>182</sup>

Es erstaunt immer wieder, wie übersehen werden kann, daß sowohl die Auswahl der empirischen Fragestellungen als auch die Präsentation und Interpretation der Ergebnisse einer interessengefilterten Selektion unterstellt ist, die wert- und ideologiefrei gar nicht sein kann. Auch sind die empirisch feststellbaren Ziele bereits Produkt eines ideologiegeprägten Ökonomieverständnisses und einer ebenso ideologiegeprägten Wirtschaftsverfassung.

Wissenschaft, die eine solche Wirtschaftsverfassung trägt, ist ebenso »ideologisch« (keineswegs wertfrei) wie Wissenschaft, die jene kritisiert. Das Ausklammern der ethisch-sozialen Konsequenzen aus dem Verantwortungsbereich einer solchen Wissenschaft dann als »wertfrei« zu bezeichnen, dient lediglich der Immunisierung der eigenen Ideologie und der dahinterstehenden persönlichen Interessen gegenüber kritischer Befragung<sup>183</sup>.

Mit einer expliziten und komprimierten Formulierung des »*Entscheidungsorientierten Wissenschaftsprogrammes*« 1969 in Aufsatzform wird nun alles anders. Vermutlich mit einer gewissen Unterstützung seiner Assistenten zeigt sich plötzlich ein wundersamer Wandel nicht nur in Heinen's Sichtweisen und Argumentationsstruktur, sondern auch der Sprache und des Vokabulars. Heinen versteht seinen Ansatz nun als Synthese zwischen These und Antithese<sup>184</sup>:

- zwischen Niklisch und Gutenberg,
- zwischen Produktivitätsbeziehungen einerseits und zwischenmenschlichen Beziehungen andererseits,
- zwischen empirisch-induktivem Wissenschaftsverständnis und deduktiv-logischem,
- zwischen Formal- und Sozialwissenschaft.

<sup>182</sup> Wöhe, G., Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, a. a. O., S. 41 f

<sup>183</sup> Vgl. hierzu Ortman, G., Unternehmensziele als Ideologie. Zur Kritik betriebswirtschaftlicher und organisationstheoretischer Entwürfe einer Theorie der Unternehmensziele, Köln 1976, S. 116 ff

<sup>184</sup> Vgl. Heinen, E., Zum Wissenschaftsprogramm der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre, a. a. O.

Damit hat Heinen, zumindest vom Anspruch her, alle bisherigen Kontroversen gelöst und in einem Ansatz vereint. Wie dieser Anspruch dann im einzelnen jedoch erfüllt werden soll, dies bleibt offen. Erhalten bleiben die traditionellen Elemente Gutenbergs: die Kombination der Elementarfaktoren Arbeit, Betriebsmittel und Werkstoffe, die Sonderstellung des dispositiven Faktors – nun als »unternehmerischer Entscheidungsträger« qualifiziert – selbst die Unterscheidung zwischen systembezogenen und systemindifferenten Tatbeständen<sup>185</sup>. Neu hinzu kommen, zumindest als programmatische Forderung, die verhaltens- und sozialwissenschaftlichen Betrachtungsweisen der amerikanischen Organisations- und Managementliteratur. Diese gingen von der Beobachtung aus, daß betrieblicher Erfolg, Effizienz und Produktivität, oft mehr von sozialen Phänomenen abhängig sind, von zwischenmenschlicher Kommunikation, von Konflikten und Motivationen, als von der Exaktheit kaufmännischer Rechnungslegung. Nachdem sich in den USA die Human Relations Bewegung durchgesetzt hatte, ließ sich eine Aufnahme verhaltenswissenschaftlicher Aspekte in die Betriebswirtschaftslehre nicht mehr verhindern<sup>186</sup>.

Heinen schließt sich dem Zug der Zeit an, bis hin – ganz im Gegensatz zu den entscheidungstheoretischen Grundlagen seines »Zielsystems« – zur programmatischen Forderung nach Interdisziplinarität und methodischem Pluralismus<sup>187</sup>. Sogar die Frage der Wertfreiheit wird in neuem Licht gesehen und symptomatisch für den jetzigen Entwurf neu aufgeworfen – offen, tolerant, formalistisch, ordentlich systematisch wie inhaltsleer: »Es kann nicht verwundern, daß in diesem Zusammenhang der entscheidungsorientierte Systementwurf ein Überdenken des Problems der Wertfreiheit in der Betriebswirtschaftslehre und der gesellschaftlichen Relevanz dieser Wissenschaften nahelegt«<sup>188</sup>. Bei dieser Aussage bleibt es denn auch. Das Überdenken wird zwar nahegelegt, aber nicht vollzogen.

<sup>185</sup> Vgl. hierzu auch die Auseinandersetzung mit entscheidungs- und systemtheoretischen Ansätzen bei Hundt, S., Zur Theoriegeschichte der Betriebswirtschaftslehre, a. a. O., S. 163 ff

<sup>186</sup> Auch wenn manche Betriebswirte heute noch dagegen angehen und um die Reinheit ihrer Lehre kämpfen, etwa wenn D. Schneider noch 1981 von der »Verhexung« der Betriebswirtschaftslehre durch die Sozialwissenschaften spricht. Vgl. Schneider, D., Geschichte betriebswirtschaftlicher Theorie, a. a. O., S. 166, sinngemäß aufrechterhalten auch in der 2. Aufl. 1985, S. 165 ff

<sup>187</sup> Vgl. Heinen, E., Zum Wissenschaftsprogramm der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre, a. a. O., S. 226

<sup>188</sup> Ebda, S. 240. Vgl. auch zur Kritik der »Entleerung des Wertbegriffes durch die Entscheidungstheorie« Hundt, S., Zur Theoriegeschichte der Betriebswirtschaftslehre a. a. O., S. 173 ff

Terminologisch wie konzeptionell steht Heinen in enger Verbindung mit dem *systemtheoretischen Ansatz*<sup>189</sup>. Beide beziehen sich aufeinander und kommen sich konzeptionell sehr nahe. Beide beschränken sich weitgehend auf formale Systematiken. Beide suchen sich durch (scheinbare) wissenschaftliche Neutralität wertender Stellungnahmen zu enthalten. Offensichtlich suchte man dadurch auch der damals (Ende der 60er Jahre) wieder aufkommenden studentischen und gewerkschaftlichen Kritik zu entgehen, die Betriebswirtschaftslehre sei eine Unternehmerwissenschaft und nur im Interesse der »Eigentümerunternehmer« wirksam. Diese Kritik, so alt wie die Betriebswirtschaftslehre, läßt sich offensichtlich nicht dadurch entkräften, daß alte Tatbestände mit neuen Begriffen belegt werden. In diesem Sinne spricht H. Ulrich, bekanntester Vertreter des systemtheoretischen Ansatzes, in charakteristischer Terminologie von »Systemen« (Betrieben) und ihren »Elementen« (»Menschen und ›Dinge‹«) »zwischen denen Beziehungen bestehen«, von »Subsystemen« (z. B. einer Abteilung) und »Supersystemen« (der betrieblichen Umwelt), mit denen Güter-, Geld- und Informationsströme den Betrieb verbinden<sup>190</sup>. Die aus der Analogie zum biologischen Organismus abgeleitete »Allgemeine System-Theorie«<sup>191</sup> wird nach einem Umweg über die auf Maschinen bezogene technische Kybernetik nun auch für das soziale System »Unternehmung« bemüht: Informationelle Rückkopplungsschleifen steuern das System gemäß den Vorgaben »übergeordneter Führungssysteme«<sup>192</sup>. Nach Ulrich wird der Betrieb allerdings nicht mehr nur personalisiert als *Unternehmergebilde* gesehen, wie dies entscheidungstheoretisch noch geschieht, sondern gewinnt als »System« eigenständige entpersonalisierte Qualität. Als drittes, potentielles Zentrum der Willensbildung im Unternehmen, neben den Führungssystemen »Eigentümer« und »Geschäftsführung«, findet

<sup>189</sup> Vgl. Ulrich, H., Der systemorientierte Ansatz in der Betriebswirtschaftslehre, in: Schweitzer, M., Auffassungen und Wissenschaftsziele der Betriebswirtschaftslehre, a. a. O., S. 270–291, zuerst erschienen in: Kortzfleisch, G. v., Wissenschaftsprogramm und Ausbildungsziele der Betriebswirtschaftslehre, Bericht von der wissenschaftlichen Tagung in St. Gallen vom 2.–5. Juni 1971, S. 43–60

<sup>190</sup> Ebda, S. 277, vgl. ders., Die Unternehmung als produktives soziales System, Grundlagen der allgemeinen Unternehmungslehre, Bern, Stuttgart, 1968

<sup>191</sup> Zurückgehend auf N. Wiensers 1948 veröffentlichtes Buch: *Cybernetics or Control and Communication in the Animal and the Machine*

<sup>192</sup> Vgl. Ulrich, H., Der systemorientierte Ansatz in der Betriebswirtschaft, a. a. O., S. 285

nun auch die Belegschaft Beachtung – allerdings nur dort, »wo dies vom Gesetzgeber zwingend verlangt wird«.<sup>193</sup>

Wie der entscheidungsorientierte, geht auch der systemorientierte Ansatz in der Breite der als betriebswirtschaftlich relevant deklarierten Dimensionen und Aspekte über bisherige Ansätze hinaus. Auch wenn Ulrich im einzelnen nicht sehr in die Tiefe gehen kann, unterscheidet er doch zwischen vier Dimensionen des Betriebsgeschehens:

*Die materielle Dimension:* Auf deren Betrachtung beschränkte sich traditionell die Betriebswirtschaftslehre weitgehend. Die materielle Dimension meint bei Ulrich den materiellen Transformationsprozeß der Systemelemente Anlagen, Materialien, Energie, Information und Geld.

*Die soziale Dimension:* Hier schlagen sich die Auswirkungen der Human Relations-Bewegung nieder. Der Unternehmensprozeß wird als »Interaktionsprozeß« gesehen. Es wird nach »Motivation« gefragt, nach Leistungswillen und Leistungsfähigkeit. Gruppenprozesse, Konfliktphänomene, Rollenerwartungen, Wertsysteme, Bedürfnisse etc. werden explizit – und dies ist durchaus neu – als Gegenstand der nun zur »Unternehmensführungslehre« erklärten Betriebswirtschaftslehre gerechnet. Selbst »Gefühle«, wenn auch als Fremdkörper, werden als betriebswirtschaftlich relevant erkannt: »mit dem Menschen als Betriebsmittel dringt notwenigerweise das menschliche 'Gefühlsleben' mit seinen Aspekten und Ausprägungen in die Unternehmung ein«<sup>194</sup>.

*Die kommunikative Dimension:* Hier finden sich Ansätze einer systemtheoretischen Analyse menschlicher Kommunikationsprozesse, sowie rudimentäre Anmerkungen zu einer Gestaltung betrieblicher Informationssysteme.

*Die wertmäßige Dimension:* Ulrich eröffnet von neuem die alte betriebswirtschaftliche Basisdiskussion um das Wertproblem. Er verweist auf die Subjektivität einer Wertzumessung (abhängig vom jeweiligen Zweck) sowie auf die Unzulänglichkeiten betrieblicher Leistungsbeurteilung in Geldwerten. Leider wird auch diese Problematik wiederum nur angesprochen, nicht vertiefend diskutiert.

<sup>193</sup> Vgl. Ulrich, H., Die Unternehmung als produktives soziales System, a. a. O., S. 200

<sup>194</sup> Ebda, 2. überarbeitete Aufl. 1970, S. 256. Konsequenterweise muß man sich hiernach fragen, wie man diesen fremden Eindringling wieder los werden kann.



Insgesamt bieten entscheidungs- und systemtheoretische Modelle aus ihrer Systematik heraus die Chance, eine im Vergleich zu älteren Ansätzen breitere Vielzahl unterschiedlicher Aspekte und Dimensionen der Unternehmensrealität in die Analyse mit einzubeziehen, ohne sich in der dadurch erhöhten Komplexität zu verlieren. Die standardisierte interdisziplinäre Begrifflichkeit der Allgemeinen Systemtheorie erleichtert eine Integration von Nachbardisziplinen. Dabei wird die eher statisch strukturbezogene Betrachtungsweise, die bis dahin in der Betriebswirtschaftslehre, insbesondere auch im organisationstheoretischen Bereich vorherrschte, erweitert durch ein eher dynamisches Organisationsverständnis.

Organisation wird als lebendiger Prozeß begriffen, der vor allem auch durch Einwirkungen aus der Systemumwelt beeinflusst wird. Das interdependente Verhältnis von System und Umwelt wird bei Ulrich über das enge entscheidungsorientierte Modell hinaus nicht nur benannt, sondern bereits auch nach unterschiedlichen Interessengruppen und Ansprüchen aufgliedert: Fremdkapitalgeber, überstaatliche Organisationen, allgemeines Publikum und andere Institutionen<sup>195</sup>. Ökologische Aspekte der betrieblichen Umwelt hatten für Heinen und Ulrich noch nicht die Brisanz, um sie als für eine »Unternehmensführungslehre« relevant einzustufen. Selbst der Frage nach dem Bezug zur »Gesellschaft« geht Ulrich vertiefend nach durch einen vergleichenden Exkurs von der »kapitalistischen Wirtschaft« über die »kommunistische Wirtschaftsordnung« bis zur »sozialen Marktwirtschaft«. Allerdings gerät diese Gegenüberstellung von sozialer Marktwirtschaft und »zentralistischer Kommandowirtschaft«, wie an der Begriffwahl bereits ersichtlich, eher zur Bestätigung der eigenen Vorurteile als zu einem differenzierten Systemvergleich.

Mit der von den entscheidungs- und systemorientierten Ansätzen vorgenommenen Subjektivierung betrieblicher Zielsetzungen wird insgesamt die unternehmerische Autonomie überschätzt. Es werden unternehmerische Entscheidungsfreiheiten unterstellt, die realiter nicht gegeben sind. Kapitalrentabilität ist als Ziel und Existenzvoraussetzung objektiv strukturell vorgegeben. Die unternehmerische Entscheidungsfreiheit erstreckt sich lediglich auf die Optimierung von Subzielen. Die Einsicht in diese objektive Vorgabe kann deshalb jedoch keinesfalls von der Verantwortlichkeit entlasten, innerhalb dieses Entscheidungsspielraumes die Möglichkeiten für sozial verantwortliches bedürfnisgerechtes Verhalten intern wie extern bis an ihre Grenzen auszuschöpfen.

<sup>195</sup> Vgl. ebda, S. 166ff

### 5.5.3. *Erweiterung der Betriebswirtschaftslehre: Neue Wirtschaftlichkeit, arbeitsorientierte Einzelwirtschaftslehre und Managementlehre*

Die explosive Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre an den deutschen Hochschulen nach dem 2. Weltkrieg, insbesondere von der studentischen Nachfrageseite her, hält in den 80er Jahren unvermindert an. Eine neue Generation jüngerer Hochschullehrer belegt in einer breiten Welle die vorhandenen und neu geschaffenen Stellen. Die personelle und institutionelle Vielfalt läßt einen Überblick über neuere inhaltliche, konzeptionelle oder paradigmatische Entwicklungen kaum mehr zu. Es sollen deshalb im folgenden exemplarisch einige Erweiterungen der derzeitigen Betriebswirtschaftslehre dargestellt werden, die für das betriebswirtschaftliche Denken dieser neuen, nunmehr vierten Generation der Betriebswirtschaftslehrer charakteristisch erscheinen:

- das Konzept einer »neuen Wirtschaftlichkeit«, in engem Zusammenhang stehend mit der Debatte um eine »Humanisierung der Arbeitswelt«,
- die sog. »Arbeitsorientierte Einzelwirtschaftslehre«, als erster gewerkschaftlicher Vorstoß in das bislang von »kapitalorientierten« Interessen dominierte betriebswirtschaftliche Lager,
- sowie die »Managementlehre«, die insbesondere theoretische und praktische Entwicklungen in den USA aufgreift und für die deutsche Betriebswirtschaftslehre verfügbar macht.

#### 5.5.3.1. Neue Wirtschaftlichkeit

Mit der bereits im entscheidungsorientierten Ansatz sich abzeichnenden Abkehr von einem uneingeschränkten Gewinnmaximierungspostulat folgte nun, insbesondere auch durch die auf Deutschlands Lehrstühle breit verteilten Schüler Heinens, die Hinwendung zu einem »interessenpluralistischen« Verständnis der unternehmenspolitischen Zielbildung<sup>196</sup>. Unternehmensziele werden nun zum »Output organisationaler Verhandlungsprozesse«<sup>197</sup>. Damit wird der Zielbildungsprozess nicht mehr nur als willentlicher Entscheidungsvorgang beim Unternehmer begriffen, wie vorher bei Heinen. Statt dessen wird unterstellt, in durchaus emanzipatorischer Absicht, die

<sup>196</sup> Vgl. den ehemaligen Heinen-Assistenten, dann Professor an der damaligen Münchner Bundeswehrhochschule Reichwald, R., »Zur empirischen betriebswirtschaftlichen Zielforschung«, a. a. O., S. 528

<sup>197</sup> Ebda, S. 529

Arbeitnehmerseite sei pluralistisch an diesem Prozeß beteiligt. Zwar hat die Entwicklung der Mitbestimmungsgesetzgebung der Arbeitnehmerseite erweiterte Mitsprachemöglichkeiten eingeräumt, letztlich, da nur minderheitlich in den unternehmerischen Entscheidungsgremien vertreten, jedoch keine Entscheidungsmacht. Allein von daher kann von einem Pluralismus der Zielbildung nur bedingt die Rede sein. Wesentlicher jedoch ist, daß auch hier wiederum die vorrangigen Unternehmensziele längst objektiv vorgegeben sind und gar nicht zur Disposition stehen.

Nach dem neuen Verständnis werden die im Unternehmen abhängig Beschäftigten nun nicht mehr nur als disponibler »Faktor Arbeit« wahrgenommen, sondern doch bereits als Verhandlungspartner. Der Ideologievorwurf, betriebswirtschaftliche Zielforschung befaße sich nur mit der Zielbildung der Unternehmer<sup>198</sup>, scheint dadurch entkräftet, daß nun auch – empirisch – nach »Arbeitnehmerzielen« gefragt wird<sup>199</sup>. Im erfahrungswissenschaftlich-empiristischen Sinne jedoch verkommt diese Frage letztlich zu einer »Arbeitnehmerzufriedenheitsforschung«<sup>200</sup>. Es wird psychologisch nach arbeitsbedingten Ursachen für die subjektive Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit am Arbeitsplatz geforscht.

Der Ansatz der »neuen Wirtschaftlichkeit« bezieht damit die sog. Arbeitnehmer als betriebswirtschaftlich relevanten *Personenkreis* in die betriebswirtschaftliche Analyse mit ein, nicht lediglich als »Faktor Arbeit«<sup>201</sup>. Allerdings verbleibt diese Analyse auf der empirisch wahrnehmbaren und abfragbaren Oberfläche. Sie dringt nicht bis zu den hinter dieser Oberfläche liegenden gesamtwirtschaftlichen und strukturellen Gegebenheiten durch. Über Arbeitnehmerzufriedenheitsforschung wird nun jedoch immerhin auch nach Bedürfnissen, Wünschen oder Zielen der im Betrieb Beschäftigten gefragt und versucht, diese faßbar zu machen. Es stellt sich dabei allerdings heraus, daß es dabei weniger darum geht, die Bedürfnisse der Beschäftigten zu erfassen, um diesen gerecht zu werden. Es geht vielmehr darum, die Kostenwirksamkeit einer Nicht-Berücksichtigung transparenter zu machen.

<sup>198</sup> Vgl. Ortmann, G., Unternehmensziele als Ideologie, a. a. O.

<sup>199</sup> Vgl. hierzu auch Chmielewicz, U., Arbeitnehmerinteressen und Kapitalismuskritik in der Betriebswirtschaftslehre, Reinbeck 1975

<sup>200</sup> Vgl. in diesem Sinne Reichwald, R., Zur empirischen betriebswirtschaftlichen Zielforschung, a. a. O., S. 531 ff

<sup>201</sup> Vgl. hierzu auch Picot, A., Wirtschaftlicher Nutzen contra volkswirtschaftliche Kosten? »Humanisierung des Arbeitsleben« in ökonomischer Sicht, in: Rosenstiel, L. v., Weinkamm, M., (Hg.), Humanisierung der Arbeitswelt – Vergessene Verpflichtung, Stuttgart 1980, S. 225–242;

Symptomatisch in diesem Sinne etwa Picot: »Durch eine differenzierte, vertiefte interne Kostenanalyse kann deutlich werden, daß der Verzehr von Humangütern auch erhebliche indirekte Rückwirkungen auf die vom Betrieb zu berücksichtigenden Kosten haben kann«<sup>202</sup>. Mit anderen Worten, »Nicht-Humanisierung« kann teuer zu stehen kommen. Reichwald begreift diesen Ansatz als Integration von ökonomischer und humaner Sichtweise<sup>203</sup>.

Außer betriebsinternen Kostenaspekten, die vor allem in der Humanisierungsdiskussion eine Rolle spielten, bezieht die erweiterte, »aufgeklärte« Wirtschaftlichkeitsanalyse dann auch betriebsexterne Kostenwirkungen, sog. »externalities«, in die betriebswirtschaftliche Kalkulation mit ein<sup>204</sup>.

Auch hier geht es besonders um die Erfassung bisher nicht ausgewiesener Kosteneffekte, nun jedoch um solche, die als zunächst externe Effekte des Betriebes rückwirkend sich wieder intern niederschlagen. Dies ist etwa der Fall, wenn der potentielle Widerstand der regionalen Bevölkerung gegen ein geplantes Investitionsvorhaben nicht frühzeitig miteinkalkuliert wird und dies später dann zu unvorhergesehenen Kosten führt. Ebenso können auch Umweltschädigungen bei Bekanntwerden Image- und Absatzverluste oder Folgelasten anderer Art nach sich ziehen, die intern kosten-, bzw. ertragswirksam werden.

Nach Picot ist es nun betriebswirtschaftlich von Interesse, die »relevanten« Externalitäten zunächst festzustellen, um sie dann in einem zweiten Schritt verhindern oder abbauen zu können. Als betriebswirtschaftlich »relevant« in diesem Sinne werden alle diejenigen Externalitäten klassifiziert, die kostenwirksam werden bzw. die den Investitionserfolg in Frage stellen können<sup>205</sup>.

Dies wiederum bedeutet, daß nach einem solchen Verständnis alle übrigen externen Auswirkungen, z. B. sog. soziale Kosten, da betriebswirtschaftlich nicht »relevant«, auch nicht berücksichtigt werden müssen.

<sup>202</sup> Vgl. ebda, S. 234

<sup>203</sup> Vgl. Reichwald, R., Technologische Entwicklung und Wirtschaftlichkeitsbeschränkungen für eine humane Arbeitsgestaltung im Verwaltungsbereich, a. a. O., S. 217

<sup>204</sup> Vgl. Picot, A., Betriebswirtschaftliche Umweltbeziehungen und Umweltinformationen, Berlin 1977, sowie ders., The Management of Investment Externalities within the Private Investment Decision Process, in: Management International Review, Stuttgart, Vo. 20, 1980/3, S. 71–82

<sup>205</sup> Ebda, S. 72

Das Konzept der »neuen Wirtschaftlichkeit« beansprucht für sich einen Paradigma-Wechsel im marktwirtschaftlichen Wirtschaftlichkeitsdenken. Bei genauerer Betrachtung handelt es sich jedoch weniger um die Begründung eines *neuen* Wirtschaftlichkeitsbegriffes, als vielmehr um eine differenziertere, *erweiterte Kostenerfassung* unter alten Wirtschaftlichkeits-, nämlich Rentabilitätskriterien. Hierin, in der genaueren Erfassung vorher nicht reflektierter oder latenter Kostenzusammenhänge liegt aber auch die Leistung des Konzepts. Aufgedeckt und bewußt gemacht werden vor allem Kosteneffekte auf Grund langfristiger (z. B. Altlasten), gesamtbetrieblicher (z. B. Zusammenhänge zwischen Entwicklungsfehlern und Gewährleistungskosten) und volkswirtschaftlicher Interdependenzen (z. B. wachsende Entsorgungskosten).

Explizit sind dabei bedürfnisorientierte Überlegungen mit einbezogen, dann nämlich, wenn die Nicht-Berücksichtigung aktueller Bedürfnisse, sei es intern (»Nicht-Humanisierung«) oder extern (z. B. Kundenbedürfnisse) im Betrieb kostenwirksam wird. Damit werden, solange ihre Kostenrelevanz festgestellt wird, Bedürfnisbereiche (Humanisierung, Umweltschutz), die vorher unberücksichtigt blieben, nun neu in das wirtschaftliche Kalkül mit aufgenommen. Die darüberhinaus nicht problematisierte Rücksichtslosigkeit gegenüber den als nicht (kosten)»relevant« eingestuftem Bedürfnissen könnte, durchaus im Sinne des Konzepts, sich aber langfristig als kurzsichtig erweisen: Die bisherige kumulative Verursachung sozialer Kosten, auch wenn sie vielleicht dem einzelnen Betrieb nicht unmittelbar zuzurechnen oder nachzuweisen ist, kann langfristig für die Gesamtheit der Betriebe nicht ohne Konsequenzen bleiben. Das Konzept der »neuen Wirtschaftlichkeit« bietet damit insgesamt ein Konzept der erweiterten Kostenanalyse unter Einbeziehung indirekter Kostenwirkungen. Es kann darüberhinaus aber keine betrieblichen Orientierungen aufzeigen, warum eigentlich gearbeitet werden sollte, außer um Kosten zu sparen. Dies kann jedoch kaum der Sinn der Arbeit sein.

### 5.5.3.2. Arbeitsorientierte Einzelwirtschaftslehre

Aus der Gewerkschaftsbewegung heraus wurde in den 70er Jahren die sog. »Arbeitsorientierte Einzelwirtschaftslehre« (AOEWL) mit weitreichenden Ansprüchen entwickelt<sup>206</sup>. Die AOEWL soll »eine in grundsätzlichen

<sup>206</sup> Vgl. Projektgruppe im Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Institut des Deutschen Gewerkschaftsbundes GmbH (WSI), Grundlelemente einer Arbeitsorientierten Einzelwirtschaftslehre. Ein Beitrag zur politischen Ökonomie der

Aspekten alternative Theorie« formulieren und damit die Grundlage bieten für eine neue Rechtfertigung unternehmerischen Handelns, welches damit »auch inhaltlich mehr oder weniger umfassend verändert werden soll«<sup>207</sup>.

Ausgangspunkt der AOEWL ist eine gesamtgesellschaftliche Analyse zur Beschreibung derzeitiger »Machtstrukturen« der Verteilung von Einkommen, Vermögen, Entscheidungsbefugnissen und sozialen Chancen. Sie formuliert hieraus die kontrastierenden Interessenlagen: auf der einen Seite diejenigen, die über Kapitalbesitz und Eigentum an Produktionsmitteln verfügen, auf der anderen Seite jene, die in Lohnarbeit stehen und in erster Linie nur ihre Arbeitskraft als Einkommensquelle besitzen. Durch die Gegenüberstellung will die AOEWL die gesellschaftliche Benachteiligung der in Lohnarbeit abhängig Beschäftigten transparenter machen.

Die AOEWL kritisiert die bisherige Betriebswirtschaftslehre in ihrer einseitigen Orientierung an den Interessen der Kapitaleigner. Sie bekennt sich engagiert zu einer Aufhebung gesellschaftlicher Benachteiligungen durch Unterstützung arbeitsorientierter Interessen. Letztes Ziel ist die praktische Durchsetzung arbeitsorientierter Interessen gegenüber Kapitalinteressen<sup>208</sup>.

Hierzu sucht die AOEWL zunächst die arbeitsorientierten Interessen zu operationalisieren, um Zielkriterien für den gesellschaftlichen Wandel zu gewinnen. Dabei ist von »den Bedürfnissen des Menschen als Grundlage seines Handelns« auszugehen, um vor allem auch dem anthropologischen wie soziologischen Defizit einer bis dahin ökonomie-lastigen Betriebswirtschaftslehre entgegenzuwirken<sup>209</sup>. Die AOEWL will damit einen Bezugspunkt ökonomischen Handelns aufzeigen, der hinter instrumentelle Rentabilitätsorientierung zurückweist, auf die Bedürfnisse der Arbeitenden rekurriert, auch wenn im folgenden eine solche Bedürfnisorientierung dann nicht konsequent verfolgt wird. Mehr oder weniger zufällig, fundiert allerdings

Unternehmung, WSI-Studie zur Wirtschafts und Sozialforschung Nr. 23, Köln 1974, sowie WSI-Forum am 6. und 7. Juni 1973, WSI-Studie zur Wirtschafts- und Sozialforschung, Arbeitsorientierte Einzelwirtschaftslehre contra Kapitalorientierte Betriebswirtschaftslehre, Köln 1973

<sup>207</sup> Koubek, N., Brauchen wir eine neue Betriebswirtschaftslehre? Kritik aus gewerkschaftlicher Sicht und Elemente einer Alternative, S. 185, in: ders. et al. Betriebswirtschaftliche Probleme der Mitbestimmung, Frankfurt/M. 1974, S. 185–203

<sup>208</sup> Vgl. Projektgruppe im WSI, Grundelemente einer Arbeitsorientierten Einzelwirtschaftslehre, a. a. O., S. 25 ff

<sup>209</sup> Ebda, S. 317 ff

durch den nicht zu unterschätzenden Hintergrund gewerkschaftlich-praktischer Erfahrung, werden *arbeitsorientierte Interessen* inhaltlich aufgelistet:

- a) *Einzelwirtschaftliche Interessen* beziehen sich vor allem auf
- die »Sicherung der Arbeitsplätze«,
  - die »Sicherung des Einkommens« sowie die
  - »optimale Gestaltung der Arbeit«<sup>210</sup>

Sehr differenziert sind die Vorstellungen der AOEWL zur optimalen, d. h. »emanzipatorischen« Gestaltung der Arbeit. Sie umfassen Aspekte der ergonomischen Arbeitsplatzgestaltung, Variationen im Hinblick auf Tätigkeitsstrukturen, Aufgabenkombinationen und Kooperationsformen, Regelungen der Arbeitszeit, des Arbeitstempos oder der Entlohnung, wie auch relevante strategische Entscheidungen der Personalpolitik, der Investition und Innovation.

b) Über die einzelwirtschaftlichen Interessen hinaus erstreckt sich der Zielkatalog der AOEWL aber auch auf *gesamtwirtschaftliche Interessen* der abhängig Beschäftigten<sup>211</sup>: Um diese zu definieren, unterscheidet der Ansatz zwischen einzelwirtschaftlichen Produkten, die der unmittelbaren Bedürfnisbefriedigung dienen (»goods«) und solchen mit negativen Auswirkungen (»bads«). Als dritte Kategorie werden schließlich noch Maßnahmen zur Vermeidung negativer Auswirkungen (»antibads«) abgegrenzt. Da unter gegebenen wirtschaftlichen Bedingungen die Produktion von »bads« ebenso rentabel sein kann, wie die von »goods«, müssen zusätzliche Steuerungsinstrumente geschaffen werden, die die Produktion in stärkerem Maße auf »goods«, d. h. auf positive Befriedigung zu lenken im Stande sind. Um zwischen »goods«, »bads« und »antibads« differenzieren zu können, bedarf es einer genaueren Beurteilung der gesellschaftlichen Folgekosten der einzelnen Produkte und ihrer Produktion. Hierzu kann bspw. auf das Instrumentarium der Technikfolgenabschätzung zurückgegriffen werden.

Das gesamtwirtschaftliche Interesse an einer »optimalen Versorgung mit privat und öffentlich nutzbaren Gütern« stellt sich gemäß AOEWL aber nicht nur als Frage der Produktwahl, sondern auch als Problem der gerechten Verteilung, wie auch des rationalen Konsums dieser Güter. Hier wird auf *sozialere Nutzungsmöglichkeiten* bestimmter Produkte (z. B. Gemeinschaftseinrichtungen, lebensfreundlichere Wohnprojekte) verwiesen,

<sup>210</sup> Ebda, S. 100 ff

<sup>211</sup> Vgl. ebda, S. 130

auf anspruchsvollere Produktgestaltung hinsichtlich Lebensdauer, Wartung und Gebrauchswert, auf erweiterte Markttransparenz und Verbraucherinformationen, auf verbraucherfreundlichere Vertriebssysteme etc.

Nach der Formulierung arbeitsorientierter Interessen und Ziele zeigt die AOEWL dann Möglichkeiten auf, wie diese Ziele einzel- wie gesamtwirtschaftlich umzusetzen sind.

Die *einzelwirtschaftlichen* Möglichkeiten werden aufgegliedert nach der traditionellen betriebswirtschaftlichen Einteilung betrieblicher Funktionsbereiche: Beschaffung, Produktion, Absatz, Personalwirtschaft, Forschung und Entwicklung, Investition, Organisation, Finanzierung und (dies allerdings ist neu) Verteilung.

Für jeden der genannten Bereiche werden dann jeweils *arbeitsorientierte* Gestaltungsmöglichkeiten aufgezeigt. Im Hinblick auf den Sektor *Organisation*<sup>212</sup> bspw. werden folgende Forderungen erhoben:

- eine »neue Konzeption der Arbeitsteilung« (Abbau von Entfremdung und übermäßiger Belastung),
- eine »Umstrukturierung der Entscheidungs- und Steuerungsprozesse« (Partizipation) sowie
- eine »Standardisierung und Offenlegung der Informationssysteme«.

Die Vielzahl der aufgezählten Vorschläge zur Realisierung arbeitsorientierter Ziele ergeben insgesamt eine betriebswirtschaftliche Konzeption, die konsequent Interessen der abhängig Beschäftigten verfolgt, – auch wenn die einzelnen genannten Beispiele manchmal eher intuitiv als logisch abgeleitet, eher kämpferisch als realistisch postuliert erscheinen. Im Hinblick auf *gesamtwirtschaftliche Strategien der Umsetzung arbeitsorientierter Interessen* wird u. a. eingegangen auf einen Ausbau des Systems der Mitbestimmung oder auf den Einsatz sog. Sozialtechnologien (der politischen Technologie- und Gewerbeaufsichtspolitik, der Politik der Preisgestaltung öffentlicher Tarife und Aufträge etc.). Auch wird die Einrichtung neuer Kontrollinstanzen der Fusions-, Preis-, Verbraucher- und Umweltschutzkontrolle wie auch eine Ergänzung des parlamentarischen Systems durch Wirtschafts- und Sozialräte gefordert.

Allen diesen Vorstellungen wird dabei immer ein explizites Bekenntnis zu Demokratie, zu Parlamentarismus sowie zu einzelwirtschaftlicher, wenn auch staatlich beschränkbarer Autonomie vorangestellt. Es wird aber auch davon ausgegangen, daß im Konfliktfalle einzelwirtschaftliche, den gesamt-

<sup>212</sup> Ebda, S. 211 ff, 215



wirtschaftlichen Interessen unterzuordnen sind, sowie, daß im Einzelfalle ökologischen und sozialen Kalkülen Vorrang vor ökonomischen eingeräumt werden müsse<sup>213</sup>.

Für eine *Operationalisierung* dieser »Kalküle« werden dann *Indikatoren-systeme* entwickelt. *Ökologische* Indikatoren sollen nicht nur gefährliche und umweltschädliche Produktionsverfahren festzustellen helfen, sondern auch Gefahren und Verbesserungsmöglichkeiten in der unmittelbaren Umwelt des einzelnen Arbeitsplatzes aufzeigen. Sie sollen die Umweltschädlichkeit einzelner Produkte sowie die Vergeudung von Ressourcen und Energien erkennen und damit auch vermeiden helfen<sup>214</sup>. Mit *sozialen* Indikatoren wird versucht, den Begriff »Lebensqualität« als Richtwert für einzel- und gesamtwirtschaftliche Entscheidungsprozesse zu operationalisieren, bzw. überhaupt in den einzelwirtschaftlichen Entscheidungshorizont mit aufzunehmen<sup>215</sup>.

Zusammenfassend: Die AOEWL formuliert konsequent und offen ihre Parteilichkeit für die Interessen der abhängig Beschäftigten. Indem sie dies tut und dabei für ein breites Spektrum betrieblicher Entscheidungsbereiche detailliert und pragmatisch Möglichkeiten zu einer verstärkten Wahrnehmung arbeitsorientierter Interessen aufzeigt, deckt sie zugleich die – oft als »wissenschaftlich neutral« dargestellte – letztlich jedoch kapitalorientierte Parteilichkeit der bisherigen Betriebswirtschaftslehre auf.

Die Operationalisierung betrieblicher Zielkriterien durch Indikatorensysteme sowie die Verfolgung betrieblicher Entscheidungen im arbeitsorientierten Interesse bis auf die Ebene betrieblicher Funktionsbereiche und die Arbeitsplatzebene enthält eine Vielzahl unmittelbarer Anwendungs- und Umsetzungsmöglichkeiten selbst unter Kapitalverwertungsbedingungen. Die Orientierung an den Bedürfnissen der abhängig Beschäftigten verweist über den engen ökonomischen Bezug hinaus auch auf soziale und ökologische Kriterien, denen bei der einzelwirtschaftlichen Betätigung Rechnung zu tragen ist. Dabei wird der Betrieb nicht als isoliertes, quasi geschlossenes System in Betracht gezogen, sondern immer in bewußter Wahrnehmung gesamtwirtschaftlicher und gesellschaftlicher Interdependenzen und Verantwortlichkeiten – allerdings auch nur bis zu einem gewissen Punkt:

Die Illusion besteht auch hier wiederum in der Vorstellung, die Dominanz von kapitalorientierten Interessen und Kapitalverwertungszwängen

<sup>213</sup> Ebda, S. 251

<sup>214</sup> Ebda, S. 247

<sup>215</sup> Ebda, S. 248 ff; vgl. den Indikatoren-Katalog in Anhang I

könnte durch soziale, und das heißt hier gewerkschaftliche Machtausübung durchbrochen, gar *ersetzt* werden.

Zwar wird einerseits darauf hingewiesen, »daß für jedes Unternehmen, das als einzelnes Unternehmen überleben will, nur bestimmte eng begrenzte Bereiche von Handlungsmöglichkeiten bestehen, sich von kapitalorientierter Rationalität zu entfernen«<sup>216</sup>, andererseits will die AOEWL aber genau diese kapitalorientierte Rationalität grundsätzlich durchbrechen und ablösen<sup>217</sup>. In diesem Widerspruch wird sie, entsprechend ihrer Herkunft, zur gewerkschaftlichen Reformstrategie. In dieser liegen ihre Chancen und ihre Grenzen: Das heißt, sie kann Möglichkeiten zur Verbesserung der Arbeits- und Lebensqualität der abhängig Beschäftigten sowie Strategien zur Durchsetzung dieser Möglichkeiten entwickeln. Sie wirkt dadurch aber entgegen ihrem eigenen Anspruch durchaus systemimmanent<sup>218</sup>.

Daß in diesem Sinne arbeitsorientierte Humanisierungs- und Demokratisierungsforderungen, die in der Bundesrepublik oft mit klassenkämpferisch erscheinendem Getöse ausgefochten werden, letztlich keineswegs Kapitalinteressen entgegenstehen, belegt die fortgeschrittene skandinavische Kapitalismusvariante. Hier bemühen sich die Unternehmensleitungen seit langem – auf eigene Initiative und keineswegs aus purer Menschenfreundlichkeit oder auf gewerkschaftlichen Druck hin – um Humanisierung der Arbeitsbedingungen und verstärkte Einbeziehung der Arbeitnehmervertreter in den unternehmerischen Entscheidungsprozeß. Die dahinter stehenden Ziele sind: Abbau von Konflikterscheinungen wie Absentismus und Fluktuation, Konfliktvermeidung, Höherqualifizierung und Flexibilisierung des Personals, – jeweils Ziele, die auf die langfristige Sicherung der betrieblichen Rentabilität ausgerichtet sind und nicht auf eine Humanisierung und Demokratisierung als Selbstzweck<sup>219</sup>. Durch die Einbeziehung von Arbeitnehmervertretern in die Management-Verantwortung müssen unangenehme, sonst als arbeitnehmerfeindlich geltende Entscheidungen, z. B. über anstehende Entlassungen, von diesen Arbeitnehmer-Repräsentanten im Interesse der Erhaltung des Gesamtbetriebes selbst mit-gefällt und mit-getragen werden.

<sup>216</sup> Vgl. Koubek, N., Brauchen wir eine neue Betriebswirtschaftslehre? a. a. O., S. 191

<sup>217</sup> Ebda, S. 185

<sup>218</sup> Vgl. zur kritischen Auseinandersetzung mit der AOEWL auch Hundt, S., Beiträge zur Kritik der Betriebswirtschaftslehre, Bremen 1981, S. 48 ff

<sup>219</sup> Vgl. Wagner, B., Arbeitsgestaltung in Schweden, in: Zeitschrift für Organisation, Heft 1, 1981, S. 47–48

Die Gewerkschaftsbewegung insgesamt ist in ihrer Existenzvoraussetzung und – rechtfertigung durch den Gegensatz von Kapital und Arbeit bedingt. Als legaler, reformerisch wirkender Gegenpol trägt sie diesen Gegensatz auch eher und hält ihn vorwärtstreibend aufrecht, als daß sie ihn transzendiert oder gar aufhebt.

Auch die AOEWL gewinnt in diesem Sinne ihren Stellenwert nur als *Gegenposition* zur bisherigen Betriebswirtschaftslehre. Ohne eine eigenständige ökonomische Theorie zu begründen, erhält sie als korrektive Kritik der kapitalorientierten Betriebswirtschaftslehre ihre Funktion und Struktur.

Der AOEWL inhaltlich zur Seite stehen sog. »kritische Ansätze« in der Betriebswirtschaftslehre<sup>220</sup>.

Aus der Studenten-Bewegung der 68er Jahre hervorgegangen, vertreten diese zwar ebenso eindeutig Arbeitnehmerinteressen, entwickeln sich aber eher als kritische Sozialwissenschaft auf der Basis der Frankfurter Schule. Vor allem Habermas' legitimatorisches Diskursmodell bildet die Grundlage für eine Umgestaltung der Betriebswirtschaftslehre als »Kommunikationstheorie«<sup>221</sup>. Als deren wesentliche Konsequenz ergibt sich die Forderung nach einem *Ausbau der Mitbestimmung* auf allen betrieblichen Ebenen.

Um zu einer umfassenden betriebswirtschaftlichen Konzeption, einer Betriebswirtschaftslehre, ausgebaut zu werden, bleiben AOEWL und kritische BWL zu einseitig auf Arbeitnehmerinteressen fixiert. In dieser spezifischen Beschränkung liegt allerdings auch die historische gewerkschaftliche Funktion. Vom betrieblichen Gesamtprozess sind jedoch noch eine Reihe weiterer Interessen und Bedürfnisse betroffen, denen aus bedürfnisorientierter Sicht in einer umfassenden betriebswirtschaftlichen Konzeption ebenso Rechnung zu tragen ist. Hierzu zählen etwa die Bedürfnisse der Konsumenten, der Lieferanten oder der regionalen Bevölkerung im Umfeld des Betriebes.

<sup>220</sup> Vgl. z. B. Kappler, E., Zum Theorie-Praxis-Verhältnis einer noch zu entwickelnden kritischen Theorie der Betriebswirtschaftspolitik, in Ulrich, H., Zum Praxisbezug der Betriebswirtschaftslehre, a. a. O., S. 107–134. Vgl. auch ders., Brauchen wir eine neue Betriebswirtschaftslehre? Ein Versuch zur Weiterentwicklung der entscheidungs- und verhaltensorientierten Betriebswirtschaftslehre, in: Koubek et al., Betriebswirtschaftliche Probleme der Mitbestimmung, a. a. O., S. 163–184.

<sup>221</sup> Vgl. Kappler, E., Zum Theorie-Praxis-Verhältnis. . . , a. a. O., S. 124 ff

### 5.5.3.3. Managementlehre

In einem besonderen Verhältnis zur deutschen Betriebswirtschaftslehre steht die aus den USA kommende, mittlerweile auch in Europa etablierte Managementlehre. Geht man davon aus, daß beide, Betriebswirtschafts- wie Management»lehre«, übereinstimmend Lernende auf die Führung von Betrieben vorbereiten und die dafür erforderlichen Qualifikationen vermitteln wollen, so verwundert zunächst die Unterschiedlichkeit der Sichtweisen, der Problemauswahl und entsprechend auch der Lehrinhalte. Ohne gegenseitige Berührung haben beide sich national zunächst weitgehend isoliert entwickelt. Erst in den 70er Jahren werden erste wissenschaftliche Aufarbeitungen amerikanischer Managementliteratur durch deutsche Betriebswirtschaftslehrer unternommen<sup>222</sup>.

Die Mehrzahl der deutschen Betriebswirtschaftslehrer bleibt jedoch weiterhin (und bis heute) wenig aufgeschlossen, oft schon aus rein sprachlichen Gründen. So ist auch in Wöhles betriebswirtschaftlichem Standardwerk, seiner »Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre«, bis in die 15. Auflage 1984 symptomatisch keinerlei angelsächsische Literatur verarbeitet, obwohl die betriebliche Praxis in der Bundesrepublik längst von amerikanischen Managementverfahren und -techniken durchsetzt ist. Selbst in den Kapiteln, die dem Gegenstand der Managementlehre am nächsten stehen, »Betriebsführung« und »Betriebsorganisation«, ist, abgesehen von einem Verweis auf die verschiedenen »Management-by«-Techniken, kein Bezug zu der sonst weltweit verbreiteten amerikanischen Managementlehre zu finden. Begründet wird diese Zurückhaltung der verschiedenen Autoren z. T. mit dem Argument der Nicht-Übertragbarkeit amerikanischen Management-know-hows auf deutsche Betriebe oder mit dem Vorwurf des Theoriedefizits und der Unwissenschaftlichkeit. Aber auch der Hinweis ist zu finden, »Menschenführung«, so wird Management dann häufig übersetzt, sei weder lehr- noch lernbar. Wenn überhaupt Gegenstand wissen-

<sup>222</sup> Perridon, L., Managementlehre – Neue Disziplin in Deutschland, a. a. O., vgl. Beyer, H. T., Die Lehre der Unternehmensführung, Berlin 1970, ders., Wissenschaftstheorie und Managementlehre, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis 1972, S. 336–353; Reber, G., Unternehmensführung – Versuch einer ganzheitlichen Begriffserklärung, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 1969, S. 689–705; Stiefel, R. T., Die anglo-amerikanische Managementlehre, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis 1969, S. 626–637; Kirsch, W., Meffert, H., Organisationstheorien und Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden 1970

schaftlicher Forschung, so liege dieser in der Zuständigkeit von Disziplinen wie Soziologie und Psychologie, nicht aber im Bereich der Betriebswirtschaftslehre<sup>223</sup>.

Bei einer Auswahl von Betriebswirtschaftslehrern der jüngeren Generation jedoch setzte sich der Diffusionsprozeß durch, zunächst im Bereich der sog. *Organisationstheorie*. Hier kam man an der amerikanischen Literatur nicht mehr vorbei. Zum einen weil die Betriebe selbst, nicht zuletzt auch mit Zunahme der Zahl amerikanischer Tochtergesellschaften in der Bundesrepublik, sich immer stärker an diesem »Know how« orientierten. Zum anderen mußte man aber auch feststellen, daß die betriebliche Praxis, für welche ja schließlich ausgebildet werden sollte, die dort Arbeitenden mit Problemen konfrontierte, auf die sie mit den bisherigen betriebswirtschaftlichen Ausbildungsinhalten nicht ausreichend vorbereitet waren. Es fehlte in der betriebswirtschaftlichen Hochschulausbildung bspw. eine Vorbereitung auf die Anforderungen als Vorgesetzter im Umgang mit hierarchisch Unter-, aber auch Übergeordneten, auf Probleme des Informations- und Entscheidungsverhaltens in kooperativen Zusammenhängen, in Arbeitsgruppen, Entscheidungsgremien o.ä. Auch Fragen der Motivation (in der Betriebswirtschaftslehre als 'Arbeitswilligkeit' früher zwar schon benannt, aber nicht verfolgt) oder des Zusammenhanges zwischen organisatorischen Innovationen, menschlichem Verhalten und ökonomischem Output wurden in der »Management Science« schon früh als praxis- und damit auch wissenschaftsrelevant erkannt. Sie wurden deshalb vielfältigsten, meist empirischen Untersuchungen unterworfen, welche das Fundament der Managementlehre bildeten.

Im Bereich des betrieblichen *Personalwesens* verlagerten sich die praktischen Anforderungen zunehmend von reinen Funktionen der Personalverwaltung auf solche der Personalentwicklung. Letztere umfaßten neben den motivationalen Aspekten der Leistungsbereitschaft, also der Motivation, vor allem Fragen der Leistungsfähigkeit, also der Qualifikation. Die Managementlehre betonte, daß in der beruflichen Praxis nicht lediglich kaufmännische Qualifikationen erforderlich seien, sondern insbesondere auch soziale und kommunikative. Nicht mehr nur Sachkenntnis, sondern auch »soziale Kompetenz«, so das neue Schlagwort, wurde vom Manager in der betrieblichen Praxis verlangt. Hierauf jedoch war die deutsche Betriebswirtschaftslehre aus ihrer Geschichte heraus nicht eingerichtet.

<sup>223</sup> Vgl. hierzu die Ausführungen in Staehle, W. H., *Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Einführung*, München 1980, S. 1, S. 47 ff (5. Aufl. 1989)

Staehe, der wohl als erster deutscher Hochschullehrer für Betriebswirtschaftslehre ein umfangreiches Lehrbuch unter dem Titel »Management« mit durchschlagendem Erfolg veröffentlicht, hebt als Abgrenzungskriterium hervor: Die Managementlehre (im Gegensatz zur Betriebswirtschaftslehre) sieht in den Organisationsmitgliedern im Betrieb, vom Manager bis zum Arbeiter »Menschen aus Fleisch und Blut und nicht abstrakt-blutleer ›dispositive« bzw. ›objektbezogene Faktoren« oder ›personale Elemente«<sup>224</sup>.

Die Managementlehre konzentriert sich deshalb auch im wesentlichen auf das *Verhalten* der Organisationsmitglieder und dessen Determinanten, vor allem im Hinblick auf die produktive Leistung. Sie fragt eher nach organisatorischer Innovation und den Bedingungen ihrer Durchsetzung als nach dem Aufbau organisatorischer Strukturen. Sie setzt sich mit Zusammenhängen zwischen Führungsstil, Leistung und Produktivität auseinander und bemüht sich, zumindest mit Staehe, um die organisatorische Integration und Koordination immer größerer Handlungsspielräume des arbeitenden Menschen<sup>225</sup>.

Themenschwerpunkte wie sie etwa in Staehles Managementlehre als Kapitelüberschriften auftauchen sind:

- Verhalten von Individuen
- Verhalten von Gruppen
- Führung als Beeinflussung von Individuen in Gruppen
- Differenzierung und Integration der Organisation
- Geplanter organisatorischer Wandel (Organisationsentwicklung)

Im Vergleich von Managementlehre und Betriebswirtschaftslehre wird eine größere Distanz der BWL zur betrieblichen Praxis, um nicht zu sagen ein mangelnder Praxisbezug deutlich. Die Neigung zu theoretischer, gerne auch mathematisierter Abstraktion (z. B. Produktionsfunktionen, Entscheidungstheorie) hat die Betriebswirtschaftslehre teilweise bis zur Bedeutungslosigkeit für die betriebliche Praxis degradiert.

Dies hat nicht zuletzt auch dazu geführt, daß die Betriebe dazu übergegangen sind, die in der universitären Lehre empfundenen Defizite selbst auszugleichen. Sie übernehmen Ausbildungs- und Trainingsfunktionen selbst oder greifen auf private Institutionen zurück. Insbesondere hat sich so der gesamte Sektor des Managementtrainings und der Managementweiterbildung, ganz im Gegensatz zu den USA, in der Bundesrepublik außerhalb

<sup>224</sup> Vgl. hierzu und für das folgende ebda, S. 1 ff; vgl. auch Staehe, W. H., Funktionen des Managements, 2. Aufl., Bern und Stgt. 1989

<sup>225</sup> Ebda, S. 1 f, S. 49 ff

der Hochschulen angesiedelt. In den USA wendet sich die Wirtschaft zur Weiterbildung ihres Personals, aber auch zur praxisbezogenen Unternehmensberatung, in wesentlich stärkerem Maße an die Hochschulen, die hierfür qualifiziert und eingerichtet sind<sup>226</sup>.

Für die amerikanische Managementlehre war ein enger Praxiskontakt durch Anwendungsorientierung von Anfang an konstitutiv. Sie hat entsprechend davon profitiert, nicht nur finanziell, sondern auch durch gegenseitige inhaltliche, problemorientierte Befruchtung. Diese unmittelbare Anwendungsorientierung hat ihr dafür andererseits den Vorwurf mangelnder theoretischer Fundierung eingehandelt. Staehle diskutiert, ob die amerikanische Managementlehre überhaupt als Wissenschaft anerkannt werden kann<sup>227</sup>. An den amerikanischen Hochschulen suchte man das theoretische Defizit dann zeitweise durch empirischen Aktivismus auszugleichen.

Der engere Praxiskontakt der Managementlehre ist in vieler Hinsicht finanziell begründet. D.h. die Industrie eröffnete neben dem universitären Einkommen zusätzliche Verdienstmöglichkeiten. Durch eine solche finanzielle Brücke zwischen Wissenschaft und Praxis vertieft die Hochschule aber nicht nur ihren Praxisbezug, gewinnt inhaltliche Anregungen und Finanzmittel. Sie verliert zugleich auch ihre relative Ungebundenheit und begibt sich in direkte Abhängigkeit von ihren Geldgebern.

Diese Instrumentalität, in der der Vorzug der Praxisorientiertheit umschlägt in Dienstbarkeit gegenüber finanziellen Interessen, bestätigt sich beispielsweise bei einer Analyse der Auswahl wissenschaftlicher Fragestellungen. Diese Auswahl beschränkt sich eng auf die Untersuchung von Zusammenhängen zwischen einer Einflußnahme auf betriebliches Verhalten und den Effekten auf die Produktivität<sup>228</sup>. Der zunächst als verhaltensorientiert so human erscheinende Ansatz erweist sich schnell als rein produktivitätsorientiert. Das hier angesprochene Problem wird besonders dort deutlich, wo Themenkreise bearbeitet werden, die gerade über ein enges finanzielles Verwertungsinteresse hinauszugehen scheinen. Bspw. werden in der amerikanischen Managementlehre Möglichkeiten zur Steigerung der »Quality of Working Life« intensiv diskutiert. In bemerkenswerter Unverblümtheit münden die entsprechenden, meist empirischen Untersuchungen jedoch in Aussagen darüber, welche Produktivitätseffekte bei Maßnahmen

<sup>226</sup> Vgl. ebda, S. 57 ff

<sup>227</sup> Vgl. ebda, S. 49

<sup>228</sup> Vgl. etwa Porter, L. W., Lawler III, E. E., Hackmann, J. R., Behavior in Organizations, N.Y. etc. 1975

zur Verbesserung der Qualität des Arbeitslebens festgestellt werden können. Erst wenn bei Versuchen einer praktischen Umsetzung deshalb der Widerstand der Betroffenen zu befürchten ist, bemüht man sich – durchsichtig und wenig glaubwürdig –, das Gegenteil zu beteuern und die »Qualität des Arbeitslebens« als betriebliches Eigenziel darzustellen<sup>229</sup>.

Grenzt Staehle die Betriebswirtschaftslehre gegenüber der Managementlehre auch ab als die »Beschäftigung mit ökonomischen Fragestellungen und ein Denken in ökonomisch-rationalen, entscheidungslogischen Kalkülen«, weil sie nicht wie die Managementlehre »die Analyse menschlichen Verhaltens in wirtschaftlichen Organisationen« mit einbezieht<sup>230</sup>, so greift diese Unterscheidung deshalb wohl zu kurz. Auch die Managementlehre ist durchgängig beherrscht von ökonomisch-rationalen Kalkülen. Sie trägt lediglich der Einsicht stärker Rechnung, daß das ökonomische Resultat nicht nur von *materiellen*, kaufmännisch kalkulierbaren Bedingungen abhängt, sondern auch vom *Verhalten* und von den *Einstellungen* der Betriebsangehörigen.

In beiden Fällen, in der Betriebswirtschafts- wie in der Managementlehre, fällt der Verlust von Begründungsleistungen, von Sinnbezügen, von Einordnungen in übergeordnete Zusammenhänge auf, – um die sich die ältere Betriebswirtschaftslehre in der Phase ihrer Identitätsfindung durchaus noch bemüht hatte<sup>231</sup>. Konzentrierte sich die Betriebswirtschaftslehre in ihrer Entwicklung nach dem 2. Weltkrieg auf die Optimierung von Wirtschaftlichkeitsrechnungen und verlor darüber die Frage nach dem Sinn, nach dem Warum aus dem Auge, so geschah dies in der Managementlehre durch Verengung auf Verhaltensaspekte und deren Produktivitätseffekte. Symptome dieses ethischen Begründungsdefizits machen sich heute verschiedentlich bemerkbar, etwa in der Aktualität von Schlagworten wie »Unternehmensethik«, »business ethics«, »Management Philosophie« etc.<sup>232</sup>. »Motivations-« und »Sinnverlust«, nicht nur am Fließband, sondern durch-

<sup>229</sup> Vgl. z. B. GM's Quality of Work Life Efforts. . . , S. 33 in: Schuster, F. E., Contemporary Issues in Human Resources Management, Reston 1980, S. 29–38

<sup>230</sup> Staehle, W. H., Management, a. a. O., S. 1

<sup>231</sup> Niklisch etwa hatte bereits den Begriff der Betriebsethik geprägt, vgl. auch Lisowsky, A., Ethik und Betriebswirtschaftslehre, Zeitschrift für Betriebswirtschaft 1927, S. 253–256, 363–372, 429–442

<sup>232</sup> Vgl. z. B. Steinmann, H., Löhr, A., (Hg.) Unternehmensethik, Stuttgart 1989; Tome, W., Business Ethics: an introduction, Scranton 1986; Steinmann, H., Oppenrieder, B., Brauchen wir eine Unternehmensethik? in: Die Betriebswirtschaft, 45, 1985, S. 170–183; Wagner, B., zus. mit Perridon, L., Ethische Verantwortung im Unternehmen, in: Gabler's Magazin, 12, 1988, S. 30–34



aus auch auf Managementebene, werden, obwohl sogar empirisch indiziert<sup>233</sup>, betrieblich zwar informell diskutiert, aber kaum betriebswirtschaftlich ernst genommen und verfolgt. Die bisherigen betrieblichen und wissenschaftlichen Reaktionen auf dieses mehr gespürte als begriffene Problem bleiben auf dem Niveau althergebrachter Motivations- bzw. Anreiz-Beitrags-Konzepte: Man läßt sich zu den bisherigen motivationssteigernden »incentives« (Lohnanreize, Statussymbole) neue einfallen. Fernreisen als neue Belohnung für Verkaufs-Champions etwa gehören in dieses Repertoire.

Es ist jedoch kaum zu erwarten, daß das an die Wurzeln menschlicher Daseinsbegründung reichende Problem, die Unsicherheit über den Sinn des Lebens und der Arbeit, auf dieser (incentive-)Ebene bewältigt werden kann.

Es ist – zusammenfassend – kaum damit zu rechnen, daß der industrielle Mensch auf Dauer bereit sein wird, täglich den Großteil seiner wachen Zeit für die Produktion irgendwelcher Waren, die ihm fremd, gleichgültig oder unverständlich sind, zu arbeiten, unter Bedingungen, die ihm von anderen vorgegeben werden, die ihn beschränken und von seiner Familie isolieren. Der Sinn der Arbeit kann sich kaum darin erschöpfen, daß Kapital verzinst wird, daß Produktivität gesteigert, Wirtschaftlichkeit erhöht, Geld verdient wird.

Eine Betriebswirtschafts- oder auch Managementlehre, die nicht lediglich als optimierendes Instrument einer absolut gesetzten Praxis ge- bzw. mißbraucht werden will, muß diese Praxis und ihre historischen, kulturspezifischen Funktionsvoraussetzungen mitreflektieren. Will sie sich insbesondere – zeitspezifisch – nicht lediglich als kaufmännische Technologie optimierter Kapitalverwertung begreifen, sondern als Wissenschaft von menschlicher Arbeit in den Betrieben, dann muß sie die Bezüge zur geschichtlichen Genese der industriellen Ökonomie, zur Anthropologie des industriell arbeitenden Menschen, wie auch zu einer sinn-reflektierenden Philosophie aufrechterhalten.

Diese Bezüge wieder aufzugreifen bzw. ihren Verlust deutlich zu machen, war Ziel des bisherigen Rückblicks in die Geschichte der Arbeit und der Betriebswirtschaftslehre.

<sup>233</sup> Vgl. Noelle-Neumann, E., Strümpel, B., *Macht Arbeit krank? Macht Arbeit glücklich?* München 1984; vgl. auch Bertelsmann Stiftung, IWG, (Hg.), *Die Arbeitsmotivation von Arbeitern und Angestellten der deutschen Wirtschaft*, Gütersloh 1987

## 6. Bedürfnisorientierung als ökonomisches Konzept

### 6.1. Grundzüge der Bedürfnisorientierung

Aus dem Rückblick in die Geschichte menschlicher Arbeit, wie auch in die Geschichte der Betriebswirtschaftslehre ergibt sich die folgende Ausgangsposition: Die Frage nach einer bestandssichernden und zugleich sozial verantwortlichen Unternehmenspolitik ist nicht zu lösen von der Frage nach der Funktion des Betriebes im gesamtwirtschaftlichen Kontext, eine Thematik, die wiederum unmittelbar anknüpft an die Frage nach dem Ziel bzw. Sinn menschlicher Arbeit in diesem institutionellen Rahmen »Betrieb«. Diese grundsätzliche Fragestellung ist im Zuge der geschichtlichen Entwicklung durch eine zum Selbstzweck verabsolutierte (objektiv vorgegebene) Gewinn- bzw. Rentabilitätsorientierung überlagert und verschüttet worden. Nachdem es nicht eigentliches Ziel menschlicher Arbeit sein kann, im Betrieb oder anderswo, Gewinn zu erwirtschaften, muß hinter Gewinnorientierung zurückgefragt werden, um zu »sinn«-volleren unternehmenspolitischen Orientierungen zu gelangen:

#### *6.1.1. Arbeit, Betrieb, Bedürfnisse: Der konzeptionelle Rahmen*

*Arbeit* gilt als unabdingbares Element menschlicher Existenz. Arbeit hat zwar geschichtlich und kulturell unterschiedliche Organisationsformen erfahren und Produkte hervorgebracht. Unabhängig von zeit- und kulturbedingten Variationen hat sie jedoch immer dazu gedient, die Mittel für die menschliche Bedürfnisbefriedigung zu schaffen. In erster Linie war und ist durch Arbeit eine universelle Grundausrüstung menschlicher Bedürfnisse zu befriedigen, die Bedürfnisse des unmittelbaren Überlebens<sup>234</sup>. Dieser zeit- und kulturübergreifende Bezug zeigt die Spur auf zu den Wurzeln des »Warum« menschlicher Arbeit. Er bietet damit eine Orientierung, die hinter das augenblicklich beobachtbare, empirisch erfaßbare, d. h. kulturspezifisch »modische« Phänomen Arbeit zurückverweist. »Arbeit« als konzeptionelle Basiskategorie soll also das Bewußtsein richten auf die Zwecke, denen Arbeit zeit- und kulturübergreifend dient und immer schon gedient hat. Sie soll damit zugleich aber auch die zeit- und kulturspezifischen

<sup>234</sup> Der Konsens über eine solche gemeinsame biologische Grundausrüstung gilt nach Hammond als bisher noch stabilstes Paradigma der Anthropologie, vgl. hierzu Hammond, P. B., *An Introduction to Cultural and Social Anthropology*, New York 1971, S. 8

Besonderheiten deutlich machen, die die aktuelle Erscheinungsform von Arbeit charakterisiert. Damit wird unterstellt, daß wesentliche kultur- und zeitspezifische Charakteristika unserer heutigen Arbeitsweise unserem Bewußtsein als solche durch Eingewöhnung und Sozialisierung nicht mehr zugänglich sind und als natürlich oder selbstverständlich, als unabänderlich oder zeitlos wahrgenommen werden.

Die Frage nach dem Wesen dieser spezifisch menschlichen Tätigkeit »Arbeit«, auch und gerade in Betrieben, die Frage nach dem Sinn dieser Tätigkeit führt dabei unvermeidbar immer wieder zurück auf die Frage nach ihrer Wirkung auf den Menschen, nach ihren befriedigenden bzw. beeinträchtigenden Effekten. Die Frage nach dem Sinn bzw. Unsinn der Arbeit in den Betrieben wird deshalb hier als Frage nach ihrer bedürfnisbefriedigenden Wirkung verfolgt. Eine solche Auseinandersetzung wird unvermeidbar herkömmliche Erklärungs- und Legitimationsmuster, mit denen Sinn und Notwendigkeit von Arbeitsprozessen begründet werden, in Frage stellen und deshalb auf Widerstand stoßen. Ein solches bedürfnisorientiertes, aber durchaus betriebswirtschaftliches Grundverständnis impliziert auch, daß der Mensch und seine Arbeit eine eigenständige und vorrangige Stellung im Rahmen des betrieblichen Gesamtgeschehens einnimmt. Der arbeitende Mensch, auf welcher Hierarchieebene auch immer, gilt hiernach nicht mehr nur als »Produktionsfaktor«. Er bedient sich deren lediglich. Allein der arbeitende Mensch und seine Bedürfnisse verleihen dem Betrieb Leben und Existenzberechtigung. Der Mensch ist Zweck, nicht Mittel der Produktion – auch wenn in der Praxis sich dies heute anders darstellt.

Der *Betrieb* ist lediglich der Ort, der organisatorische Rahmen, in dem das eigentliche, nämlich die auf Bedürfnisbefriedigung (intern wie extern) abzielende Arbeit stattfindet und koordiniert wird. Auch der Betrieb bzw. die Betriebserhaltung haben damit – wie Kapital und Kapitalverzinsung – keinen Eigenwert, sind nicht Selbstzweck. Der Betrieb erhält seinen Wert und seine Existenzberechtigung erst aus einem positiven bedürfnisbefriedigenden Effekt, den die in ihm vollzogene Arbeit bewirkt. Dabei können durch Ersetzen menschlicher Arbeit, d. h. durch Automatisierung die internen Ansprüche auf Bedürfnisbefriedigung reduziert bzw. ausgelagert werden. Die betriebliche Existenzberechtigung leitet sich dann zunehmend aus der Befriedigung externer Bedürfnisse ab.

Als gesellschaftliche Institution ist der Betrieb eingebunden in seine gesellschaftliche Umwelt und durch diese ökonomisch, sozial, kulturell, juristisch, politisch etc. geprägt und bedingt. In der marktwirtschaftlichen, kapitalistischen Gesellschaft bestimmt (neben einer Vielzahl anderer kultureller Einflüsse) vor allem das Erfordernis der Kapitalrentabilität als von

außen vorgegebene Überlebensvoraussetzung das innerbetriebliche Geschehen. Der Betrieb wird hierdurch zur (kapitalistischen) »Unternehmung«. Grundproblem der Unternehmensleitung (und damit auch der Betriebswirtschaftslehre) ist nach bedürfnisorientierter Auffassung dann, den ursprünglichen Zweck menschlicher Arbeit, den der Bedürfnisbefriedigung, mit den Handlungszwängen und -möglichkeiten der jeweiligen kulturellen Umwelt, hier insbesondere mit dem Erfordernis der Kapitalrentabilität, in Abstimmung zu bringen. Oder anders: Vorrangige Aufgabe der Unternehmensleitung ist es, dem Ziel einer *sinnvollen Bedürfnisbefriedigung* möglichst umfassend und effektiv intern wie extern gerecht zu werden und dabei den Erfordernissen der Kapitalrentabilität zur Sicherung der Unternehmensexistenz angemessen Rechnung zu tragen. Eine solche Ausgangsposition wird zu anderen unternehmenspolitischen Zielsetzungen gelangen als eine reine Kapitalorientierung. Auf die Frage, was unter »Bedürfnissen« und einer »sinnvollen Bedürfnisbefriedigung« zu verstehen ist, soll nun im folgenden eingegangen werden.

## 6.1.2. *Bedürfnisse: Inhaltliche Orientierung für betriebliche Arbeit*

### 6.1.2.1. Bedürfnisgenese

1) Die Frage nach dem Sinn der Arbeit in Betrieben führt rasch zurück auf Grundsätzlicheres, auf die Frage: »Warum handelt der Mensch?« »Warum so, wie er handelt?« »Wie erkenne ich seine/meine Motive, die ihn/mich zu handeln veranlassen?«

Die bisherigen verhaltens- und erkenntnistheoretischen Auseinandersetzungen mit diesen grundlegenden Fragestellungen bewegen sich im Widerstreit zwischen zwei Positionen bzw. Suchrichtungen: Auf der einen Seite Annäherungen, die mehr naturwissenschaftlich nach dem *biologisch-genetisch vorgegebenen Getriebensein* des Menschen fragen, auf der anderen Seite Erklärungsansätze, die eher kulturwissenschaftlich nach *gesellschaftlich-sozialen*, also von außen auferlegten *Determinationen* menschlichen Verhaltens suchen<sup>235</sup>.

In dieser Kontroverse wird es keine endgültige Klärung, keine exakte Antwort im naturwissenschaftlichen Sinne geben. Der Erkenntnisfortschritt ist weniger in der Polarisierung von Entweder-oder-Positionen zu erwarten,

<sup>235</sup> Vgl. zu einer querschnittlichen Diskussion unterschiedlicher disziplinärer Zugänge zu dieser Thematik: Lindauer M., Schöpf, A., (Hg.), *Wie erkennt der Mensch die Welt? Geistes- und Naturwissenschaftler im Dialog*, Stuttgart 1984

vielmehr in einem dialektischen Sowohl-als-auch. Gerade aber hierfür kann der Bedürfnisbegriff als Bindeglied, nach Schöpf als »missing link«<sup>236</sup> dienen:

2) Nach der naturwissenschaftlich-biologischen Betrachtungsweise wird menschliches Handeln, auch Arbeitshandeln, zurückverfolgt auf seine *biologisch-genetischen Ursprünge*. Es werden Verhaltensmuster evolutionstheoretisch rekonstruiert, wie sie sich nach Darwinschen Prinzipien der Mutation und Selektion artspezifisch herausgebildet haben. Angeborene Instinkt- oder Triebmuster sind hiernach dann Auslösemechanismen, die sich in der menschlichen Evolutionsgeschichte im Überlebenskampf als erfolgreich erwiesen und durchgesetzt haben<sup>237</sup>. Der verhaltensauslösende Impuls geht von diesen inneren Trieb- oder Reizquellen aus und wird durch die spezifischen Umweltbedingungen, auf die er stößt, kanalisiert. Behavioristische, also die äußere Umwelt miteinbeziehende Erklärungen des Erlernens von Verhaltensweisen können in diese Betrachtungsweise durchaus aufgenommen werden, allerdings immer in Unterordnung unter die Logik einer optimierenden Kalkulation von biologischen Überlebenschancen<sup>238</sup>.

Am unmittelbarsten kommt die *biologische Trieb- oder Bedürfnisbasis* noch beim gesunden Neugeborenen zum Ausdruck. Kulturell noch weitgehend unverfälscht aktiviert sie nach der Geburt ein natürliches, genetisch übermitteltes Verhaltensspektrum. Während dieses so aktivierte *Verhaltensrepertoire* noch empirisch erfaßt und eingegrenzt werden kann, ist eine exakte inhaltliche Bestimmung des dahinterstehenden energetisch aktivierenden *Bedürfnis- bzw. Triebspektrums* kaum zu erwarten, und ist für die vorliegenden Zwecke auch nicht erforderlich. Hier genügt zunächst die Rückerinnerung daran, daß menschliches Handeln, als auch Arbeiten, in diesen *Überlebenserfordernissen* ihre Ursprünge hat.

3) Die beim Neugeborenen weitgehend kulturfrei aktivierten Verhaltensmuster, Reaktionen auf aktivierte Bedürfnistriebe, werden gemäß ihrer befriedigenden Wirkung, d. h. durch Erfahrung und Lernen an Erinnerung geknüpft. Nach Piaget emanzipiert sich der Mensch frühkindlich zum Subjekt, indem so über ererbte Antriebe und Reflexe hinaus in gegenseitig sich auslösender Wahrnehmung und Motorik erste Erfahrungen erworben

<sup>236</sup> Vgl. Schöpf, A., Die praerationalen Bedingungen des menschlichen Erkennens, Fühlens und Handelns – eine wissenschaftstheoretische und anthropologische Reflexion, in: Lindauer, M., Schöpf, A., (Hg.), Wie erkennt der Mensch die Welt? a. a. O., S. 53–69

<sup>237</sup> Vgl. Lorenz, K., Vergleichende Verhaltensforschung, Wien/N. Y. 1970, S. 122

<sup>238</sup> Ebda, S. 151

werden<sup>239</sup>. Dieser kognitive Prozeß gewinnt eine affektive Dimension, wenn die ersten frühkindlichen Handlungen auf Befriedigung oder Versagung stoßen und diese mit Lust- oder Unlustempfindungen emotional registriert werden. Erinnerung ermöglicht dann die Wiederholung von Abläufen des Verhaltens und der Befriedigung, die Herausbildung erster Gewohnheiten, die Kenntnis von Ziel-Mittel-Zusammenhängen.

Über diese lerntheoretische Betrachtungsweise verknüpft der Bedürfnisbegriff als »missing link« die naturwissenschaftliche Suche nach den biologisch-natürlichen Ursprüngen des Verhaltens mit der kultur- und sozialisationstheoretischen Erklärung seiner Entwicklung und Differenzierung. Verhaltensweisen, die zum Erfolg führen, wie auch die Art und Weise und die Mittel der Bedürfnisbefriedigung verselbständigen sich zum eigenständigen Bedürfnis bzw. Bedürfnisziel und bilden selbst wiederum den Ausgangspunkt zur Entwicklung neuer Verhaltensweisen und Bedürfnisse<sup>240</sup>. So differenziert sich das ursprüngliche Bedürfnis, Hunger zu stillen, zu einem komplexen kulturspezifischen Bedürfnissystem mit genauen Vorstellungen darüber, wie bestimmte Nahrungsmittel zu sich zu nehmen sind, in welcher Art und Weise zubereitet, unter welchen äußeren Bedingungen und mit welchen »Manieren«. Die biologische Bedürfnisbasis differenziert sich über *Lern- und Sozialisationsprozesse* zu einem *System norm- und wertgeprägter Bedürfnisse* (vgl. Schaubild 1).

Aus lerntheoretischer Sicht ist dieser Prozeß der Entfaltung individueller Bedürfnissysteme prinzipiell offen und unbegrenzt. Der Spielraum des Lernens wird jedoch eingeengt durch die besonderen Sozialisationsbedingungen, durch Werte und Normen der Familie, der Schule, des Betriebes und anderer Sozialisationsinstanzen. Durch diese Sozialisationsinstanzen wird die Entwicklung individueller Bedürfnissysteme kontrolliert und sanktioniert, dadurch auch vereinheitlicht und normiert. Einen besonderen Einfluß auf die kulturelle Differenzierung der Bedürfnissysteme hat die *gesellschaftliche Organisation der Arbeit* (als z. B. agrarisch oder industriell strukturierte Sozialisationsinstanz) und der *kulturspezifische Entwicklungsstand der Arbeitsprodukte* (als Grundlage der Befriedigung vorhandener und der Entwicklung neuer Bedürfnisse).

Erst Arbeit schafft die gesellschaftliche Wirklichkeit, die als objektive Rahmeninstanz dem biologischen Getriebensein des Menschen gegenübersteht. Arbeit eröffnet die allein dem Menschen mögliche Entfaltung eines komplexen Bedürfnissystems, setzt dieser Entfaltung aber auch ihre objektiven Grenzen.

<sup>239</sup> Vgl. Piaget, J., *Biologie und Erkenntnis*, Tübingen 1974

<sup>240</sup> Vgl. Wagner, B., *Konflikte zwischen sozialen Systemen*, a. a. O., S. 47 ff

Nur die Verknüpfung der Einsicht in die evolutionsgeschichtlich sich verändernde Bedürfnisnatur des Menschen mit dem Verständnis des historischen Standes der Organisation von Arbeit, erst diese Kombination kann dazu verhelfen, hinter die Oberfläche empirisch beobachtbarer Verhaltensweisen oder verbal geäußerter Bedürfnisse vorzudringen.

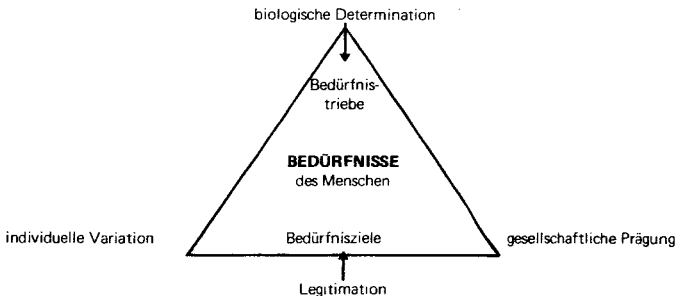
Der kulturalanthropologische oder auch entwicklungspsychologische Versuch, menschliches Verhalten und menschliche Entwicklung auf Grundtriebe oder -bedürfnisse wie Hunger, Durst oder Fortpflanzung zu reduzieren, kann die über das tierische Spektrum hinausgehende *Entwicklungsfähigkeit* des Menschen nicht erklären. Sozialisationstheoretische Analysen auf der anderen Seite konnten (oder wollten) bisher weder bis zu den *biologischen Wurzeln des Verhaltens* vordringen, welche den Menschen von innen aktiv (also nicht nur reaktiv auf Umweltreize) mobilisieren, noch haben sie *Arbeit* und ihre *historische Organisationsform* als *wesentliche* von beliebigen Sozialisationsinstanzen unterschieden.

Ute Holzkamp-Osterkamp zeigt auf, wie es vor dem Hintergrund des Unbewußtseins gesellschaftlicher Arbeitsorganisation und deren Bedeutung geschehen konnte, daß unter industriegesellschaftlichen Bedingungen der gesamte Komplex der sog. Motivationstheorien sich unter der Hand in eine Erforschung der Arbeitsmotivation verengte<sup>241</sup>. Die praktischen Konsequenzen dieser Verkürzung zeigten sich in der Sequenz vom Scientific Management (Motivation durch Lohnanreize) über die Human Relations Bewegung (Motivation durch soziale Zuwendung) bis hin zur Organisationsentwicklung (Motivation durch Selbstverwirklichung). Holzkamp-Osterkamps Arbeit ist ein Beleg dafür, wie es wissenschaftsgeschichtlich weniger um die Frage ging, an welchen Motiven oder Bedürfnissen sich menschliches Verhalten orientieren kann bzw. soll – in der Spannung zwischen biologischem Müssen und kulturellem Wollen –, als vielmehr darum, wie der Mensch (als Lohnarbeiter in einem kapitalistischen Wirtschaftssystem) zu mehr Arbeitsleistung motiviert werden kann<sup>242</sup>.

4) Individuelle Bedürfnissysteme sind jedoch nicht lediglich Resultat biologischer Bedürfnistriebe, die dann kulturspezifisch überformt und vereinheitlicht werden. Dies hieße, das Individuum zum hilflosen, willenlosen Objekt und Produkt von Erbanlage und Umwelteinflüssen zu erklären. Dem

<sup>241</sup> Vgl. Holzkamp-Osterkamp, U., Grundlagen der psychologischen Motivationsforschung Bd. 1, Frankfurt/M. 1975, sowie Motivationsforschung Bd. 2, Die Besonderheit menschlicher Bedürfnisse – Problematik und Erkenntnisgehalt der Psychoanalyse, Frankfurt/M. 1976

<sup>242</sup> Vgl. hierzu auch Neuberger, O., Arbeit, a. a. O., S. 135 ff



*Individuum bleiben über Sozialisationsgrenzen hinaus Spielräume, um das eigene Bedürfnissystem willentlich und bewußt zu gestalten, bestimmte Bedürfnisse individuell zu verstärken oder abzuschwächen (vgl. Schaubild 1). Individuelle, wie auch gruppenspezifische Bedürfnissysteme können sich in Freiräumen innerhalb der Sozialisationsinstanzen eigenständig entfalten, können die soziale Kontrolle und Normierung aber auch bewußt und gezielt durchbrechen. Kulturelle Entwicklung gewinnt ihre Impulse gewöhnlich aus dem avantgardistischen Durchbrechen der geltenden, normativ kontrollierten und sanktionierten Bedürfnissysteme und der traditionellen Art und Weise ihrer Befriedigung.*

Allerdings kreierte auch eine solche Loslösung von Traditionen nicht, wie avantgardistisch oft angenommen, unabhängig Neues. Die neuen Bedürfnisse und Befriedigungsformen stehen als oppositionelle Reaktion auf das Vorhandene in unmittelbarem Zusammenhang zur Tradition und sind nur aus dieser heraus zu erklären.

Die Möglichkeit zu subjektiver Entscheidung über Bedürfnisse aber unterscheidet menschliche von sonstiger natürlicher Existenz. Nicht nur willenlos den eigenen Bedürfnisstritten ausgesetzt zu sein, sondern auch bewußt und geplant Bedürfnisse als Ziele setzen und ihre Befriedigung über variierendes Verhalten aktiv anstreben zu können, ist spezifisch menschlich.

Dieser Möglichkeitsraum der freien Entscheidung als Subjekt beinhaltet jedoch nicht nur Freiheit, sondern auch – ebenfalls spezifisch menschlich – Verantwortung. Über individuell wie kollektiv (durch Arbeit) anzustre-



bende Bedürfnisbefriedigungen subjekthaft entscheiden zu können, macht den Menschen *nicht nur frei, sondern auch verantwortlich für die eigene Entwicklung und Lebensgestaltung*.

#### 6.1.2.2. Unbewußte Bedürfnisse vrs. positive Bedürfnisdefinition

1) *Bewußte und unbewußte Bedürfnisse*: Bedürfnisse können sowohl *bewußt* als auch *unbewußt* auf Verhalten Einfluß nehmen. Von Bedürfnistrieben, z. B. sexueller Art, wird angenommen, daß sie auch unbewußt verhaltenswirksam werden können. Aber auch von der natürlichen, biologischen Basis gelöste, stark wert- und kulturgeprägte Bedürfnisse können als solche unbewußt bleiben und Verhalten steuern. Eine Vielzahl kulturspezifischer Bedürfnisse, insbesondere solche, die an Werte, Ängste, an Glauben oder Religion gebunden sind, werden durch Sozialisation unbewußt vermittelt. In der Konfrontation mit fremdkulturellen Andersartigkeiten werden die eigenen Werte und Bedürfnisse dann kultur- bzw. ethnozentrisch in ihrem Wahrheitsgehalt, ihrer Gültigkeit und Objektivität tendenziell überschätzt. Fremdkulturelle Bedürfnisse und Verhaltensweisen, die von den eigenen Gepflogenheiten abweichen, werden dann umgekehrt tendenziell als »falsch«, »ungerecht«, »unnatürlich« etc. wahrgenommen<sup>243</sup>. Wer nie etwas anderes als den Konsum von Schweinefleisch erlebt hat, wird bei einer ersten Begegnung mit dem Verzehr von Hundefleisch dazu neigen, dies als »unnatürlich«, »abstoßend« oder »kulturlos« einzustufen.

Biologisch angelegte Bedürfnistriebe (s. Schaubild 1) können nicht bewußt gesetzt werden. Sie können jedoch – bewußt oder unbewußt – unterdrückt, aber auch zugelassen und kultiviert werden. Dagegen können gesellschaftlich vermittelte, wertbesetzte Bedürfnisse bewußt *definiert* und angestrebt werden. Besonders für kollektives Handeln gewinnt eine solche bewußte, den Beteiligten erkennbare und einsichtige Definition gemeinsam anzustrebender Ziele der Bedürfnisbefriedigung (Bedürfnisziele) Bedeutung. Dies gilt insbesondere für das kollektive Handeln in arbeitsteiligen Arbeitsorganisationen.

2) *Retrospektive und prospektive Orientierung*: Die Rückbesinnung auf Bedürfnisse als Verhaltensauslöser, auf die Entstehung und Entwicklung der Bedürfnisse, beinhaltet jedoch nicht, daß hiermit zugleich auch ein erschöpfendes Erklärungsschema für ein je individuelles, in einer spezifi-

<sup>243</sup> Vgl. zum hier angedeuteten Phänomen Le Vine, R., A., Campbell, D. T., *Ethnocentrism: Theories of Conflict, Ethnic Attitudes, and Group Behavior*, N.Y. u. a. 1972

schen Situation beobachtbares Verhalten gewonnen wäre. Die Kritik an sog. »Bedürfniskonzepten«<sup>244</sup> wendet sich im wesentlichen gegen den Versuch, beobachtbares Verhalten mit Hilfe abgegrenzter Bedürfnis- oder Trieblisten auf ein nachvollziehbar kausales Stimulus-Response-Muster zu reduzieren. Für diese enge Absicht haben sich die Vielzahl – meist älterer – sog. »Inhaltstheorien«<sup>245</sup> als untauglich erwiesen, genauer: als zirkulär, selbstbestätigend, statisch und monokausal vereinfachend<sup>246</sup>. Bei genauerer Analyse zeigte sich menschliches Verhalten als zu vielschichtig, in sich widersprüchlich, irrational, situationsbedingt etc., um im Nachhinein mit einer standardisierten und komprimierten Bedürfnisliste erklärt werden zu können.

Als Konzept zur Analyse des Spektrums *potentieller* Verhaltensauslöser, im Bewußtsein ihrer Variabilität, ihres Prozeßcharakters, ihrer situativen Bedingtheit, Gleichzeitigkeit und Widersprüchlichkeit, behalten Inhaltstheorien jedoch weiterhin ihren Stellenwert.

Vor allem im Hinblick auf gestalterische, auf Zukunft gerichtete Aufgaben gewinnt die Auseinandersetzung mit dem, was Verhalten inhaltlich bewegen kann, eine besondere Funktion. Nicht zuletzt deshalb hat Maslows Konzept der Selbstverwirklichungsbedürfnisse, bei aller Kritik, die an Maslows Ansatz angebracht ist<sup>247</sup>, eine überraschende Verbreitung erfahren und auch gestalterische Wirkung in der betrieblichen Praxis nach sich gezogen.

Es stellt sich also nicht so sehr die Frage, welches die Bedürfnisse oder Motive *sind*, die menschliches Verhalten aktivieren, als vielmehr, wie *Bedingungen* geschaffen werden können, unter denen Bedürfnisse bewußt gemacht und artikuliert werden können. Unter dieser Voraussetzung kann man sich dann darauf einigen, welches die Bedürfnisse sein *sollen*, deren Befriedigung aktiv und gemeinschaftlich angestrebt wird. In diesem Ge-

<sup>244</sup> Vgl. Neuberger, O., Arbeit, a. a. O., S. 130ff mit dem Kapitel »Kritik am Bedürfniskonzept«, sowie Brandstätter, J., Bedürfnisse, Werte und das Problem optimaler Entwicklung, a. a. O., Neuberger selbst schlägt »Humanisierungsziele« vor, die (legitimationsbedürftige) Bedürfnisse im hier verstandenen Sinne formulieren, vgl. Anhang V

<sup>245</sup> Die zugehörigen Ansätze reichen von L. Brentano (Versuch einer Theorie der Bedürfnisse, in: Sitzungsberichte der Königlich Bayerischen Akademie der Wissenschaften, München 1908) über zusammenfassende Aufzählungen von über 5000 Bedürfnissen bei L. L. Bernhard (Instinct: A Study in Social Psychology, New York 1924) bis zur bekannten Bedürfnispyramide von A. H. Maslow (Motivation and Personality, New York 1954)

<sup>246</sup> Vgl. auch Heckhausen, H., Motivation und Handeln, a. a. O., S. 80ff

<sup>247</sup> Vgl. Wagner, B., Konflikte zwischen sozialen Systemen, a. a. O., S. 72 ff

samtprozeß zu wissen, was wissenschaftlich bisher (nicht zuletzt in sog. Inhaltstheorien) als Bedürfnisse des Menschen inhaltlich diskutiert wurde, erscheint hilfreich, um bewußter über heute als gerechtfertigt anzustrebende Bedürfnisziele zu befinden.

Die erkenntnis- und verhaltenstheoretisch zunächst empirisch und damit *retrospektiv* aufgeworfene Frage, welches die Beweggründe bzw. Bedürfnisse sind, die Verhalten im Allgemeinen und Arbeitsverhalten im Besonderen aktivieren, wird dann *prospektiv* gewendet: Welches *sollen* die Bedürfnisse sein, die mit (betrieblicher) Arbeit befriedigt werden? Für welche Befriedigung »lohnt« es sich, Arbeitsmühe aufzuwenden, individuelle wie kollektive Arbeitsenergie zu verausgaben?

Die Orientierung an den biologischen Ursprüngen menschlichen Verhaltens, an der »Natur« des Menschen soll dabei dazu anhalten, sich mit der kulturellen Entfernung der Bedürfnisse von ihrer natürlichen Basis bewußt auseinanderzusetzen. Ohne der Illusion zu unterliegen, »die Natur« des Menschen endgültig und objektiv erkennen zu können, soll doch die Rückbesinnung auf diese natürliche Basis das Bewußtsein für die kulturelle Überformung und Relativität der Bedürfnisse wachhalten.

Damit wird davon ausgegangen, daß menschliche Wahrnehmungsfähigkeit zwischen eher natürlichen Bedürfnissen (z. B. gesund zu essen) und eher zeit- und kulturspezifischen, artifiziellen oder modischen (z. B. fernsehen), zwischen primären und abgeleiteten Bedürfnissen unterscheiden kann. Damit können auch Arbeitsanstrengungen bewußt und differenzierend darauf ausgerichtet werden. Dies bedeutet nicht, daß deshalb die Befriedigung modischer, artifizieller Bedürfnisse nicht auch legitimes Arbeitsziel sein kann. Es kommt jedoch darauf an, Arbeitsenergien bewußt und gewichtet zu verteilen, d. h. bewußt zu unterscheiden, zu beraten, zu begründen, zu kontrollieren, zu planen, insgesamt: zu wollen, auf welche Bedürfnisse Arbeitsanstrengungen eher gerichtet werden sollen und auf welche nicht.

3) *Sektorale und ganzheitliche Orientierung*: Das bisherige marktwirtschaftliche Steuerungskriterium zur Allokation von Arbeitsenergien, die monetäre Nachfrage, kann eine solche Differenzierung nur begrenzt leisten. Wie oben bereits ausgeführt (vgl. Kap: 4.3.2.) bleibt eine solche Arbeitssteuerung unsensibel gegenüber allen Bedürfnissen, die sich nicht in kaufkräftiger Nachfrage äußern, gegenüber Bedürfnisbeeinträchtigungen (beim Arbeitenden, beim Konsumenten, in der Umwelt), solange diese nicht betriebsintern kostenwirksam werden. D. h. um diesen Defiziten entgegenzuwirken, müssen zusätzliche Steuerungsmechanismen hinzutreten. Staatliche Eingriffe gemäß den Ansprüchen einer »sozialen« Marktwirtschaft

wirken in diesem Sinne als *Korrektiv*. Aber auch eine Vielzahl wissenschaftlicher und betriebspraktischer Ansätze reagieren jeweils *punktuell* und *sektoral* auf besonders eklatant werdende Defiziterscheinungen. Alle diese Korrekturen beschränken sich in *negativer* Orientierung weitgehend auf den Abbau und die Vermeidung von Schädigungen, auf Schutz- und Ausgleichsmaßnahmen:

- Die »*Humanisierung der Arbeit*« begann als Ansatz entwickelt und ernst genommen zu werden, als die aus der Vernachlässigung von Arbeitnehmerbedürfnissen entstehenden Kosten durch Krankheit, Fluktuation und Absentismus eklatant und bewußt wurden. Die »*Human Relations Bewegung*« hatte dabei erstmals die ökonomischen Konsequenzen einer Vernachlässigung *sozialer* Bedürfnisse bei der Arbeit aufgezeigt. Auch Konzepte zur Verbesserung der »*Qualität des Arbeitslebens*« konzentrierten sich auf eine Kompensation betriebsinterner Defizite.
- Andere Ansätze suchen vor allem betriebsexterne Defizitbereiche aufzudecken, Schädigungen zu vermeiden oder abzubauen: Die »*Ökologiebewegung*« reagierte auf die unübersehbar gewordene Schädigung der natürlichen Umwelt. *Technology Assessment*, *Produktlinienanalyse* oder *Feasibility Studien* sollten die vielfältigen externen Wirkungen neuer Techniken, neuer Produkte oder industrieller Projekte aufzeigen und prognostizierbar machen. Vor allem die einzelwirtschaftlich vernachlässigten Effekte langfristiger und indirekter Art sollten in ihren Wirkungszusammenhängen transparenter werden.

Auch mit Hilfe von Instrumentarien wie *Sozialbilanzen* oder *Cost-Benefit-Analysen* suchte man den Defiziten herkömmlicher betriebswirtschaftlicher Kontrollsysteme zu begegnen und die Wirkungsanalyse auf »soziale« Kosten und Nutzen zu erweitern<sup>248</sup>. Nachdem mit derartigen Einzelinstrumenten in der betrieblichen Praxis kaum Breitenwirkungen erreicht oder nur punktuelle Einzelerfolge erzielt werden konnten, bemühte man immer anspruchsvollere Postulate – von der Forderung nach »*sozialer Verantwortung*« bis zur »*neuen Unternehmensethik*« – um auf die praktische Unternehmenspolitik Einfluß zu nehmen und den negativen Wirkungen betrieblicher Betätigung zu begegnen.

Den aufgeführten Ansätzen fehlte entweder eine sektorübergreifende Perspektive oder die erforderliche Pragmatik und Operationalität, um Orientierungscharakter für eine umfassende Unternehmenspolitik gewinnen zu können. Zwar griff die Ökologiebewegung einen existentiellen Defizitbereich auf und erwarb sich bei dessen Bekämpfung große Verdienste. Sie

<sup>248</sup> Vgl. zu den aufgeführten Instrumenten etwas ausführlicher Kap. 6.2.2.5.

mußte darüber jedoch andere Bedürfnisbereiche, etwa die innerbetrieblich notwendige gewordene Humanisierung der Arbeit außer Acht lassen, und umgekehrt. Für ein unternehmenspolitisches Programm fehlte also eine *ganzheitliche* Konzeption, die eine *gewichtete* betriebliche Berücksichtigung der unterschiedlichsten Defizitbereiche zuließ. Es fehlte auch eine *Operationalisierung*, welche die so gut gemeinten Forderungen nach sozialer Verantwortung und Unternehmensethik ihrer Vageheit und Abstraktheit entledigen und für praktische Unternehmenspolitik griffig machen könnte. Dies nun ist die Intention des bedürfnisorientierten Ansatzes. Dabei geht es vor allem auch darum, der Allokation von Arbeitsenergien *positive*, also nicht nur auf die Vermeidung von Schäden ausgerichtete Orientierungen zu bieten. D.h. es genügt weder, sich auf eine – ansonsten durchaus notwendige – Kritik des status quo zu beschränken, noch reicht es aus, sich auf betriebliche Zielsetzungen wie »Umsatzsteigerung« oder »Erweiterung des Marktanteils« zu berufen. Diese sind als solche inhaltsleer und bieten keine Orientierungshilfe. Sie sagen nichts aus über die bedürfnisbefriedigenden Effekte der Arbeit, über Gebrauchswert oder Nützlichkeit der Produkte, über schädliche Wirkungen oder soziale Kosten der Produktion.

4) »*Subjektivität*« und »*Objektivität von Bedürfnissen*«: Trotz der Unsicherheit über die Wirkungsanteile in unserem Verhalten, einerseits biologisch-genetisch von innen heraus »getrieben« zu sein, andererseits von äußeren Einflüssen – kulturellen Faktoren, Sozialisationsbedingungen, fremden Interessen etc. – determiniert zu werden, müssen wir von der menschlichen Möglichkeit ausgehen, prinzipiell bestimmten Verhaltenszielen den Vorzug vor anderen geben zu können. Unterstellen wir also, in unserem Verhalten weder nur Spielball biologisch-genetischer Triebe, noch rein passives Objekt äußerer Bestimmungsfaktoren zu sein, so setzt dies die Möglichkeit voraus, aktiv und bewußt Handlungsziele festlegen zu können, die unseren Bedürfnissen und Interessen entsprechen. Einer beliebigen »wertfreien« und unabhängigen Zieldefinition sind jedoch von beiden Seiten, von der biologischen Veranlagung, wie auch von kultureller Seite her Grenzen gesetzt. Beide Seiten, sei es als »Trieb«kraft, sei es als Werthaltung, bestimmen unser Verhalten, vor allem auf unterbewußter Ebene, und entziehen unsere Bedürfnisziele einer willentlich unbeschränkt freien Definition. Jenseits dieser unbewußten Determinanten scheint eine beliebige Definition von Bedürfnissen jedoch prinzipiell offen. Sowohl der Definition der Bedürfnisse als auch dem Verhalten zu ihrer Befriedigung sind darüber hinaus jedoch auch *objektive Grenzen* durch einen jeweils *situativen Kontext* vorgegeben. Dieser kann im engeren Umfeld durch *konkrete Gegenständlichkeit Verhalten, Bedürfnisentwicklung wie auch Bedürfnisbefriedigung*

einengen, etwa durch die Knappheit vorhandener Ressourcen oder durch räumliche Limitierungen. Dem Gefangenen sind durch die verriegelte Tür objektive Grenzen seiner Bedürfnisbefriedigung gesetzt. Aber auch *gesellschaftliche Strukturen* können als objektive Bedingung im weiteren Umfeld der (subjektiven) Definition von Bedürfnissen und ihrer Befriedigung Grenzen vorgeben (vgl. unten Schaubild 2). Der Fabrikarbeiter wird durch die industriell üblichen Arbeitsbedingungen, durch die Art seiner Tätigkeit, durch die Höhe seines Verdienstes, durch die zeitlich eingeeengte Bewegungsmöglichkeit etc., (objektiv) beschränkt, sowohl in dem, was er als Bedürfnisse (subjektiv) entwickeln kann, wie auch im Verhaltensspielraum zu ihrer Befriedigung. In diesem Sinne prägt das Sein – sei es als Fabrikarbeiter oder als Manager – nicht nur das Bewußtsein, sondern auch das Unterbewußtsein. Die mit diesem gesellschaftlichen Sein unbewußt vermittelten Bedürfnisse und die Verhaltensweisen zu ihrer Befriedigung sind insofern auch »objektiv« vorgegeben, als sie bewußter, subjektiver Gestaltung nicht zugänglich sind<sup>249</sup>.

Die analytisch vollzogene Unterscheidung zwischen »subjektiv« und »objektiv« ist jedoch problematisch. Zwar kann Realität objektiv wirksam sein, ihre Wahrnehmung und Beschreibung jedoch kann nur subjektiv erfolgen. Auch die vom Naturwissenschaftler vorgenommene Selektion und Wahrnehmung des von ihm gemessenen Weltausschnitts kommt keineswegs zu »objektiven« Ergebnissen, allenfalls zu solchen, die sich mit gleichen (subjektiven) Wahrnehmungsmethoden wiederholen lassen. Absolute Objektivität des Menschen kann es nicht geben. Auf der anderen Seite ist die »nur« subjektiv erlebte Welt doch immerhin Grundlage unseres Denkens, Fühlens und Handelns. Insofern können rein subjektive, z. B. nur eingebil-dete Bedürfnisse objektiv, d. h. faktisch ebenso wirksam sein, wie Bedürfnisse, die unabhängig von menschlicher Wahrnehmung Verhalten »objektiv« beeinflussen (z. B. sexueller Art)<sup>250</sup>.

<sup>249</sup> Ein lerntheoretisches Modell, das die Interdependenzen verdeutlicht zwischen individuellem Bedürfnissystem, äußeren Einflüssen, konkretem Verhaltensraum und resultierendem Verhalten ist von Tolman dargestellt worden, vgl. Tolman, E. C., Ein kognitives Motivationsmodell, a. a. O., S. 448–461

<sup>250</sup> Vgl. Heller, O., Die Evolution der Vernunft, aus der Sicht des Wahrnehmungspsychologen, S. 135 ff, in Lindauer, M., Schöpf, A., Wie erkennt der Mensch die Welt, a. a. O., S. 113–142

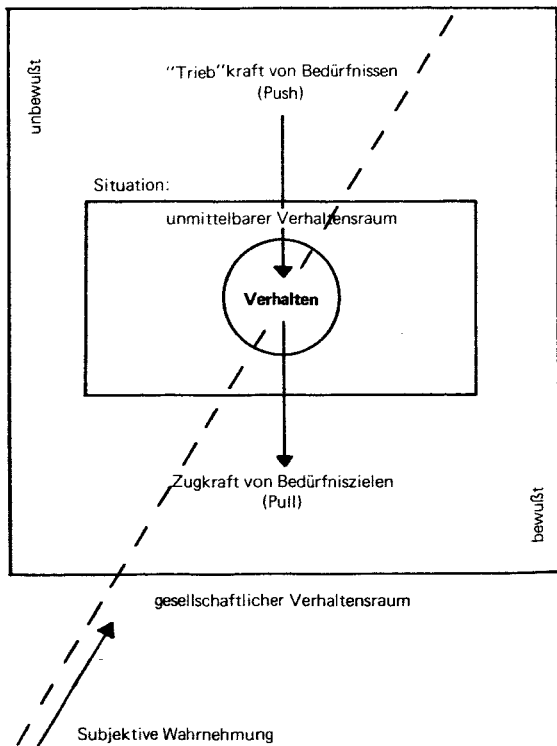
Schaubild 2

Bedürfnisse und Verhalten

subjektiv/objektiv

bewußt/unbewußt

objektive Realität



### 6.1.2.3. Legitimation bedürfnisorientierter Ziele

1) Ziel einer bedürfnisorientierten Konzeption kann es deshalb nicht sein, »die« Bedürfnisse des Menschen »objektiv« festzustellen, um durch ihre Beförderung Zufriedenheit und Glück zu produzieren. Ziel kann es jedoch

sein, zunächst mehr über Bedürfnisse, ihre Entstehung, ihre Dynamik und ihre inhaltliche Differenzierung zu wissen. Auf dieser Basis kann dann, auch wenn eine objektive Abgrenzung nicht möglich ist, eine *Einigung über anzustrebende Bedürfnisbefriedigungen* erfolgen. Es stellt sich dann als Kernfrage, wie im Einzelfalle entschieden werden kann, welchen Bedürfnissen Arbeit unter den gegebenen Bedingungen sinnvollerweise dienen kann, welche Beeinträchtigungen vermieden werden können, welche in Kauf zu nehmen sind? Wie kann darüber befunden werden, welche Bedürfnisse oder Beeinträchtigungen berechtigt bzw. gerechtfertigt in der Unternehmenspolitik Berücksichtigung finden sollen? Welche nicht? Wie kann ein solcher Befund möglichst »gerecht«, d. h. unter angemessenem Ausgleich der involvierten Interessen, und möglichst »sachverständig«, d. h. unter Abwägung des verfügbaren Wissens, festgestellt werden?

Eine »wahre« oder »objektive«, zweifels- oder konfliktfreie Antwort auf diese Fragestellungen wird es nicht geben können. Es ist jedoch möglich, sich auf *Verfahren* zu einigen, mit deren Hilfe eine nach dem derzeitigen Stand des Wissens bestmögliche, begründete, d. h. legitimierte Entscheidung gefällt werden kann. Durch verfahrensmäßige Regelung kann dem entgegengewirkt werden, daß minderheitliche Interessen manipulativ Dominanz gewinnen, kann im Konfliktfall auf Kompromisse hingewirkt werden. Es kann vor allem auch auf Vollständigkeit der Bedürfnisanalyse geachtet werden. Damit soll sichergestellt werden, daß das breite Spektrum an Bedürfniseffekten, die aus dem Arbeitsprozeß resultieren, in ihrer Gesamtheit – intern wie extern, lang- wie kurzfristig, regional wie überregional – erfaßt und transparent gemacht wird. Es soll gewährleistet werden, daß nicht einzelne Bedürfnisbereiche aus einem akuten Notstand oder aus betriebsspezifischer Neigung heraus einseitig Berücksichtigung finden, während andere vernachlässigt werden. Es besteht bspw. die Gefahr, daß über die reaktive Konzentration auf ein – vielleicht gerade akutes, vielleicht auch nur publicityträchtiges – Umweltschutzprogramm andere Bereiche, etwa Fragen der Arbeitssicherheit oder die sozialen Interessen der lokalen Bevölkerung an einer ausgewogenen kommunalen Entwicklung, ins Hintertreffen geraten. Aufgabe einer bedürfnisorientierten Unternehmenspolitik ist es, die Gesamtheit der betrieblichen Effekte auf Mensch und Umwelt im Auge zu behalten, um daraus ein gewichtetes und proaktives Aktionsprogramm abzuleiten. Es genügt nicht, auf gerade akut werdende Notstände nur zu reagieren.

2) Durch verfahrensmäßige Regelung muß hierfür festgelegt werden, wer mit welchen Methoden über die Berücksichtigung oder Vernachlässigung von Bedürfnissen befindet. Eine solche verfahrensmäßige Regelung ermög-



licht gerade auch in den dabei unvermeidbar auftretenden Konfliktfällen eine ausgleichende, legitimierte Entscheidung.

Geschichtlich hat sich für derartige Entscheidungsprozesse, in denen divergierende Interessen aufeinander treffen, das demokratische Grundmodell als Verfahrensprinzip herausgebildet, um einer willkürlichen, diktatorischen oder manipulativen Entscheidungsfindung entgegenzuwirken. Von daher erscheint auch für die Feststellung der betrieblich anzustrebenden oder vernachlässigten Bedürfnisse zunächst eine demokratische Beteiligung der Betroffenen als grundlegendes Verfahrensprinzip naheliegend. Zu diesen Betroffenen zählen in erster Linie die im Betrieb Arbeitenden und deren Familien sowie die Konsumenten, aber auch Kapitalgeber, Lieferanten und andere, vertreten durch Verbände, Behörden und Medien. Dieses Grundprinzip entspricht auch der Vorstellung, daß über ihre Bedürfnisse, deren Befriedigung und Beeinträchtigung am ehesten die Betroffenen selbst zu befinden in der Lage sind.

Allerdings unterliegen zum einen die Verfahrensweisen demokratischer Entscheidungsfindung der Gefahr, durch demagogisches Geschick verzerrt zu werden. Zum anderen kann auch die Bedürfnisartikulation von Betroffenen behindert und verfälscht werden, z. B. durch mangelnde verbale oder schriftliche Artikulationsfähigkeit, durch unzulässige Repräsentation, durch starre Normen- und Einstellungssysteme, durch »mangelnde kritische Distanz gegenüber externen Handlungsanweisungen und Rollenzuweisungen«<sup>251</sup>, durch Unzulänglichkeit des Informationsstandes oder fehlende Vergleichsmöglichkeiten. D.h. das demokratische Grundprinzip muß durch zusätzliche Kontrollmechanismen ergänzt werden. Für die hier anstehende Thematik soll deshalb als zusätzliches Korrektiv das Urteil unabhängiger *Experten* in den Entscheidungsprozeß mit einbezogen werden.

Die praktische Notwendigkeit eines solchen Korrektivs zeigt sich etwa dort, wo Arbeitende oder Konsumenten durch Experten über die gesundheitschädliche Wirkung bestimmter chemischer Substanzen am Arbeitsplatz oder im Produkt aufgeklärt werden und dann auch erst ihr Interesse an gesünderen Arbeitsbedingungen bzw. Produkten zum Ausdruck bringen (können). Beide, Selbstbestimmung durch die Betroffenen, wie auch Entscheidungsunterstützung durch Experten, sind als einzelne Instrumente unzureichend. Als Korrektiv in den bisher üblichen betrieblichen Entscheidungsablauf integriert können sie jedoch zu einer sachverständigen und demokratisch legitimierten Entscheidungsfindung führen.

Betrieblich ließe sich ein solches Verfahrensprinzip pragmatisch zu-

<sup>251</sup> Vgl. zur ausführlichen Diskussion dieser Thematik Brandstätter, J., Bedürfnisse, Werte und das Problem optimaler Entwicklung, a. a. O., S. 567 f

nächst durch die Einrichtung einer *Kommission* zur Formulierung und Realisierung einer bedürfnisorientierten Unternehmenspolitik einleiten. Eine solche Kommission, paritätisch nach Aspekten der Bedürfnisbetroffenheit besetzt und durch Experten erweitert, prüft die Auswirkungen des Arbeitsprozesses und seiner Produkte auf Mensch und Natur in einem umfassenden bedürfnisorientierten Sinne, positive wie negative, interne wie externe, kurz- wie langfristige, von der Rohstoffgewinnung bis zur Entsorgung der Produkte und Nebenprodukte. Die Kommission stellt die bedürfnisbefriedigenden Leistungen und Defizienzen fest und gewichtet diese. Sie schlägt Schwerpunkte zur Förderung gewünschter und zum Abbau schädigender Wirkungen vor, initiiert und begleitet Projekte. Sie berichtet über Erfolge und Mißerfolge. Dabei kann sie situationsangemessen auf bereits entwickelte Instrumentarien zurückgreifen, etwa des »Technology Assessment«, der »Produktlinienanalyse«, auf Konzepte der »Quality of Working Life«, der »Humanisierung der Arbeit«, des »betrieblichen Umweltschutzes«, der »erweiterten Wirtschaftlichkeitsrechnung«, der »Sozialbilanz« und anderer<sup>252</sup>.

3) Es kommt hierbei zunächst weniger auf die Lückenlosigkeit und Unangreifbarkeit einer solchen verfahrensmäßigen Regelung an, wie sie bisher nur grob umrissen wurde (Ein weiter ausgearbeiteter Vorschlag wird in Kap. 7 vorgestellt). Eine Kommission, wie im eben angedeuteten Entwurf, birgt Gefahren und Unzulänglichkeiten. Sie kann lediglich ein institutionalisierter Einstieg, keineswegs eine endgültige, erschöpfende Lösung sein.

Wichtiger als die Unangreifbarkeit und Lückenlosigkeit des Verfahrens ist deshalb in erster Linie das Vorliegen einer bedürfnisorientierten Denkweise bzw. *Unternehmensphilosophie* und die Entschlossenheit, diese in einem betrieblichen Aktionsprogramm auch zu realisieren. Eine solche Unternehmensphilosophie setzt also zunächst »lediglich« voraus, *sich um eine ganzheitliche Erfassung der bedürfnisbefriedigenden und -beeinträchtigenden Effekte des Betriebsprozesses zu bemühen, sich bewußt und einsichtig begründet dazu zu verhalten.*

Eine solche Intention führt dann, konsequent verfolgt, auch zu einer permanenten Fortschreibung und Verbesserung der Verfahrensregelungen im Zuge der betrieblichen Erfahrungen und des Wandels der gesellschaftlichen Anforderungen. Sie kann dann auch zu einem wachsenden *Legitimationsgrad* der so gefällten Entscheidung führen. Als betriebspraktisches Problem stellt sich dann die unternehmenspolitische und organisatorische Frage, wie eine solche bedürfnisorientierte Denkungsart im Unternehmen in

<sup>252</sup> Vgl. zu einem Überblick über derartige Konzepte das Kap. 6.2.2.

einem permanenten Prozeß der Organisationsentwicklung sowohl Verbreitung als auch Fortschreibung erfahren kann, wie sie in die betriebliche Entscheidungshierarchie zumindest als *Korrektiv* eingebracht werden kann.

Mit einer bedürfnisorientierten Unternehmensphilosophie und -politik soll hiermit keinesfalls dem Markt seine regulative Funktion abgesprochen werden. Es soll jedoch dort, wo der Markt Defizite aufweist<sup>253</sup> und staatliche Maßnahmen nicht greifen, eine aus dem Betrieb selbst kommende *sozial verantwortliche Selbstkontrolle* verstärkt werden. Damit wird hier nicht gefordert, Kapitalorientierung als volkswirtschaftliches Prinzip außer Kraft zu setzen oder Kapitalrentabilität als Unternehmensziel und Überlebensvoraussetzung zu überwinden. Aber bei finanzwirtschaftlich gleichwertigen Alternativen kann diejenige bevorzugt werden, die sich aus bedürfnisorientierter Sicht eher rechtfertigen läßt. Rechtfertigen in diesem Sinne lassen sich Entscheidungen, die dazu beitragen, daß der Arbeitsprozeß für die Arbeitenden befriedigender wird, daß die Produkte sinnvollerem Bedürfnissen entsprechen und daß die negativen Effekte der Produktion und der Produkte innerhalb und außerhalb des Betriebes reduziert werden. Es liegt in der Verantwortlichkeit des einzelnen Betriebes, aber auch des Einzelnen an seinem jeweiligen Arbeitsplatz, Spielräume hierfür aufzuspüren, zu nutzen und auch zu erweitern.

## 6.2. Wissenschaftliche Annäherungen an eine Bedürfniskonzeption

Das Folgende bietet einen Überblick über unterschiedliche theoretische Ansätze der Bedürfnisorientierung. Der Überblick zeigt, wie der Bedürfnisbegriff in sehr unterschiedlicher Art und Weise und mit ebenso unterschiedlichen Intentionen gebraucht wurde und wird. Die (im hier möglichen Umfang knappe) Darlegung und Diskussion der ausgewählten Ansätze soll zugleich das *Profil* der hier vertretenen *Bedürfniskonzeption deutlicher herausarbeiten*, sei es durch *kritische Würdigung* und damit *Distanzierung*, sei es durch *konstruktive Integration*. Der *historische Querschnitt* bietet zugleich einen Überblick über die *theoretischen Grundlagen* des bedürfnisorientierten Denkens. Die Darlegung beschränkt sich auf eine für diesen Zweck eng begrenzte Auswahl bedürfnistheoretischer Ansätze. Sie kann nicht erschöpfend sein. Ihre Anordnung erfolgt nach intentionalen und systematischen Gesichtspunkten: vom Allgemeinen zum Besonderen.

<sup>253</sup> Vgl. hierzu Kap. 4

## 6.2.1. Ansätze mit gesellschaftlicher Perspektive

### 6.2.1.1. Hegels bedürfnisorientierte Dialektik

Zwar wurde Hegels Grundprinzip der Dialektik zwischen Allgemeinem und Besonderem oben bereits angedeutet<sup>254</sup>. Da für das hier vertretene Verständnis konstitutive Grundlage, soll dieses Prinzip, dargelegt in Hegels rechtsphilosophischer Analyse der bürgerlichen Gesellschaft<sup>255</sup>, nun deutlicher herausgearbeitet werden.

Als vermittelndes Moment zwischen Individuum und Gesellschaft, zwischen Besonderem und Allgemeinem, gilt für Hegel »Arbeit«, welche die Mittel für die Befriedigung der Bedürfnisse schafft. Das Individuum trachtet zunächst nach Befriedigung seiner persönlichen Bedürfnisse, ist also prinzipiell *egoistisch* angelegt, hat aber auch Anspruch und *Recht* auf ein angemessenes Maß persönlicher (egoistischer) Bedürfnisbefriedigung. Die durch Arbeit befriedigten Bedürfnisse vervielfältigen sich:

»Der Verstand, der die Unterschiede auffaßt, bringt Vervielfältigung in diese Bedürfnisse, und indem Geschmack und Nützlichkeit Kriterien der Beurteilung werden, sind auch die Bedürfnisse selbst davon ergriffen. Es ist zuletzt nicht mehr der Bedarf, sondern die Meinung, die befriedigt werden muß« (§ 190).

Die Befriedigung der sich vervielfältigenden Bedürfnisse aber, ob Meinung oder tatsächlicher Bedarf, tritt in zunehmende Abhängigkeit vom Beitrag und der Unterstützung durch andere. Beginnend mit der Abhängigkeit des Neugeborenen von der Mutter bleibt das Individuum angewiesen auf andere. Lösen sich mit zunehmender Differenzierung und Abstrahierung der Bedürfnisse manche Abhängigkeiten, z. B. gegenüber der Mutter, so vertiefen und erweitern sich andere zur existentiellen Bedingung, z. B. im Angewiesensein auf das gesellschaftliche Versorgungssystem, auf Rechtsschutz oder auf soziale Kontakte:

»§ 199 In dieser Abhängigkeit und Gegenseitigkeit der Arbeit und der Befriedigung der Bedürfnisse schlägt die *subjektive Selbstsucht* in den *Beitrag zur Befriedigung der Bedürfnisse aller anderen* um – in der Vermittlung des Besonderen durch das Allgemeine als dialektische Bewegung, so daß, indem jeder für sich erwirbt, produziert

<sup>254</sup> Vgl. Kap. 3.4.

<sup>255</sup> Vgl. hierzu und für das folgende Hegel, G.W.F., Grundlinien der Philosophie des Rechts oder Naturrecht und Staatswissenschaft im Grundrisse (1820), Stuttgart 1970, S. 336 ff

und genießt, er eben damit für den Genuß der übrigen produziert und erwirbt.« »Meinen Zweck befördernd, befördere ich das Allgemeine, und dieses befördert wiederum meinen Zweck.«

Oder an anderer Stelle:

»§ 182 Die konkrete Person, welche sich als *Besondere* Zweck ist, als ein Ganzes von Bedürfnissen und eine Vermischung von Naturnotwendigkeit und Willkür, ist das *eine Prinzip* der bürgerlichen Gesellschaft – aber die andere Person als wesentlich in *Beziehung* auf andere solche Besonderheit, so daß jede durch die die andere und zugleich schlechthin nur als durch die Form der *Allgemeinheit*, das *andere Prinzip*, vermittelt sich geltend macht und befriedigt.«

Mit dieser Dialektik werden einseitige Positionen überwunden, die etwa personalistisch die Gemeinschaft zum bloßen Dienstwert für individuelle Interessen degradieren oder umgekehrt das Individuum zum Mittel gesellschaftlicher Zwecke instrumentalisieren<sup>256</sup>.

Die Begründung individuellen Verhaltens wird nicht mit dem moralischen Anspruch an Altruismus und Selbstaufopferung konfrontiert – und überfordert. Sie baut statt dessen auf das Begreifen gegenseitiger Abhängigkeiten. Der Einzelne begreift die Chance zur Befriedigung und Entfaltung seiner Bedürfnisse in der Förderung des Wohls der anderen, der Allgemeinheit. Nur durch deren Förderung kann er zur eigenen Entfaltung gelangen. Gemeinwohl wird jedoch nicht lediglich zum Instrumentalwert der Realisierung egoistischer Individualinteressen, sondern mit diesen *identisch*. Beide bedingen sich gegenseitig und setzen sich, wie Plus- und Minuspol, gegenseitig voraus. Altruismus und Egoismus polarisieren sich nicht zu sich ausschließenden Alternativen des Handelns, sondern bedingen sich gegenseitig, gehen ineinander über. Weder wird eine altruistische Selbstaufopferung erforderlich, noch ein durch Konkurrenzprinzipien installiertes, egoistisch darwinistisches Jeder-gegen-Jeden gefördert. Statt auf die Wirksamkeit moralischer Appelle (z. B. nach Nächstenliebe oder sozialer Verantwortlichkeit) zu hoffen, wird auf das je persönliche *Begreifen* von Zusammenhängen und Abhängigkeiten im eigenen Interesse gesetzt. Diese von Hegel auf den Begriff gebrachte Dialektik bezieht sich nicht alleine auf das Verhältnis von Individuum zu Allgemeinheit, sondern läßt sich ebenso auf

<sup>256</sup> Vgl. Utz, A. F., Der Personalismus, Würdigung und Kritik, in: Die neue Ordnung, 8. Jg., 1954, Heft 1; Perridon, L., Subsidiarität und Solidarität als Grundlagen der Organisation des Produktionshaushaltes, in: Gaugler, E., Verantwortliche Betriebsführung, Stuttgart 1969, S. 131–146; sowie Messer, J., Kulturethik mit Grundlegung durch Prinzipienethik und Persönlichkeitsethik, Innsbruck u. a. 1954, S. 178

die Relation von Betrieb, als ökonomisch Besonderem, zum ökonomisch Allgemeinen, dem volkswirtschaftlichen Ganzen übertragen.

Der Betrieb dient hiernach weder als marktwirtschaftliche Institution kurzfristig nur dem eigenen Profit bzw. dem der Kapitaleigner, noch muß er sich umgekehrt als kollektivistisches Organ in Dienstbarkeit für übergeordnete Interessen eines funktionär dominierten Staates aufopfern. Statt dessen sind gegenseitige Abhängigkeiten unternehmenspolitisch bewußt aufzugreifen, ist das Allgemeininteresse gezielt in das betriebswirtschaftliche Kalkül miteinzubeziehen, um damit die betriebliche Aufgabe und Existenz auf Dauer am besten zu fördern.

### 6.2.1.2. Subjektive vrs. objektive Wertlehre

1) Mit der sog. *Wertdiskussion* in der 2. Hälfte des 19. Jh. bis nach der Jahrhundertwende entbrannte der Streit um die Frage, was den »Wert« eines Gutes ausmache, der Phänomene wie Tausch oder Preis erklären könne<sup>257</sup>. Der bis dahin dominierenden »objektiven« Wertlehre der Erklärungslinie von Adam Smith über Ricardo bis Marx wurde eine »subjektive« Wertlehre gegenübergestellt, welche in der Grenznutzentheorie ihre bekannteste Ausprägung erfuhr. Die objektive Wertlehre suchte ein gemeinsames Maß zu finden, z. B. Arbeitszeit oder Produktionskosten, das den Wert verschiedener Güter unabhängig von subjektiver Wertschätzung »objektiv« meßbar und vergleichbar machen könnte. Nachdem die Bemühungen um Operationsalisierung eines solchen Maßes, z. B. Marx' Konstrukt einer gesellschaftlich durchschnittlich notwendigen, »abstrakt« menschlichen Arbeit(szeit)<sup>258</sup>, sich nicht durchsetzen konnten, versuchte man das Problem von einer anderen Seite her anzugehen. Nach der Vorstellung der subjektiven Wertlehre ist der Vollzug eines Tauschaktes – als ökonomischer Grundhandlung – nicht abhängig von einem objektiven, preisähnlichen Wert der zu tauschenden Waren, sondern in erster Linie von der subjektiven Nutzenschätzung des Nachfragers.

2) Gossen legt 1853 die Grundlagen der Grenznutzentheorie mit der Veröffentlichung seiner »Entwicklung der Gesetze des menschlichen Verkehrs,

<sup>257</sup> Vgl. Schmölders, G., Geschichte der Volkswirtschaftslehre, 2. Aufl., Hamburg 1964, S. 73 ff, 80 ff

<sup>258</sup> Vgl. Marx, K., Das Kapital, Kritik der politischen Ökonomie, 1. Abschnitt: Ware und Geld, in: Karl Marx, Friedrich Engels, Werke Bd. 23, 4. Aufl. 1890, neu: Berlin 1972

und der daraus fließenden Regeln für das menschliche Verhalten« (Brunschweig): Er geht davon aus, daß menschliche Wahlhandlungen sich erstens nach der zu erwartenden Befriedigung, dem Nutzen einer Handlungsalternative bzw. eines gewählten Gutes richten, und daß es zweitens Bedürfnisse von unterschiedlicher Dringlichkeit gibt (z. B. lebensnotwendige oder Luxus-Bedürfnisse), die entsprechend auch unterschiedliche Nutzenschätzungen nach sich ziehen. Das »erste Gossensche Gesetz« bringt zum Ausdruck, daß die Dringlichkeit eines Bedürfnisses und der Genuß mit jeder weiteren zugeführten Gütereinheit abnimmt, bis schließlich Sättigung erreicht wird. Das hierauf aufbauende »zweite Gossensche Gesetz« beinhaltet, daß zunächst die wichtigeren, dringlicheren Bedürfnisse solange befriedigt werden, bis der zusätzliche Nutzen der zuletzt zugeführten Einheit, also der Grenznutzen, soweit abgenommen hat, daß man sich nun eine größere Befriedigung von einem anderen, wenn auch ansonsten weniger wichtigen Gut verspricht<sup>259</sup>.

3) Dieser Kerngedanke der Grenznutzentheorie wird weiterentwickelt, von Jevons in England (1862), von Menger in Wien (1871) und Walras in Lausanne (1874). Carl Menger, hervorragender Vertreter der »Wiener Schule«, verfolgt insbesondere die Entwicklung von »Gütern 1. Ordnung« (z. B. Nahrungsmittel) zur Befriedigung von Grundbedürfnissen, über »Güter 2. Ordnung« (z. B. Produktionsmittel), die der Gewinnung von Gütern 1. Ordnung dienen, hin zu Gütern höherer Ordnung<sup>260</sup>. Die erfinderische, d. h. gedankliche Konstruktion von Kausalzusammenhängen zu Gütern höherer Ordnung enthält nach Menger die Impulse für den gesellschaftlich-technischen Fortschritt. Trotz subjektivistischer-grenznutzentheoretischer Grundlage unterstellt Menger hierin implizit einen prinzipiell materiellen, und damit volkswirtschaftlich quantifizierbaren Charakter der Bedürfnisse und der Güter zu ihrer Befriedigung. In dem für die damalige Nationalökonomie charakteristischen Bemühen um Quantifizierung ersetzte in einer nächsten Entwicklungsstufe Walras' Schüler Pareto in seiner »Theorie der Wahlhandlungen« kardinale Nutzenschätzungen durch ordinale. D. h. vom wählenden Konsumenten wird damit nicht mehr vorausgesetzt, den Grenznutzen aller Güter in festen Relationen angeben zu können. Es wird nur noch unterstellt, unterscheiden zu können, unter welchen Bedingungen ein be-

<sup>259</sup> Vgl. auch Hauser, K., Volkswirtschaftslehre, Frankfurt/M. 1967, S. 144 ff

<sup>260</sup> Vgl. Menger, C., Gesammelte Werke, Bd. 1, Grundsätze der Volkswirtschaftslehre (1871), 2. Aufl., Tübingen 1968

stimmtes Gut einem anderen vorgezogen wird<sup>261</sup>. Dem Vorwurf, mit dem Rekurs auf individuelle Wahlhandlungen atomistisch zwar Einzelphänomene erklärbar zu machen, nicht aber gesellschaftliche, volkswirtschaftliche, begegnet Pareto durch das mathematische Modell der Aggregation individueller Nutzenschätzungen zu einem volkswirtschaftlichen »Gesamtnutzen«. Er legte damit die Grundlagen für die moderne Wohlfahrtsökonomie.

4) Auffallend an dieser Entwicklung der ökonomischen Diskussion ist zum einen die »radikale«, im engeren Sinne des Wortes, Rückbesinnung auf die Wurzeln ökonomischer Phänomene und Prozesse. Etwa die Rückbesinnung auf die Ursprünge des Nachfrageverhaltens, d. h. individueller Wahlhandlungen. Oder auf die Frage, was den Wert eines Gutes ausmache und wie sich hieraus ein gerechter Preis (»justum pretium«) ableite. Zum anderen beeindruckt aus der historischen Distanz der Wortreichtum semantischer Mißverständnisse und das langwierige Aneinander-vorbei-Diskutieren, gerade in der Wertdiskussion:

Die Rückbesinnung auf Ursprünge, Begründung und Entwicklung menschlichen Verhaltens hatte das Bewußtsein wachgehalten für die Wurzeln und Kernfragen der Ökonomie. Noch in der Wohlfahrtstheorie ging es um die inhaltliche Auseinandersetzung, wem und wozu Ökonomie, d. h. der ökonomische Umgang mit menschlicher Arbeit und ihren Produkten, dienen sollte. Diese inhaltliche Diskussion wich einer mathematischen Abstraktion in immer voraussetzungsvolleren *Ceteris-paribus*-Modellen, einem Ökonomismus der Waren und Preise, der Zahlen und Kurven. Wirtschaftswissenschaft reduzierte sich zunehmend auf die Frage, wie volkswirtschaftliche Funktionszusammenhänge in mathematischen Kurven illustriert werden könnten.

In der Wertdiskussion ging die Kontroverse zwischen subjektiver und objektiver Werttheorie zwar noch von einem gemeinsam begriffenen Grundproblem aus: Wie kommt der Preis zustande? Die Antworten schienen jedoch unvereinbar. Dabei zeigt sich heute, daß mit der ebenfalls noch gemeinsamen Reduktion auf den »Wert«-Begriff zwar das gleiche Wort verwendet, jedoch völlig Unterschiedliches gemeint wurde und schon von daher eine Einigung gar nicht möglich war: Einem Gut kann »Wert« beigemessen werden, weil in ihm Arbeit steckt oder Kosten bei seiner Herstellung anfielen. Das gleiche Gut kann aber unabhängig hiervon »wert«-geschätzt werden, weil ein Nachfrager sich subjektive Befriedigung

<sup>261</sup> Vgl. zusammenfassend Ehrlicher, W., u. a., (Hg.), *Kompendium der Volkswirtschaftslehre*, 2. Aufl., Göttingen 1969, S. 42–44



davon verspricht, gleichgültig wieviel Arbeit oder Kosten (objektiv) investiert wurden. Bei beiden Auffassungen handelt es sich also nicht um sich ausschließende Oppositionen, sondern um verschiedene Aspekte derselben Münze. Es scheint nie gelungen zu sein dieses Mißverständnis abzuklären. Man begnügte sich daraufhin mit der marktwirtschaftlichen Phänomänologie, daß der Preis sich im Gleichgewicht zwischen Angebot und Nachfrage einpendele, ohne den Ursachen hierfür weiter nachzugehen. Die Auffassung, die als wesentliche *Wertdeterminante* eines Gutes die für seine Produktion erforderliche *menschliche Arbeitsleistung* in Betracht gezogen hatte, wich einer Sichtweise, die »Arbeit« lediglich als *Kostenfaktor* kalkulierte. Die Intention, Nachfrageverhalten auf seine *nutzenorientierte* Ursächlichkeiten zurückzuverfolgen, wich der exakt und objektiv erscheinenden mathematischen Darstellung von Nachfrage als Funktionskurve des Geldpreises. Die heutige Diskussion um Unternehmensethik und soziale Verantwortung als Reaktion auf Sinndefizite könnte wesentliche Orientierungshilfen zurückgewinnen aus der Rückbesinnung auf die hier nur ange deuteten verlorengegangenen und verschütteten Leistungen der Wertdiskussion mit ihrem Rekurs auf die Ursprünge wirtschaftlichen Verhaltens.

### 6.2.1.3. Wert- und Indikatorensysteme als Orientierungsrahmen: Menschenrechte, Grundbedürfnisse und Lebensqualität

1) Der Konfliktreichtum des Zusammenlebens in komplexen sozialen Systemen hat dazu geführt, daß bestimmte Grundrechte oder Grundbedürfnisse des Zusammenlebens kodifiziert und ihre Gewährleistung durch allgemeingültige, z. B. staatliche Sanktionsinstrumente kontrolliert wurde. Kodifizierungen in diesem Sinne sind die Kataloge von Menschen- oder Grundrechten, wie sie heute je nach Akzeptanz und Durchschlagskraft der Sanktionsmöglichkeiten mit unterschiedlicher Reichweite Gültigkeit erreicht haben. *Menschenrechte* beanspruchen universelle, gesellschafts- und kulturübergreifende Gültigkeit<sup>262</sup>. *Grundrechte*, wie etwa im Grundgesetz der Bundesrepublik formuliert, gelten für definierte Staaten mit vereinheitlichtem Rechtssystem. Beide Normensysteme ziehen ihren Rechtsanspruch, ihre Legitimation, aus einer demokratischen *Einigung* auf *Anerkennung* einerseits, sowie aus biologischen oder kulturellen *Egalitäts-*

<sup>262</sup> Vgl. Europäische Konvention zum Schutz der Menschenrechte und Grundfreiheiten vom 4.11.1950, Bundesgesetzblatt II 1982, S. 686; Internationaler Pakt über bürgerliche und politische Rechte vom 19.12.1966, Bundesgesetzblatt II 1973, S. 1534 und S. 1569

*ansprüchen* andererseits («alle Menschen sind von Natur aus gleich»; »Der Mensch gilt als solcher, unabhängig von Herkunft, von religiöser, ethischer oder nationaler Zugehörigkeit«)<sup>263</sup>. Beiden Fällen liegt die Intention zugrunde, Orientierungshilfen für das »richtige« bzw. zur Abwehr von »falschem« Verhalten zu schaffen und Grundrechte, also auch Grundbedürfnisse inhaltlich auszuformulieren, auf deren Befriedigung alle Bürger im Gültigkeitsbereich der Norm, sei es weltweit oder in eingeschränkterem, z. B. nationalem Rahmen, Anspruch haben.

Zum einen haben nun diese übergeordneten Normen- und Wertsysteme bereits formelle Gültigkeit für das Subsystem »Unternehmung«. Sie können also dort den Handlungszwängen des Marktes bedürfnisorientierte Korrekturen bereits gegenüberstellen. Sie könnten selbst, sofern man ihre Einlösung ernst nehmen wollte, unternehmenspolitischen Leitliniencharakter gewinnen. Das Grundgesetz nennt als Grundrechte insbesondere:

- die Achtung der Menschenwürde
- die freie Entfaltung der Persönlichkeit
- das Recht auf Leben
- die Gleichheit vor dem Gesetz
- die Gleichberechtigung
- sowie die verschiedenen Freiheitsrechte, etwa der Meinungsäußerung, der Versammlung, der Berufswahl.

Bereits ein solcher Kriterienkatalog könnte, konsequent verfolgt, in jedem Betrieb Defizite der Einlösung, zumindest Bereiche, in denen Verbesserungen angebracht sind, aufzeigen und damit Ansatzpunkte einer bedürfnisorientierten Unternehmensentwicklung ausweisen.

Zum anderen ist aber auch eine methodische oder inhaltliche Übertragung bzw. Adaption des im Bereich der Grund- und Menschenrechte angewandten und akzeptierten Denkmusters auf die besonderen Belange von Unternehmen vorstellbar. D.h. auch Unternehmen könnten für sich jeweils einen legitimierten Grundrechtskatalog aufstellen, der aus dem übergeordneten Normensystem, z. B. dem Grundgesetz, abgeleitet, aber auch darüberhinausgehend auf die besonderen Gegebenheiten des jeweiligen Unternehmens abgestimmt wird. Die zugrundeliegende Problematik der Legitimation von Rahmen- bzw. Handlungsorientierungen bleibt in beiden Fällen, auf Mikro- oder Makroebene, die gleiche. Es ändert sich lediglich die Größenordnung

<sup>263</sup> Vgl. Oelmüller, W., Zur historischen und systematischen Rechtfertigung von Menschenrechten, S. 433, in: Klages, H., Kmiecik, P., Wertwandel und gesellschaftlicher Wandel, a. a. O., S. 416–436, vgl. auch Baruzzi, A., Werte und Normenbildung, S. 443, in: ebda, S. 437–443

der sozialen Systeme. Da viele große Unternehmen heute sowohl was die Population, das Umsatzvolumen oder auch die Beeinflussung ihrer Umwelt anbelangt, manche kleineren Staaten in diesen jeweiligen »Größenordnungen« bei weitem übertreffen können, scheint auch von daher eine Übertragung des Grundgedankens nicht abwegig.

Sog. »Grundsätze« oder »Leitlinien« der Unternehmenspolitik enthalten in der Regel bereits Rahmenorientierungen in einem analogen Sinne. D.h. das Prinzip, übergeordnete Orientierungswerte gemeinsamen Handelns zu setzen, ist auch für Unternehmen nicht grundsätzlich neu. Der Bezugspunkt derartiger Bemühungen in den Unternehmen ist jedoch derzeit eher die Steigerung der ökonomischen Effizienz (oder Macht), als daß man sich um einen sinnvollen Beitrag zur gesellschaftlichen Bedürfnisbefriedigung bemüht. Die Automobilindustrie etwa hat sich (trotz drohenden »Verkehrsinfarkts«) bisher immer mehr darum gekümmert, wie sie immer neue Fahrzeugtypen in möglichst großer Zahl verkaufen könne, als darum, wie die Bedürfnisse nach Transport und Mobilität verkehrstechnisch am besten zu befriedigen seien<sup>264</sup>. Auch beschränkte sich bei den bisherigen legitimatorischen Verfahren zur Festlegung von Unternehmens-Leitlinien eine Einbeziehung Betroffener bisher weitgehend auf die gesetzlich vorgeschriebene Arbeitnehmer-Mitbestimmung (im Gegensatz etwa zur stärker demokratisch geprägten Definition von Grundrechten).

2) Mit ebenfalls zunächst primär gesellschaftspolitischer, makroökonomischer Intention, allerdings enger am Problem »Arbeit« bzw. »Betrieb« anknüpfend als die Grund- und Menschenrechtsdiskussion, streben auch sog. »grundbedürfnisorientierte Strategien« oder das Konzept der »Lebensqualität« eine inhaltliche Korrektur ökonomischer Handlungsorientierungen an. Vor allem nach den negativen Erfahrungen in sog. Entwicklungsländern mit einseitig industriell-technisch ausgerichteten Entwicklungsstrategien<sup>265</sup> suchte man diesen mit »grundbedürfnisorientierten Strategien«

<sup>264</sup> Als erste Ausnahme treten die Ford-Werke 1989 mit einer Studie von F. Vester an die Öffentlichkeit, mit der Szenarios für grundsätzlich neue Verkehrssysteme angedacht werden. Vgl. Süddeutsche Zeitung, Nr. 90, 1989, S. 10; vgl. auch Studiengruppe für Biologie und Umwelt, Entwicklungsmöglichkeiten eines Unternehmens der Automobilindustrie unter einer funktionsorientierten Unternehmensstrategie (FORD-Studie), München 1989

<sup>265</sup> Vgl. z.B. die Entwicklung in der Volksrepublik China, die nach dem sog. »Großen Sprung nach vorne«, d.h. der Konzentration auf den Ausbau der Schwerindustrie in den 50er Jahren, zu einer Hungerkatastrophe führte, vgl. Klenner, W., Der Wandel der Entwicklungsstrategie in der VR China, Hamburg 1981

eine Alternative gegenüberzustellen. Anstatt zunächst vorrangig den Ausbau von Schwer- oder Exportindustrien zu betreiben, welche nach der »wachstumsorientierten Entwicklungsstrategie« als erste Voraussetzung für die rasche Steigerung des öffentlichen Wohlstandes galt, ging man nun davon aus, daß in erster Linie die Abdeckung von Grundbedürfnissen – Ernährung, medizinische Versorgung, Bildung, Transport – gewährleistet sein muß, bevor Ziele einer weiteren ökonomischen, insbesondere industriellen Entwicklung ins Auge gefaßt werden können. Es hatte sich gezeigt, daß die Steigerung der industriellen Produktion als solche keineswegs automatisch auch einen allgemeinen höheren Lebensstandard nach sich zieht. Der vorrangige Ausbau, insbesondere der Schwerindustrie, hatte zu Ungleichgewichten und Lücken im Versorgungssystem geführt. Statt dessen war die Notwendigkeit deutlich geworden, daß jede ökonomische Entwicklung zunächst einer Basis bedarf, die wesentlich in der Fähigkeit zur Selbstversorgung mit Gütern und Diensten des existentiellen Grundbedarfs gesehen wurde<sup>266</sup>, auf der dann erst eine industrielle Entwicklung einsetzen konnte.

Im Hinblick auf sog. »hochentwickelte« (gemeint sind hochindustrialisierte) Länder ist dieser grundbedürfnisorientierte Ansatz unter dem Oberbegriff der »Lebensqualität« diskutiert worden. Suchte die »grundbedürfnisorientierte« Strategie die Befriedigung der wesentlichsten Bedürfnisse einer Bevölkerung als erstes ökonomisches Entwicklungsziel abzustechen, so ergab sich das Konzept der Verbesserung der »Lebensqualität« aus der Kritik am traditionellen Maß volkswirtschaftlicher Leistungsfähigkeit, dem »Bruttosozialprodukt«. Diese Kritik ging davon aus, daß ein rein quantitatives Maß des ökonomischen Produktionswachstums nichts über die positiven oder negativen Wirkungen, also über die *Qualität* dieses Wachstums für die Menschen aussagt<sup>267</sup>. Es wurden deshalb neue Maßstäbe gesucht, die, abgeleitet aus bedürfnisorientierten Überlegungen, eine solche Beurteilung eher zuließen. Hierzu griff man auf das methodische Instrumentarium sozialer Indikatoren zurück. Mit Hilfe von Systemen bzw. Listen sozialer Indikatoren sollten operationale und möglichst meßbare Kriterien den aktuellen Stand der Befriedigung ausgewählter Bedürf-

<sup>266</sup> Vgl. zur Diskussion dieser beiden Ansätze Addicks, G., Bünning, H. H., Strategien der Entwicklungspolitik, Stuttgart, u. a. 1979

<sup>267</sup> Vgl. zur Kritik an einer rein ökonomischen Wohlfahrtsmessung und zum Entwurf einer bedürfnisorientierten Alternative: Leipert, C., Gesellschaftliche Umwelt und menschliche Bedürfnisse: zwei notwendige Dimensionen einer humanwissenschaftlich fundierten Wirtschaftstheorie, in: ders., (Hg.), Konzepte einer humanen Wirtschaftslehre, Frankfurt/M. 1982, S. 133–160

nisse, aggregiert zum Niveau der Lebensqualität, transparent und vergleichbar gemacht werden.

Eine für OECD-Länder erarbeitete Indikatorenliste umfaßt beispielsweise die folgenden Indikatorengruppen, die jeweils in Subkriterien aufgliedert und durch diese operationalisiert werden<sup>268</sup>:

- Gesundheit
- Individuelle Entwicklungs- und Lernmöglichkeiten
- Arbeitsplätze und Qualität des Arbeitslebens
- Verfügbarkeit von Zeit und Freizeit
- Verfügbarkeit von Gütern und Dienstleistungen
- Umwelt
- Persönliche Sicherheit und Rechtssicherheit
- Chancengleichheit und Partizipation.

Das Kriterium »Arbeitsplätze und Qualität des Arbeitslebens« etwa gliedert sich dann weiter auf in

- Verfügbarkeit von Arbeitsplätzen für Arbeitssuchende
- Qualität des Arbeitslebens
- Individuelle Zufriedenheit im Arbeitsleben.

Das Subkriterium »Qualität des Arbeitslebens« wiederum wird weiter unterteilt in

- Arbeitsbedingungen
- Gehälter und Zusatzleistungen
- Arbeitszeit und Urlaub
- Arbeitsplatzsicherheit
- Karriereaussichten
- Zwischenmenschliche Beziehungen und Partizipation
- Kontrolle, Selbstbestimmung und Herausforderung durch die Aufgabe.

Indikatorensysteme wie diese bemühen sich also um einen wesentlich breiter gefächerten Einblick in den gesellschaftlichen oder ökonomischen Entwicklungsstand als dies mit einem quantitativen Maß des volkswirtschaftlichen Wachstums geleistet werden kann. Wachstum des Bruttosozialproduktes als Maß kann lediglich undifferenziert dazu anhalten, Konsum, gleich welcher Art, zu steigern. Es bietet keine Hinweise darüber, welche positiven oder negativen Wirkungen und Nebenwirkungen Produktion und Konsum nach sich ziehen, wo spezifische Defizite oder Ungleich-

<sup>268</sup> The OECD Social Indicator Development Programme: List of Social Concerns Common to most OECD Countries, Paris 1973. Vgl. hierzu Drewnowski, J., Studies in the Measurement of Levels of Living and Welfare, UNRISD report No. 70, 3, Genf 1970

gewichte der Bedürfnisbefriedigung festgestellt werden könnten, in welchen Bereichen eine Konzentration gesellschaftlicher Arbeitsenergien besonders wünschenswert oder erforderlich erscheint etc.

3) Das Konzept einer Operationalisierung erweiterter Orientierungssysteme durch soziale Indikatoren erscheint von daher vielversprechend. Um in stärkerem Maße in politische und in der Übertragung auch in unternehmenspolitische Entscheidungsprozesse einbezogen werden zu können, bedarf es allerdings noch weiterer Erfahrung und Ausarbeitung. Hierbei ist insbesondere auf die Überwindung methodischer Gefahren und Schwachstellen wie den folgenden zu achten:

– Die Verfahren zur *Auswahl*, *Gewichtung* und *Operationalisierung* der Indikatoren bedürfen weiterer Differenzierung<sup>269</sup>. Manche der bisher entwickelten Indikatorensysteme unterstellen in typisch industriegesellschaftlicher Beschränktheit die Identität von »*Lebensqualität*« und »*Lebensstandard*«. D.h. die Indikatorenliste enthält in erster Linie Kriterien der industriellen Versorgung mit Gütern und Dienstleistungen<sup>270</sup>. Bedürfnisse, die über die (käuflich erwerbbar) Versorgung hinausgehen, werden entsprechend nicht in Betracht gezogen. Der oben erwähnte OECD-Katalog geht an manchen Stellen über eine so eingeeengte Auswahl hinaus, wenn er etwa Kategorien aufnimmt wie

- Individuelle Entwicklungs- und Lernmöglichkeiten
- Zwischenmenschliche Beziehungen und Partizipation am Arbeitsplatz
- Zugang zu und Qualität von Freizeitbeschäftigungen.

In dem Maße, in dem derartige Kriterien in den Beurteilungskatalog aufgenommen werden, stellt sich allerdings auch das Problem ihrer Operationalisierung und Meßbarmachung.

– In älteren Katalogen ist noch der Indikator »Autodichte« als positives Kriterium für Lebensqualität aufgeführt<sup>271</sup>. D.h. neben dem Verfahren der Auswahl sind nicht nur *Minima* der Bedürfnisbefriedigung (z. B. Wasserqualität) sondern auch *Maxima* (Sättigung, Schadensgrenzen) festzulegen. Es besteht außerdem die Gefahr, daß *Durchschnittswerte* eine Ungleichverteilung (z. B. der Lebenserwartung) verschleiern, daß Input-Indikatoren verwendet werden (z. B. Anzahl von Krankenhausbet-

<sup>269</sup> Zur Diskussion derartiger Verfahren vgl. Metzke, G., Grundlagen einer allgemeinen Theorie und Methodik der Technologiebewertung, Göttingen 1980

<sup>270</sup> Vgl. Hauser, S., Lörcher, S., »Lebensstandard und Sozialprodukt«, Ein Vergleich BRD – Japan, in: Konjunkturpolitik, Zeitschrift für angewandte Konjunkturforschung, 19. Jg., 2. Heft, Berlin 1973

<sup>271</sup> Vgl. ebda

ten), die wenig über den Output (medizinische Versorgung oder gar Gesundheitszustand) aussagen.

- Metze verweist auch auf das Problem, daß durch eine standardisierte Definition von Bedürfnisindikatoren »Einheitswertsysteme« festgeschrieben werden, die der Individualität von Bedürfnissystemen nicht gerecht werden können oder diese sogar einengen<sup>272</sup>. Metze plädiert deshalb – und expliziert dies am Beispiel der Technikbewertung – für eine situationsspezifische Anpassung von Indikatorensystemen, um über einen Aushandlungsprozeß, jeweils bezogen auf anstehende Fragestellungen, zu einer organisations- und situationsspezifischen Definition zu gelangen<sup>273</sup>.

4) Die methodische Auseinandersetzung mit Indikatorensystemen verweist gewöhnlich auch auf das Problem, daß soziale Tatbestände oft einer quantifizierenden Messung nur schwer oder gar nicht zugänglich sind. Dem ist entgegenzuhalten, daß dies auch nicht erforderlich ist. Eine Beurteilung und Steuerung sozialer Prozesse, sei es auf Länderebene, auf kommunaler oder betrieblicher Ebene, mit Unterstützung sozialer Indikatoren kann sich durchaus auch an anderen Kriterien orientieren, als nur an physikalisch meßbaren oder rechnungstechnisch erfaßten Größen. Auch unser Rechtssystem kennt die Kodifizierung von Werten und Normen, die auf Einhaltung, Überschreitung oder Übereinstimmung geprüft, *interpretativ* geprüft werden, ohne auf quantitative Messung angewiesen zu sein. Eine Übertragung dieses Kulturprinzips auf das System »Unternehmung« zur qualitativen Beurteilung nicht quantifizierbarer Unternehmensziele ist durchaus möglich (und wird in der Praxis intuitiver Unternehmerentscheidung ja auch gehandhabt).

In diesem Zusammenhang ist auch darauf hinzuweisen, daß die heute üblichen Systeme zur Beurteilung und Kontrolle betrieblicher Zielerreichung (Kostenrechnung, Bilanz, GuV) sich zwar auf ein quantitativ exakt kalkuliertes Zahlenwerk stützen, daß diese scheinbar so untrüglichen Zahlen letztlich jedoch ebenfalls auf nur Bewertungen oder Schätzungen (z. B. von Wiederbeschaffungs-, Zeit- oder Abschreibungswerten) beruhen. Diese Bewertungen sind in ihrer »Objektivität« einer qualitativen Beurteilung sozialer Tatbestände keineswegs überlegen – etwa der Be-

<sup>272</sup> Vgl. Metze, G., Grundlagen einer allgemeinen Theorie und Methodik der Technologiebewertung, a. a. O.

<sup>273</sup> Vgl. ebda das Kapitel »Abschneiden von Chancen zur Verbesserung der Bedürfnisbefriedigung durch neue Technologien bei einer Fixierung von Einheitswertsystemen für die Zukunft«, S. 125 ff

urteilung des Abwechslungsreichtums von Arbeitstätigkeiten oder der Belastung durch arbeitsbedingten Zeitdruck. Der Unterschied besteht vor allem darin, daß man sich im Falle bilanzieller und kalkulatorischer Bewertungsverfahren bereits auf Konventionen und Methoden der Bewertung geeinigt hat, während im Hinblick auf eine bedürfnisorientierte Gestaltung von Arbeitsprozessen sich derartige Konventionen erst allmählich herauszubilden beginnen. Der Begriff »gesicherter arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse« des Betriebsverfassungsgesetzes bspw. zielt ab auf die Einrichtung derartiger Konventionen zur Beurteilung »menschengerechter« Arbeitsbedingungen auf der Basis wissenschaftlichen Expertenwissens<sup>274</sup>.

Es kommt also insgesamt zunächst darauf an, eine Beurteilung erweiterter, außer-bilanzieller Tatbestände überhaupt zu wollen, um sich dann auf ein geeignetes methodisches Instrumentarium ebenso einigen zu können, wie dies für die konventionell betriebswirtschaftlichen Bewertungsverfahren geschehen ist.

Dabei kann es nicht darum gehen, »ewige, objektive Wahrheiten« oder Maßstäbe der Verhaltensorientierung festzustellen, sondern in »kollektiven Setzungen« »historisch und gesellschaftlich variable Festlegungen« zu treffen<sup>275</sup>, die auf der Basis des vorhandenen Wissens und demokratisch legitimierter Verfahrensweisen pragmatische Handlungsorientierungen bieten.

5) Im Hinblick auf *betriebsinterne* Aspekte kann neben dem Bemühen um »gesicherte arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse« vor allem das Indikatoren-Konzept zur Beurteilung der »*Qualität des Arbeitslebens*« und dessen Methodik bereits auf eine breite Erfahrungsbasis zurückgreifen. Zur erweiterten Beurteilung *externer* Effekte des Unternehmensgeschehens mit Hilfe von vor allem sozialen und ökologischen Indikatoren ist das Konzept der »*Sozialbilanz*« oder »*gesellschaftsbezogenen Rechnungslegung*« bekannt geworden. Auf beide Ansätze wird im folgenden noch gesondert einzugehen sein<sup>276</sup>. Da Konzepte wie die genannten jeweils nur abgegrenzte Bedürfnisbereiche – intern oder extern – herausgreifen<sup>277</sup>, wird es Aufgabe einer umfassenden bedürfnisorientierten Unternehmenskonzeption sein,

<sup>274</sup> Vgl. hierzu Neuberger, O., Arbeit, a. a. O., S. 35 ff

<sup>275</sup> Vgl. ebda

<sup>276</sup> Vgl. Kap. 6.2.2.4.

<sup>277</sup> Vgl. Pfriem, R., Soziale und ökologische Indikatoren als Mittel strategischer Unternehmenspolitik, in: Staehle, W.H., Stoll, E., Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Krise, a. a. O., S. 25–40



diese aspektbezogenen Ansätze in ein ganzheitliches Konzept zu integrieren und dabei methodisch weiterzuentwickeln<sup>278</sup>.

## 6.2.2. Ansätze mit betrieb(swirtschaft)licher Perspektive

Der Bedürfnisbegriff hat in der Formulierung des wissenschaftlichen »Gegenstandes«, des »Wissenschaftszieles« oder »Erkenntnisobjektes« der Betriebswirtschaftslehre geschichtlich seinen festen Platz. Etwa schon bei Niklisch, noch in der Gründungsphase der Betriebswirtschaftslehre:

»Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre ist das Leben der Einheiten der Wirtschaft, die Betriebe heißen. (...) Denn das Leben der Wirtschaft erschöpft sich darin, daß die Menschen Werte erfassen und erzeugen und daß sie sie bereitstellen, um ihre Bedürfnisse zu befriedigen. Der ganze Vorgang bedeutet die Überbrückung des Zwischenraums zwischen den Bedürfnissen der Menschen und ihrer Befriedigung. Diese Überbrückung geschieht in der Form der Betriebe und ist Zweck und Sinn des Lebens dieser Gebilde.«<sup>279</sup>

Oder später bei Kalveram in einem Sammelband über »Auffassungen und Wissenschaftsziele der Betriebswirtschaftslehre«:

»Wirtschaft bedeutet den Inbegriff aller Einrichtungen und Tätigkeiten, die dazu dienen, unsere materiellen Bedürfnisse, an erster Stelle das Bedürfnis nach Nahrung, Kleidung und Wohnung, zu befriedigen.«<sup>280</sup>

Selbst Wöhe eröffnet seine »Einführung in die Betriebswirtschaftslehre« mit den Worten:

»Die Betriebswirtschaftslehre ist eine selbständige wirtschaftswissenschaftliche Disziplin. Das gemeinsame Untersuchungsgebiet aller Wirtschaftswissenschaften ist die *Wirtschaft*, also dasjenige Gebiet menschlicher Tätigkeit, das der Bedürfnisbefriedigung dient.«<sup>281</sup>

Angesichts der Häufigkeit, mit der der Bedürfnisbegriff so grundsätzlich verwendet wird, verwundert zum einen, daß der Begriff dann in kaum einem

<sup>278</sup> Vgl. Kap. 6.1.2.2., Abs. 3

<sup>279</sup> Niklisch, H., *Die Betriebswirtschaft*, 7. Aufl., Stuttgart 1932, S. 6

<sup>280</sup> Kalveram, W., *Einordnung des wirtschaftlichen Bereichs in die Ganzheit des menschlichen Einzel- und Gemeinschaftslebens* (1949), S. 90, in Schweitzer, M., *Auffassungen und Wissenschaftsziele der Betriebswirtschaftslehre*, Darmstadt 1978, S. 90–109

<sup>281</sup> 15. Aufl. München 1984, S. 1

Falle, am eingehendsten noch bei Niklisch, einer genaueren Analyse unterzogen und präzisiert wird. Es bleibt offen und vage, was mit Bedürfnissen gemeint sei, wie sie entstehen und sich verändern, wie weit sie bewußt oder unbewußt, angeboren oder erlernt sind etc.

Zum anderen überrascht, daß die so bedürfnisorientiert formulierte Ausgangsposition dann in der weiteren betriebswirtschaftlichen Theoriebildung umgehend wieder in Vergessenheit gerät. Betriebswirtschaftslehre verengt sich nach der Niederlegung des intentionalen Ausgangspostulats fast ausnahmslos zu reiner Kostenrechnungslehre bzw. zu einer Rationalisierungswissenschaft effizienter Betriebsabläufe: Die inhaltliche, intentionale Reflexion geht verloren. Die Betriebswirtschaftslehre wird instrumentalisiert. Ihrer Ergebnisse kann sich jeder für beliebige (insbesondere aber Privilegierte und Mächtige für ihre persönlichen) Zwecke bedienen.

Mit dem zwar grundlegend verwendeten, aber nicht näher reflektierten Bedürfnisbegriff werden im weiteren dann aber implizit vorausgesetzte Bedürfnistheorien mitgeschleppt, die unbemerkt das gesamte betriebswirtschaftliche Selbstverständnis prägen können. So wird bspw. – betriebswirtschaftlich allgemein akzeptiert – unterstellt, daß »die« menschlichen Bedürfnisse unbegrenzt, die Mittel zu ihrer Befriedigung aber knapp seien. Diese Annahme bildet wiederum, explizit etwa bei Wöhe<sup>282</sup>, das Fundament des altherwürdigen betriebswirtschaftlichen Ausgangsparadigmas, des »Wirtschaftlichkeitsprinzips«. Wie jedoch sind in dieses Konstrukt all jene Bedürfnisse einzuordnen, die begrenzt sind, etwa jene, die sättigbar sind, z. B. nach Nahrungsmitteln, für die obendrein die Mittel gar nicht knapp sein müssen, sondern vielleicht sogar im Überfluß vorliegen können? Wo etwa sind Mittel der Bedürfnisbefriedigung einzuordnen, die vielleicht auf beliebig vermehrbare Bedürfnisse stoßen mögen, die aber nicht prinzipiell »knapp«, sondern vermehrbar und zwar bis zum Überfluß vermehrbar sind, z. B. Dienstleistungen? Wo sind Konsumentengruppen einzuordnen, die ihre (materiellen) Bedürfnisse und damit auch ihre Nachfrage nach »knappen« (materiellen) Mitteln bewußt begrenzen und auch von daher Bedingungen der Knappheit aufheben können? Einfachste bedürfnistheoretische Überlegungen dieser Art bereits begrenzen das allgemeingültig formulierte »Wirtschaftlichkeitsprinzip« erheblich in seinem Aussagegehalt. Abgesehen von der paradigmatischen, allerdings vergessenen bedürfnisorientierten Tradition der Betriebswirtschaftslehre sind heute in ihrem breiten Theorie-spektrum wieder eine Reihe prononciert bedürfnisorientierter Ansätze zu finden. Im folgenden soll ein knapper Überblick über ausgewählte Beispiele gegeben werden, um auch mit diesen wiederum das hier vertretene betriebs-

<sup>282</sup> Vgl. ebda

wirtschaftliche (und zugleich bedürfnisorientierte) Verständnis sei es kritisch abzugrenzen, sei es konstruktiv auszubauen.

### 6.2.2.1 Zu einem bedürfnisorientierten Kostenbegriff

Das betriebswissenschaftliche Institut der Universität Erlangen-Nürnberg unter H. Steinmann hat 1975 den Entwurf eines reformierten Kostenbegriffes vorgelegt<sup>283</sup>. Dieser Entwurf stützt sich auf zwei Säulen: Zum einen auf die »konstruktive« Wissenschaftstheorie der Erlanger Schule<sup>284</sup>. Steinmanns Entwurf wird nach eigener Einschätzung damit zu einem »erstmaligen Versuch, die Methode der Rechtfertigung von Normen auf ein sozialwissenschaftliches Problem . . . anzuwenden«. Zum anderen stützt sich dieser Entwurf auf ein bedürfnisorientiertes Konzept.

Auch Steinmann und Mitarbeiter gehen aus von der Rückbesinnung auf betriebswirtschaftliche Grundsatzfragen und greifen insbesondere auch das erwähnte, für die Betriebswirtschaftslehre so fundamentale »Wirtschaftlichkeitsprinzip« neu auf:

»Sehen wir uns dazu in der traditionellen ökonomischen Literatur um, so finden wir, trotz aller individuell geprägten Vielfalt, weitgehend Einigkeit (. . .) darin, daß die Wirtschaftswissenschaften der optimalen Bewältigung von *Mangelsituationen* dienen, Mangelsituationen, die sich aus der *Knappheit* von Gütern, gemessen am Bedarf, ergeben. Diese gebäuchliche Bestimmung des Gegenstandes der Wirtschaftswissenschaften bzw. ökonomisch relevanter Mangelsituationen kann jedoch insoweit nicht befriedigen, als dabei völlig offen bleibt, welche Bedürfnisse befriedigt werden sollen und damit auch die Frage nicht beantwortet wird, ob eine bedürfniskritische oder bloß technische Bewältigung von Mangelsituationen anzustreben ist«.<sup>285</sup>

Knappheit und Mangel sind hiernach also nicht einfach objektiv vorgegebene Tatbestände, die wirtschaftlich zu verwalten wären, sondern werden

<sup>283</sup> Vgl. Steinmann, H. et al., Vorüberlegungen zur methodischen Basis und Programmatik einer Betriebswirtschaftslehre in praktischer Absicht – Ein Versuch auf der Grundlage der konstruktiven Philosophie und Wissenschaftstheorie – Arbeitspapier, Heft 30, Nürnberg 1975

<sup>284</sup> Vgl. Lorenzen, P., Konstruktive Wissenschaftstheorie, Frankfurt/M. 1974; Kambartel, F., (Hg.), Praktische Philosophie und Konstruktive Wissenschaftstheorie, Frankfurt/M. 1974; und Lorenzen, P., Schwemmer, O., Konstruktive Logik, Ethik und Wissenschaftstheorie, a. a. O.

<sup>285</sup> Vgl. Steinmann, H. et al., Vorüberlegungen. . . a. a. O., S. 68

immer erst durch (subjektive) Bedürfnisse definiert. Einer normativen Wissenschaft, wie von Steinmann et al. intendiert, geht es deshalb vor allem darum, das »bloß *Faktische* von dem *Vernünftigen* zu unterscheiden«. Denn: »Erst die Auszeichnung vernünftiger Interessen und Bedürfnisse läßt die Bestimmung einer gerechtfertigten Güterproduktion zu«<sup>286</sup>. Als gerechtfertigt gelten »prima facie« (primäre) »Naturbedürfnisse«. Dagegen müssen (sekundäre) »Kulturbedürfnisse« kritisch überprüft und begründet werden<sup>287</sup>. *Produktion* in diesem Sinne ist dann »die Herstellung aller Situationen . . . , die unmittelbar oder mittelbar eine Befriedigung von Bedürfnissen ermöglichen«<sup>288</sup>. *Arbeit* demgegenüber ist »jede Tätigkeit im Rahmen der Produktion . . . , die materiell und/oder formal die Befriedigung von Bedürfnissen beeinträchtigt«<sup>289</sup>. Schließlich sind *Kosten* dann »alle *bewerteten produktionsbedingten Beeinträchtigungen der Befriedigung gerechtfertigter Bedürfnisse*«<sup>290</sup>.

Der Arbeitsbegriff verengt sich also auf der einen Seite auf eine negativ besetzte Perspektive: Arbeit gilt als möglichst zu vermeidende, weil eben beeinträchtigende und damit kostspielige. Sie kann nicht mehr als freudvolle, zufriedenstellende, schöpferische etc. begriffen werden. Ihr wird einseitig nurmehr noch ihr Lastcharakter zuerkannt<sup>291</sup>. Auf der anderen Seite wird der Kostenbegriff wesentlich erweitert. Kosten im reformierten Sinne umfassen nun nicht nur finanzielle Aufwendungen, sondern eben alle produktions- bzw. arbeitsbedingten Beeinträchtigungen. D. h. die betriebswirtschaftliche Kostenerfassung schließt sowohl betriebsintern in diesem Sinne anfallende als auch betriebsexterne, üblicherweise als »soziale« bezeichnete Kosten mit ein.

Exemplarisch hierzu führen Steinmann et al. folgende Bereiche der Kostenentstehung auf:

- »(a) *betriebsintern*: die Bedürfnisse der Arbeitnehmer nach
  - Sicherheit am Arbeitsplatz (Unfallschutz),
  - Schutz vor Gesundheitsschäden durch Lärm, Schmutz, Temperatur und sonstige physische Belastungen,
  - abwechslungsreicher Tätigkeit und sozialen Kontakten zur Vermeidung bzw. Überwindung von Monotonie und Isolation.« (»Arbeitskosten«)
- »(b) *betriebsextern*: das Bedürfnis aller Menschen nach Unversehrtheit ihrer Umwelt und damit letztlich ihrer selbst durch produktionsbedingte

<sup>286</sup> Ebda, S. 70

<sup>287</sup> Ebda, S. 53 f

<sup>288</sup> Ebda, S. 70

<sup>289</sup> Ebda, S. 71

<sup>290</sup> Ebda, S. 82

<sup>291</sup> Vgl. Kap. 3.2.

Immissionen von Giftstoffen, Strahlen, Schmutz, Lärm und Wärme in Atmosphäre, Erdreich und Gewässer«<sup>292</sup>. (»Kosten externer Effekte«). Um derartige Bereiche der Kostenentstehung systematisch, also nicht nur exemplarisch, festzustellen, wird dann das folgende Verfahren vorgeschlagen:

1. *Hierarchische Ordnung* der als gerechtfertigt ausgezeichneten betrieblich berührten Bedürfnisse durch Beratung der Betroffenen (analog z. B. der analytischen Arbeitsplatzbewertung).
2. Erfassung des Ausmaßes der jeweiligen Beeinträchtigungen durch *Vergleich mit definierten Normalwerten* (analog etwa den Normalwerten der Arbeitsstättenverordnung, z. B. gesundheitlich zuträgliche Raumtemperatur).
3. Festlegung von *Maximalstandards* zulässiger Beeinträchtigungen (entsprechend etwa der Definition von Lärmhöchstwerten).

Nach Steinmann und Mitarbeitern können nun also die betrieblich intern wie extern betroffenen Bedürfnisse in eine endliche Zahl von Teilbedürfnissen aufgefächert und systematisiert werden. Es muß dann jedes dieser Teilbedürfnisse nach dem Grad seiner Beeinträchtigung intervallskalar zwischen den definierten Normal- und Maximalwerten eingestuft und hiernach entsprechend ihrem Beeinträchtigungsgrad als Kosten in Geldwerte umgerechnet werden.

Ein weiterer Ansatz der Monetarisierung besteht darin, die Kosten in der Höhe anzusetzen, in der Investitionen anfallen würden, um Beeinträchtigungen, z. B. die Belastung von Luft oder Wasser, wieder rückgängig zu machen<sup>293</sup>.

Der Ansatz von Steinmann und Mitarbeitern enthält insgesamt den Versuch, das breite Spektrum interner wie externer Wirkungen des Produktionsprozesses betriebswirtschaftlich, d. h. kostenmäßig sorgfältiger und mit einer weitsichtigeren Perspektive als bisher üblich zu erfassen. Es wird also davon ausgegangen, daß die derzeit praktizierte Kostenrechnung nur einen Teil der realen betrieblichen Kosteneffekte wertmäßig ausweist und transparent macht und deshalb auch nur ein verzerrtes Bild der Wertschöpfung und des Wertverzehr des Betriebes wiedergeben kann.

Trotz der Ankündigung ihrer »praktischen Absicht« bleibt allerdings das Verhältnis des Ansatzes zur aktuellen ökonomischen Praxis ungeklärt. Es

<sup>292</sup> Vgl. Steinmann, H. et al., Vorüberlegungen... a.a.O., S. 68 und für das folgende S. 83

<sup>293</sup> Vgl. ebda S. 89. Dieser Ansatz setzt voraus, daß die Schädigungen auch wieder gut zu machen sind.

bleibt offen, inwieweit unter aktuellen ökonomischen Bedingungen eine solche erweiterte Kostenkalkulation realisierbar ist und wo ihr Grenzen gesetzt sind.

Zwar mag die Einführung einer bedürfnisorientierten Kostenanalyse, wie von Steinmann et al. angedacht, manchem unrealistisch und praxisfern erscheinen. Der ökonomische Wertverzehr, den Steinmann und Mitarbeiter mit der bedürfnisorientierten Betrachtungsweise zu erfassen trachten, ist jedoch durchaus real, ob kostenmäßig ausgewiesen oder nicht.

Betriebswirtschaftlich die Beeinträchtigung von Bedürfnissen, intern oder extern, nicht in vollem Umfang zu erfassen und damit auch zu negieren, mag einzelwirtschaftlich »realistisch« erscheinen, im Interesse der betrieblichen Existenzsicherung und der Erhaltung von Arbeitsplätzen manchmal sogar geboten sein. In vielen Fällen ist eine solche Vorgehensweise aber auch nur Ausdruck einer kurzsichtigen, kurzfristigen Gewinnkalkulation. Der betrieblich stereotyp wiederholte Satz »Wir möchten gerne, aber wir können es uns wirtschaftlich und vor allem im Hinblick auf die Erhaltung der Arbeitsplätze nicht leisten« macht aber zugleich auch das geldwirtschaftliche Dilemma deutlich: Eine solche Aussage bleibt »realistisch« und betriebswirtschaftlich stichhaltig, selbst wenn dies die betriebswirtschaftlich nicht als »Kosten« erfaßte Zerstörung unserer Umwelt als Lebensgrundlage bedeutet und der Satz in seiner Logik sich selbst ad absurdum führt.

#### 6.2.2.2. Humanisierung und Qualität des Arbeitslebens

##### *Humanisierung der Arbeit:*

1) Die »Humanisierung« der Arbeit gilt als Inbegriff der Bemühungen, die »Arbeitsbedingungen stärker als bisher den *Bedürfnissen der arbeitenden Menschen anzupassen*«<sup>294</sup>. Das unter diesem Oberbegriff seit Anfang der 70er Jahre geförderte Programm der Bundesregierung soll sich dabei »nicht nur in dem Abbau von Belastungen erschöpfen«, sondern dazu beitragen, »darüberhinaus dem Einzelnen auch Möglichkeiten für die *Entfaltung seiner Fähigkeiten und damit zur Selbstverwirklichung geben*«<sup>295</sup>. Ziel ist also nicht nur ein Abbau von Defiziten, sondern auch das Erreichen positiv definierter, befriedigender Arbeitsbedingungen. Die Erfahrungen mit einer Humanisierung der Arbeit tragen von daher unmittelbar zu einer Weiterentwicklung des

<sup>294</sup> Bundesminister für Forschung und Technologie (Hg.), Forschungsprogramm Humanisierung des Arbeitslebens, Bonn 1975, S. 3

<sup>295</sup> Ebda

bedürfnisorientierten Konzeptes bei, im Hinblick auf betriebsinterne Aspekte, sowohl durch die Kritik am Humanisierungsansatz als auch durch seine positiven Erfahrungen.

Nach einer ersten Anlaufphase wurde das offizielle Regierungsprogramm etwas detaillierter auf die folgenden fünf Zielsetzungen bzw. »Aktionsrichtungen« festgeschrieben<sup>296</sup>:

1. Verbesserung der Arbeitsinhalte und Arbeitsbeziehungen
2. Abbau von Über- und Unterbeanspruchung
3. Erhöhung der Arbeitssicherheit
4. Verminderung negativer Wechselbeziehungen
5. Entwicklung übergreifender Strategien der Humanisierung

Obwohl von der Zielsetzung her ursprünglich also mit einem erweiterten Anspruch formuliert, konzentrierte sich die Umsetzung des Programmes dann doch in starkem Maße auf die *ergonomische* Verbesserung von Arbeitsplatzbedingungen, auf die – sicherlich auch vorrangige – Beseitigung *gesundheitlicher* Gefährdungen am Arbeitsplatz. Das bundesweite Programm bewegte sich damit in der industriellen Tradition gewerkschaftlicher, sozialpolitischer Errungenschaften zum Schutze der Arbeitnehmer vor Technikfolgen: Arbeitsstättenverordnung, Verordnung über gefährliche Arbeitsstoffe, Arbeitssicherheitsgesetz, Maschinenschutzgesetz etc. Entsprechend war das Programm zur Humanisierung des Arbeitslebens auch von der Bundesregierung als *technologisches Fachprogramm* eingeordnet worden<sup>297</sup>. War mit dieser Orientierung – Abbau gesundheitlicher Belastungen von Technikfolgen – zwar sicher ein Kernproblem industrieller Arbeit aufgegriffen, so konnte der ursprünglich weiterreichende Anspruch – Selbstverwirklichung, Berücksichtigung von Umweltbeziehungen – dann doch kaum mehr verfolgt werden.

Über die ergonomische Verbesserung der Arbeitsbedingungen (Maschinenhandhabung, Licht, Luft, Lärm, Temperatur, Schadstoffe etc.) hinaus konzentrierten sich die unter dem Begriff der Humanisierung unternommenen Anstrengungen dann rasch auf ein zwar überschaubares und griffiges, in seinem Phantasie reichum aber auch begrenztes Maßnahmenbündel:

– job enlargement (Aufgabenerweiterung durch Übernahme zusätzlicher gleichwertiger Teilaufgaben)

<sup>296</sup> Vgl. BMFT-Mitteilungen II, Bonn 1976

<sup>297</sup> Vgl. hierzu etwa das Kapitel des Projektleiters DFVLR Humanisierung des Arbeitslebens in Bonn, Prof. Dr. W. Pöhler: »Humanisierung als technologisches Fachprogramm – eine Bilanz«, S. 232ff in seinem Artikel »Staatliche Förderung für die Verbesserung der Arbeits- und Lebensqualität«, in: Gewerkschaftliche Monatshefte 4/80, S. 230–242

- job enrichment (Aufgabenanreicherung durch höherwertige Tätigkeiten)
- job rotation (Aufgaben- und Arbeitsplatzwechsel)
- teilautonome Arbeitsgruppen (Verlagerung von Entscheidungs- und Kontrollfunktionen in die Arbeitsgruppe).

Dieses insbesondere aus industriellen Experimenten in skandinavischen Ländern übernommene Maßnahmenbündel bot immerhin eine Vielzahl von Möglichkeiten der Variation technologiebestimmter Arbeitsabläufe. In Verlängerung der Human-Relations-Bewegung suchte man damit vor allem den bewußt gewordenen Problemen industrieller Massenproduktion zu begegnen: der Monotonie sich wiederholender Arbeitsgänge, der Vereinzelung und des Kommunikationsverlustes an hocharbeitsteiligen Arbeitsplätzen, dem Verlust von Werkbewußtsein, der Entmündigung und Dequalifizierung durch Unterinformation, dem Ausschluß von arbeitsplatzbezogenen Entscheidungsprozessen etc.

2) Obwohl in ihren Ausgangszielen noch von einem breiten Konsens aller beteiligten Parteien getragen, waren die Bemühungen zur Umsetzung von Programmen zur Humanisierung der Arbeit von Anfang an umstritten. Für die eine Seite wurde Humanisierung zum Aushängeschild sozial verantwortlicher Unternehmenspolitik, mit jedoch kaum zu verhehlenden ökonomischen Interessen im Hintergrund, für die andere Seite zum »Testfall« dafür, wie weit »die *Interessen und Bedürfnisse der abhängig Beschäftigten gegenüber* den vorherrschenden Unternehmensinteressen durchgesetzt werden können«<sup>298</sup>.

Die Betroffenen selbst, denen Humanisierung eigentlich zugute kommen sollte, entzogen sich den zugehörigen sozial-reformerischen Innovationen oft genug durch Passivität oder stellten sich ihnen sogar in offenem Widerstand entgegen.

Der Widerstand mag z. T. in Fehl- oder Unterinformation über Sinn und Zweck geplanter Humanisierungsmaßnahmen begründet gewesen sein, auch in Innovationsängsten, d. h. in Ängsten vor dem noch unbekanntem Neuen, vor noch nicht überschaubaren weiteren Konsequenzen, in Ängsten davor, neuen Anforderungen nicht gewachsen zu sein, Privilegien, Einfluß oder Status zu verlieren, Sicherheit gebende Gewohnheiten, Verfahrensweisen oder Regelungen aufgeben zu müssen etc.

Der Widerstand nicht nur seitens der Betroffenen unmittelbar, sondern auch seitens ihrer Vertretungen durch Gewerkschaften und Betriebsrat, war und ist vor allem aber in der Erfahrung begründet, daß hinter Humanisie-

<sup>298</sup> Naschold, F., Die »Humanisierung« entpuppt sich zu oft als Rationalisierung, in: Frankfurter Rundschau, 13.3.80, Nr. 62, S. 14



rungsprogrammen sich lediglich »human« verpackte Rationalisierungsmaßnahmen und ökonomische Interessen verbergen<sup>299</sup>. Ganz offensichtlich waren Auslöser für die vorbildhaften skandinavischen Humanisierungsinitiativen, allen voran die berühmten Volvo-Experimente, nicht eine neu aufkommende Menschlichkeit oder soziale Verantwortlichkeit auf Unternehmerseite, sondern es waren ökonomische Beweggründe: Gerade in Schweden hatten einige betriebswirtschaftliche Kennziffern, wie Arbeitsqualität oder Ausschußquoten, Größenordnungen erreicht, die ökonomisch nicht mehr zu verkraften waren. Also mußte man sich etwas einfallen lassen. Man erhoffte sich, durch humanere Arbeitsbedingungen Anreize für Arbeitsmotivation und -sorgfalt, für Qualität und Produktivität zu schaffen<sup>300</sup>. Diese – meistens nur allzu durchsichtige – Absicht wiederum provozierte von vorneherein das Mißtrauen und die Zurückhaltung der zu humanisierenden Arbeitnehmer. Bereits 1980 wurde in einer Zwischenbilanz von gewerkschaftlicher Seite moniert – und diese Position hat sich bis heute kaum verändert: »Insgesamt ist für diejenigen, zu deren Gunsten die Vorhaben bewilligt und durchgeführt wurden, nichts bis wenig herausgekommen«<sup>301</sup>. Beklagt wird im einzelnen:

- »Bis auf wenige Ausnahmen kaum bessere Arbeitssituationen als vorher (z. B. Hoppmann, Peiner Maschinen- und Schraubenwerke AG),
- vielfach keine oder nur geringfügig verbesserte Qualifikation der betroffenen Arbeitnehmer,
- trotz oft erhöhter Anforderungen keine bessere Entlohnung, oftmals kein Abbau von Belastungen,
- kein Ausgleich für bestehende, nicht selten weiter erhöhte Arbeitsbelastungen,
- keine Pausenregelung,
- keine Berücksichtigung neuartiger und kombinierter Belastungen,
- Arbeitsplatzverluste,
- keine neue Verhaltensweise der Vorgesetzten,

<sup>299</sup> Vgl. Mittler, H., Humanisierung der Industriearbeit durch Organisationsentwicklung, a. a. O., S. 219 ff; Gross, J., Profit kontra humane Arbeitswelt, Frankfurt/M. 1979; Groskurth, P., Volpert, W., Lohnarbeitspsychologie, Frankfurt/M. 1975

<sup>300</sup> Vgl. Wagner, B., Arbeitsgestaltung in Schweden, a. a. O., S. 47–48

<sup>301</sup> Vgl. Birkwald, R., Humanisierung der Arbeitswelt – Anspruch und Wirklichkeit. Eine Zwischenbilanz aus gewerkschaftlicher Sicht, S. 183, in: Rosenstiel, L.v., Weinkamm, M., (Hg.), Humanisierung der Arbeitswelt – Vergessene Verpflichtung, a. a. O., S. 179–185

- in den meisten Fällen unzureichende Information und zu späte Einschaltung des Betriebsrates«.

Beklagt wird auch eine *Intensivierung* der Arbeit, wenn etwa durch job enrichment bisherige Erholungsphasen wegfallen, weil während Stillstandszeiten die Reparaturen nun selbst übernommen werden und so die letzten Poren des Luftholens während der Arbeit geschlossen werden; oder wenn unter dem Anspruch der »Partizipation« bisherige Kontrollen des Vorgesetzten nun der »teilautonomen« Arbeitsgruppe übertragen werden und die Gruppe nun auf einzelne Gruppenmitglieder unter Prämienanreizen einen rücksichtsloseren Leistungsdruck und schärfere Kontrolle ausübt, als dies dem Vorgesetzten vorher überhaupt möglich war<sup>302</sup>.

Allerdings ist bei dem gewerkschaftlichen Widerstand gegen Humanisierungsprojekte auch mit zu berücksichtigen,

- daß die bundesrepublikanischen Gewerkschaften sich bei Forderungen, die über das traditionelle tarifliche Spektrum der Lohn- und Gehalts-, der Arbeitszeit- und Arbeitsschutzforderungen hinausreichten, schon immer etwas schwer getan haben,
- daß Initiativen zu Humanisierungsansätzen, nicht zuletzt wegen dieser gewerkschaftlichen Einengung, oft von anderer Seite und meist sogar von Unternehmenseite ausgingen und sich die Gewerkschaftsvertreter dann schon strukturbedingt in der Opposition befanden,
- daß mit manchem Humanisierungsprojekt mühsam erkämpfte Tarifregelungen in Frage gestellt wurden, etwa wenn Projekte Höherqualifizierungen beinhalteten, dadurch bisherige Lohngruppenstaffelungen irritierten und deshalb auf gewerkschaftliche Zurückhaltung stießen.

Aber auch der Projektträger des offiziellen Regierungsprogrammes selbst, obwohl von Amts wegen prinzipieller Befürworter des Programmes – es steht für ihn insgesamt »außer Zweifel, daß mit außerordentlich bescheidenen Mitteln relativ weitreichende Wirkungen erzielt worden sind«<sup>303</sup> – äußert sich ansonsten durchaus kritisch<sup>304</sup>:

- Pöhler kritisiert, daß Humanisierungsziele nicht bereits bei der Technolo-

<sup>302</sup> Vgl. Böhle, F., Sauer, D., Die Intensivierung der Arbeit und Staatliche Sozialpolitik, in: Leviathan 1/1975, S. 49–78

<sup>303</sup> Vgl. Pöhler, W., Mit bescheidenen Mitteln weitreichende Wirkungen erzielt, Ein Erfahrungsbericht über Leistungen und Grenzen des Programms »Humanisierung des Arbeitslebens«, in: Frankfurter Rundschau, 1. Sept. 1980, S. 10

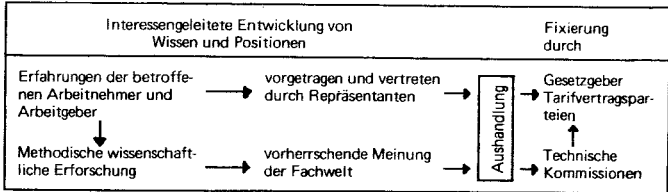
<sup>304</sup> Vgl. Pöhler, W., Staatliche Förderung für die Verbesserung der Arbeits- und Lebensqualität, a. a. O., S. 233 und 241

gie-Entwicklung mehr Berücksichtigung finden, sondern erst im Nachhinein der Versuch einer »humanen« Anpassung an vorhandene Technologien unternommen wird.

- Er wendet sich dagegen, daß das Humanisierungsprogramm »lediglich die Feigenblattfunktion der sozialen Abfederung einer vornehmlich an ökonomischen Kriterien orientierten Technologiepolitik« erfülle. Es bleibe neben anderen technologiepolitischen Fachprogrammen (z. B. technische Kommunikation, Energietechnik) eine zu vernachlässigende Randerscheinung.
- Schließlich stellt er fest, daß »die Bedürfnisse der Arbeitnehmer Zielsetzung und Praxis der Humanisierungspolitik bestimmen müssen. Das setzt jedoch voraus, daß die Arbeitnehmer in die Lage versetzt werden, ihre Bedürfnisse zu formulieren und über den Betriebsrat und Gewerkschaften unter Beteiligung von Arbeitswissenschaftlern und Ingenieuren in praktische Maßnahmen umzusetzen«. In der Praxis jedoch gingen Humanisierungsprojekte fast ausschließlich von Unternehmerseite aus. Im Rahmen des Regierungsprogrammes haben Betriebsräte nicht einmal Antragsrecht.

3) Um bei der Formulierung von Arbeitnehmerbedürfnissen in diesem Sinne einseitiger Subjektivität zu begegnen, hatte man sich – etwas wissenschaftsgläubig – darauf gestützt, auf der Basis »gesicherter arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse« (nach BVG §§ 90, 91) Humanisierungsziele »objektiv« definieren zu können. Der Gesetzgeber betraute damit die Arbeitswissenschaften mit der Beurteilung auch von Befindlichkeiten, die einer physikalischen Messung nicht mehr zugänglich waren und etwa Kriterien wie »Ausführbarkeit«, »Erträglichkeit«, »Zumutbarkeit« oder »Zufriedenheit« mit einschlossen. Da aber auch wissenschaftliche Erkenntnisse keineswegs frei sein können von Parteilichkeit und subjektiver Selektion (der Intention, der Methodik, der Interpretation von Ergebnissen und deren Veröffentlichung usw.) schlägt Neuberger zur Neutralisierung einen institutionalisierten *Aushandlungsprozeß* vor. Durch diesen bleibt die Anerkennung »gesicherter« Erkenntnisse nicht alleine wissenschaftlichen Experten überantwortet, sondern wird durch Beteiligung weiterer Parteien intersubjektiv entwickelt, verhandelt, erstritten<sup>305</sup>:

<sup>305</sup> Quelle: Neuberger, O., Arbeit, a. a. O., S. 38



Quelle: Neuberger, O., Arbeit, Stuttgart 1985, S. 38

Bei einer solchen prozeßhaften Feststellung von Humanisierungszielen mittels »gesicherter arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse« handelt es sich also nicht um eine »objektive« Messung im naturwissenschaftlichen Sinne, sondern um eine verfahrensmäßig geregelte, diskursive *Einigung auf anerkannte Werte* auf der Basis des derzeitigen wissenschaftlichen Kenntnisstandes. Dabei können die so ausgehandelten Humanisierungsziele auch mit unterschiedlicher Reichweite Gültigkeit gewinnen. In Anlehnung an Allport kann davon ausgegangen werden, daß »in gewisser Hinsicht jeder Mensch wie *alle* anderen, wie *viele* andere und wie *kein* anderer sei, daß es also Ansprüche und Bedürfnisse gibt, die universell von allen geteilt werden und die deshalb auch allgemein verbindlich geregelt werden müssen«<sup>306</sup>. »Zumutbare« Lärm-, Temperatur-, Schwingungswerte etc. können dieser letzten Kategorie zugeordnet werden. Andere Ansprüche können in begrenztem Umfang – für Branchen etwa, für Unternehmensbereiche oder auch nur für einzelne Arbeitsgruppen – Gültigkeit gewinnen.

4) Zusammenfassend kann festgehalten werden:

- Programme und Projekte zur Humanisierung des Arbeitslebens beinhalten die Chance, Arbeitsbedingungen hier und heute zu verbessern und den Bedürfnissen der Arbeitenden besser anzupassen. Sie erscheinen von daher, bei aller Kritik an bisherigen Erfolgen und Mißbrauchsmöglichkeiten, prinzipiell verfolgenswert.

<sup>306</sup> Neuberger, O., Arbeit, a. a. O., S. 92; Neuberger selbst hat einen Kriterienkatalog entwickelt, der als Diskussionsgrundlage eines solchen Aushandlungsprozesses herangezogen werden könnte, vgl. Anhang V.

- Humanisierungsprojekte setzen – realistischerweise – nur an einer Veränderung der Oberflächenstrukturen der Arbeitsbedingungen an. Ihre Grenzen unter dieser Oberfläche sind eng gesteckt. Humanisierung hat auf Dauer, also von Ausnahmefällen abgesehen, nur dort eine Chance, wo sie sich einzelwirtschaftlich zugleich als rentabel erweist.
- Humanisierungsprogramme bedürfen vor allem im Bereich ihres »Analyse- und Bewertungspotentials« der weiteren Ausarbeitung. D.h. die Verfahren zur Feststellung von Humanisierungsdefiziten und -zielen, die über physiologische Belastungsmessung hinausgehen, müssen weiterentwickelt werden. Die bisherigen Vorgehensweisen bauen bei der Feststellung von Belastungen oder von anzustrebenden Befriedigungen zu einseitig auf das Urteil externer Experten, anstatt den Betroffenen selbst in stärkerem Maße die Wahrnehmung und Artikulation ihrer Bedürfnisse zu erleichtern.
- Humanisierung der Arbeit beschränkt sich auf Verbesserungen der Arbeitsbedingungen von Arbeitnehmern. In einer ganzheitlichen unternehmenspolitischen Sicht sind aber die Bedürfnisse aller vom Betriebsprozeß Betroffenen, so insbesondere auch die externen Bedürfniseffekte, mitzubersichtigen.

### *Quality of Working Life:*

1) Das Konzept der »Quality of Working Life« stellt in mancher Hinsicht das angelsächsische, insbesondere US-amerikanische Pendant zur bundesrepublikanischen »Humanisierung der Arbeit« dar. Ging man tendenziell in der Bundesrepublik jedoch zunächst von einem relativ begrenzten, standardisierten Instrumentarium aus (job enrichment, job enlargement . . .), um dann durch dessen Umsetzung der Idee einer Humanisierung gerecht zu werden, zeichnete sich das amerikanische Konzept durch eine umgekehrte Vorgehensweise aus: Der Grundgedanke einer Verbesserung der Qualität des Arbeitslebens führte zu äußerst vielfältigen Bemühungen, Vorgehensweisen, Projekten und Experimenten<sup>307</sup>.

Ausgangspunkt bildete in den USA zunächst die Arbeitszufriedenheitsforschung. Während diese jedoch in methodisch-wissenschaftlichen Problemen sich verstrickte, – wie Arbeitszufriedenheit empirisch gemessen werden könne, welche Faktoren Zufriedenheit am Arbeitsplatz ausmachten und in welchem Zusammenhang diese zur Arbeitsleistung stünden –, wa-

<sup>307</sup> Vgl. Davis, L. E., Cherns, A. B., (Ed.), *The Quality of Working Life*, Vol. I: Problems, Prospects and The State of the Art, sowie Vol. II: Cases and Commentary, N.Y. 1975

ren Bemühungen um »Quality of Working Life« von Anfang an pragmatisch bis aktionistisch unmittelbar auf betriebliche Innovation ausgerichtet<sup>308</sup>. Sie waren von daher auch von Anbeginn an – wie so manches andere US-amerikanische betriebspraktisch durchaus einflußreiche Managementkonzept – dem Vorwurf mangelnder theoretischer Fundierung ausgesetzt.

Der Zusammenhang zur Arbeitszufriedenheits-Forschung ergab sich vor allem daraus, daß das zunächst anvisierte Konstrukt einer Gesamtzufriedenheit im Zuge des Erkenntnisfortschrittes aufgegeben werden mußte. Arbeitszufriedenheit wurde faktorenanalytisch in eine Reihe von »Einzelzufriedenheiten« aufgegliedert, die man in ihrem jeweiligen Erfüllungsgrad zu messen suchte. Beispielsweise unterscheiden Hackmann und Oldham in ihrem Job Diagnostic Survey<sup>309</sup> zwischen einem allgemeinen Maß für eine »General Satisfaction« und 5 verschiedenen »Specific Satisfactions« in bezug auf

- (a) job security (Arbeitsplatzsicherheit)
- (b) pay and other compensation (Bezahlung und andere Leistungen)
- (c) peers and co-workers (Kollegen und Mitarbeiter)
- (d) supervision (Kontrolle durch Vorgesetzte)
- (e) opportunity for personal growth and development on the job (Möglichkeit zu persönlicher Entwicklung durch die Arbeit).

Die so mit der Arbeitszufriedenheitsforschung gefundenen Maße und Skalen wurden umgesetzt in Kriterien-Kataloge für eine »Quality of Working Life« und schlagen sich etwa in dem von Walton formulierten 8-Punkte Katalog nieder<sup>310</sup>:

1. Angemessenes, faires Gehalt
2. Sichere und gesunde Arbeitsbedingungen
3. Gelegenheit, die eigenen Fähigkeiten unmittelbar anzuwenden und zu entwickeln
4. Zukunftsaussichten für persönliche Entwicklung und Sicherheit

<sup>308</sup> Vgl. zur Arbeitszufriedenheitsforschung und ihrer Kritik Neuberger, O., Theorien der Arbeitszufriedenheit, sowie ders., Messung der Arbeitszufriedenheit, beide Stuttgart 1974; vgl. auch ders., Arbeit, a. a. O., S. 158–216

<sup>309</sup> Vgl. Hackmann, J. R., Oldham, G. R., Development of the Job Diagnostic Survey, in: Journal of Applied Psychology, Vol. 60, No. 2, 1975, S. 159–170

<sup>310</sup> Vgl. Walton, R. E., Quality of Working Life: What is it? in: Schuster, F. E., Contemporary Issues in Human Resources Management, Cases and Readings, Reston 1980, S. 39–46; Vgl. auch Kap. 7.2.3.

5. Soziale Integration in die Arbeitsorganisation
6. Rechts- und Verfassungssicherheit in der Arbeitsorganisation
7. Freizügigkeit des Arbeits- und Lebensraumes
8. Soziale Relevanz des Arbeitslebens

Die Erfahrungen der Arbeitszufriedenheitsforschung trugen dadurch vor allem zu einer Weiterentwicklung der methodischen Verfahren zur Erhebung von Arbeitnehmerwünschen und -bedürfnissen bei. Die Kritik an einer pauschalierenden, expertenhaft von außen vorgegebenen Definition von Bedürfnissen, von Zufriedenheits- und Unzufriedenheitsfaktoren führte insbesondere zu einer flexibleren Definition situationsangemessener Bedürfnislisten unter stärkerer Einbeziehung der Betroffenen selbst. Der hierbei auftretenden Gefahr subjektiver Wahrnehmungsverzerrungen wurde durch wissenschaftliche Verfahren und Experten ein Korrektiv gegenübergestellt. Besonders hervorzuheben ist in diesem Zusammenhang die sog. *Delphi-Methode*. Mit ihrer Hilfe werden in einem iterativen Prozeß zwischen Betroffenen, hier den Arbeitnehmern eines Betriebes, Management und wissenschaftlichen Experten, Bedürfnisse bzw. Faktoren der Qualität des Arbeitslebens empirisch abgefragt, vervollständigt, verdichtet, wieder ergänzt, zu inhaltlichen Schwerpunkten zusammengefaßt, auf Bewußtseinslücken analysiert (»Löcheranalyse«) etc.<sup>311</sup>. Das mehrstufige Delphi-Verfahren nach Levine, Taylor und Davis enthält u. a. die brainstormingartige Sammlung von Kriterien der Qualität des Arbeitslebens (über 500 Items) durch Repräsentanten, die Verdichtung (»Clustern«) dieser Kriterien zu (86) Hauptgruppen, das Feedback an die Betroffenen und Ergänzung durch diese, die Kontrolle und Vervollständigung der Liste durch Experten (»Löcheranalyse«), die Gewichtung der Kriterien nach ihrer Bedeutung etc.

Auf der Basis dieses Verfahrens gewannen Levine et al. eine Liste von 7 signifikanten und reliablen »Prediktoren«, die zu einem Gesamtwert der Qualität des Arbeitslebens zusammengefaßt werden konnten:

- 1) Grad, in dem meine Vorgesetzten mich mit Respekt behandeln und Vertrauen in meine Fähigkeiten haben
- 2) Abwechslungsreichtum in der Alltagsroutine
- 3) Herausforderung durch meine Arbeit
- 4) Zukunftschancen der gegenwärtigen Arbeit

<sup>311</sup> Vgl. Levine, M. F., Taylor, J. C., Davis L. E., Defining Quality of Working Life, in: Human Relations, Vol. 37, No. 1, 1984, S. 81–104; vgl. als Ergebnis dieses Delphi-Prozesses die Indikatoren-Liste in Anhang III

- 5) Selbstachtung
- 6) Auswirkungen meines Privatlebens auf mein Berufsleben und umgekehrt
- 7) Ausmaß, in dem meine Arbeit einen sinnvollen Beitrag zur Gesellschaft leistet

2) Exemplarisch für die Vielfältigkeit und pragmatische Experimentierfreudigkeit der amerikanischen »Quality of Working Life«-Bewegung soll das *Bolivar Quality of Work Life Project* herausgegriffen werden<sup>312</sup>. Hierbei handelt es sich um einen komplexen Prozeß der unternehmensweiten Organisationsentwicklung. Ausgangspunkt des Mitte der 70er Jahre beginnenden und über 10 Jahre langfristig angelegten Projektes war die gemeinsame Planungsarbeit zwischen dem Firmenchef, dem Vice-President des lokalen UAW-Gewerkschafts-Departments und einer Consulting-Gruppe der Harvard University. Erklärtes Ziel war ein vorrangiges Verfolgen von Zielen der Quality of Working Life, demgegenüber die Gewährleistung von Produktivitätsstandards als nachrangige Nebenbedingung galt.

Die Zielformulierung des Programmes stützte sich auf eine breit angelegte Bedürfnisstudie, mit der unternehmensweit Bedürfnis-Schwerpunkte, Zufriedenheiten und Unzufriedenheiten der Mitarbeiter erhoben wurden. Die Ergebnisse dieser Studie gingen in die Formulierung der Programmziele ein und zeigten zugleich Ansatzpunkte auf für eine Vielzahl von Einzelprojekten zur Überwindung von Schwachstellen. Nach eingehender Diskussion aller beteiligten Parteien kristallisierte sich der folgende Zielkatalog heraus<sup>313</sup>.

- »*Security* – The creation of conditions which give all employees who are doing their jobs freedom from the fear of losing those jobs; creation of a system in which there are healthy working conditions with optimal financial security, based on higher productivity.
- *Equity* – Fair rules, regulations and compensations; the end to discrimination based on age, race and sex; and the sharing of profits based on higher work output.
- *Individuation* – The concept that each worker is to be treated as a unique human being, rather than as an interchangeable cog, with maximum opportunity for learning and for practicing craftsmanship. The job should be designed, where practicable, to maximize the jobholder's control at the person's own best pace and style.

<sup>312</sup> Vgl. Macy, B. A., A Progress Report on the Bolivar Quality of Work Life Project, a. a. O., S. 527–559

<sup>313</sup> Ebda, S. 528



– *Democracy* – Where individuals have a say in decisions affecting them – starting with their own jobs – and in which the rights of free speech and due process are part of the industrial experience.«

Der Programmablauf in Bolivar war als typischer top-down Prozeß initiiert, organisatorisch von einem »working committee« gesteuert, in dem Unternehmensleitung und Gewerkschaft paritätisch, wie auch die personalstarke universitäre Berater-Gruppe vertreten waren. Dem »working committee«, als eher unternehmenspolitisches Gremium, zugeordnet war ein für die eigentliche Abwicklung zuständiger berichtspflichtiger »project staff«. Dieser wiederum wurde durch ad hoc angesetzte »task forces« unterstützt mit speziellen Aufgaben der Detailplanung und Projektrealisierung. Die tragenden Säulen auf Abteilungsebenen bildeten selbständige »core groups«, die von der Basis her den Gesamtprozeß in Bewegung halten und initiativ gestalten sollten.

Mit dieser Vorgehensweise konnte nicht nur eine Vielzahl unterschiedlichster Verbesserungen eingeführt werden – ein Beteiligungsprogramm, ein verbessertes Lohnsystem, erweiterte Mitbestimmungsmöglichkeiten am Arbeitsplatz, Einführungsprogramme für Neulinge, neue Weiterbildungsangebote etc. Als wesentliches Ergebnis des langjährigen Prozesses wurde von allen Beteiligten jedoch eine Verbesserung des Arbeitsklimas, des Kooperationsstils, der Umgangs- und Kommunikationsformen, eine neue Atmosphäre des gegenseitigen Vertrauens sowie die größere Selbständigkeit der Arbeitsgruppen hervorgehoben<sup>314</sup>. Der neue Kooperationsstil kam nicht zuletzt auch darin zum Ausdruck, daß die zunächst zurückhaltenden bis skeptischen Gewerkschaftsvertreter schließlich das Programm in vollem Umfange mittrugen und unterstützten. Wesentlich erleichtert hatte diese Kooperation die gemeinsame Unterzeichnung eines »Arbeitnehmer-Schutzabkommens«, das Entlassungen im Zusammenhang mit Quality of Work Life Projekten ausschloß.

Die hieraus resultierenden Verfahren der engen Kooperation zwischen Management und Gewerkschaftsvertretung, der Förderung von Teamarbeit und der Entspannung rigider Arbeitsregelungen konnten sich nicht nur in Bolivar, sondern in einer breiten Bewegung, ausgehend von der amerikanischen Automobilindustrie, durchsetzen. Erst in jüngster Zeit beginnt dieses kooperative Grundverständnis wieder in Frage gestellt zu werden, nachdem Entlassungen in größerem Umfange, gerade in der Automobilindustrie, nicht verhindert werden konnten. Die Gewerkschaften beklagen eine durch Produktionsteams selbst veranlaßte Intensivierung der Arbeit, wie auch eine

<sup>314</sup> Vgl. Macy, B. A., Ledford, G. E., Lawler, E. E., III., *An Assessment of the Bolivar Quality of Work Life Experiment*, New York 1980

Verselbständigung der Gewerkschaftsvertreter in den neuen Kooperations-Komitees und deren Loslösung von einer einheitlichen Gewerkschaftspolitik<sup>315</sup>.

### 6.2.2.3. Der soziotechnische Ansatz

1) Der soziotechnische Ansatz beinhaltet ein Konzept zur Gestaltung und Erneuerung von Organisationen. Er hatte seine Ursprünge in den Arbeiten des Tavistock-Instituts in Großbritannien<sup>316</sup>, wurde vor allem durch die Arbeiten von L. E. Davis in den USA bekannt und dort weiterentwickelt<sup>317</sup>. Waren Organisationstheorie und -praxis bis in die 80er Jahre durch ein eher statisches, strukturbezogenes Organisationsverständnis charakterisiert, so verwies der soziotechnische Ansatz mehr auf den dynamischen, prozessualen Charakter von Organisationen. Er fragt deshalb nicht nur nach geeigneten, d. h. situationsangemessenen organisatorischen Strukturen, sondern immer zugleich nach dem Weg, dem Prozeß, durch den organisatorische Ziele erreicht und weiterentwickelt werden können<sup>318</sup>. Mit seinen prozeßbezogenen, systematischen und partizipativen Grundlagen hat der soziotechnische Ansatz als Konzept der »Organisationsentwicklung« weltweit Verbreitung gefunden.

Er ist insofern als bedürfnisorientiert zu bezeichnen, als in den Prozeß der organisatorischen Innovation konzeptionell stets die Bedürfnisse der Organisationsmitglieder maßgeblich mit einfließen sollen. Er zeigt sich bedürfnisorientiert auch insofern, als er gegebene ökonomische Erfordernisse mit den Interessen der Arbeitnehmer in einem realistischen, ausgewogenen Verhältnis aufeinander abzustimmen sich bemüht, also explizit abzielt, auf eine zugleich »humane und wirtschaftliche Organisation menschlicher Arbeit in den Betrieben«<sup>319</sup>.

Von seinem systemtheoretischen Erbe her berücksichtigt der soziotechni-

<sup>315</sup> Vgl. Zellner, W., The UAW Rebels Teaming up against Teamwork, A big bloc of auto workers, fed up with union-management cooperation, is fighting back, in: Business Week, March 27, 1989, S. 34 f

<sup>316</sup> Der Ansatz ist dort mit so bekannten Namen wie Emery, Herbst, Miller, Rice, Thorsrud, Klein und Rist verbunden. Vgl. Sydow, J., Der soziotechnische Ansatz der Arbeits- und Organisationsgestaltung, Darstellung, Kritik, Weiterentwicklung, Frankfurt/M. 1985

<sup>317</sup> Vgl. Davis, L. E., Evolving alternative organizational design: Their socio-technical bases, in: Human Relations, 1977, 39(3), S. 261–273

<sup>318</sup> Vgl. Sydow, J., Der soziotechnische Ansatz. . . , a. a. O., S. 89

<sup>319</sup> Ebda, S. 5 f

sche Ansatz bei organisationsinternem Vorgehen zwar prinzipiell auch das Verhältnis zur organisatorischen Umwelt. Für ein systematisch bedürfnisorientiertes Konzept bleibt diese Seite gegenüber organisationsinternen Aspekten jedoch weitgehend vernachlässigt. Die organisatorische Umwelt gilt als Rahmenbedingung, nicht als Aktionsfeld oder unternehmenspolitisch bedeutsamer Ziel- bzw. Bedürfnissektor.

In Anlehnung an L. E. Davis lassen sich die Charakteristika des soziotechnischen Ansatzes an Hand der folgenden *Prinzipien* zusammenfassen<sup>320</sup>.

1. Alle Aspekte und Elemente einer Organisation stehen in *systematischem*, interdependentem Zusammenhang.
2. Die Organisation ist ein *offenes System*. Sie steht als solches in ständig sich verändernden Wechselbeziehungen mit ihrer Umwelt und muß sich diesen wechselnden Anforderungen permanent anpassen.
3. Das *soziale* und das *technische System* sind verschiedene Dimensionen des organisatorischen Ganzen und können nicht isoliert, sondern nur *gemeinsam* verbessert werden.
4. Jede Organisation muß eine ihr eigene *individuelle Organisationsstruktur* entwickeln. Diese kann allerdings auf verallgemeinbaren Grundsätzen der organisatorischen Gestaltung aufbauen.
5. Die organisatorische Ausgestaltung und die Vorgehensweise muß mit den Werten und Normen der *Organisationsphilosophie* übereinstimmen.
6. Die Verbesserung der *Qualität des Arbeitslebens* gilt als hochrangiges organisatorisches Ziel.
7. Ein wichtiges Mittel zur Erreichung organisatorischer Ziele ist die Definition umfassender, *ganzheitlicher Arbeitsrollen* von Individuen und Gruppen.
8. Die organisatorischen *Subsysteme erhalten* als soziale Einheiten weitgehende *Selbständigkeit*. Sie steuern und kontrollieren ihre Anpassung an neue Umweltanforderungen weitgehend selbst.
9. Es ist eine möglichst *flache organisatorische Hierarchiestruktur* anzustreben.
10. Eine Demokratisierung der Arbeitswelt wird durch verstärkte Mitbestimmung und *Partizipation* auf allen Unternehmensebenen, besonders aber am Arbeitsplatz selbst, verfolgt.
11. *Statusunterschiede* sollen möglichst abgebaut werden.
12. Der Gesamtprozeß soll in kleine, *überschaubare Organisationseinheiten* dezentralisiert werden.

<sup>320</sup> Vgl. Davis, L. E., *Evolving alternative organization design*. . . , a. a. O., S. 265f

2) Konnte der soziotechnische Ansatz als Konzept der Organisationsgestaltung und -innovation, wenn auch nicht in allen Details, so doch als Orientierungssystem in der Praxis, vor allem in Großbetrieben, weitgehende Anerkennung und auch Anwendung finden, so zeigten sich gerade in der praktischen Umsetzung auch deutliche *Schwachstellen*. Insbesondere stellte sich heraus, daß in systemtheoretischer Tradition zwar die Aufmerksamkeit auf verschiedene systematisch abgeleitete Kategorien wie »Umwelt«, »Technik« oder »Systemerhaltung« gelenkt wird, ohne diese jedoch über ihre rein formale Benennung hinaus auch inhaltlich in ihrer organisatorischen Bedeutung zu füllen:

- *Umwelt* wird formal nach dem Grad der »Komplexität« oder »Dynamik« unterschieden. Sie wird jedoch nicht in ihrer konkreten zeit- und kulturspezifischen Erscheinung einer hochentwickelt industriell-kapitalistischen Wirtschaftsweise mit allen Errungenschaften und Problemen erfaßt. So können beispielsweise ökologisch destruktive Wirkungen industrieller Produktion vom Ansatz her zwar potentiell mitreflektiert werden, aktuell jedoch wird nicht näher darauf eingegangen.
- Der *Zusammenhang zwischen sozialem und technischem System* wird bereits vom Begriff des »soziotechnischen« Ansatzes her kategorial herausgehoben. In der Praxis konkreter »soziotechnischer« Projekte jedoch<sup>321</sup> bleibt der einseitige Vorgabecharakter vorhandener oder vorgefertigter Technik erhalten. Es gelingt nicht, bereits im Entwicklungsstadium neuer Technik ihre sozialen Konsequenzen ausreichend mitzuberechnen. Es wird unterschätzt, wie weit Arbeitsverhalten bereits vom technischen Entwurf her determiniert und eingeengt wird. Umgekehrt wird der bei vorgegebener Technik verbleibende organisatorische Gestaltungsspielraum überschätzt.
- Wenn schließlich auch der Begriff der »Systemerhaltung« ohne Anspruch kritischer Rechtfertigung als unbefragter Selbstwert gilt, verkommt der soziotechnische Ansatz in harmonistischer Affirmation eines nicht mehr kritisierbaren Status Quo. Die zu innovierende Organisation wird nicht mehr auf ihre gesellschaftliche Funktion und Rechtfertigung geprüft. Es geht lediglich darum, organisatorische Innovation, mit welchem Ziel und in wessen Interesse auch immer, möglichst reibungslos voranzubringen. Hierfür macht der soziotechnische Ansatz den sozialwissenschaftlichen Fortschritt der 70er und 80er Jahre organisatorisch verfügbar.

<sup>321</sup> Vgl. z. B. die Revue von 134 Projekten von Pasmore, W. et al., Sociotechnical Systems – A North American reflection on empirical studies of the seventies, in: Human Relations, 35 (12), 1982, S. 1179–1204

3) Um die unbestrittene Leistungsfähigkeit des soziotechnischen Ansatzes bei organisatorischen Neuerungen zu nutzen, zugleich aber der angeführten Kritik Rechnung zu tragen, wurde das Konzept auf der Basis der bisherigen Erfahrungen und ihrer empirischen Auswertung am Berliner Institut für Unternehmensführung *weiterentwickelt*<sup>322</sup>:

Eine wesentliche Erweiterung erfährt der Ansatz dabei durch das Instrumentarium der *dualen Arbeitssituationsanalyse*. Als dual gilt eine solche Analyse deshalb, weil sie die Arbeitssituation erfaßt, sowohl wie sie von Außenstehenden, von Vorgesetzten oder externen Experten, »objektiv« vorgegeben, wahrgenommen und dargestellt wird, als auch, wie sie von den Arbeitenden selbst, den unmittelbar Betroffenen, »subjektiv« erlebt und beschrieben wird. Auf die problematische Verwendung der Begriffe »objektiv« und »subjektiv« kann hier nicht näher eingegangen werden<sup>323</sup>. Wichtig erscheint, daß Kriterien für die Gestaltung von Arbeitsplätzen nicht alleine von außen, sei es durch Vorgesetzte, durch Berater oder sonstige »Experten« vorgegeben werden. Ein solches Vorgehen kann weder der Heterogenität und Veränderbarkeit der Bedürfnisse der Betroffenen gerecht werden, noch kann sie deren arbeitsplatzspezifischen Kenntnisse und Fähigkeiten nutzen. Umgekehrt erscheint eine Orientierung alleine an den subjektiven Äußerungen und Wünschen der Betroffenen ebenfalls unzureichend. Eine sachgemäße Beurteilung der eigenen Arbeitssituation ist den Betroffenen oft schon alleine deshalb nicht möglich, weil ihnen Informationen zu übergeordneten Zusammenhängen fehlen, weil ihnen alternative Gestaltungsmöglichkeiten oder mögliche Gefahren nicht bekannt sind, oder weil vielleicht eine Anpassung an unzulängliche Bedingungen erfolgt ist etc.<sup>324</sup>. Die duale Arbeitssituationsanalyse will deshalb beide Sichtweisen zusammenbringen und erwartet gerade aus dem Vergleich und aus festgestellten Differenzen wichtige Hinweise für die organisatorische Gestaltung.

<sup>322</sup> Vgl. hierzu Elias, H.-J., Gottschalk, B., Staehle, W. H., Gestaltung und Bewertung von Arbeitssystemen, Frankfurt/M. 1984

<sup>323</sup> Vgl. etwa auf der einen Seite Gablenz-Kolakovic, S. et al., Subjektive oder objektive Arbeitsanalyse? in: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 35 (4), S. 217–220, mit dem Hinweis auf die Notwendigkeit einer »objektiven« »Anforderungsanalyse«, sowie auf der anderen Seite Ulich, E., Subjektive Tätigkeitsanalyse als Voraussetzung autonomieorientierter Arbeitsgestaltung, in: Frey, F., Ulich E., (Hg.), Beiträge zur psychologischen Arbeitsanalyse, Bern, u. a. 1981, S. 327–347

<sup>324</sup> Vgl. Sydow, J., Der soziotechnische Ansatz. . . , a. a. O., S. 92 f.

Verfahrensmäßig gibt die duale Analyse eine Matrix vor, um eine Beurteilung der verschiedenen Aspekte einer Arbeitssituation vorzunehmen. Diese Matrix enthält in den Zeilen die »Grundstruktur der Arbeitssituation«:

- Tätigkeitsarten
- Arbeitsobjekt
- Arbeitsmittel
- Arbeitsplatz
- Arbeitsvorgaben
- Umgebungseinflüsse
- Rahmenbedingungen (wie Lohnformen, Arbeitszeiten)
- Art der Beziehungen zu Vorgesetzten und Kollegen

In den Spalten wird zwischen 25 Anforderungsarten unterschieden, aufgeteilt in drei Hauptgruppen:

- Anforderungen aus Umgebungseinflüssen
- Physische Anforderungen
- Anforderungen an Wissen und Können

In die jeweiligen Matrixfelder werden dann sowohl die Ergebnisse der Erhebung auf seiten des Managements (vorgegebene Arbeitssituation) als auch die auf seiten der Arbeitnehmer (subjektiv wahrgenommene Arbeitssituation) eingetragen.

Mit der dualen Arbeitssituationsanalyse sollen damit in einem *gegenseitigen Lernprozeß* Möglichkeiten einer bedürfnisorientierten und zugleich effektiven Arbeitsgestaltung erarbeitet werden, indem

- zum einen nicht nur *fachliche*, sondern auch *kommunikative* Qualifikationen der Betroffenen entwickelt werden und dadurch die Artikulation von Vorschlägen, Problemen oder Bedürfnissen erleichtert wird,
- zum andern der Informationsstand über mögliche *Handlungsspielräume, -alternativen* und *-erfordernisse* wechselseitig erweitert wird<sup>325</sup>.

4) Die Vertreter des soziotechnischen Ansatzes verweisen dabei immer wieder realistisch auf die engen ökonomischen und technischen Grenzen, die einer bedürfnisgerechten Arbeitsgestaltung gesteckt sind, die zugleich aber auch *Spielräume* aufzeigen:

- Technik ist nicht nur limitierender Faktor von Gestaltungsspielräumen. Eine weiterentwickelte, flexiblere Technik kann auch eine erweiterte Rücksichtnahme auf menschliche Bedürfnisse erlauben (z.B. Abkehr vom Fließband).
- Ökonomisch gleichwertige Lösungsalternativen können in unterschiedlichem Maße menschlichen Bedürfnissen Rechnung tragen (funktionale Äquivalente).
- Befriedigendere Arbeitsbedingungen können sich zugleich auch als ökonomisch effizienter erweisen<sup>326</sup>.

<sup>325</sup> Vgl. ebda

<sup>326</sup> Vgl. ebda, S. 102 ff

Sydow fordert, die jeweiligen limitierenden Faktoren – Produkt und Produktionsform, Budget, Flexibilität des Maschinenparks, Qualifikation der Mitarbeiter etc. – einer systematischen Analyse zu unterziehen, um gezielt die Variationsmöglichkeiten dieser allzu leicht als unveränderbar akzeptierten Bedingungen herauszuarbeiten. Insbesondere das Instrumentarium der »erweiterten Wirtschaftlichkeitsrechnung« kann *ökonomische* Argumente für eine Spielraumerweiterung liefern, indem sie die *ökonomischen* Vorteile einer bedürfnisgerechten Arbeitsgestaltung (in Bereichen wie Motivation und Identifikation, Fluktuation und Absentismus, Qualität und Flexibilität) verdeutlicht und damit einer ökonomischen Denkweise überhaupt erst zugänglich macht.

Zusammenfassend: Wie die Ansätze zur Humanisierung der Arbeit und zur Verbesserung der Qualität des Arbeitslebens, befaßt sich auch der soziotechnische Ansatz fast ausschließlich nur mit betriebsinternen Aspekten der organisatorischen Innovation und Arbeitsplatzgestaltung. Im Hinblick auf diesen Sektor gewinnt er aber auch seine Bedeutung und seinen spezifischen Stellenwert.

In seiner kritischen Weiterentwicklung erarbeitet der soziotechnische Ansatz Orientierungsmuster für eine zeitgemäße organisatorische Gestaltung, die auch für eine bedürfnisorientierte Konzeption konstitutiv werden:

- Der soziotechnische Ansatz verweist, wie von der Namensgebung her programmatisch vorgegeben, auf die Dialektik zwischen der sozialen und der technischen Sphäre des Betriebes. Er fordert, bereits beim Entwurf neuer Technik, deren soziale Wirkungen (auch indirekter und langfristiger Art) sorgfältiger zu analysieren, mitzudenken und zu verantworten.
- Er unterstützt eine organisatorische Dezentralisierung und Individualisierung organisatorischer Subsysteme, um eine Anpassung der Arbeitsbedingungen an die Fähigkeiten und Bedürfnisse der Arbeitenden (anstatt umgekehrt) zu erreichen.
- Er nutzt nach dem »dualen« Prinzip die Konfrontation der subjektiven Wünsche und der Kenntnisse Betroffener mit den »objektivierenden« Vorstellungen von Experten und Vorgesetzten als wechselseitigen Lernprozeß.
- Er sucht unter Berücksichtigung ökonomischer Rentabilitätsanforderungen die Spielräume für bedürfnisorientiertes Handeln zu erweitern, die Kluft zwischen Wollen und Können systematisch zu verringern.
- Er orientiert den organisatorischen Wandel an legitimierten bedürfnisgerechten Zielen. Er verfolgt diese Ziele, im Bewußtsein der interdependenten betrieblichen Vernetzung (im Innen- wie im Außenverhältnis), in

einem interdisziplinären, methodisch offenen und partizipativen Prozeß der Organisationsentwicklung.

#### 6.2.2.4 Sozialbilanz und Goal Accounting

1) Das Konzept der »Sozialbilanz« erwuchs in den 60er und 70er Jahren aus der öffentlichen Kritik am Verhalten wirtschaftlicher Unternehmen, denen eine »Privatisierung der Gewinne und die Sozialisierung der Kosten« vorgeworfen wurde. Immer breiter wurde diskutiert, daß die Unternehmen auf öffentliche Ressourcen zurückgriffen (Infrastruktur, Bodenschätze, Wasser, Luft z. B.) deren Ge- und Verbrauch jedoch nur zum Teil durch finanzielle Leistungen, wie Steuerzahlungen, kompensiert wurde. Es wurde moniert, daß durch betriebliche Effekte öffentliche Interessen beeinträchtigt wurden, z. B. durch Umweltverschmutzung, also »soziale Kosten« entstanden, die dann aber nicht verursachungsgemäß von den jeweiligen Unternehmen getragen, sondern der Allgemeinheit angelastet wurden. »Soziale Kosten« entstanden außer durch Umweltschäden bspw. auch durch gesundheitliche Schädigungen der Arbeitnehmer. Auch diese wurden betriebsintern zwar verursacht, mußten jedoch durch die Allgemeinheit in Form von Sozial- oder Versicherungsbeiträgen getragen werden.

Umgekehrt wurde von Unternehmerseite auf eine Reihe nutzenstiftender Leistungen hingewiesen, die in der Öffentlichkeit häufig nicht gesehen oder gewürdigt, in der Bilanz auch nicht ausgewiesen wurden, intern aber durchaus Kosten verursachen konnten. Hierzu gehörten etwa Beiträge zur infrastrukturellen Gemeindeentwicklung, freiwillige Leistungen des Umweltschutzes, des Kultur- oder Sportsponsorings oder der Sozialförderung durch Stiftungen oder Spenden.

Über die Vielfalt derartiger *positiver wie negativer* Wirkungen enthielt das Zahlenwerk der bisher üblichen betriebswirtschaftlichen Rechnungslegung kaum Informationen. Das Konzept der Sozialbilanz beinhaltet deshalb den Grundgedanken, sowohl die negativen gesellschaftlichen Auswirkungen des Unternehmensgeschehens wie auch die positiven Leistungen für Mitarbeiter und Umwelt in einer möglichst umfassenden Art und Weise festzustellen, in Berichtsform aufzubereiten und dadurch transparent und beurteilbar zu machen.

Das soweit – theoretisch – noch gemeinsam getragene Konzept zeichnete sich in der Praxis jedoch durch einen hohen Variantenreichtum und eine gewisse Beugsamkeit aus. Je nach Interessenhintergrund wurden von einem solchen Informationsinstrument unterschiedliche Daten abgefragt und abweichende Publizitätsstandards gefordert. Verbraucherverbände, Bürger-



initiativen, ökologisch orientierte Interessengruppen oder Vertreter öffentlicher Belange forderten Informationen vor allem über sog. »externalities«, also über Außenwirkungen des Unternehmens und entwickelten hierfür jeweils eigene Sozialbilanz-Schemata<sup>327</sup>. Die Gewerkschaften dagegen waren in stärkerem Maße an innerbetrieblichen Sozialdaten interessiert. Auch die französische Sozialbilanz, für alle Betriebe mit mehr als 50 Arbeitnehmern gesetzlich als Information für die *Arbeitnehmer*vertretungen vorgeschrieben, verlangte in erster Linie Kennziffern über betriebsinterne Sozialangelegenheiten<sup>328</sup>. Von Unternehmerseite aus wiederum war man mehr daran interessiert, die üblichen Bilanzen und Geschäftsberichte durch Informationen über »Sozialleistungen« zu erweitern (Personalkosten, Vermögensbildung, Aus- und Weiterbildung etc.), über Umweltschutzmaßnahmen, über die betriebliche »Wertschöpfung« oder über »gesellschaftsbezogene Aufwendungen« (Löhne, Gehälter, Steuern, Spenden, Rücklagen etc.)<sup>329</sup>.

2) Dierkes nennt drei methodische Grundkonzepte, die in der bisherigen Sozialbilanz-Praxis unterschieden werden können:

- den Inventuransatz
- die zielbezogene Berichterstattung/Rechnungslegung und
- das Indikatorenkonzept.

Der *Inventuransatz* entspricht der »narrativen« Erweiterung üblicher Geschäftsberichte durch einen »Sozialbericht«. Ein solcher Sozialbericht kann über die traditionelle rein zahlenmäßig-quantitative Rechnungslegung hinaus betriebliche Erfolge oder Probleme auch in qualitativ beschreibenden Worten darlegen. In der bisherigen Praxis bleiben die Berichtsinhalte jedoch beliebig, unsystematisch und selektiv und von daher oft gerade in brisanten Bereichen unvollständig. Für eine ungewöhnlich offene und transparente Berichterstattung, insbesondere über externe Wirkungen, ist der Schweizer Konzern Migros bekannt geworden. Migros bemüht sich in diesem Zusammenhang um eine systematische empirische Erhebung der Betroffenheiten, Einstellungen und Bedürfnisse der betrieblich relevanten Interessengruppen, der Kunden, der Lieferanten, der Einzelhändler und sonstigen Koope-

<sup>327</sup> Hofmann-Novotny, H.J., (Hg.), Sozialbilanzierung, Frankfurt/M./N.Y. 1981

<sup>328</sup> Vgl. z.B. Vogelpoth, N., Die französische Sozialbilanz, Frankfurt/M. 1980

<sup>329</sup> Vgl. Arbeitskreis »Sozialbilanz-Praxis«, Empfehlungen zur aktuellen Gestaltung gesellschaftsbezogener Unternehmensrechnung, in: Pieroth, E., (Hg.), Sozialbilanz in der BRD, Wien 1978, S. 315–327

rationspartner, auch der öffentlichen Meinung usw.<sup>330</sup>. Die Ergebnisse dieser periodischen Untersuchungen, aber auch andere, z. B. über ökologische Unternehmenseffekte, werden im Rahmen der Migros-Sozialbilanz mit ungewöhnlicher Offenheit und Selbstkritik veröffentlicht und diskutiert.

Die *zielbezogene Berichterstattung* orientiert sich an unternehmensspezifisch formulierten Oberzielen, in welche soziale oder gesellschaftsbezogene Aspekte explizit aufgenommen werden. Eines der bekanntesten Beispiele hierfür ist der zur zielbezogenen Sozialbilanz erweiterte Geschäftsbericht der Deutschen Shell AG. Das übergeordnete Zielsystem wird auf S. 170 dargestellt<sup>331</sup>:

Die im Schaubild aufgeführten Oberziele werden dann jeweils in Subziele aufgegliedert. So etwa das Oberziel »Belange des Gemeinwesens beachten« in die folgenden Unterziele:

- »– Marktwirtschaftlich orientierte Wirtschafts- und Energiepolitik unterstützen.
- Bevölkerung und Behörden umfassend informieren und beraten.
- Umweltschutz verantwortlich wahrnehmen.
- Probleme Jugendlicher erkennen und an Lösungen mitarbeiten.
- Benachteiligte Gruppen unterstützen.«

Für jedes dieser Einzelziele können dann eigene Maßnahmen und Verfahren der Zielerreichung eingeleitet werden, können spezifische Methoden der Zielerreichungskontrolle und der Berichterstattung entwickelt werden, um eine Beurteilung des jeweiligen Zielerreichungsgrades je Berichtsperiode zu ermöglichen.

Verantwortlich gehandhabt kann eine solche zielorientierte Berichterstattung, auch als »Goal Accounting« bezeichnet, die Systematik und Ganzheitlichkeit des betrieblichen Zielsystems fördern. Sie kann insbesondere ein nur zufälliges Reagieren auf einen gerade aktuell gewordenen Problemdruck, z. B. durch öffentliche Kritik, überwinden und die ganze Breite der extern betroffenen Belange systematisch und vorausschauend analysieren und gewichtet berücksichtigen helfen<sup>332</sup>.

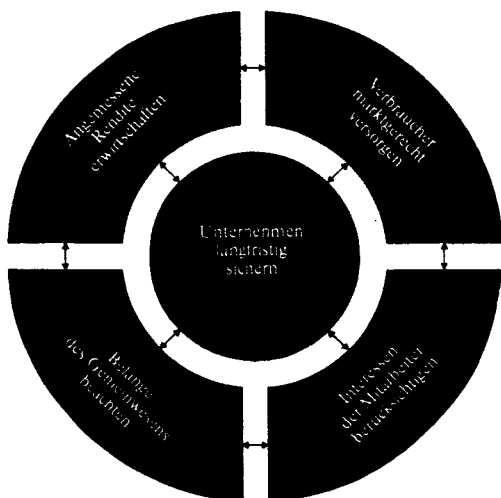
<sup>330</sup> Migros, Bilan Social Migros, Presentation des activites et des objectifs sociaux de la communaute Migros, Veröffentlichung 1983, 1986, 1989

<sup>331</sup> Vgl. die jährlich seit 1974 als »Geschäftsbericht/Sozialbilanz« veröffentlichten Informationen der Deutschen Shell AG, Hamburg

<sup>332</sup> Vgl. auch Zetzsche, A. G., Das Goal-Accounting, Ansatz für ein Management-System zur Berücksichtigung gesellschaftsbezogener Ziele mit einem Beispiel aus der Praxis, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Jg. 53, H. 10, S. 970–987

## GESCHÄFTSBERICHT UND SOZIALBILANZ ALS EINHEIT

Die ökonomischen und gesellschaftspolitischen Ziele der Deutschen Shell AG sind darauf gerichtet, das Bestehen der Gesellschaft langfristig zu sichern. Diese schon 1974 veröffentlichten Unternehmensziele sind bis heute grundsätzlich unverändert. Auf sie beziehen sich Geschäftsbericht und Sozialbilanz. Beide bilden eine Einheit.



Die Unternehmensziele der Deutschen Shell AG sind langfristig gültig und werden durch Einzelziele aktualisiert.

Quelle: Deutsche Shell AG – Geschäftsbericht / Sozialbilanz 1985, S. 6

An der Veröffentlichung von Sozialbilanzen in der bisherigen Praxis haben sich besonders auch Unternehmen beteiligt, z. B. solche der chemischen Industrie, die in starkem Maße der öffentlichen Kritik wegen negativer Umweltwirkungen ausgesetzt waren. In der Folge hat manche Sozialbilanz eher den Eindruck erweckt, als PR-Instrument mehr zu beschönigen

und zu beschwichtigen, als tatsächlich Transparenz herzustellen oder eine Neuorientierung der Unternehmenspolitik zu signalisieren. Manche Sozialbilanz veröffentlichte wohlklingende Unternehmensziele und -grundsätze, die nach außen eine publicity-trächtige Fassade aufbauten, bei genauerer Hinsicht jedoch in der täglichen Unternehmenspraxis nicht eingelöst wurden. Von daher war es nicht verwunderlich, daß die bisherige Handhabung von Sozialbilanz und Goal Accounting in der Öffentlichkeit, und insbesondere auf Seiten der Gewerkschaften, auf Abwehr, z. T. auf strikte Ablehnung stieß.

Das Instrumentarium *sozialer Indikatoren* hat vor allem Bedeutung gewonnen im Hinblick auf eine Operationalisierung gesellschaftsbezogener Rechnungslegung. Das Indikatorenkonzept bietet Möglichkeiten, das Unternehmensgeschehen an Hand anderer Kriterien, z. B. gruppen- oder interessenspezifischen, sozialen oder ökologischen, zu überprüfen, die über die übliche Einnahmen-Ausgaben- bzw. Kostenrechnung hinausgehen. Standardisierte Indikatorensysteme, etwa nach dem gesetzlich vorgegebenen französischen Muster, erlauben zwischenbetriebliche Vergleiche, welche die relativen unternehmensspezifischen Stärken und Schwächen deutlicher hervortreten lassen. Auf die spezifischen Belange einzelner Unternehmen können aber auch individuelle Indikatorenkataloge zugeschnitten werden.

Aus der ablehnenden Haltung gegenüber den einseitig von Arbeitgeberseite vorbeugend entwickelten Sozialbilanz-Konzepten<sup>333</sup> hat der DGB 1979 einen Katalog von »Mindestanforderungen an den Inhalt einer gesellschaftsbezogenen Rechnungslegung (Sozialbilanz)« entwickelt.

Dieser Katalog enthält 10 Indikatoren-Hauptgruppen, die jeweils wieder in Untergruppen und Detailindikatoren aufgegliedert werden. Entsprechend der gewerkschaftlichen Interessenlage beziehen sich allerdings sieben der zehn Hauptgruppen auf das »innere Beziehungsfeld«, während lediglich drei das »äußere Beziehungsfeld« der Unternehmung abdecken: Subventionierung/Belastung öffentlicher Belange, Umweltbelastung, Beitrag zur Erfüllung gesellschaftlicher Ziele<sup>334</sup>.

3) Insgesamt bietet – abgesehen von den genannten Mißbrauchsmöglichkeiten – die zum Goal Accounting erweiterte und durch Indikatorensysteme operationalisierte Sozialbilanz die Chance, betriebliche Kontrollsysteme und damit auch unternehmenspolitische Perspektiven über eine enge Fixierung auf das Primat der Gewinn- und Verlustrechnung hinaus zu erweitern

<sup>333</sup> Vgl. Fussnote 329 und 379

<sup>334</sup> Vgl. Anhang I

und vor allem um externe, gesellschaftsbezogene Aspekte zu vervollständigen. Damit ist das faktische Primat der GuV-Rechnung nicht aufgehoben. Unternehmenspolitik kann aber zusätzliche sozialverantwortliche Züge und Impulse gewinnen, die den Unternehmensprozeß in seinen Tendenzen beeinflussen und ihm ein besonderes Profil verleihen können.

Auf Dauer ist kaum damit zu rechnen, daß Beurteilung und Kontrolle der Unternehmen – als interne wie als externe – auf die Inhalte traditioneller Rechnungslegung und herkömmlicher Wirtschaftsprüfung beschränkt bleiben wird. Sowohl im betrieblichen als auch im öffentlichen Interesse wird eine sorgfältigere Erfassung nicht nur ökonomischer, sondern auch sozialer und besonders ökologischer Effekte des Betriebes nicht zu umgehen sein. Bisherige freiwillige Veröffentlichungen von Sozialbilanzen werden entsprechend auch oft bereits als vorbeugende Maßnahme interpretiert, um strengeren gesetzlichen Regelungen zuvorzukommen.

Umgekehrt wird eine Sozialbilanzierung auf Dauer ihre Funktion nur erfüllen können, wenn die Auswahl der zu überprüfenden Kriterien und die Verfahren der Prüfung und Publizierung nicht nur freiwillig und dem Belieben der Unternehmen überantwortet bleiben. Da die Entwicklung der Sozialbilanz-Praxis wegen mangelnder Einigungsfähigkeit zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite derzeit stagniert, wird hier – mit allen absehbaren Konflikten – der Gesetzgeber gefordert sein. Anzustreben wäre die Vorgabe einer allgemein verbindlichen *Rahmenstruktur* der Berichterstattung, die zugleich genügend Raum für eine unternehmensspezifische Anpassung und Fortschreibung offen läßt<sup>335</sup>. Dabei müßte sichergestellt werden, daß

- erstens eine systematische Analyse aller durch das Betriebsgeschehen betroffenen Interessengruppen und öffentlichen Belange (auch in indirekter und langfristiger Hinsicht) erfolgt, daß
- zweitens eine Einbeziehung der vorrangig betroffenen Interessengruppen in die Formulierung ihrer jeweiligen besonderen Interessen und Bedürfnisse, also ihre Beteiligung an der Erstellung eines zu prüfenden Kriterienkataloges gewährleistet ist, und daß
- drittens auch eine vertrauenswürdige Prüfung und Publizität der Berichterstattung sichergestellt wird.

Ein solches Verfahren wird auf den vehementen Widerstand mancher Unternehmen stoßen. Andererseits hat die Erfahrung aber auch gezeigt, daß andere Unternehmen freiwillig und ohne gesetzlichen Zwang bereit sind, sich für eine solche Intention zu engagieren und sich ggfs. auch in einem freiwilligen Unternehmensverband zusammenzuschließen. Im Hinblick auf

<sup>335</sup> Vgl. Dierkes, M., Gesellschaftsbezogene Berichterstattung, a. a. O., S. 1215f

ökologische Belange werden analoge Intentionen in der Praxis bereits durch freiwillige Unternehmensverbände wie »future« oder »B.A.U.M.« verfolgt<sup>336</sup>, die sich insbesondere auch um die Entwicklung einer, zunächst allerdings in erster Linie noch internen, umweltbezogenen Berichterstattung, um das sog. Öko-Controlling und dessen Standardisierung bemühen. Im Bereich des ökologischen Landbaus haben sich Nahrungsmittelproduzenten in freiwilligen Unternehmensverbänden zusammengeschlossen (Demeter, Bioland etc.) und unterstellen damit ihre Produktionsmittel, Produktionsverfahren und Produkte einer ebenso freiwilligen externen Kontrolle seitens des Verbandes nach vereinbarten ökologischen Kriterien<sup>337</sup>.

#### 6.2.2.5. Gebrauchswertorientierter Ansatz

1) Im folgenden soll ein Ansatz vorgestellt werden, der der sog. »kritischen« Betriebswirtschaftslehre zuzuordnen ist. Diese steht in engem Zusammenhang mit der oben skizzierten »arbeitsorientierten Einzelwirtschaftslehre«, ist zum Teil aus ihr hervorgegangen, geht aber auch in kritischer Distanz und Verarbeitung über sie hinaus. Der gebrauchswertorientierte Ansatz stellt sich zwar zunächst in seinen Überschriften als ökologisch orientiertes Konzept und als Indikatorenmodell dar, er erweitert in seinen Grundlagen jedoch diese Sichtweise und entfaltet eine betriebswirtschaftliche Grundsatzdiskussion<sup>338</sup>.

Der gebrauchswertorientierte Ansatz wendet sich gegen ein betriebswirtschaftliches Selbstverständnis,

– das in nur einzelwirtschaftlicher Sicht gesamtwirtschaftliche und gesellschaftliche Zusammenhänge und Belange außer acht läßt.

<sup>336</sup> Vgl. zfo-Schwerpunktheft »Organisation des Umweltschutzes«: Zeitschrift Führung und Organisation 2/1989, S. 117 und 123

<sup>337</sup> Vgl. Flieger B., Ökologisches Marketing, in: Contraste Nr. 33, 4. Jg., Heidelberg Juni 1987, vgl. hierzu auch Kap. 7.2.7.

<sup>338</sup> Vgl. hierzu die Reihe »Arbeitspapiere des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaft« der Universität/Gesamtschule Wuppertal. Insbesondere Nr. 71: Haas, J., Lucas, R., Pfriem, R., Überlegungen zu einer auf Mensch und Natur bezogenen Betriebswirtschaftslehre, Wuppertal 1982; Nr. 75: Pfriem, R., Ökologie und Betriebswirtschaftslehre, Wuppertal 1983; Pfriem, R., Soziale und ökologische Indikatoren als Mittel strategischer Unternehmenspolitik, in: Staehle, W.H., Stoll, E., Die Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Krise, a.a.O., S. 25–40; sowie Pfriem, R. Betriebswirtschaftslehre in sozialer und ökologischer Dimension, Frankfurt/M., N.Y. 1983

- Er wendet sich gegen den Formalcharakter des bisherigen betriebswirtschaftlichen Krisenbegriffes, der nur nach geld-ökonomischen Kriterien bemessen wird und darüber die Gefährdung der ökonomischen Existenzgrundlagen ausblendet: »Obwohl menschliche Arbeit und nichtmenschliche Natur doch die Grundlagen jeder gesellschaftlichen Produktion sind, gehören sie nach dem geläufigen Selbstverständnis der ökonomischen Theorie nicht zu ihrem eigentlichen Gegenstand.«<sup>339</sup>
- Er beklagt die angestregten betriebswirtschaftlichen Bemühungen, das Fach gegenüber anderen Disziplinen möglichst lückenlos abzugrenzen, anstatt umgekehrt problembezogen die Kooperation und Diffusion mit Nachbardisziplinen zu suchen.
- Er verurteilt eine Mathematisierung des Faches, die als irrelevant erscheinen läßt, was nicht quantifiziert und über Geldgrößen vereinheitlicht wird.
- Er betont neben formalen Geldwert-Kategorien auch (inhaltliche) Gebrauchswert-Kategorien als Kriterien unternehmenspolitischer Zielbe-gründung.

Pfriem und Kollegen sehen gleichzeitig jedoch die mit dieser Kritik an der betriebswirtschaftlichen Lehre und Praxis heraufbeschworenen Schwierigkeiten. »Der große Gleichmacher zu sein, macht die eminente Stärke des Geldes als eindimensionalem Bewertungsmaßstab der überkommenen ökonomischen Rationalität aus. Der Versuch, theoretisch und praktisch einer anderen ökonomischen, präziser definiert: einer sozialen und ökologischen Rationalität von Unternehmenspolitik auf die Sprünge zu helfen, stößt sofort auf die Schwierigkeit, daß es ihm verwehrt ist, einen solchen Gleichmacher anzubieten«<sup>340</sup>. Mit Hilfe sozialer und ökologischer Indikatoren soll deshalb ein Korrektiv in bislang rein geld-ökonomisch orientierte unternehmenspolitische Entscheidungsprozesse eingebracht werden. Pfriem verweist hier exemplarisch auf Möglichkeiten einer betrieblichen Umstellung auf neue Produkte (»Produktkonversion«), durch welche neben ökonomischen in stärkerem Maße dann auch soziale und ökologische Kriterien Berücksichtigung finden können<sup>341</sup>.

Eine solche Korrektur durch Erweiterung der betrieblichen Zielkriterien nennen Pfriem et al. die »Gebrauchswertorientierung« der Produktion. Der Gebrauchswert eines Gutes leitet sich dabei ab aus den gesellschaftlich vorhandenen Bedürfnissen. Ziel und Wertschöpfung der Produktion, und

<sup>339</sup> Vgl. Pfriem, R., Soziale und ökologische Indikatoren . . . , a. a. O., S. 28

<sup>340</sup> Vgl. ebda, S. 33

<sup>341</sup> Vgl. Schomaker, K. et al., Sichere Arbeitsplätze und nützliche Produkte, Heft 39/40, Militärpolitik Dokumentation Frankfurt/M. 1984

auch ihr Maß, bestimmen sich nach »dem (bedürfnisorientiert betrachteten) Nutzen, den eine bestimmte Produktion . . . stiftet«<sup>342</sup>. In die unternehmenspolitischen Zielkategorien gehen dann neben Rentabilitätsaspekten vor allem inhaltliche, d. h. an Hand von Nützlichkeitskriterien geprüfte und damit sinnstiftende Begründungsleistungen mit ein. Mit anderen Worten, zur Begründung der Produktionsziele wird gefragt, was, warum, mit welchem Nutzen (Gebrauchswert) und für wen produziert wird.

Das unternehmenspolitische, strategische Aufgreifen sozialer und ökologischer Kriterien wird vor allem deshalb erforderlich, weil die zahlungsfähige Nachfrage als dominantes betriebswirtschaftliches Orientierungskriterium die gegebenen Bedürfnisse einer Gesellschaft nur unzulänglich zum Ausdruck bringt<sup>343</sup>: Nicht allein wegen einer Ungleichverteilung der Kaufkraft, welche die vorhandenen Bedürfnisse auch nur entsprechend ungleichgewichtig wiedergeben kann; auch weil Nachfrage als Regulativ oft lediglich eine Produktverbesserung bewirkt, nicht aber generell die gesellschaftliche Produktfunktion zu optimieren hilft. Die Nachfrage hat bspw. die Automobilindustrie bisher lediglich dazu angeregt, das Produkt »Auto« zu verbessern, nicht aber dazu, die Erfüllung der gesellschaftlichen Funktion des Produktes zu optimieren, d. h. die Befriedigung der dahinterstehenden Bedürfnisse. Letztere sind im Falle des Produktes Auto (abgesehen von Sekundärbedürfnissen nach Prestige und Status) die Bedürfnisse nach Transport und Mobilität. Deren Befriedigung aber wird in absehbarer Zeit kaum mehr durch den nachfragegerechten Absatz von mehr und besseren Autos zu optimieren sein, sondern wird über das enge Produktdenken hinaus eine Innovation des Verkehrssystems erforderlich machen – auch als unternehmenspolitische Strategieperspektive<sup>344</sup>.

D. h. eine auf gesellschaftliche Bedürfnisse bezogene Gebrauchswertorientierung weist damit sowohl über nur moralische Appelle an soziale Verantwortlichkeit als auch über ein an momentanen Absatzsteigerungen orientiertes kurzfristiges GuV-Denken hinaus. Sie beinhaltet statt dessen Perspektiven für eine ökonomisch begründete Strategie der *langfristigen* Sicherung des Unternehmensbestandes: orientiert an der arbeitsteilig bedingten Dienstleistungsfunktion des Unternehmens gegenüber der Gesellschaft.

<sup>342</sup> Vgl. Pfriem, R., Betriebswirtschaftslehre in sozialer und ökologischer Dimension, a. a. O., S. 124

<sup>343</sup> Pfriem, R., Soziale und ökologische Indikatoren, a. a. O., S. 31, vgl. hierzu auch Kap. 4.3.2.

<sup>344</sup> Vgl. Fußnote 264



2) Der gebrauchswertorientierte Ansatz macht hierbei in seiner dualistischen Ausrichtung auf soziale und ökologische Belange, auf Mensch und Natur, die Gefahr eines engen bedürfnisorientierten Verständnisses deutlich: Ein enges bedürfnisorientiertes Konzept unterliegt der Tendenz, den Menschen und seine Bedürfnisse zum alleinigen Zentrum der Weltsicht hochzustilisieren, als obersten Bezugspunkt des Entscheidens und Handelns zu verabsolutieren. Demgegenüber steht jedoch als Eigenwert, und dies macht der gebrauchswertorientierte Ansatz deutlich, *nichtmenschliche Natur*, die nicht lediglich instrumentell menschlichen Interessen unterzuordnen ist, die sich mit der ihr eigenen Dynamik, Komplexität und Finalität nach allen bisherigen Erfahrungen auch nicht unterordnen läßt. Pfriem und Kollegen sprechen sogar von einer neuen kopernikanischen Wende: So wie die Erde einmal nicht mehr als Mittelpunkt des Universums begriffen werden konnte, geht nun die anthropozentrische Einordnung des Menschen als Zentrum der Welt verloren<sup>345</sup>.

Die anthropozentrische Weltsicht, wie sie sowohl im christlichen als auch im marxistischen Beherrschen-Wollen und Untertan-Machen von Natur ihre Ausprägung erfahren hat, wird überheblich gegenüber dem Eigenwert nichtmenschlicher Natur. Sie birgt damit nicht nur die Gefahr der Zerstörung dieser Natur, sondern hat sie bereits unübersehbar ins Werk gesetzt. Ohne Rücksicht auf den Eigenwert nichtmenschlicher Natur geht das (industrielle) Beherrschen-Wollen über die angemessene Wahrung menschlicher Interessen hinaus, und weit über eine noch zu rechtfertigende Abwehr von natürlichen Bedrohungen. Ein solches Weltbild pervertiert sich schließlich dahingehend, daß es selbstzerstörerisch sich der (natürlichen) Grundlagen menschlicher Existenz und Bedürfnisbefriedigung selbst entledigt.

3) Mit der gebrauchswertorientierten Zielsetzung öffnen Pfriem und Kollegen ihr betriebswirtschaftliches Selbstverständnis für ein breites methodisches Instrumentarium. Mit diesem soll die betriebswirtschaftliche Bewertung über die monetäre hinaus um soziale und ökologische Dimensionen erweitert werden. Es sollen vor allem aber auch soziale und ökologische Wirkungen in ihrer *ökonomischen* Bedeutung für den Betrieb bewertbar gemacht werden. Da der gebrauchswertorientierte Ansatz sich hierin mit einem bedürfnisorientierten deckt und das bedürfnisorientierte Konzept ebenso auf ein solches Instrumentarium der erweiterten Wirtschaftlichkeitsrechnung zurückgreift, sollen einige dieser Instrumente kurz umrissen

<sup>345</sup> Vgl. Haas, J., Lucas, R., Pfriem, R., Überlegungen zu einer auf Mensch und Natur bezogenen Betriebswirtschaftslehre, a. a. O., S. 58

werden. Ein solcher Einblick in das methodische Instrumentarium läßt zugleich aber auch Schlüsse über die inhaltlichen Interessen zu, die ein solches Konzept verfolgt:

- Mit einer *Produktfolgenabschätzung*, wie sie zunächst von Müller-Witt entworfen<sup>346</sup>, später vom Freiburger Öko-Institut als *Produktlinienanalyse* weiterentwickelt wurde<sup>347</sup>, sollen »die Beteiligten vorab einschätzen können, welche Folgen die Herstellung eines neu ins Auge gefaßten Produktes auf die Umwelt hat. Dieses Schema soll keinesfalls objektive und quantifizierbare Ergebnisse erbringen; Zweck ist allein, daß manche Produkte erst gar nicht in den Verkehr gebracht werden und andere nicht in der vorgesehenen Form oder Weise, selbst wenn sie sich ökonomisch rechnen.«<sup>348</sup>

Die Produktfolgematrix enthält in der Vertikalen die Phasen des Lebenszyklus eines Produktes von der Beschaffung bis zur Entsorgung. In der Horizontalen werden diese Phasen dann jeweils nach unterschiedlichen Aspekten durchgeprüft: Ressourcenverbrauch, Qualität, ökologische Belastung, soziale Verträglichkeit<sup>349</sup>.

Die Produktlinienanalyse hält also dazu an, den gesamten Produktzyklus von der Rohstoffgewinnung bis hin zur Beseitigung der Produktrückstände nach Gebrauchsende auf seine sozialen und ökologischen, aber auch ökonomischen Folgewirkungen sorgfältig zu analysieren. Dies kann sowohl beim neu zu entwickelnden Produkt (inklusive Produktionsverfahren) erfolgen als auch bei bereits eingeführten. Ziel ist es, die Folgewirkungen direkter wie indirekter, kurz- wie langfristiger Art besser abschätzen zu können und unternehmenspolitisch vorausschauend zu berücksichtigen.

- Auch das Instrumentarium des *Technology Assessment*, der *Technikfolgenabschätzung*, dient der frühzeitigen und umfassenden Erhebung der vielfältigen Konsequenzen vor allem komplexer technologischer Innovationen oder Projekte. Das Grundprinzip des Technology Assessment (TA) ist die systematische, in logische Phasen gegliederte Analyse der direkten und indirekten Technikfolgen: von der genauen Abgrenzung des

<sup>346</sup> Vgl. Müller-Witt, H., Produktfolgeabschätzung als kollektiver Lernprozeß, in: Öko-Institut (Hg.), Arbeiten im Einklang mit der Natur, Freiburg 1985, S. 282–307

<sup>347</sup> Öko-Institut, Projektgruppe Ökologische Wirtschaft, Produktlinienanalyse, Bedürfnisse, Produkte und ihre Folgen, Köln 1987

<sup>348</sup> Pfriem, R., Soziale und ökologische Indikatoren, a. a. O., S. 38

<sup>349</sup> Vgl. hierzu Anhang II

zu untersuchenden Problems und Technikfeldes und der Beschreibung des gesellschaftlichen Umfeldes, über die Feststellung von Wirkungsbereichen und die detaillierte Analyse einzelner Wirkungsketten bis zur Erarbeitung von Handlungsalternativen. Technology Assessment ist interdisziplinär und partizipativ angelegt und methodisch offen. Scenario Writing, Brainstorming, Delphi Methode, Kosten-Nutzen-Analyse, Risiko-Analyse, Trendextrapolation, Wertanalyse, Netzplantechnik – um nur einige zu nennen – können je nach problemspezifischen Anforderungen flexibel zur Anwendung kommen<sup>350</sup>. Studien des Technology Assessment wurden bisher vor allem in den USA<sup>351</sup>, aber auch durch Großforschungseinrichtungen (Kernforschungszentren, Batelle) in der Bundesrepublik, für hochkomplexe Probleme (z. B. automobilgetragener Individualverkehr, Kernenergie) mit entsprechend hohem Kapitalaufwand ausgearbeitet. Haben die ursprünglichen Modelle des TA primär technologische Wirkungsketten verfolgt, so werden zunehmend auch die Konzepte für eine integrierte Analyse ökonomischer, sozialer und ökologischer Dimensionen erarbeitet und verbessert (Integrated Impact Assessment)<sup>352</sup>.

Die bisherige Entwicklung des TA hat nicht nur den außerordentlich hohen Vernetzungsgrad und die oft unterschätzte Reichweite aktueller Wirkungsketten aufgezeigt. Sie machte insgesamt den menschlich nicht mehr verarbeitbaren Komplexitätsgrad nicht nur technischer, sondern auch ökologischer, sozialer und kultureller Reaktionsketten bewußt. Es wurde damit auch der oft spekulative Charakter der eigenen Prognoserechnung deutlich, welcher wiederum eine Beherrschung der *Risiken* als ebenso spekulativ und unsicher erkennen ließ. Eine solche Einsicht kann jedoch keinesfalls die Notwendigkeit sorgfältigster Technikfolgenabschätzung in Frage stellen. Sie legt vielmehr umgekehrt ein verstärktes Bemühen um eine Verbesserung des Instrumentariums nahe, um zunächst mehr über die *Risiken* zu wissen, wenn schon die tatsächlichen Wirkungen nicht exakt prognostizierbar sind. Die bisherige Praxis des TA hat aber auch dessen Gefahr offen gelegt: Durch personelle und finanzielle Abhängigkeiten und Interessenverknüpfungen, man denke

<sup>350</sup> Vgl. Huisinga, R., Technikfolgenbewertung, Bestandsaufnahme, Kritik, Perspektiven, Frankfurt/M. 1985, S. 156, vgl. zum Phasenablauf des TA Anhang VI

<sup>351</sup> Insbesondere durch das staatliche »Office of Technology Assessment« (OTA), eingerichtet 1972 durch Kongreßbeschluß.

<sup>352</sup> Porter, A. L., Rossini, F. A., Technology Assessment/Environmental Impact Assessment: Toward Integrated Impact Assessment, in: IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics, Vol.SMC-10, No. 8, N.Y. 1980, S. 417-424

allein an den immensen Kapitalbedarf, gewinnt Technology Assessment leicht eher affirmativen als kritisch-korrektiven Charakter<sup>353</sup>. Technology Assessment wurde bisher vorwiegend als gesellschaftspolitische Entscheidungshilfe für weitreichende Technikkomplexe angewandt. Das analytische Prinzip des TA läßt sich ebenso auch zur Unterstützung unternehmenspolitischer Entscheidungen für technische Entwicklungen mit geringerem Komplexitätsgrad heranziehen.

- Die Entdeckung der natürlichen Umwelt als knappes, schwindendes Gut und damit als auch ökonomisch relevanten »Faktor« hat Bemühungen einer betriebswirtschaftlichen Bewertung des Einsatzes und Verzehrs von Naturgütern unterstützt. Insbesondere die Erfahrung, daß etwa Material- oder Energiebilanzen gerade in betrieblichen Krisenzeiten eine Kostensenkung oder Kostenvermeidung ermöglichen können, trug zur Differenzierung unterschiedlichster betriebswirtschaftlicher Bewertungsverfahren zur Erhebung des Verbrauchs knapper Naturgüter bei. Einen ersten Überblick über derartige Verfahren einer »ökologischen Erweiterung des betriebswirtschaftlichen Rechnungswesens« hat Strebel erarbeitet<sup>354</sup>: Wirtschaftlichkeitsberechnungen für Umweltschutzinvestitionen, Rechnungen mit Umweltindikatoren oder nach dem Entropieansatz, Checklisten und Merkmalsprofile, Nutzen-Kosten-Rechnungen oder solche nach dem Konzept der ökologischen Buchhaltung. Das Kernproblem all dieser Ansätze besteht darin, daß sie sich – gut wirtschaftswissenschaftlich – nicht nur um Quantifizierung, sondern möglichst auch um Monetarisierung der zu bewertenden Umstände bemühen, daß dann aber in das scheinbar objektive Zahlenwerk an verschiedenen Stellen unvermeidbar immer wieder subjektive Werturteile einfließen, insbesondere bei der Gewichtung einzelner Wirkungen oder Knappheiten. Bei dieser Schwierigkeit ist allerdings darauf hinzuweisen, daß sich dieses Bewertungsproblem prinzipiell nicht unterscheidet von dem traditioneller betriebswirtschaftlicher Bewertungen (etwa bei der Feststellung von Zeit- oder Wiederbeschaffungswerten). Im Gegensatz zu letzteren sind jedoch die angedeuteten neueren Verfahren einer »ökologischen Erweiterung des betriebswirtschaftlichen Rechnungswesens« noch keiner weitreichend akzeptierten Regelung unterstellt, wie etwa die steuerliche Bewertung dem Steuerrecht.

<sup>353</sup> Vgl. hierzu auch Huisinga, R., Technikfolgenbewertung, a. a. O., S. 67 ff

<sup>354</sup> Vgl. Pfriem, R., Betriebswirtschaftslehre in sozialer und ökologischer Dimension, a. a. O., S. 177 ff. Strebel, H., Umwelt und Betriebswirtschaft, Berlin 1980, S. 133 ff.

Exemplarisch für die aufgeführten Verfahren soll die vieldiskutierte »ökologische Buchhaltung« skizziert werden<sup>355</sup>: Ziel des Konzeptes ist es, die Beeinflussung der Umwelt durch betriebliche Betätigung transparent und beurteilbar zu machen, und dies vor allem dort, wo das bisherige monetäre Kontrollinstrumentarium wie auch die Steuerungsmechanismen des Marktes oder des Staates nicht mehr greifen. Ausgangspunkt der »ökologischen Buchhaltung« ist zunächst die mengenmäßige Erfassung aller Wirkungen der Unternehmung auf ihre Umwelt nach wirkungsspezifischen physikalischen Größen (Gewicht, Volumen etc.). Diese Größen werden in einem Kontenrahmen aufgelistet. Sie werden mit Hilfe von »Äquivalenzkoeffizienten« in ihrer ökologischen Bedeutung gewichtet, d. h. durch Multiplikation mit diesem Koeffizienten in vergleichbare, maßstabskonforme Rechnungseinheiten (»RE«) umgerechnet. Der »Äquivalenzkoeffizient« dient entsprechend als »Gradmesser der ökologischen Knappheit der betreffenden Wirkungsart (Erschöpfungsgrad bei Rohstoffreserven, Beanspruchungsgrad des Aufnahmevermögens der Umwelt bei Emission)«<sup>356</sup>. Durch Saldierung der so gewichteten Rechnungseinheiten je Kontenposition erhält man nach Müller-Wenk »eine Maßzahl der Gesamteinwirkung des Unternehmens auf die natürliche Umwelt während der entsprechenden Periode.«<sup>357</sup>

In der betrieblichen Praxis konnte sich das Konzept der »ökologischen Buchhaltung« bisher nicht durchsetzen. Als eine der ersten Bemühungen ökologische Interdependenzen einem betriebswirtschaftlichem Denken überhaupt zugänglich zu machen, hat es zweifellos Verdienste erworben.

4) Pfriems gebrauchswertorientierter Ansatz zeigt schließlich auch Bedingungen auf, unter denen sozialen und ökologischen Produktionszielen im Rahmen marktwirtschaftlicher Strukturen Chancen auf Realisierung eingeräumt werden<sup>358</sup>:

- Chancen einer Umsetzung sozialer und ökologischer Handlungsrationality ergeben sich im Bereich von »Schnittmengen zwischen Kapitalrationalität und sozialer bzw. ökologischer Orientierung.« Diese liegen dort wo Umweltschutzmaßnahmen sich ökonomisch rechnen, wenn etwa Rohstoff- oder Energieeinsparungen Kosten senken, Humanisierungs-

<sup>355</sup> Müller-Wenk, R., Die ökologische Buchhaltung, Ein Informations- und Steuerungsinstrument für umweltkonforme Unternehmenspolitik, Frankfurt/M. 1978, sowie ders., Konflikt Ökonomie-Ökologie, Karlsruhe 1980

<sup>356</sup> Ebda, S. 17

<sup>357</sup> Ebda

<sup>358</sup> Pfriem, R., Soziale und ökologische Indikatoren, a. a. O., S. 34 ff

maßnahmen die Produktivität erhöhen oder durch Recyclingmaßnahmen Wertstoffe wiedergewonnen werden.

- Auch durch *Auflagen oder Druck von außen*, durch den Gesetzgeber, durch die Kommune oder durch Bürgerinitiativen, kann ein sorgfältiger Umgang mit menschlicher Arbeitsleistung und natürlichen Ressourcen befördert werden, auch durch gewerkschaftliche Betriebspolitik von innen. Für wirksamer als Sanktionen hält Pfriem allerdings positive Anreize (Umweltzeichen, Subventionen, steuerliche Erleichterungen): »Rentabel gemacht werden muß, was gewollt wird.«<sup>359</sup>
- Aber auch »*aufgeschlossenes Unternehmertum*« oder die »*Abkoppelung*« einzelner Unternehmen von einem ungebrochenen Absatz-, Umsatz- oder Gewinnmaximierungsinteresse haben in der Geschichte des Kapitalismus immer schon Freiräume für soziale und ökologisch verantwortliche Innovationen mit Vorreiterfunktion geschaffen. Diese Unternehmen, die nicht nur im Bereich der Alternativscene, sondern durchaus auch im konventionellen Sektor zu finden sind, oft etwa mit patriarchal-sozialem Impetus, zeigen zumindest auf, daß auch unter Markt- und Konkurrenzzwängen beträchtliche Spielräume für innovative Unternehmenskulturen gegeben sind.

5) Der gebrauchswertorientierte Ansatz deckt sich in vieler Hinsicht mit einem bedürfnisorientierten Selbstverständnis. Er legt jedoch vom Begriff her sein Schwergewicht auf die vorrangige Berücksichtigung von Verbraucherinteressen unter Zurückstellung von Bedürfnissen, die nicht unmittelbar mit dem Gebrauchswert des Produktes in Zusammenhang stehen, etwa von Bedürfnissen der Mitarbeiter oder der regionalen Bevölkerung im Umfeld des Betriebes.

Auch der gebrauchswertorientierte Ansatz bezieht sich letztlich auf das unternehmenspolitische Ziel, die Arbeit in den Betrieben auf ihre bedürfnisbefriedigende Funktion zurückzuführen. Er mündet damit ebenfalls in das Problem, handlungsleitende Bedürfnisse festzustellen bzw. Indikatoren oder Kriterien für eine solche Feststellung zu benennen. Die Vertreter des gebrauchswertorientierten Ansatzes wenden sich in diesem Zusammenhang gegen »dogmatisch-zentralistische« Konzepte, die handlungsleitende Bedürfnisse auf Grund scheinbar besseren Wissens von außen vorgeben. Sie wenden sich ebenso auch gegen »empirische« Konzepte, die lediglich Bedürfnisäußerungen erheben, ohne Berücksichtigung restriktiver, tendenziöser oder anderer Artikulationsbedingungen. Demgegenüber skizzieren Pfriem und Kollegen einen dritten Weg: den permanenten Prozeß einer

<sup>359</sup> Ebda, S. 35

»demokratischen Entfaltung gesellschaftlicher Bedürfniskritik«. Vor allem um der Gefahr eines Rückfalls in zentralistische Strukturen zu begegnen, soll über Bedürfnisse »so basisdemokratisch wie möglich«, dezentralisiert entschieden werden. Damit allerdings wird eine Perspektive aufgezeigt, jedoch noch keine betriebspraktische Operationalisierung angeboten<sup>360</sup>.

Zusammenfassend deckt und ergänzt der gebrauchswertorientierte Ansatz sich konstitutiv mit dem bedürfnisorientierten insofern, als er

- die Besonderheit unserer heutigen (kapitalorientierten) Arbeit in ihrer geschichtlichen Genese, in ihrer derzeitigen Realität und Relativität und damit auch in ihrer Vergänglichkeit bewußt macht,
- die Defizite einer kapitalorientierten Ökonomie mit Hilfe sozialer und ökologischer Indikatoren aufzeigt, greifbarer macht und damit auch Ansatzpunkte einer Korrektur herausarbeitet,
- auf die selbstzerstörerischen Tendenzen einer Degradierung nichtmenschlicher Natur zum reinen Instrumentalwert für menschliche Bedürfnisse hinweist und damit das Bemühen um Koexistenz von Mensch und nichtmenschlicher Natur propagiert, anstelle eines einseitigen Beherrschen-Wollens.

<sup>360</sup> Vgl. zum Versuch, eine solche Operationalisierung zu entwickeln, Kap. 7

## 7. Bedürfnisorientierung als unternehmenspolitisches Konzept

Als Zusammenfassung und Konsequenz soll aus den bisherigen Vorarbeiten abschließend nun ein bedürfnisorientiertes unternehmenspolitisches Konzept entwickelt werden: Zum einen werden die Grundzüge und Charakteristika des bedürfnisorientierten Ansatzes zu einer komprimierten, überschaubaren Liste von »Prinzipien« zusammengefaßt (Kap. 7.1.). Zum anderen wird ein Vorschlag zur betrieblichen Umsetzung dieser Prinzipien als Prozeß der Organisationsentwicklung vorgestellt (Kap. 7.2.).

Die betriebliche Innovation im bedürfnisorientierten Sinne setzt voraus, daß die Beteiligten zunächst einmal bereit sind, sich und ihre Arbeit, deren Zielsetzung und Organisation, ihren Sinn, grundsätzlich in Frage zu stellen. Sie müssen bereit sein, sich auf die Frage nach den Wirkungen dieser Arbeit einzulassen, also die Wirkungen der Produktion und der Produkte auf Mensch und Natur zu verfolgen, innerhalb wie außerhalb der Unternehmung, direkt wie indirekt.

Unmittelbar an diese Fragestellung schließt sich jene nach der jeweils *persönlichen Verantwortlichkeit* für diese Wirkungen an, nach den persönlichen Möglichkeiten und Grenzen, gewünschte, befriedigende Effekte zu verstärken und negative, beeinträchtigende abzubauen. Dabei wird hier davon ausgegangen, daß jeder, der mit seiner Arbeitskraft die Existenz eines Betriebes mitträgt und unterstützt, auch die Gesamtheit der Wirkungen, die das betriebliche Geschehen nach sich zieht, mitträgt und (mit)verantwortet. Wie weit befinden sich die betrieblichen Wirkungen, und mein persönliches Verhalten dazu, in Übereinstimmung mit den Verantwortlichkeitsansprüchen meines eigenen Gewissens? Wie weit stimmt mein tatsächliches Verhalten mit dem überein, wie ich gerne wahrgenommen werden möchte, von meiner Familie, von meinen Freunden, in der Öffentlichkeit? Wo setzen persönliche, aber auch gemeinschaftlich getragene Verdrängungs-, Abwehr- und Rationalisierungsmechanismen ein, etwa der Art: »Wenn ich's nicht tue, tut's ein anderer.« »Die anderen tun's ja auch.« »Ich muß meine Familie ernähren, darf meinen Arbeitsplatz nicht gefährden«, usw.?

Die Rückbesinnung auf den Sinn der eigenen Arbeit, auf ihre Rechtfertigung gegenüber anderen, aber auch sich selbst gegenüber, soll vor allem dem zeitgenössischen Phänomen entgegenwirken, daß finanzieller Erfolg, technisches Funktionieren und die Erhaltung von Arbeitsplätzen sich als betriebliche Existenzrechtfertigung verselbständigen und zum Selbstzweck werden.



Eine komprimierte Zusammenfassung des bedürfnisorientierten Ansatzes für praktische Zwecke, etwa in der folgenden Reduktion auf sechs »Prinzipien«, ist notwendig vereinfachend und verkürzend, muß manches auslassen. Um betrieblich überhaupt diskutierbar zu sein, erscheint eine solche komprimierende Vereinfachung dennoch sinnvoll. Auch knüpft das Folgende bewußt an Verfahren und Vorgehensweisen an, die in der betrieblichen Praxis bereits bekannt und erprobt sind. Damit sollen die Innovationsansprüche nicht zu hoch gesteckt werden, indem nur angestrebt wird, was auch als »machbar« und bewährt belegt werden kann.

Der dargelegte Vorschlag stellt zunächst auf die Gegebenheiten, auf die finanziellen und personellen Möglichkeiten von Großbetrieben ab. Er mag deshalb manchen als zu komplex, als finanziell und personell zu aufwendig erscheinen. Die dargelegte Komplexität der Verfahren und Schrittfolgen kann jedoch jederzeit auf die Möglichkeiten von Klein- und Mittelbetrieben reduziert werden: Fragen, die in einem Großbetrieb von einer Abteilung über ein halbes Jahr bearbeitet werden, müssen in einem Kleinbetrieb oft an einem Vormittag entschieden werden.

Wichtiger als die deckungsgleiche Übertragung des im folgenden vorgeschlagenen Modells erscheint deshalb die Akzeptanz der Philosophie und der Intentionen des Konzeptes. Diese muß dann zu einer jeweils situationsangemessenen Konkretisierung führen. Wichtiger als die unmittelbare Anwendung der aufgeführten Instrumente und Vorgehensweisen ist es, bedürfnisorientierte Intentionen überhaupt verfolgen zu *wollen*, d. h. die Wirkungen der eigenen Arbeit im besonderen und des Betriebes insgesamt sich bewußt machen, befriedigende Wirkungen verstärken und beeinträchtigende reduzieren zu *wollen*. Ist dieser Wille vorhanden, sind dann die betriebsspezifischen und die den persönlichen Fähigkeiten entsprechenden Möglichkeiten abzustecken und zu nutzen. Hierzu also, um das situationspezifische Möglichkeitsspektrum einzugrenzen, sollen die weiteren Ausführungen Anregungen bieten. Die Realisierung bedürfnisorientierter Intentionen wird dann zu einem permanenten Prozeß. Dieser kann im Einzelfall eine einfache Übertragung des Modells enthalten. Er kann sich aber auch, bescheidener, in Gesprächen mit Mitarbeitern und Kollegen realisieren, um den Boden für weitergehende bedürfnisorientierte Innovationen erst vorzubereiten. Eine betriebsumfassende und konsequente bedürfnisorientierte Unternehmenspolitik ist zwar als permanentes Ziel immer anzustreben, eine einfache Verbesserung der Arbeitsbedingungen der Mitarbeiter im unmittelbaren Umfeld oder eine Verringerung umweltschädigender Abfallstoffe in der Produktion sind aber auch bereits Erfolge im bedürfnisorientierten Sinne auf dem Weg zu diesem Ziel.

Insgesamt wird mit dem vorgeschlagenen Konzept die Hoffnung verbun-

den, den ökonomistisch-technizistischen Tendenzen derzeitiger Wirtschaftspraxis ein an Mensch und Natur orientiertes Korrektiv gegenüberzustellen. Vor allem systematisch und konzepthaft angewandt, kann ein solches Korrektiv in jedem Betrieb Möglichkeiten einer stärkeren Rücksichtnahme auf Mensch und Natur aufzeigen. Diesen Möglichkeiten nachzugehen, und sei es nur in kleinen Schritten, ist Hoffnung und Rechtfertigung dieser Arbeit.

## 7.1. Prinzipien einer bedürfnisorientierten Unternehmenspolitik

### 1) *Orientierung an Bedürfnissen*

Ausgangs- und Endpunkt des Konzeptes ist immer die Prüfung des betrieblichen Geschehens an Hand seiner Wirkungen auf Mensch und Natur. Diese Wirkungsanalyse verfolgt also nicht lediglich ökonomische oder technische Wirkungsketten, sondern mündet stets in die Frage nach den Effekten auf die *Bedürfnisse* des Menschen, deren Befriedigung bzw. Beeinträchtigung. Eine solche Fragehaltung unterscheidet sich also von einem geldwirtschaftlichen (Betriebs-)Verständnis, dem das Erwirtschaften von Gewinn bereits als Rechtfertigung und Begründung des Sinns betrieblicher Arbeit genügt. Sie unterscheidet sich aber auch von vorliegenden bedürfnisorientierten Ansätzen, die sich sektoral auf einzelne Bedürfnisbereiche, meist aus einem akuten (ökonomischen) Problemdruck heraus, konzentrieren. So beschränkt sich etwa der Ansatz der »Humanisierung der Arbeit« selektiv auf die Bedürfnisse der Arbeitenden am Arbeitsplatz. Er kann von daher also nicht als Grundlage für ein umfassendes unternehmenspolitisches Konzept dienen. Ökologisch orientierte Konzepte reagieren auf das zwar existentiell akute, dennoch aber ebenfalls selektiv aufgegriffene Problem der Erhaltung unserer natürlichen Umwelt als Voraussetzung menschlicher Existenz und Bedürfnisbefriedigung.

»Wert-« und »zielorientierte Ansätze« der Unternehmenspolitik, um zwei weitere Beispiele aus der betrieblichen Praxis zu nennen<sup>361</sup>, können zwar potentiell umfassendere, also nicht sektoral eingeengte, Perspektiven aufzeigen. Sie können aber die erforderlichen handlungsleitenden Werte und Ziele auch beliebig oder dezisionistisch setzen, rein intuitiv, zufällig, diktatorisch, von minderheitlichen Interessen dominiert oder gemäß gerade modischen Zeitströmungen. Es fehlt ihnen ein Bezugspunkt, von dem die

<sup>361</sup> Vgl. das »zielorientierte« Beispiel der Shell AG in Kap. 6.2.2.4., sowie den »wertorientierten« Ansatz der BMW AG, nach G. Bihl, a. a. O.

gesetzten Werte und Ziele und deren Legitimation hergeleitet werden könnten.

Der bedürfnisorientierte Ansatz bemüht sich demgegenüber um eine systematische Ableitung und Rechtfertigung oberster Unternehmensziele orientiert am Beitrag zur Befriedigung menschlicher Bedürfnisse. Die Feststellung anzustrebender Befriedigungen und zu vermeidender Beeinträchtigungen kann dabei nicht »objektiv« erfolgen, sondern ist einem verfahrensmäßig geregelten Prozeß der »intersubjektiven« Einigung und Legitimation zu unterstellen (s. 3).

Hierbei kommt der Rückbesinnung auf die Entwicklungsgeschichte des Menschen, dem historischen und interkulturellen Vergleich, besondere Bedeutung zu, um das, was handlungsleitend als Befriedigung durch Arbeit angestrebt wird, in seiner historisch und kulturell skalierten Relativität zunächst wahrnehmen und in dieser Relativität dann wollen oder ablehnen zu können.

Nicht-menschliche Natur wird in dieser Hinsicht zum *Objekt* und zum *Mittel* der Befriedigung menschlicher Bedürfnisse. Sie ist unabdingbare *Voraussetzung* der Erhaltung menschlicher Existenz überhaupt. Natur hat darüber hinaus jedoch auch ihren Eigenwert, unabhängig von ihrer Bedeutung und ihrer Verwertbarkeit für menschliche Interessen. Sie ist nicht lediglich Dienstwert für menschliche Bedürfnisse und für diese »untertan zu machen«, sondern ist als ein solcher Eigenwert, in eigenständiger Existenzberechtigung, zu respektieren.

## 2) *Ganzheitliche Betrachtungsweise*

Ziel des bedürfnisorientierten Konzepts ist es, den Betrieb in der *Gesamtheit* seiner Wirkungen und Interdependenzen zu erfassen, soweit diese Komplexität menschlicher Wahrnehmungsfähigkeit überhaupt zugänglich ist. Hierzu kann methodisch auf bisherige Entwicklungen zurückgegriffen werden, wie sie etwa durch systemtheoretische Konzepte oder durch Verfahren der Technikfolgenabschätzung zur Erfassung inner- wie außerbetrieblicher Interdependenzen und Wirkungsketten zur Verfügung gestellt werden.

Der bedürfnisorientierte Ansatz will mit der ganzheitlichen Betrachtungsweise dazu anhalten, die betrieblichen Oberziele, und d. h. letztlich die Ziele menschlicher Arbeit, im Auge zu behalten, um sich nicht aktionistisch in Detailproblemen oder gerade modischen Trends zu verlieren. In diesem Sinne kann der Betrieb nicht lediglich als nur ökonomisches Gebilde

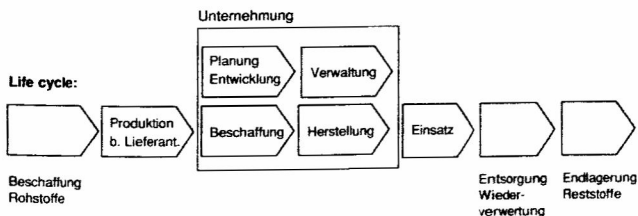
gesehen werden, mit nur ökonomischen Außenbeziehungen zu Beschaffungs-, Absatz- oder Kapitalmärkten. Er ist (auch »betriebswirtschaftlich«) in der *Gesamtheit seiner ökonomischen*, aber auch *sozialen, ökologischen und kulturellen Interdependenzen* zu begreifen.

Dieser komplexe Zusammenhang beinhaltet eine *existentielle Dialektik*. Betrieb und Gesellschaft, das Besondere und das Allgemeine, setzen sich gegenseitig voraus. Dem Besonderen kann weder eine reine Dienstleistungsfunktion für das übergeordnete Ganze (planwirtschaftlich) zugewiesen werden. Noch wird umgekehrt (marktwirtschaftlich) das Ganze, die Gesellschaft, der Staat zum Dienstwert für individuelle Interessen. Vielmehr bedingen sich beide gegenseitig und gehen ineinander über.

Dabei wird es nicht genügen, diese Interdependenzen, wie etwa systemtheoretisch üblich, nur formalistisch und ohne konkrete Inhalte zu benennen. Es kommt darauf an, die Beziehungen zur betrieblichen Umwelt in ihrer konkreten Ausprägungsform zu analysieren und darzulegen. Dies beinhaltet vor allem, die durch das betriebliche Geschehen in ihrer Bedürfnisbefriedigung *betroffenen Interessengruppen zu lokalisieren* und diese in ihrer jeweiligen Betroffenheit transparent zu machen. Eine solche Analyse reicht also über die betrieblichen Grenzen hinaus nicht nur bis zum Konsumenten des betrieblichen Produktes, sondern weiter noch bis zur Entsorgung der Produktabfälle nach Gebrauchsende, zur Entsorgung der Entsorgungsreststoffe usw. Sie reicht am anderen Ende der Produktionskette ebenso auch über die Material- und Teilelieferanten hinaus bis zum Vorlieferanten und schließlich bis zum Ort der letzten Rohstoffgewinnung.

Schaubild 5

### Reichweite der Unternehmensverantwortung



Beispielsweise kann zurückverfolgt werden, ob für den betrieblichen Papierverbrauch die Rohstoffe aus schnellwachsenden skandinavischen Holz-

plantagen, aus tropischen Regenwäldern oder aus Recycling-Material bezogen werden, um hierauf verantwortlich zu reagieren<sup>362</sup>.

Ganzheitlich wird ein solches Selbstverständnis auch insofern, als nicht nur *kurzfristig* bestimmte Produktwirkungen in Betracht gezogen werden, etwa die saisonal wachstumsfördernde Wirkung von Düngemitteln. Statt dessen soll auch über *langfristige Wirkungen* nachgedacht werden, etwa über die Wirkungen des dauerhaften Düngemiteleinsatzes auf die Bodenstruktur.

Schließlich gehört zu dem ganzheitlichen Verständnis auch die Offenheit, bei der Bearbeitung betrieblicher Problemstellungen – auch wissenschaftlich – dort nach Problemlösungshilfen zu suchen, wo wissenschaftlich am Problem gearbeitet wird, unabhängig von disziplinär sich abgrenzenden Etikettierungen. Fachwissenschaftliche Abgrenzungen mögen für die universitäre Organisationsstruktur, ggfs. auch für die wissenschaftliche Arbeitsteilung von Bedeutung sein. Der praktischen Problemlösung sind sie oft eher hinderlich. In diesem Sinne kann und muß auf die Erfahrungen und Konzepte *unterschiedlichster Disziplinen* zurückgegriffen werden, um sie für ein ganzheitliches Problemlösungskonzept zu nutzen. Auch einzelne Instrumente oder Techniken können, unabhängig von ihrer disziplinären oder sonstigen Herkunft herangezogen werden, sofern sie sich methodisch oder intentional nicht gegenseitig ausschließen. Bisher wurde bereits auf eine Reihe von Einzelkonzepten unterschiedlichster Provenienz verwiesen: Humanisierung der Arbeit, Quality of Working Life, Gebrauchswertorientierter Ansatz, Öko-Controlling, oder auf Konzepte mit eher technisch-instrumentellem Charakter wie Sozialbilanz, Technikfolgenabschätzung, Produktfolgematrix, Goal Accounting, Human Ressource Accounting, Kosten-Nutzen-Analyse usw. Ziel ist es, für die Prüfung derartiger Neuentwicklungen offen zu bleiben und sie mit den vorhandenen bewährten, aber manchmal innovationsbedürftigen Verfahrensweisen (etwa des herkömmlichen betriebswirtschaftlichen Rechnungswesens) in ein ganzheitliches bedürfnisorientiertes Konzept zu integrieren.

### 3) *Optionalisierung der Bedürfnisanalyse mit sozialen Indikatoren*

Der Anspruch der »Bedürfnisorientierung« ist als solcher zunächst noch formal, inhaltsleer – nichts Ungewöhnliches; eine Reihe von Betrieben und

<sup>362</sup> Vgl. z. B. IFEU, Untersuchung des Altpapiermarktes, Heidelberg 1986; vgl. zur methodischen Unterstützung der ganzheitlichen Analyse Anhang II: Produktlinienanalyse

auch Wissenschaftlern vertreten ihn, erheben den Anspruch »den Menschen« und die »Befriedigung seiner Bedürfnisse« wieder »in den Mittelpunkt zu stellen«. Es kommt dann jedoch darauf an, konkreter zu benennen, welches diese Bedürfnisse sind, deren Befriedigung anzustreben ist und wie hierüber befunden werden kann. Es kommt darauf an, den Begriff der Bedürfnisorientierung, wie etwa auch den Begriff der sozialen Verantwortung, nicht nur vage und unverbindlich als kaum faßbares gedankliches Konstrukt nur zu verbalisieren. Der Begriff muß mit erreichbaren Zielsetzungen operationalisiert und betriebspraktisch handhabbar gemacht werden.

Eine solche Operationalisierung handlungsleitender Bedürfnisse kann mit Hilfe sog. »sozialer Indikatoren« erfolgen. Im Hintergrund steht dabei das Problem, daß Bedürfnisse nicht einfach »objektiv« existent sind, um in ihrem Befriedigungsgrad nur gemessen werden zu müssen und daraus Handlungsmaßstäbe abzuleiten. Bedürfnisse werden vielfach rein subjektiv empfunden. Sie können unbewußt bleiben oder sich verändern und entziehen sich insofern einer standardisiert empirischen Messung.

Unabhängig von dieser Subjektivität und Variabilität der Bedürfnisse bieten »soziale Indikatoren« jedoch die Möglichkeit, sich darauf zu *einigen*, welche Bedürfnisse erhoben bzw. auf die Befriedigung welcher Bedürfnisse durch Arbeit Gewicht gelegt werden soll. Ein solcher Prozeß der intersubjektiven Einigung ist verfahrensmäßig zu regeln, um *Legitimität* zu gewinnen. Er beinhaltet – im Rahmen des potentiell unendlichen Bedürfnisspektrums – die Selbstbeschränkung auf bewußt und gewichtet ausgewählte Bedürfnisse, die als handlungsrelevant ausgezeichnet werden. Unter dem Stichwort »Quality of Working Life« wurden in den USA erste betriebliche Erfahrungen mit einer solchen, auf soziale Indikatoren gestützten Vorgehensweise im Hinblick auf die betriebsinterne Erhebung der Mitarbeiterbedürfnisse gesammelt.

Ein analoges Vorgehen ist im Hinblick auf betriebsexterne Bedürfnisse bzw. Bedürfnis- oder Interessengruppen möglich. So untersucht bspw. der Schweizer Handelskonzern Migros das externe Beziehungsfeld zu Kunden, Lieferanten und Einzelhändlern, zur kulturellen und ökologischen Umwelt, in systematischen bedürfnisorientierten Erhebungen und berichtet darüber in »Sozialbilanzen«<sup>363</sup>.

Nach dem Legitimationsprinzip sollen die angewandten Indikatorensysteme nicht von »oben«, von »Experten« oder anderen Autoritäten einfach

<sup>363</sup> Vgl. hierzu MIGROS, Bilan Social 1983, 1986 a. a. O.; vgl. auch die jährlich erscheinenden Jahresberichte des Migros-Genossenschaftsbundes; sowie Kap. 6.2.2.4. und 7.2.3.

vorgegeben, dogmatisch, autoritär oder dezisionsistisch nur gesetzt werden. Erste Autorität zur Formulierung und Gewichtung ihrer Bedürfnisse sind die Bedürftenden selbst. Die Bedürfnisartikulation der Betroffenen kann jedoch durch verschiedene Bedingungen behindert oder verzerrt werden. Hier kann Ungeübtheit oder fehlende Redegewandtheit eine Rolle spielen. Bereits die Bedürfniswahrnehmung durch die Betroffenen kann schon eingeengt sein, sei es auf Grund eines unzulänglichen Informationsstandes, sei es durch Verdrängung, Einschüchterung, Tabuisierung etc. Der subjektiven Äußerung der Betroffenen ist deshalb ein korrigierendes Kontrollmoment zur Seite zu stellen. Dieses soll von »Experten« getragen werden. Ihre Funktion ist es, die Bedürfnisartikulation der Betroffenen auf ihre Legitimationsgrundlagen, d. h. auf Vollständigkeit der Information, auf Pressions- und Angstfreiheit der Äußerung, auf angemessene Repräsentanz etc. zu prüfen, um eine Vervollständigung der Bedürfnisäußerungen zu erreichen<sup>364</sup>.

Ein solches Verfahren zur Prüfung der Legitimation von Präferenzäußerungen, letztlich mit dem Ziel der *Begründung* von »Normen der Unternehmensethik«, ist selbst anerkannten Regelungen zu unterstellen, z. B. hinsichtlich Repräsentanz, Parität, Abstimmungsmodus, Prüfkriterien usw. Die Wahrnehmung einer solchen neuen Aufgabe sollte in einer betrieblich *institutionalisierten* Einrichtung erfolgen, die analog den Programmkommissionen im politischen Parteiensystem, die vorhandenen betrieblichen Leitungsgremien nicht ersetzen, sondern diesen zuarbeiten soll. In diesen Prozeß der Definition betrieblich relevanter Bedürfnisbereiche sind die betrieblich betroffenen Interessengruppen, wie Mitarbeitervertretung bzw. Gewerkschaften, Konsumenten, Kommune, mit einzubeziehen.

Resultat kann nicht eine endgültige, konfliktfreie Definition unternehmenspolitischer Normen sein. Es wird sich immer um einen erweiterungsbedürftigen und erweiterungsfähigen Prozeß handeln. Es wird kein ideales (z. B. »herrschaftsfreies«) Verfahren der Bedürfnis- und damit auch Zielformulierung erreicht, jedoch in einem permanenten Prozeß angestrebt und angenähert, d. h. legitimiert werden können<sup>365</sup>.

<sup>364</sup> In Habermasscher Terminologie geht es um eine Annäherung an den »herrschaftsfreien Dialog«, mit Brandstätter um Erweiterung der »Bewegungsfreiheit« der Sich-Äußernden (vgl. Kap. 6.1.2.3.)

<sup>365</sup> Vgl. den Vorschlag zur praktischen Einlösung eines solchen Verfahrens in Kap. 7.2., vgl. zur »Begründung von Normen der Unternehmensethik durch dialogische Verständigung« den Ansatz von Steinmann, H., Oppenrieder, B., Brauchen wir eine Unternehmensethik? in: Die Betriebswirtschaft, 45, 1985, S. 170–183 sowie die nachfolgende Diskussion ebda 46, 1986 sowie 47, 1987.

#### 4) Eröffnung bedürfnisorientierter Spielräume unter Rentabilitätswängen

Privatwirtschaftliche Unternehmen sind, um ihre Existenz auf Dauer zu sichern, gezwungen, die Rentabilität des eingesetzten Kapitals zu erhalten. Diese Rentabilitätsanforderungen zu negieren oder durch humanistische oder ökologische Forderungen außer Kraft setzen zu wollen, wäre sozial-romantische Illusion. Im Rahmen einer rentabilitätsbewußten Unternehmenspolitik können aber immer zugleich auch bedürfnisorientierte Ziele verfolgt werden. Es bleiben Spielräume, die Bedürfnisse der Mitarbeiter ernst zu nehmen und die Unternehmensorganisation diesen anzupassen anstatt umgekehrt. Es bleiben Spielräume, die Wirkungen auf betrieblich betroffene Interessengruppen – auf Kunden, auf die regionale Bevölkerung, auf die Familien der Mitarbeiter etc., sorgfältiger zu verfolgen, Sekundärwirkungen der Produktion oder des Produktes auf spezifische Betroffenengruppen, auf soziale, kulturelle oder ökologische Belange des Gemeinwesens, genauer zu analysieren, um diesen unternehmenspolitisch verantwortungsvoll Rechnung zu tragen.

Ziel der bedürfnisorientierten Analyse ist zunächst, das betriebliche Wirkungsspektrum insgesamt zu erfassen und übersichtsartig transparent zu machen, um hieraus dann begründet und gewichtet sich auf vordringlich anzustrebende Befriedigungen bzw. zu vermeidende Beeinträchtigungen konzentrieren zu können. Ziel ist es also, nicht nur zufällig auf akut werdende Notstände – z. B. hohe Absentismusraten oder öffentliche Umweltproteste – zu reagieren, sondern vorausschauend Betroffenheiten wahrzunehmen und vorbeugend sowie gewichtet Problemeskalationen zu begegnen.

In diesem Sinne können sich durchaus *Deckungsbereiche zwischen ökonomischen und bedürfnisorientierten Zielen* ergeben: Humanisierungsmaßnahmen können produktivitäts- oder qualitätsfördernd wirken. Umweltschutzmaßnahmen können durch Energie- oder Rohstoffeinsparungen zu Kostensenkungen führen. In diesen Situationen kann bereits durch Information und Aufklärung über die ökonomische Vorteilhaftigkeit die Bereitschaft des Managements gewonnen werden, bedürfnisorientierte Maßnahmen zu unterstützen.

Eine aufgeschlossene Unternehmensleitung mag sich für bedürfnisorientierte Ziele aber auch bereits engagieren, wenn sich die erforderlichen Maßnahmen als ökonomisch neutral darstellen, in manchen Fällen vielleicht sogar auch dann, wenn diese ökonomisch zwar von Nachteil aber noch tragbar sind.



Neben einer solchen reibungslosen Eröffnung von *Spielräumen* im Bereich der Schnittmengen zwischen rentabilitäts- und bedürfnisorientierter Rationalität verbleiben aber auch noch Bandbreiten, die konflikthaft eröffnet werden können oder müssen. Die Initiative hierzu kann betriebsintern, sei es seitens einzelner Vertreter des Managements, durch die Belegschaft oder deren Vertretung, durch Abteilungen, Initiativgruppen oder einzelne Persönlichkeiten ergriffen werden.

Aber auch Impulse von außen können ein human-ökologisch verantwortliches, bedürfnisorientiertes Engagement des Unternehmens fördern, – von seiten staatlicher Instanzen, seitens einzelner Gewerkschaften, Parteien, Medien, durch Geldgeber, Kommunalverwaltungen, Bürgerinitiativen, Konsumenten usw., sei es durch freundlichen Druck oder durch öffentlichen Konflikt.

Es erscheint jedoch effektiver, bedürfnisorientierte Ziele tendenziell mit positiven Anreizen zu verfolgen (Steuererleichterung, Verbraucherverhalten, kommunales oder gewerkschaftliches Entgegenkommen etc.), als nur durch Druck und Sanktionen durchsetzen zu wollen, auch wenn letzteres zur Wahrung öffentlicher Interessen nicht in jedem Falle vermeidbar sein wird.

Konflikte zwischen ökonomischen und bedürfnisorientierten Zielen sind zwar bereits von der Natur menschlicher Arbeit her vorgegeben. Ein bedürfnisorientiertes Selbstverständnis ist deshalb aber keinesfalls als Gegenposition zu ökonomischem Denken zu verstehen. Im Gegenteil: Das Verfolgen einer bedürfnisorientierten Unternehmenspolitik wird zur *ökonomischen Langfrist-Strategie*. Ein Unternehmen wird dauerhaft seinen Bestand nur erhalten können, wenn es den Bedürfnissen der Kunden, den Bedürfnissen der Mitarbeiter und anderer betrieblich betroffener Interessengruppen, intern wie extern, angemessen Rechnung trägt.

Zur vorrangigsten strategischen Managementaufgabe wird es deshalb, einen Ausgleich zwischen widersprüchlichen Interessen und Bedürfnissen, zwischen ökonomischen und sozialen Belangen immer wieder neu herzustellen. Im Sinne einer solchen betrieblichen Langfrist-Strategie kann es nicht genügen, einseitig ökonomischen Gewinnzielen Vorrang einzuräumen und soziale Belange nur dort zu verfolgen, wo dies vom Gesetz her zwingend vorgegeben ist. Soziale, bedürfnisorientierte Belange sind eher umgekehrt soweit wahrzunehmen, soweit ökonomische Gegebenheiten dies zulassen. Daß Spielräume für eine bedürfnisorientierte Unternehmenspolitik auch unter Wettbewerbsbedingungen prinzipiell immer gegeben sind, zeigt der Vergleich zwischen verschiedenen Unternehmen. Ein solcher Vergleich belegt, daß die Unternehmen heute in sehr unterschiedlichem Maße und in sehr unterschiedlichen Bereichen ihrer human-ökologischen Verantwortung gerecht werden. Ist in manchen Betrieben eine besondere

Aufmerksamkeit gegenüber den Bedürfnissen der Mitarbeiter festzustellen, zeichnen sich andere durch ungewöhnliche Sensibilität gegenüber Gruppierungen aus wie Kunden, Kapitalgebern, Kommunen, gegenüber ökologischen, sozialen oder kulturellen Belangen etc. Dem systematischen, methodisch gepflegten *zwischenbetrieblichen Vergleich* kommt deshalb besondere Bedeutung zu. Er kann nicht nur Spielräume und konkrete, praktisch erprobte Modelle bedürfnisorientierter Unternehmenspolitik aufzeigen, sondern vor allem der stereotypen Innovationsbarriere »Das geht nicht!« schlagende Argumente entgegenhalten. Auch die Methodik des historischen und des interkulturellen Vergleichs, insbesondere angesichts des unaufhaltbaren Trends zur Internationalisierung unternehmerischer Aktivitäten, kann unternehmenskulturelle, ethnozentrische Innovationsblockaden und Betriebsblindheiten überwinden helfen.

### 5) *Erweiterte Wirtschaftlichkeitsrechnung*

Angesichts der genannten Rentabilitätsanfordernisse lassen sich bedürfnisorientierte Innovationen am ehesten dann durchsetzen, wenn sie sich als kostensparend bzw. rentabel darstellen. Das bisherige betriebliche Rechnungswesen kann Kosten- und Ertragszusammenhänge nur unvollkommen erfassen. Es kann indirekte oder zeitlich verschobene Kosteneffekte oft nicht verursachungsgerecht zuordnen. Beispielsweise genügen die Daten der Kostenrechnung nicht, um die Wirtschaftlichkeit einer technischen Innovation von Arbeitsplätzen zu beurteilen. Hierzu werden zusätzliche Informationen über Lebensdauer, Restwert (Schrottpreis, Abbruchkosten), Wartungskosten, Subventionen, Kalkulationszins, Ausbildungskosten, Konsequenzen im Verwaltungs- und Entwicklungsbereich etc. benötigt. Die Verfahren der erweiterten Wirtschaftlichkeitsrechnung suchen Kosten- und Ertragszusammenhänge dieser Art transparenter zu machen<sup>366</sup>.

Die erweiterte Wirtschaftlichkeitsrechnung kann deshalb dazu herangezogen werden, die Kosteneffekte einer Nicht-Berücksichtigung spezifischer Bedürfnisse genauer zu analysieren. Sie kann dann auch Spielräume oder sogar die Notwendigkeit bedürfnisorientierter Maßnahmen *aus ökonomischen Gründen* aufzeigen. So beginnt man erst in den letzten Jahren die Kosten unterlassener Arbeitsschutz- und Humanisierungsmaßnahmen wahrzunehmen und sorgfältiger zu analysieren bzw. umgekehrt die Wirtschaft-

<sup>366</sup> Vgl. die »Dokumentation erweiterter Wirtschaftlichkeitsverfahren« des Projektträgers Humanisierung des Arbeitslebens, Bonn 1985; Grob, M., *Erweiterte Wirtschaftlichkeits- und Nutzenrechnung*, Köln 1984; vgl. auch Kap. 5.5.3.1.

lichkeit von Humanisierungsmaßnahmen rechnungstechnisch auszuweisen<sup>367</sup>. Hierzu gehört etwa, die Unfall- und Fluktuationskosten in ihrem umfassenden Wirkungsspektrum zu verfolgen. Und dieses reicht bis hin zur Erfassung von »Replacement-Kosten«, in die nicht lediglich Anzeigen- und Vorstellungskosten einzukalkulieren sind, sondern auch Kosten für Interviews, Tests und sonstige Einstellungsmaßnahmen, Kosten für Training und Einarbeitung, für Verwaltungsaufwendungen und die zeitliche Inanspruchnahme von Vorgesetzten und Mitarbeitern, sowie (Opportunitäts-) Kosten einer »Familiarisierung« mit der Organisation und ihrer Kultur<sup>368</sup>.

Wie an diesem Beispiel der Kosten- und Ertragsanalyse einer Nicht-Berücksichtigung (oder auch Berücksichtigung) betriebsinterner Bedürfnisse aufgezeigt, kann eine solche erweiterte Wirtschaftlichkeitsberechnung analog auch im Hinblick auf eine Berücksichtigung betrieblich extern betroffener Bedürfnisse und deren ökonomische Konsequenzen erfolgen. In eine solche Berechnung sind bspw. einzubeziehen die ökonomischen Konsequenzen externer Effekte im Hinblick auf

- Haftungsfragen
- Beseitigung von Altlasten und andere Folgekosten
- Rekrutierung von Mitarbeitern
- Vermeidung oder Nutzung von Steuern, Auflagen, Subventionen
- Erschließung neuer Märkte und Kundenpotentiale
- Erleichterung der Beziehungen zur Kommune, zu Geschäftspartnern, Parteien, Medien, Bürgerinitiativen etc.
- Fragen des Imageverlustes oder -gewinnes, der (in gutem Management-Deutsch) Publicity, Public Relations und Corporate Identity.

Die Verfahrensweisen der Technik- und Produktfolgenabschätzung können hierbei genutzt werden, um zunächst derartige Wirkungsketten so weit möglich vor auszudenken und in ihrer Vernetzung transparenter zu machen. Sofern absehbare Folgen nicht unmittelbar in Kosten- und Ertragsziffern meßbar sind, können zusätzlich Instrumente der Monetarisierung, z. B. der Cost-Benefit-Analyse, mit einbezogen werden, um den kostenorientierten betriebswirtschaftlichen Argumentationsmustern gerecht zu werden. Zwar kommt eine Wirtschaftlichkeitsberechnung dieser Art der quantitativ-monetären betriebswirtschaftlichen Denkweise entgegen. Sie kann und sollte jedoch die rationale Prüfung auch anderer Zusammenhänge, auch wenn diese sich nicht unmittelbar kostenrechnerisch quantifizieren lassen, nicht

<sup>367</sup> Vgl. z. B. Thiehoff, R., Kuhn, K., Was kosten unterlassene Arbeitsschutz- und Humanisierungsmaßnahmen? in: Amtliche Mitteilungen der Bundesanstalt für Arbeitsschutz, Nr. 4 Okt. 1988, S. 11 f

<sup>368</sup> Ebda, S. 35

erübrigen. Die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Produkt der Arbeit, das Vertrauen von Kunden oder Geldgebern kann, auch wenn eine unmittelbar kausale Verknüpfung von Kosten und Ertrag nicht ohne weiteres buchhalterisch zu belegen ist, für die langfristige Sicherung des Unternehmens von größerer Bedeutung sein, als eine kurzfristig rechenbare Steigerung von Absatzziffern.

## 6) Dialektische Organisationsentwicklung

Gelingt es, bedürfnisorientierten Zielsetzungen unternehmenspolitische Anerkennung zu verschaffen, etwa durch Aufnahme in den Katalog betrieblicher Leitziele oder Grundsätze, ist damit deren Einlösung oder Realisierung nicht auch schon erreicht. Die formelle Anerkennung bedürfnisorientierter Ziele gewinnt erst dann praktische Bedeutung, wenn es nicht lediglich bei publicity-heischenden Formulierungen in Geschäftsbroschüren oder bei moralischen Appellen bleibt, sondern wenn die formulierten Ziele *institutionalisiert* und damit verbindlich verfolgt, in konkreten *Programmen* und Maßnahmebündeln umgesetzt sowie *berichtspflichtig kontrolliert* und auch *fortgeschrieben* werden.

Die konsequente Umsetzung einer bedürfnisorientierten Unternehmenspolitik wird nicht mit punktuellen Einzelmaßnahmen erreicht werden können. Sie wird sich zwar aus derartigen Einzelmaßnahmen zusammensetzen, bedarf aber zugleich einer langfristig ausgerichteten Perspektive der unternehmensweiten *Organisationsentwicklung*. Ein solcher Prozeß der Organisationsentwicklung

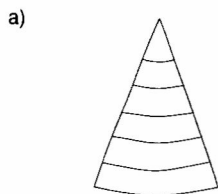
- setzt zunächst eine eindeutige Formulierung der bedürfnisorientierten Ziele des Innovationsprozesses voraus,
- sieht einen geplanten Phasenablauf der Innovationsschritte vor,
- verfolgt systematisch und ganzheitlich die Wirkungen von Einzelmaßnahmen auf andere betriebliche Bereiche (systemische Interdependenzen),
- bezieht die Betroffenen auch unterer Hierarchieebenen in die Planung und Realisierung des Innovationsprozesses mit ein (partizipativer Anspruch),
- trägt nicht nur den fachlichen Kompetenzen, sondern auch den Ängsten, Widerständen und Bedürfnissen der Beteiligten Rechnung (Verhaltens- und Einstellungsorientierung),
- bedient sich deshalb nicht nur kaufmännischer Kalkulation und technischer Entwicklungsleistungen, sondern auch sozialwissenschaftlicher Methoden (Team- und Verhaltenstraining, empirische Erhebungen),
- spiegelt die Ergebnisse empirischer Erhebungen, z. B. Schwachstellen-

analysen, Bedürfnis- oder Zufriedenheitsbefragungen, in einem iterativen Rückkopplungsprozeß wieder in den Betrieb zurück (survey feedback).

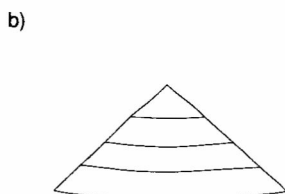
Dialektisch wird ein solcher Prozeß der Organisationsentwicklung und unternehmenskulturellen Innovation durch die Überwindung herkömmlicher Entweder-Oder-Kategorien:

- Es geht nicht um die Frage, ob eine *top-down*- oder eher eine *bottom-up*-Strategie verfolgt werden solle, da für einen tragfähigen Innovationsprozeß beide Vorgehensweisen zu einem Sowohl-als-auch integriert werden müssen. Eine Neuerung, die nicht vom Management her engagiert getragen wird und in eindeutigen Zielkategorien definiert ist, wird kaum Erfolgchancen haben. Das Engagement des Managements wird dabei in starkem Maße davon abhängen, wie weit es gelingt, die ökonomische Fundierung der Innovationsstrategie deutlich zu machen. Umgekehrt wird der Prozeß seine Tragfähigkeit erst entwickeln, wenn er auch von der organisatorischen Basis her begriffen, akzeptiert und aktiv unterstützt wird. Ein flexibles und eigenverantwortliches Mitdenken der Mitarbeiter wird nur dann erwartet werden können, wenn diese sich einer angemessenen – d. h. durchaus im Rahmen der ökonomischen Erfordernisse sich bewegenden – Einbeziehung ihrer fachlichen Kenntnisse in den Innovationsprozeß und der angemessenen Berücksichtigung ihrer Interessen und Bedürfnisse vergewissern können. Die Mitarbeiter gelten nach einem solchen Verständnis als Potential, das alleine den Innovationsprozeß mit Leben füllen kann. Sie gelten als Kapital, nicht nur als Kostenfaktor.
- Nach einem solchen »dialektischen« Organisationsverständnis stellen sich auch *Zentralisierung* oder *Dezentralisierung* nicht als Alternativen, sondern bedingen und ergänzen sich gegenseitig: Es wird hiernach eine Organisationsstruktur angestrebt, die einen Abbau traditionell hierarchischer Über- oder Unterordnung durch Dezentralisierung verfolgt, diese Dezentralisierung aber zugleich durch eine zentralisierte Koordination erst funktionsfähig macht. Das dahinter stehende theoretische Paradigma läßt sich auf eine einfache Darstellungsform, ein ebenes Kreismodell, reduzieren (siehe Seite 197):

Mit flacher werdender Hierarchiestruktur gewinnen die organisatorischen Teileinheiten Autonomie. Es wird eine Entbürokratisierung angestrebt. Die weitgehend selbständigen organisatorischen Teileinheiten werden in sich überschaubarer und kommunikationsfähiger. Sie werden flexibler in der Anpassung an situative Erfordernisse und an die Bedürfnisse der Organisationsmitglieder.



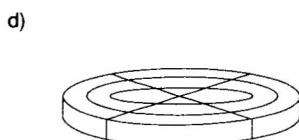
Hierarchische  
»Führungs«-Pyramide  
(6 Ebenen)



Abgeflachte, dezentralisierte  
Organisationsstruktur  
(4 Ebenen)



Abgeflachte, dezentralisierte  
Organisationsstruktur  
mit kollegialer Leitung  
(3 Ebenen)



Flache, dezentralisierte,  
zentral koordinierte  
Organisationsstruktur  
(1 Ebene)

Mit der Verringerung hierarchischer Über- und Unterordnungsverhältnisse ergeben sich aber zugleich neue Schwierigkeiten. Das Wegfallen bisheriger Gepflogenheiten des Informationsverhaltens – Anweisung von oben, Berichtspflicht von unten – und der Konfliktlösung – durch Vorgesetztenentscheid – setzt die Etablierung neuer klarer Regelungen voraus. Die Schwierigkeiten sog. selbstverwalteter Betriebe haben deutlich gemacht, daß die Beseitigung formaler Hierarchie alleine noch keine befriedigende Alternative bietet. Das mit dem Wegfallen bisheriger Kommunikations- und Konfliktregelungen entstehende Vakuum muß durch neue, oft differenziertere, den veränderten, selbstbewußteren Anforderungen der Mitarbeiter eher angemessene Verfahren gefüllt werden. Der Hierarchieverlust darf nicht in einen Verlust an Entscheidungsfähig-

keit, Reaktionsgeschwindigkeit oder organisatorischer Flexibilität umschlagen. Es müssen also eindeutige Regelungen getroffen werden für die Entscheidungsfindung: im Regelfalle, in dringlichen oder eiligen Fällen, in Bagatellfällen, sowie in Konfliktsituationen<sup>369</sup>.

Als Regelverfahren wird die Konsensentscheidung anzustreben sein. Dabei kann ein gewisser Zeitverlust, den Konsensentscheidungen oft in Anspruch nehmen, dafür in Kauf genommen werden, daß so gefällte Entscheidungen eher auch gemeinschaftlich begriffen und getragen werden (was letztlich wiederum einen Zeitgewinn bringen kann). Eine Konsensentscheidung ist jedoch nicht in allen Fällen, z. B. bei Bagatellfragen, erforderlich, in anderen, etwa in Eil- oder Notsituationen, nicht immer möglich. Für diese Fälle können jedoch Sonderregelungen und Spielräume definiert und vereinbart werden. Sie sind dadurch ebenfalls konsensual legitimiert.

Kernstück einer in diesem Sinne abgeflachten Organisationsstruktur bilden autonome Arbeitsgruppen, die im Rahmen der zentralen Unternehmensplanung selbständig agieren. Sie stehen über ein Repräsentationssystem in engem kommunikativem Kontakt mit der zentralen Koordinationsstelle<sup>370</sup>. Ein solches Repräsentationssystem kann sowohl die (potentiell wechselnde) von seiten des organisatorischen Subsystems festge-

<sup>369</sup> Vgl. zu den Schwierigkeiten sog. selbstverwalteter Betriebe, die die formale Hierarchie beseitigt haben, aber um neue funktionsfähige Kommunikations- und Konfliktregelungsverfahren noch ringen: Bartung, C., Lohnarbeit und Kollektiv, in: Basis, Nr. 5, Zeitung für Selbstverwaltung, Feb./März 1981, S. 21–30; sowie Gerth, A., Sing, E., Knatsch, Zoff, Keilerei. Ein Lern- und Arbeitsbuch für selbstorganisierte Gruppen und Betriebe, München 1989

<sup>370</sup> Zwischen den Extremen autoritärer Hierarchie und alternativer Selbstverwaltung bestätigen einige experimentierfreudige konventionelle Betriebe heute, daß auf dem Wege zur flachen Organisationsstruktur eine variantenreiche Vielzahl von Zwischenstufen denkbar ist: Vgl. z. B. die Firma Opel Hoppmann, die von einer traditionellen Hierarchie sich zu einer Organisation entwickelt hat, die von autonomen Arbeitsgruppen getragen wird, in Kombination mit einem paritätischen Mitbestimmungsmodell sowie einer Kapital- und Erfolgsbeteiligung der Mitarbeiter (Hoppmann, K., Demokratie am Arbeitsplatz, a. a. O.). Vgl. auch die Firma GORE, die sich als weltweiter Konzern in überschaubare, selbständige Betriebseinheiten von maximal 250 Mitarbeitern aufgliedert. Das Unternehmen stellt sich selbst mit einer ebenen Kreisstruktur und zentraler Geschäftsführung dar. Die Gruppen wählen ihre »natural leaders«. Allerdings wird dieser demokratisch-selbst-verantwortliche Anspruch in der Realität des (im übrigen profitwütigen) Unternehmens durch eine steile Gehaltshierarchie konterkariert: Rhodes, L., The Un-Manager, No ranks, no titles, nothing but profits, in: Inc., Aug. 1982, S. 23–50

legte Delegation in zentrale Gremien vorsehen, wie auch umgekehrt die Vertretung zentraler Einrichtungen in organisatorischen Subsystemen<sup>371</sup>.

Die Dezentralisierung und Verselbständigung organisatorischer Subsysteme muß also durch eine zentrale Koordination erst funktionsfähig gemacht werden.

- Das dialektische Organisationsverständnis bezieht sich weiterhin auch auf die *Interdependenz* von *technischer* und *sozialer Entwicklung*. Wie heute im Bereich des Qualitätsmanagements die Einsicht sich durchzusetzen beginnt, daß die Grundlagen der technischen Qualität des Produktes bereits im Entwicklungs- bzw. Planungsstadium gelegt werden<sup>372</sup>, so ist davon auszugehen, daß soziale Qualität ebenfalls bereits in der Planung und der technischen Entwicklung produziert wird. Technische und soziale Qualität sind keine unabhängigen Variablen. Bereits in den frühesten Stadien technischer Entwicklung sind deshalb die Wirkungen auf Mensch und Umwelt, auf Verhalten, Einstellungen und Qualifikation, auf Boden, Wasser, Luft, Pflanzen und Tiere, systematisch mitzudenken und zu kontrollieren. Technische Entwicklung mag in einem isolierten (techno-ökonomischen) Raum gedacht werden können. In ihrer praktischen Anwendung hat sie stets auch soziale und ökologische Implikationen, die betrieblich zu verantworten sind.

Die *Widerstände* und *Schwierigkeiten*, mit denen eine bedürfnisorientierte Organisationsentwicklung zu rechnen hat, sind vielfältig. Widerstände und Konflikte sind jedoch ein unvermeidbares Phänomen jeglicher organisatorischen Innovation und natürliches Element menschlichen Zusammenlebens und von daher eher Herausforderung als Obstakel bedürfnisorientierter Intentionen. Ohne im einzelnen auf mögliche Lösungsstrategien eingehen zu können, die jeweils situations- und betriebsspezifisch zu entwickeln sind, sollen abschließend typische Widerstände und Schwierigkeiten aufgeführt werden, mit denen eine bedürfnisorientierte, dialektisch angelegte Organisationsentwicklung konfrontiert sein wird:

- die Widersprüchlichkeit und Unvereinbarkeit der Bedürfnisse und Interessen verschiedener Individuen und Gruppen, die nur konflikthaft zum Ausgleich gebracht werden können<sup>373</sup>,

<sup>371</sup> Vgl. Endenburg, G., *Sociocracy, The Organization of Decisionmaking*, Brüssel 1981

<sup>372</sup> Vgl. Zeller, H. J., *The Best on Quality, Targets, Improvements, Systems*, München 1988

<sup>373</sup> Dieser Thematik habe ich eine eigene Arbeit gewidmet, vgl. Wagner, B., *Konflikte zwischen sozialen Systemen, Konzeption für ein bedürfnisorientiertes Konfliktmanagement*, a. a. O.



- die Starrheit einmal etablierter sozialer Strukturen, Verhaltensweisen und Einstellungen, betrieblicher Normen und tariflicher Regelungen, (die allerdings nicht immer nur als Hemmnis, sondern oft auch als notwendiger Stabilisierungsfaktor zu sehen sind),
- der Aktionsdruck betrieblicher Alltagsabläufe, dessen Aktualität Eigendynamik gewinnen und übergeordnete Ziele verdrängen kann,
- die Undeutlichkeit der Grenzlinie zwischen freier Entfaltung und modischer Perversion neuer Bedürfnisse, die eine eindeutige Entscheidung zwischen anzustrebenden und abzulehnenden Bedürfnissen schwierig und damit legitimationsbedürftig macht,
- die Neigung, einmal erworbene Privilegien sich zu erhalten und mit höherer Hierarchieebene auch mit zunehmender Macht zu verteidigen, eine Neigung, der nur durch Gegenmacht begegnet werden kann,
- die Ungeübtheit und deshalb auch Unfähigkeit mancher Betroffener, partizipative Entscheidungsprozesse zu tragen, die – in sich widersprüchlich – nur durch aktive Partizipation zu überwinden ist,
- die Widersprüchlichkeit von ökonomischen und bedürfnisorientierten Zielsetzungen, mit der, unabhängig von einer zugleich immer möglichen Übereinstimmung, prinzipiell zu rechnen ist und die nur durch Kompromiß zu einem angemessenen Ausgleich gebracht werden kann.

Organisationsentwicklung dient angesichts der Unausweichlichkeit derartiger Schwierigkeiten nicht ihrer Vermeidung, sondern wird zum Prozeß der Konfrontation und der bewußten Auseinandersetzung mit derartigen Problemen und Widersprüchen.

Abschließend werden die aufgeführten Prinzipien des bedürfnisorientierten Ansatzes in einer Übersicht zusammengefaßt. Im folgenden Kapitel wird dann ein Prozeß der Organisationsentwicklung, wie er im Rahmen der bedürfnisorientierten »Prinzipien« nur in seinen Grundzügen angedeutet werden konnte, als betriebliche Vorgehensweise modellhaft ausgearbeitet.

# **Prinzipien einer bedürfnisorientierten Unternehmenspolitik**

## ***1) Orientierung an Bedürfnissen***

Der Sinn des Zusammenschlusses in Betrieben ist es, arbeitsteilig zur Befriedigung von Bedürfnissen beizutragen. Der Betrieb wird analysiert und beurteilt an Hand dieses Beitrages, d. h. an Hand seiner befriedigenden, aber auch beeinträchtigenden Wirkungen auf den Menschen innerhalb wie außerhalb des Betriebes. Die natürliche Umwelt des Menschen ist dabei nicht lediglich Dienstwert für menschliche Bedürfnisse, sondern hat ihren zu respektierenden Eigenwert.

## ***2) Ganzheitliche Betrachtungsweise***

Der Betrieb ist ein sozialer Organismus, der sich aus interdependenten Teilen zusammensetzt. Er ist selbst abhängiges Element in einem größeren gesellschaftlichen (letztlich globalen) Zusammenhang. Die Verantwortlichkeit der Unternehmenspolitik ist faktisch in dieses Interdependenzsystem eingebunden. Wer ist durch das betriebliche Geschehen betroffen, positiv wie negativ, direkt wie indirekt, lang- wie kurzfristig? Welche Wirkungen auf den Menschen haben Produkt und Produktion, von der Entwicklung und Beschaffung bis zur Entsorgung?

## ***3) Operationalisierung der Bedürfnisanalyse mit Hilfe sozialer Indikatoren***

Die Analyse betrieblich betroffener Bedürfnisse, ihrer Befriedigung bzw. Beeinträchtigung erfolgt mit Hilfe sozialer Indikatoren. Soziale Indikatoren helfen, das betriebliche Geschehen nicht nur aus betriebswirtschaftlichen sondern auch in gesellschaftlich-sozialen, ökologischen, kulturellen u. a. Aspekten beurteilbar zu machen. Die Auswahl und Gewichtung geeigneter Indikatoren erfolgt in einem Rechtfertigungsprozeß. Er ist verfahrensmäßig geregelt. Betroffene, wie auch – als Korrektiv – möglichst unabhängige Experten der Wirkungs- und Bedürfnisanalyse sind zu beteiligen.

## ***4) Eröffnung bedürfnisorientierter Handlungsspielräume unter Rentabilitätszwängen***

Privatwirtschaftliche Unternehmen sind, um zu überleben, in erster Linie gezwungen, rentabel im Sinne einer monetären Gewinn-

und Verlustrechnung zu arbeiten. Dieser systembedingte Zwang läßt jedoch immer zugleich auch Spielräume für bedürfnisorientiertes, sozial verantwortliches Handeln offen, sei es im Bereich einer Humanisierung der Arbeit, sei es im Hinblick auf den Gebrauchswert des Produktes oder hinsichtlich der Umweltverträglichkeit von Produktion und Produkt. Der Vergleich zwischen bestehenden Unternehmen zeigt, daß derartige Spielräume in sehr unterschiedlichem Maße genutzt werden. Ziel einer bedürfnisorientierten Unternehmenspolitik ist es, bedürfnisorientierte Spielräume unter Rentabilitätsbedingungen systematisch aufzudecken, auszuschöpfen und zu erweitern.

### **5) *Erweiterte Wirtschaftlichkeitsrechnung***

Bedürfnisorientierte Ziele können am ehesten dann verfolgt werden, wenn sich die zugehörigen Programme oder Maßnahmen als rentabel darstellen. Manches bedürfnisorientierte Vorhaben konnte in der Vergangenheit deshalb nicht realisiert werden, weil seine Wirtschaftlichkeit nicht belegt werden konnte. Die erweiterte Wirtschaftlichkeitsrechnung sucht deshalb vor allem indirekte und langfristige Kosten- und Ertragswirkungen mit einzukalkulieren, z. B. Kosten einer Nicht-Humanisierung, Kosten einer Dequalifizierung oder Fluktuation von Personal, eines Imageverlustes durch Produktmängel oder Umweltschädigung, Haftungsrisiken etc. Sie sucht auch Wirkungszusammenhänge sichtbar zu machen, die kalkulatorisch – weil nicht monetarisiert – bisher nicht erfaßt werden, z. B. durch Cost-Benefit-Analyse, durch Human Resource Accounting, Technik- oder Produktfolgenabschätzung. Und sie bezieht die Beachtung sozialer Kosten und Nutzen mit ein.

### **6) *Dialektische Organisationsentwicklung***

Eine konsequent bedürfnisorientierte Unternehmenspolitik gewinnt ihr Profil und ihre volle Effizienz nicht durch Einzelmaßnahmen, sondern in einem langfristig angelegten Prozeß der unternehmenskulturellen Innovation. Ein solcher Entwicklungsprozeß muß dialektisch in dem Sinne sein, als er top-down- und bottom-up-Strategien in sich vereint, dezentralisierte Selbständigkeit bei gleichzeitiger zentraler Koordination (statt »Führung« von oben) vorsieht sowie Interdependenzen von technischer Entwicklung und sozialen Wirkungen von Anfang an mitberücksichtigt.

## 7.2. Bedürfnisorientierte Organisationsentwicklung

Der folgende Entwurf stellt den Phasenablauf zur Einführung eines bedürfnisorientierten Konzeptes in einem bestehenden Betrieb dar. Der vorgesehene Ablauf basiert auf praktischen Erfahrungen mit betrieblichen Organisationsentwicklungs-Projekten. Er bezieht sich insbesondere auf die Erfahrungen aus Projekten zur Verbesserung der Qualität des Arbeitslebens, wie sie vor allem in den USA verfolgt und auch wissenschaftlich begleitet wurden. Bei allen Vorbehalten gegenüber der amerikanischen Praxis, die sich allzu oft und allzu durchsichtig als schiere Produktivitätspolitik entpuppte, können aus diesen Erfahrungen – auch aus negativen – wesentliche Anregungen für eine bedürfnisorientierte Unternehmenspolitik gewonnen werden<sup>374</sup>.

### 7.2.1. Formulierung bedürfnisorientierter Unternehmensleitlinien

In einem ersten Schritt sind die »Leitlinien« oder »Grundsätze« einer bedürfnisorientierten Unternehmenspolitik schriftlich festzuhalten. Aus pragmatischen Gründen, den aktuellen betrieblichen Gegebenheiten Rechnung tragend, sollte ein erstes Konzept hierzu seitens der Unternehmensleitung entworfen werden.

Viele Unternehmen bemühen sich heute bereits um Transparenz und Pflege ihrer Firmenphilosophie, indem sie diese, in »Grundsätzen« oder »Leitlinien« komprimiert, schriftlich ausformulieren. In der bisherigen Praxis hat sich aber auch gezeigt, daß derartige Formulierungen oft unverbindliche Leerformeln bleiben, die eher nach außen proklamiert als intern ernst genommen und konsequent verfolgt werden. Umgekehrt zeigen andere Beispiele, daß die in Firmengrundsätzen zum Ausdruck gebrachten unternehmenspolitischen Orientierungsschwerpunkte die Firmenkultur und deren Dynamik unmittelbar prägen und auch verändern können: So formuliert die Firma AUDI »Vorsprung durch Technik« als oberstes unternehmenspolitisches Leitziel und konzentriert entsprechend ihre betrieblichen Energien vorrangig auf den technischen Bereich und auf technische Entwicklungen<sup>375</sup>. So erhebt D. T. Kearns, Chairman und Chief Executive von Xerox Corp., die Verbesserung der Produkt- und Dienstleistungsqualität

<sup>374</sup> Vgl. zur Darstellung und Kritik des Ansatzes »Quality of Work Life« Kap. 6.2.2.2. und die dortigen Literaturverweise.

<sup>375</sup> Vgl. o.V., Leistung für AUDI, Leitbild, Strategien, Ziele, in: Führungskräfte Informationen, F.I. 2/1986, S. 21, 47

zum obersten unternehmenspolitischen Grundsatz und ruft damit eine Revolution der Unternehmenskultur hervor<sup>376</sup>. Oder es nehmen Firmen wie Bischof + Klein (Lengerich) oder Winter (Hamburg) den Umweltschutz in die Unternehmensziele mit auf und bewirken eine weitreichende Umorientierung strategischer und operativer Planungen<sup>377</sup>. Analog den genannten Beispielen kann ein Unternehmen, das die Bedürfnisorientierung in die Leitziele der Unternehmenspolitik aufnimmt und in Indikatoren operationalisiert, eine andere Entwicklung nehmen, als Betriebe, die solche Intentionen nicht formulieren und verfolgen.

Die Initiative, um eine solche Basisorientierung in den unternehmenspolitischen Zielen zu verankern, kann von sehr unterschiedlichen Stellen ausgehen. Sie kann von der Unternehmensleitung selbst, aber auch von seiten des mittleren Managements oder seitens der Belegschaft bzw. deren formellen oder informellen Vertretungen ergriffen werden.

Letzteres war bspw. der Fall, als in dem englischen Unternehmen Lucas Aerospace von der Belegschaft Vorschläge für eine Produktumstellung von Rüstungsgütern auf sozial nützliche Güter unterbreitet wurden<sup>378</sup>.

Mögen die Initialzündungen auch von anderer Seite ausgehen, die Realisierungschancen eines bedürfnisorientierten Konzeptes werden davon abhängen, ob es gelingt, die Überzeugung und das Engagement der Unternehmensleitung zu gewinnen und dies auch in einem Leitlinienentwurf dokumentiert wird.

Die weiter oben dargestellten Ansätze des Goal Accounting und der Sozialbilanz (Kap. 6.6.6.4.) bieten für eine solche Zielformulierung methodische Hilfen im Hinblick auf deren Darstellung und Publizierung. Manche diesbezügliche betriebspraktische Erfahrung verweist allerdings eher auf Gefahren und Mißbrauchsmöglichkeiten<sup>379</sup>, als daß sie Vorbildcharakter gewinnen könnte. Manche öffentlich in Sozialbilanzen dargestellte soziale Verantwortlichkeit mutet eher als Gegenoffensive gegen öffentliche Kritik

<sup>376</sup> Byrne, J. A., Culture Shock at Xerox, Business Week, June 22, 1987, S. 62–64.

<sup>377</sup> Vgl. Günther, K., Ein Ökologiekonzept wird praktiziert, in: Zeitschrift Führung + Organisation 2/1989, S. 112–117; Winter, G., Das umweltbewußte Unternehmen, a. a. O.

<sup>378</sup> Vgl. Scarbow, E., Statt Rüstungsproduktion Herstellung sozial nützlicher Güter, Der »Alternative Corporate Plan« von Lucas Aerospace, in: Hollstein, W., Penth, B., Alternativprojekte, Hamburg 1980, S. 67–77

<sup>379</sup> Vgl. etwa die öffentliche Kritik am Arbeitskreis »Sozialbilanz – Praxis«, dem 1976 folgende Firmen angehörten: BASF AG, Bertelsman AG, Deutsche Shell AG, Pieroth GmbH, Rank Xerox GmbH, Saarbergwerke AG, STEAG AG. Vgl. auch Kap. 6.2.2.4.

und Imageverlust an, denn als originäres unternehmenspolitisches Anliegen.

Trotz dieser Kritik, trotz negativer Erfahrungen, bleibt die Chance: Bereits eine Intensivierung der Diskussion um soziale, human-ökologische, bedürfnisorientierte Verantwortung im Unternehmen und die Umformulierung der Diskussionsergebnisse in Unternehmensziele kann der Entwicklung des Unternehmens eigene, eben bedürfnisorientierte Akzente verleihen. Je systematischer aus einer solchen Intention heraus dann die Bedürfnisse der betrieblich betroffenen Interessengruppen erfaßt werden (Kap. 7.2.3.), desto authentischer kann diesen im Rahmen der abgeleiteten operativen Zielsysteme Rechnung getragen werden. Es kann gewichtet und begründet, also nicht nur zufällig auf Aktualitäten reagierend, eine Konzentration auf vorrangige Bedürfnissektoren erfolgen. Die Handlungsspielräume für eine solche Unternehmenspolitik unter Wettbewerbsbedingungen sind beschränkt. Es wird deshalb auf die *Nutzung* der Spielräume ankommen: Es gibt Unternehmen, die unter Wettbewerbsbedingungen sozial verantwortlicher, bedürfnisbewußter handeln als andere. Viele dieser Spielräume sind nicht einfach evident, sondern müssen systematisch erst analysiert, sichtbar und zugänglich gemacht werden. Weder eine Arbeitsstruktur, die den Bedürfnissen der Mitarbeiter mehr entgegenkommt und zugleich produktiv ist, noch eine Produktinnovation, die den Wünschen der Kunden oder den Belangen der Umwelt – etwa durch Rohstoff- oder Energieersparnis – eher entspricht, und damit zugleich ökonomisch ist, liegen einfach auf der Hand. Sie müssen zunächst gewollt, um dann gezielt verfolgt und konsequent *erarbeitet* zu werden.

Eine Formulierung unternehmenspolitischer Leitlinien, wie bisher gefordert – im folgenden Abschnitt wird hierzu ein Entwurf vorgelegt –, muß auch vor den unternehmenspolitischen Kontrollorganen, etwa einem Aufsichtsrat, Bestand haben können. Dabei stellt sich das Problem, daß nach gültigem Recht in einem solchen Organ eine spezifische Interessenselektion vertreten ist, nämlich neben den Arbeitnehmern in aller Regel *mehrheitlich* die Anteilseigner, während andere u. U. vital betroffene Interessen, etwa der Kommune oder der regionalen Bevölkerung, nicht repräsentiert sind. Ein von finanziellen Interessen dominiertes Kontrollgremium aber wird einem breiter angelegten bedürfnisorientierten Zielkatalog zumindest reserviert gegenüberstehen. Dem ist nochmals entgegenzuhalten, daß eine bedürfnisorientierte Unternehmenspolitik keineswegs die finanzwirtschaftliche Stabilität des Unternehmens in Frage stellen will. Sie strebt allerdings im Hinblick auf die *langfristige Sicherung des Unternehmensbestandes* und die Pflege des dazu notwendigen ökonomischen, so-

zialen und ökologischen Umfeldes einen breiter angelegten Interessenausgleich an, als dies vom derzeitigen Unternehmensrecht her vorgesehen ist.

### 7.2.2. Betriebsvereinbarung

Der erste Schritt der betrieblichen Organisationsentwicklung sah also die Formulierung unternehmenspolitischer Leitziele durch die Unternehmensspitze vor. Um hieraus keine einseitige nur top-down-Strategie abzuleiten, sondern eine »dialektische« Organisationsentwicklung zu ermöglichen, für die der Unternehmensleitung die offizielle Initialfunktion zukommt, ist in einem nächsten Schritt die betriebliche Arbeitnehmervertretung in den Prozeß mit einzubeziehen. Ziel ist es, auf der Basis des vorgelegten unternehmenspolitischen Leitlinienentwurfes zu einer Betriebsvereinbarung zwischen Unternehmensleitung und Arbeitnehmervertretung zu gelangen. Die Schwierigkeit hierbei dürfte in diesem Stadium weniger im Problem einer inhaltlichen Einigung liegen, als vielmehr in tariflichen Verkrustungen, die von der tariflichen Norm abweichenden Begegnungsformen und Inhalten prinzipiell entgegenstehen. Die angestrebte Betriebsvereinbarung soll aber gerade dieses Problem überwinden helfen. Für eine solche Betriebsvereinbarung empfiehlt sich eine Aufgliederung in drei Teile:

- a) die Feststellung der für beide Seiten akzeptablen *inhaltlichen Leitziele* der (bedürfnisorientierten) Unternehmenspolitik,
- b) ein *Stufenplan* für die weitere Vorgehensweise zur Erreichung dieser Ziele,
- c) ein *Arbeitnehmer-Schutzabkommen*.

Zunächst also ist die Einigung auf die *inhaltlichen Leitziele* (a) einer bedürfnisorientierten Unternehmenspolitik anzustreben. Hierzu liegt der Entwurf der Unternehmensleitung vor. Angesichts der Verwobenheit der Interessen beider Seiten wird es in diesem Stadium der Diskussion zunächst auf das Festhalten gemeinsamer, übereinstimmender Positionen ankommen, auf die Feststellung des größten gemeinsamen Nenners. Die langfristige Sicherung des Unternehmensbestandes etwa dürfte ein von beiden Seiten kaum umstrittenes Zielelement sein. Ist es das Ziel dieser Phase zunächst, die noch gemeinsamen Grundziele herauszuarbeiten, kann und soll damit die Diskussion und konfliktäre Klärung divergierender Positionen nicht verhindert werden. Diese Auseinandersetzung soll jedoch zu einem späteren Zeitpunkt auf der Basis der zunächst gemein-

sam festgestellten Zielplattform erfolgen. Ein Ausgangskonsens über eine solche gemeinsame Plattform könnte sich beispielsweise über den folgenden Zielkatalog erstellen lassen. Der aufgeführte Zielkatalog lehnt sich zunächst an betriebspraktisch bereits erfolgte Einigungen an. Er gliedert sich nach interessen- und bedürfnisorientierten Aspekten, ist aber zunächst noch so allgemein gehalten, daß er auf eine spätere Operationalisierung im Detail angewiesen ist und erst dadurch praktische Relevanz gewinnen kann:

### ***Bedürfnisorientierte Unternehmensziele***

**Unternehmensleitung und Arbeitnehmervertretung erklären gemeinsam ihre Absicht, eine bedürfnisorientierte Unternehmenspolitik zur langfristigen Sicherung des Unternehmensbestandes zu unterstützen. Eine bedürfnisorientierte Unternehmenspolitik zielt in einem ständig sich erneuernden Prozeß darauf ab,**

- 1. den Wünschen und Bedürfnissen der *Abnehmer* durch gesellschaftlich nützliche, gesundheitlich und ökologisch unbedenklicher Produkte besser gerecht zu werden,**
- 2. die Arbeit für die *Mitarbeiter* befriedigender zu gestalten, insbesondere durch die technische und organisatorische Arbeitsstrukturierung,**
- 3. den *Kapitalgebern* eine angemessene Rendite zu sichern, als unumgängliche Voraussetzung für die Erhaltung der Unternehmensexistenz unter marktwirtschaftlichen Bedingungen,**
- 4. den Interessen der *regionalen Bevölkerung*, insbesondere der *Familien der Mitarbeiter*, sorgfältiger Rechnung zu tragen,**
- 5. die Wirkungen des Betriebes auf die *natürliche Umwelt*, direkt und indirekt, und die daraus resultierenden Konsequenzen für den Menschen genauer zu verfolgen, Schädigungen abzubauen und einen schonenderen Umgang mit den natürlichen Ressourcen zu pflegen,**
- 6. *Geschäftspartner*, wie Lieferanten oder Zwischenhändler, danach zu unterscheiden und vorzuziehen, in wie weit sie eine solche bedürfnisorientierte Unternehmenspolitik mitzutragen bereit sind.**



Von einer solchen Absichtserklärung, wie in den Punkten 1. bis 6. formuliert, kann angenommen werden, daß sie die Innovations- und Toleranzbereitschaft auch in konventionellen Betrieben noch nicht überfordert. Sie knüpft an derzeit gängigen und allgemein anerkannten Werten an. Von daher erhöht sie einerseits die Konsensfähigkeit ihrer Inhalte, läuft andererseits aber auch Gefahr, leerformelhaft und unverbindlich zu bleiben oder nur als soziales Etikett für ein unverändert konventionelles Betriebsgebaren mißbraucht zu werden.

Um dem vorzubeugen, ist deshalb ein *Stufenplan* (b) zur weiteren Vorgehensweise in die Betriebsvereinbarung aufzunehmen. Der Stufenplan soll gewährleisten, daß die formulierten Leitziele nicht lediglich unverbindliche Appelle bleiben, sondern in handhabbare Teilziele aufgegliedert und in konkrete Aktionspläne umgesetzt werden. In einem solchen Stufenplan sind insbesondere vorzusehen: die *systematische Bedürfnis- und Wirkungsanalyse* (Kap. 7.2.3.) sowie die betriebliche *Institutionalisierung* der Verantwortlichkeit für das weitere Procedere. Eine solche Institutionalisierung kann bspw. durch die Einrichtung eines »gemeinsamen Komitees« (Kap. 7.2.5.) erfolgen. Sie kann, je nach betrieblichen Möglichkeiten, aber auch durch andere Formen der Institutionalisierung erreicht werden, etwa durch die Einrichtung einer Projektgruppe oder – mit reduziertem Anspruch – durch die Bestellung eines »Betriebsbeauftragten«. Die jeweils eingerichtete Stelle wird verantwortlich und berichtspflichtig damit beauftragt, ein systematisches und planmäßiges Vorgehen der Organisationsentwicklung zu erarbeiten und nach Genehmigung auch dessen Umsetzung in Einzelmaßnahmen und Projekte in die Wege zu leiten. Ggfs. können in der Betriebsvereinbarung auch bereits Struktur, Aufgabenbereiche, Kompetenzen und Berichtspflicht dieser Stelle festgehalten werden<sup>380</sup>.

Schließlich empfiehlt es sich, ein auf das Programm beschränktes *Arbeitnehmer-Schutzabkommen* (c) in die Betriebsvereinbarung aufzunehmen. Die Kooperationsbereitschaft der Arbeitnehmervertretung dürfte in starkem Maße dadurch gefördert werden, daß ein Mißbrauch des Programmes zur Entlassung von Mitarbeitern von vorneherein vertraglich ausgeschlossen wird<sup>381</sup>.

<sup>380</sup> Vgl. das Beispiel einer solchen Betriebsvereinbarung, wie sie bei General Motors zwischen Management und zuständiger Gewerkschaftssekktion (UAW) ausgehandelt wurde, in Anhang IV

<sup>381</sup> Vgl. zu einem entsprechenden Vorgehen den »Progress Report on the Bolivar Quality of Work Life Project« von Macy, B.A., a. a. O.

### 7.2.3. Bedürfnisanalyse

Voraussetzung für die Veranlassung konkreter Aktionsprogramme ist die Analyse der betrieblich betroffenen Bedürfnisse. Ziel ist es, sich einen möglichst umfassenden Überblick über das betriebliche Wirkungsspektrum zu verschaffen, um daraus vorrangige Defizit- oder auch Förderungsbereiche einzugrenzen, auf die das betriebliche Engagement gewichtet konzentriert werden kann. Dabei ist zwischen einer betriebsinternen und einer betriebsexternen Bedürfniserhebung zu unterscheiden. Die Analyse der Bedürfnisse, ihrer Befriedigung bzw. Beeinträchtigung, wird – wie oben dargelegt – durch Indikatorensysteme operationalisiert. Der Aufbau der Indikatorensysteme ist einem legitimierenden Verfahren zu unterstellen:

#### 1) Betriebsinterner Bezug

Das im folgenden vorgeschlagene Verfahren der betriebsinternen Bedürfnisanalyse beinhaltet

- a) die empirische Erhebung von Bedürfnisvorstellungen auf seiten der Betriebsangehörigen. Diese Erhebung erfolgt in Form einer mehrstufigen empirischen Befragung in Anlehnung an die sog. »Delphi-Methode«. Sie beruht auf der Auffassung, daß zur Feststellung ihrer Bedürfnisse in erster Linie die Betroffenen selbst kompetent und zu befragen sind.
- b) Da die Artikulation der Betroffenen jedoch behindert, durch subjektive Wahrnehmung verzerrt, durch Fehl- oder Unterinformation beeinträchtigt sein kann, wird die subjektive Äußerung der Betroffenen mit dem Kontrollmechanismus des »Expertenurteils« konfrontiert.
- c) Schließlich wird das zeitlich punktuelle und zentral initiierte Verfahren der Befragung ergänzt durch einen permanenten und dezentralisierten Prozeß der Bedürfnisartikulation und der Artikulationserleichterung. Dieser Prozeß geht basisorientiert von weitgehend selbständigen Arbeitsgruppen aus, wie sie, im Grundgedanken übereinstimmend, mit den Konzepten der »Lernstatt« oder des »Quality Circles« bereits Verbreitung gefunden haben.

Das unter c) angedeutete Konzept der »Kerngruppen nach dem Lernstattprinzip« wird im Folgenden gesondert abgehandelt (Kap. 7.2.6.). Auf die Aspekte a) und b) soll unmittelbar eingegangen werden:

zu a): Die betriebsinterne Analyse von Bedürfnissen der Organisationsmitglieder mit Hilfe der *Delphi-Methode*<sup>382</sup> kann in nachstehende Phasen aufgegliedert werden<sup>383</sup>:

1. Die Mitglieder der Organisation werden über das Vorhaben einer Befragung informiert. Sie werden über den Diskussionsstand zum Thema »bedürfnisgerechte Arbeit« aufgeklärt und für die Fragestellung sensibilisiert.
2. Ein repräsentatives *Panel* von Organisationsmitgliedern<sup>384</sup> sammelt brainstormartig *Kriterien*, mit welchen nach den Vorstellungen der Belegschaft eine Arbeit charakterisiert werden kann, die ihren Bedürfnissen und Wünschen entspricht.
3. Diese Deskriptoren einer bedürfnisgerechten Arbeit werden von einer *Projektgruppe* nach inhaltlichen Schwerpunkten zusammengefaßt und geordnet (»clustern«), auf Lücken überprüft und vervollständigt. Der Projektgruppe sollten sowohl Vertreter unterschiedlicher betrieblicher Interessengruppen als auch Fachleute der Bedürfnisanalyse (z. B. Sozialwissenschaftler) angehören. Ihre wesentliche Funktion ist die Verdichtung der Liste (Vermeidung von Doppelnennungen) sowie ihre Vervollständigung durch Kriterien, die von der Belegschaft mit hoher Wahrscheinlichkeit akzeptiert werden (z. B. als »vergessen«).
4. Die verdichtete und komplettierte Kriterienliste wird den Panel-Mitgliedern (s. 2.) vorgelegt und von diesen nochmals auf inhaltliche Übereinstimmung mit den eigenen Vorstellungen und auf Vollständigkeit geprüft<sup>385</sup>.
5. Aus der so erarbeiteten Kriterienliste wird ein Fragebogen erstellt, der an alle Belegschaftsmitglieder verteilt wird. Auf diesem Fragebogen kreuzen die Belegschaftsmitglieder auf einer Fünfer-Skala an, inwiefern nach ihrer Auffassung die einzelnen Kriterien bedürfnisgerechter Arbeit erfüllt bzw. nicht erfüllt, befriedigt bzw. nicht befriedigt sind.

Eine solche Befragung kann eine Vielzahl von Informationen über

<sup>382</sup> Vgl. Linstone, H. A., Turoff, M., (ed.), *The Delphi Method, Techniques and Applications*, Reading 1975

<sup>383</sup> Der vorgeschlagene Phasenablauf stützt sich auf die Erfahrungen von Levine, Taylor und Davis, die ein solches Verfahren betrieblich erprobt und ausgewertet haben. Vgl. dies., *Defining Quality of Work Life*, a.a.O.; vgl. auch Kap. 6.2.2.2.

<sup>384</sup> Im Referenzbeispiel von Levine et al. handelte es sich hierbei um eine Auswahl von 64 Betriebsangehörigen. Bei Klein- und Mittelbetrieben kann u.U. die gesamte Belegschaft bereits in diese Phase miteinbezogen werden.

<sup>385</sup> Vgl. die durch einen solchen Prozeß gewonnene Kriterienliste zur Beschreibung bedürfnisgerechter Arbeit in Anhang III

Bereiche innerbetrieblicher Zufriedenheit oder Unzufriedenheit liefern und dadurch organisatorische Schwachstellen, Reibungsverluste, Konfliktherde etc. aufdecken. Die Befragung wird aber auch Erwartungen im Hinblick auf organisatorische Konsequenzen hervorrufen, denen von vorneherein angemessen zu begegnen ist. Beiden Seiten, der Unternehmensleitung wie den Befragten, muß deutlich sein, daß mit der Vorlage der Befragungsergebnisse die Aktion nicht beendet ist. Es wird damit erst ein langfristiger Prozeß eröffnet, zu dem beide Seiten aktiv beitragen müssen.

zu b): Eine Bedürfnisanalyse durch Befragung beinhaltet die Gefahr, daß die Antworten sich weitgehend auf die Wiederholung modisch im Betrieb oder in den Medien gerade diskutierter Werte beschränken, auf oberflächlich gerade bewußte Gesprächsthemen oder auf das Ankreuzen vorgegebener Antwortmuster. Als Korrektiv und Kontrollorgan wurde im obigen Verfahren der Delphi-Befragung deshalb bereits eine »Projektgruppe« in den Prozeß eingebunden, die ein gegenseitiges *Feedback zwischen dem Urteil der unmittelbar Betroffenen und dem außenstehender »Experten«* ermöglichen soll.

Die Institutionalisierung des Expertenurteils als Hilfe zur Selbstkontrolle von subjektiven Zufriedenheitsäußerungen kann jedoch auch andere Formen annehmen, kann erweitert, ergänzt, verfeinert und dadurch auch wirksamer werden. Hierzu einige Beispiele aus der betrieblichen Praxis:

- Die »*duale Arbeitssituationsanalyse*« beruht auf dem Prinzip einer gegenseitigen Ergänzung und Kontrolle von »subjektiver Wahrnehmung« einer Arbeitssituation durch die Arbeitenden selbst einerseits und »objektiver« Beschreibung durch Außenstehende, speziell Vorgesetzte, andererseits. Dabei wird davon ausgegangen, daß gerade festgestellte Diskrepanzen zwischen »subjektiver« und »objektiver« Beschreibung der Arbeitssituation wichtige Hinweise auf Interessenkonflikte, auf Informations- und Kommunikationsdefizite enthalten<sup>386</sup>.
- Neuere Methoden zur Erleichterung der Artikulation von Bedürfnissen im Arbeitsbereich entwickelt eine »*kommunikative Sozialforschung*«. In deutlicher Abgrenzung gegenüber herkömmlichen empirischen Erhebungsmethoden stützt sich dieser Ansatz auf Verständigungsmodelle der verhaltenstherapeutischen Praxis und die partizipativ-teilnehmeraktive-

<sup>386</sup> Vgl. Sydow, J., Der soziotechnische Ansatz der Arbeits- und Organisationsgestaltung, a. a. O., S. 94, vgl. Kap. 6.2.2.3.

rende Didaktik moderner Erwachsenenbildung<sup>387</sup>: Bildhafte Darstellung und Interpretation von Gefühlen und Empfindungen (durch Malen oder Formen), Tonband- und Videoanalysen von Arbeitsplatz- und Gruppenlaboraufnahmen, Verfahren der Selbstbeobachtung, Selbstreflexion und des Gruppenfeedbacks (Balint Gruppen), Visualisierungstechniken zur Überwindung von Artikulationshemmungen etc. Durch diese Verfahren sollen mit Hilfe geschulter Trainer oder Moderatoren verschüttete und verdrängte Bedürfnisebenen bewußter gemacht und die Äußerung der Bedürfnisse erleichtert werden.

- Das Berliner Informations- und Prozeßberatungsunternehmen PSI<sup>388</sup> mit ca. 250 Mitarbeitern hat eine »Lebensqualitäts-Gruppe« eingerichtet. Diese wertet Wünsche und Vorschläge der Betriebsangehörigen zur Verbesserung der Arbeits- und Lebensbedingungen aus. Sie bearbeitet diese Impulse durch Vergleich mit den Erfahrungen anderer Betriebe, durch Einbeziehung neuerer wissenschaftlicher Ergebnisse sowie externer Experten und entwickelt hieraus organisatorische Innovationsvorschläge.
- Im Rahmen des zentralen »Department for Organizational Research and Development« führt General Motors bereits seit 1978 einen Stab mit ca. 20 Sozial- und Verhaltenswissenschaftlern zur wissenschaftlichen Fundierung, Koordination und Kontrolle eines konzernweiten Programmes zur Verbesserung der »Quality of Working Life«<sup>389</sup>.
- Auch der sozialwissenschaftlichen Begleitforschung, wie sie für Humanisierungsprojekte im Rahmen des zuständigen Programmes der Bundesregierung vorausgesetzt wird, ist eine solche Korrektivfunktion durch Expertenurteil zugedacht (auch wenn sie diese in der Projektpraxis nicht immer erfüllen konnte).

Eine Vielzahl anderer Kombinationsformen der Artikulation von Betroffenen mit dem Urteil von Experten ist denkbar. Wichtig erscheint, daß beides zugleich, prozeßhaft und in gegenseitiger Rückkopplung verfolgt wird: sowohl die möglichst authentische, unbehinderte Äußerung der Betroffenen als auch das Korrektiv des Expertenurteils. Durch letzteres können vor

<sup>387</sup> Vgl. Volmerg, B., Senghaas-Knobloch, E., Leithauser, T., Betriebliche Lebenswelt, Opladen 1986; Zur theoretischen Fundierung vgl. Arbeitsgruppe Bielefelder Soziologen, Kommunikative Sozialforschung, München 1976.

<sup>388</sup> Vgl. Halbe, P., Die neuen Unternehmen, Wie aus Mitarbeitern Mitunternehmer werden, Freiburg 1986, S. 69ff. Behr-Hoyer, J., ZfO-Serie: Der andere Weg, Das PSI-Modell, Zeitschrift für Organisation, 50. Jg., Heft 1, 1981, S. 27 - 36

<sup>389</sup> Vgl. o. V., »GM's Quality of Work Life Efforts«. . . a. O.

allem auch die Erfahrungen aus Projekten anderer Unternehmen sowie neuere wissenschaftliche Erkenntnisse und Methoden verfügbar gemacht werden.

Ein wesentliches Hilfsmittel für die Erstellung betriebspezifischer Bedürfnislisten bzw. Indikatorensysteme, das im obigen Sinne durch Experten eingebracht werden kann, sind die wissenschaftlich bereits erarbeiteten, vorliegenden Bedürfniskataloge. Derartige vorgefertigte Bedürfnislisten können als Diskussionsanregung für die Entwicklung eines eigenen betriebspezifischen Kriterienkatalogs dienen, auch als Prüfliste für die Vollständigkeit des eigenen Systems. Exemplarisch soll hierzu eine überarbeitete Fassung der oben erwähnten Kriterienliste von Walton (Kap. 6.2.2.2.) aufgeführt werden. Eine solche Liste kann als Arbeitsschema für die betriebliche Diskussion dienen, um dann entsprechend den betrieblichen Besonderheiten ergänzt, in Subkriterien aufgegliedert und schließlich in einen Fragebogen mit jeweiligen Bewertungsskalen umformuliert zu werden<sup>390</sup>.

1. Arbeitsplatz- und Einkommenssicherheit, angemessene Bezahlung, Zukunftschancen,
2. Sichere und gesunde Arbeitsbedingungen,
3. Anwendung und Weiterentwicklung der eigenen Fähigkeiten,
4. Informierte, abwechslungsreiche und selbstverantwortliche Teilhabe an einer ganzheitlichen Aufgabe,
5. Freiräume der inhaltlichen und organisatorischen Selbstbestimmung und Mitwirkung,
6. Soziale Integration, Zugehörigkeit, freundschaftliche Kontakte, Offenheit, Freude, Spaß,
7. Anerkennung durch Vorgesetzte, Mitarbeiter und Öffentlichkeit, Erfolgserlebnisse, Bestätigung,
8. Informiertheit über gesamtbetriebliche Zusammenhänge und Planungen,
9. Sicherheit des Schutzes von Persönlichkeitsrechten und der Gleichbehandlung,
10. Vereinbarkeit von beruflichen und privaten Lebensansprüchen,
11. Sinnhaftigkeit, soziale Anerkennung und Bedeutung der persönlichen und der betrieblichen Aufgabenstellung.

<sup>390</sup> Vgl. Walton, R. E., *Quality of Working Life: What is it?* in: Schuster, F. E., *Contemporary Issues in Human Resources Management*, a. a. O., S. 39–45, Vgl. auch im Anhang III und V die von Neuberger sowie Levine et al. entwickelten Kataloge

## 2) *Betriebsexterner Bezug*

Ziel der externen Bedürfnisanalyse ist ein möglichst umfassender Überblick über die Wirkungen des Betriebes auf die außerbetriebliche Umwelt, auf außerbetriebliche Personen, Personengruppen und deren Bedürfnisse.

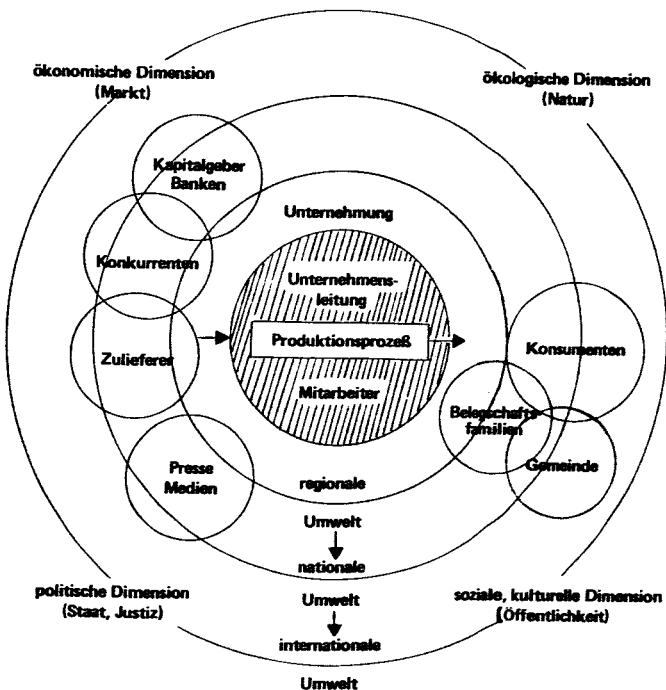
Auch mit diesem Ziel werden nicht »idealistisch« umweltschützerische oder humanistische Intentionen verfolgt. Im ökonomischen Interesse werden die Bedingungen einer langfristigen Bestandsicherung des Betriebes in einem ganzheitlich begriffenen Lebenszusammenhang vorbeugend untersucht. Der Betrieb wird in einem interdependenten Überlebenszusammenhang mit seiner Umwelt gesehen.

In einem ersten Schritt hierzu ist die Komplexität des betrieblichen Umfeldes analytisch zu strukturieren, zu verdichten und überschaubar zu machen. Es sind die betrieblich relevanten Umweltsektoren und Interessengruppen abzugrenzen. Schaubild 7 zeigt eine erste Systematisierung, von der eine solche analytische Strukturierung ausgehen kann: Unterschieden wird zunächst mit konzentrischen Kreisen nach räumlicher Entfernung zwischen einer regionalen, überregionalen und internationalen Umwelt. Diese können jeweils wieder in verschiedene »Dimensionen« differenziert werden – eine ökonomische (Markt), eine sozio-kulturelle (Öffentlichkeit, Medien), eine ökologische (Natur), eine politische (Staat, Justiz). Diese Kategorisierung wird überlagert durch die für das weitere maßgeblichen, betrieblich betroffenen Interessen- und Bedürfnisgruppen. Die Abgrenzung dieser Gruppierungen umfaßt sowohl die betriebswirtschaftlich üblicherweise wahrgenommenen Gruppierungen wie Kapitalgeber, Konkurrenten, Konsumenten, Gläubiger, Schuldner, Zulieferer, Zwischenhändler, Gewerkschaften etc. Sie schließt aber auch Gruppierungen mit ein, die ökonomisch bisher oft negiert oder als irrelevant betrachtet werden: die Familien der Betriebsangehörigen, die Bevölkerung der Gemeinde oder der Region, die Kommunalverwaltung, Interessenverbände und Bürgerinitiativen, die Medien, sonstige direkt oder indirekt Betroffene wie Gefährdete (z. B. durch Abfall-, Chemie- oder Kernkraft-Risiken), Nutznießer (z. B. von Infrastrukturleistungen), Beeinträchtigte (z. B. durch Altlasten, durch Lärm-, Luft- oder andere Emissionen).

Die strukturierte Analyse der betrieblichen Umwelt soll über eine Betrachtung der Beschaffungs- und Absatzmärkte hinaus die Umweltbeziehungen in umfassender Komplexität verfolgen. Es sollen indirekte und langfristige Wirkungen, vor allem auf Mensch und Natur, vorausschauender durchdacht werden. Ziel ist es, sowohl ökonomische Chancen, Risiken und Konfliktpotentiale sorgfältiger abzuschätzen als auch soziale Verantwortlichkeiten

Schaubild 7

## UNTERNEHMUNG UND UMWELT



**Dimensionen:** ökonomische, ökologische, soziale, politische, kulturelle etc.

**Distanzen:** interne, regionale, nationale, internationale Umwelt

**Interessen- und Bedürfnisgruppen:** – Mitarbeiter, Unternehmensleitung (intern)

– Konsumenten, Gemeinden, Konkurrenten, Kapitalgeber etc. (extern)



bewußter wahrzunehmen. Blieb die Wahrnehmung sozialer Verantwortung bisher eher ein zufälliges und beliebiges Abfallprodukt des ökonomischen Erfolges, soll sie nun analytisch und systematisch begründet, umfassend und institutionalisiert verfolgt werden.

Verfahren und Inhalte einer Analyse externer Bedürfnisse müssen den besonderen Umweltbeziehungen eines jeweiligen Betriebes angepaßt werden. Einige Beispiele sollen Anregungen für eine solche betriebsspezifische Ausgestaltung geben:

a) In den USA hat mit der Konsumerismus-Bewegung der 70er Jahre die Einrichtung von »Consumer Affairs Departments« Verbreitung gefunden<sup>391</sup>. Diese gehen in ihrem Selbstverständnis über die Funktion und Aufgabenstellung üblicher Marktforschungseinrichtungen hinaus, indem sie einen intensiven und dauerhaften Kontakt mit Kunden und Verbraucherverbänden pflegen. Das Aufgabenspektrum eines solchen Departments umfaßt Bereiche wie die Kundenberatung, die Entgegennahme, Bearbeitung und Auswertung von Beschwerden, Verhandlungen mit Interessenverbänden, Frühwahrnehmung von Umfeldsignalen, Auswertung von Außendienst-, Händler- und Kundenkontakten und daraus abgeleitete Innovationsberatung, insgesamt: eine Intensivierung der Kommunikation nach innen und außen. Das dabei eingesetzte Instrumentarium reicht von der Repräsentation von Verbrauchern in regelmäßigen »Consumer-Meetings« über mobile Anwendungsberatung bis zu den mit durchschlagendem Erfolg eingeführten »Toll-Free-Calls« oder »Hot Lines«, also gebührenfreien Telefonverbindungen<sup>392</sup>. In Kombination mit den üblichen Verfahren der Marktforschung kann ein solches Instrumentarium die Sensibilität speziell für Verbraucherbedürfnisse, wie auch die Reaktionsgeschwindigkeit auf Änderungen im Verbraucherverhalten beträchtlich erhöhen.

b) Verschiedene Firmen, wie am Beispiel des Schweizer Konzerns Migros oben dargestellt, bemühen sich um eine umfassendere Erhebung von Einstellungen und Einstellungsänderungen im betrieblichen Umfeld, nicht

<sup>391</sup> Vgl. hierzu Hansen, H., Schoenheit, I., Verbraucherabteilungen in den USA – Ein Konzept in der Reifephase – Lernmöglichkeiten für die Bundesrepublik Deutschland, Lehr- und Forschungsberichte zum Bereich Markt und Konsum, Hannover 1986

<sup>392</sup> 1985 sollen in den USA bereits ca. 200 Mio. persönliche Gespräche im Rahmen dieses besonderen Kundenservice geführt worden sein, vgl. ebda, S. II

nur im Hinblick auf Konsumenten<sup>393</sup>. Dabei wird gewöhnlich auf *empirische Erhebungsmethoden* zurückgegriffen. Hierdurch soll ein Frühwarnsystem eingerichtet werden, das einen Überblick verschafft über tatsächliche oder potentielle Interessenverletzungen und Konfliktherde<sup>394</sup>, um dadurch vorbeugende Maßnahmen frühzeitig zu ermöglichen. Es soll insgesamt die Wahrnehmungsfähigkeit und -bereitschaft für Umweltwirkungen, -reaktionen und Interdependenzen erweitert werden, um hieraus Wettbewerbsvorteile zu gewinnen.

Vor diesem Hintergrund, aber auch nach Eintreten einiger eklatanter Haftungsfälle, hat in den USA das Instrumentarium des »*Technology Assessment*« sowie des »*Environmental and Social Impact Assessment*« an Bedeutung gewonnen. Ziel dieser Verfahren ist die umfassendere Wirkungsanalyse und -prognose technologischer Innovationen, Projekte und Investitionen. Mit einer immer strenger gefaßten Produkthaftung sowie angesichts bereits vollzogener und drohender Verschärfungen der gesetzlichen Umweltschutz- und Publizitätsvorschriften, ist in den amerikanischen Unternehmen eine zunehmende Vorsicht, wenn nicht gar Rücksicht, im Hinblick auf Umweltwirkungen festzustellen. Es dürfte sich hierbei um eine Entwicklung handeln, die, wie so manche andere, mit einer gewissen Zeitverzögerung auch in der Bundesrepublik Fuß fassen und die Bereitschaft verstärken wird, sich mit Wirkungsanalysen intensiver zu beschäftigen. Die Auflagen der »Umweltverträglichkeitsprüfung« gemäß EG-Recht sind ein Symptom der Entwicklung in dieser Richtung.

In den letzten Jahren sind auch Bemühungen beobachtbar, die verschiedenen Analyseansätze, soweit sie jeweils spezifische Wirkungsektoren abdecken (den ökologischen, den sozialen etc.), zu einem »*Integrated Impact Assessment*« zusammenzufassen<sup>395</sup>. Die bisher vorliegenden Konzepte halten sich weitgehend übereinstimmend an ein einheitliches systematisiertes Phasenablaufschema: von der Problemdefinition über das grobe Abstecken von Wirkungsfeldern und das Verfolgen einzelner Wirkungsketten im Detail bis zum Aufzeigen von Handlungsoptionen<sup>396</sup>. Dieser phasen-

<sup>393</sup> Vgl. hierzu die Sozialbilanzen und Jahresberichte des Migros – Genossenschaftsbundes, Zürich, a. a. O., der letzten Jahre; vgl. auch die bekannten »Jugendstudien« der Deutschen Shell AG

<sup>394</sup> Vgl. etwa die Migros – Untersuchung über die Auswirkungen der Unternehmens-tätigkeit auf die Einzelhändler, in: 3e Bilan Social Migros, a. a. O., S. 11–32.

<sup>395</sup> Vgl. hierzu, wie auch zur Einschätzung der genannten amerikanischen Entwicklung Porter, A. L., Rossini, F. A., *Technology Assessment/ Environmental Assessment: Toward Integrated Impact Assessment*, a. a. O.

<sup>396</sup> Vgl. in einer Übersicht deutscher Studien, Projekte und Verfahren, die sich bisher

gegliederte Analyseprozeß ist methodisch offen und greift je nach situationsspezifischen Anforderungen zurück auf Instrumente wie Scenario Writing, Delphi Methode, Lineare Optimierung, Risiko Analysen, Netzplantechnik usw. Trotz eines umfassenderen Anspruches tendieren die bisherigen Studien der Technikfolgenabschätzung noch zu einer eher natur- und ingenieurwissenschaftlichen Ausrichtung. Es werden bspw. die Risiken oder Wahrscheinlichkeiten eines technischen Unfalls berechnet sowie dessen physikalische, chemische, auch ökologische und ökonomische Konsequenzen. Aus bedürfnisorientierter Sicht sind vor allem die Wirkungen auf den Menschen, auch indirekter und langfristiger Art, zu berücksichtigen. Es genügt also nicht die Feststellung oder Prognose einer potentiellen Gewässerunreinigung oder anderer technischer Risiken, sondern es ist dann im einzelnen auch zu verfolgen, welche Personengruppen konkret von welchen Konsequenzen betroffen oder bedroht sind.

Mit den negativen Erfahrungen im Bereich von Projekten der Entwicklungshilfe wird auch in diesem Zusammenhang ein Analyseinstrumentarium immer weiter ausdifferenziert, das die Gesamtheit technischer, ökonomischer, politischer und soziokultureller Projektwirkungen einer Aus- und Bewertung zugänglich zu machen sucht. Es bietet sich an, die methodischen und inhaltlichen Erfahrungen dieser sog. *Feasibility Studien* und *Projekt Evaluationen* auch für Betriebe und Projekte im europäischen Raum, und insbesondere bei Auslandsengagements im Zuge der Öffnung des europäischen Marktes, nutzbar zu machen<sup>397</sup>.

c) Die Analyse externer Bedürfnisse oder Bedürfnisbeeinträchtigungen alleine beinhaltet noch nicht, daß hieraus auch praktische Konsequenzen gezogen werden, daß etwa auf die analysierten Bedürfnisse auch eher Rücksicht genommen wird. Die Unternehmenspolitik ist im Hinblick auf eine solche Rücksichtnahme der Kontrolle gesetzlicher Vorschriften unterstellt. Dieses Kontrollsystem kann jedoch nicht lückenlos sein und nur einen Teil der Verstöße erfassen und aufdecken. Unter Konkurrenzdruck werden unvermeidbare Lücken in einem solchen, von außen aufgezwungenen Kontrollsystem verstärkt gesucht und genutzt. Darüberhinaus legalisiert das

allerdings mehr in politikberatender Funktion begreifen und weniger als betriebswirtschaftliche Entscheidungshilfe: Huisinga, R., Technikfolgenbewertung, Bestandsaufnahme, Kritik, Perspektiven, a.a.O, sowie Lohmeyer, J., Technology Assessment: Anspruch, Möglichkeiten und Grenzen, Diss., Bonn 1984; vgl. Anhang VI

<sup>397</sup> Vgl. z. B. United Nations, Manual for the Preparation of Industrial Feasibility Studies, N.Y 1978.

gesetzliche Kontrollsystem jede Bedürfnisverletzung, die nicht ausdrücklich verboten ist.

Eine effektivere Kontrolle könnte deshalb als interne Selbstkontrolle durch die Unternehmen aus eigenem Antrieb ausgeübt werden.

Abgesehen von einem solchen freiwilligen, damit aber auch beliebigen Engagement der Unternehmensleitung, ist eine Kontrolle der Unternehmenspolitik auch den nach Unternehmensrecht vorgesehenen Aufsichtsgremien möglich. In diesen allerdings sind wiederum die Interessen der Anteilseigner vorherrschend. Andere, u.U. vital betroffene Interessengruppen, abgesehen von den Arbeitnehmern, sind nicht vertreten. Sie können berechtigte Anliegen höchstens, und nur sofern organisations- sowie artikulationsfähig und von den Medien aufgegriffen, durch öffentliche Meinungsäußerungen geltend machen.

Steinmann und Gerum haben deshalb ein interessenpluralistisches »Koalitionsmodell« zur Reform der Unternehmensverfassung vorgeschlagen<sup>398</sup>. Dieses sieht eine erweiterte Repräsentation betrieblich betroffener Interessengruppen in unternehmenspolitischen Kontrollorganen vor. Steinmann und Gerum begründen ihr Modell mit einer Analyse des liberalen Marktmodells und dessen Anspruch auf Interessenausgleich. Ein solcher Ausgleich soll insbesondere gegenüber den bisher unternehmenspolitisch dominierenden Kapitalinteressen erfolgen. Er soll aber auch die Unwirksamkeit »geldwerter Nachfrage« als Mechanismus, um gesellschaftliche Bedürfnisse angemessen zum Ausdruck zu bringen, korrigieren helfen<sup>399</sup>.

Nach dem Koalitionsmodell soll den betrieblich relevanten Interessengruppen über einen »Unternehmensrat« unternehmenspolitische Kontrollfunktionen eingeräumt werden. Der Unternehmensrat hat jedoch keinen unmittelbaren Einfluß auf die Unternehmensführung. Diese bleibt weiterhin der Verantwortung eines professionalisierten Managementgremiums, dem Vorstand z. B., unterstellt. Der bisherige kapitaldominierte Aufsichtsrat jedoch wird ersetzt durch ein Organ, in dem alle »reformrelevanten« Interessen repräsentiert sind. Als »originäre« und »geborene« Mitglieder zählen hierzu Repräsentanten der *Arbeitnehmer*, der *Konsumenten* sowie des *öffentlichen Interesses*, da diese zeit- und kulturübergreifend von jedem

<sup>398</sup> Vgl. Steinmann, H., Gerum, E., Die Koalitionstheorie als Paradigma für betriebswirtschaftliche und rechtliche Reformüberlegungen zur Unternehmensordnung? in: Heigl, A., Uecker, P., (Hg.), Betriebswirtschaftslehre und Recht, Wiesbaden 1979, S. 195–222, sowie dies., Reform der Unternehmensverfassung, Köln 1978

<sup>399</sup> Vgl. dies., Die Koalitionstheorie... , a.a.O., S. 199 ff., vgl. auch oben Kap. 4.3.2.

Arbeitsprozeß betroffen sind. Als Vertreter »historisch-derivativer« und »funktionaler« Interessen gelten die Repräsentanten der *Kapitalgeber*. Schließlich werden fallweise und situationsbezogen Vertretungen der *Abnehmer* und der *Lieferanten* kooptiert.

Als Kontrollorgan werden nach Steinmann und Gerum dem Unternehmensrat also keine Initiativrechte eingeräumt. Seine Aufgabe liegt in der interessenbezogenen Prüfung der Unternehmenspolitik. Im Einzelfalle können Widerspruchsrechte in Bezug auf ausgewählte und definierte Entscheidungs- und Planungsbereiche vorgesehen werden (z. B. bei Abweichen von vereinbarten Planungsdaten)<sup>400</sup>. Ein solches Gremium kann allerdings auch erst auf der Basis eines *erweiterten Berichtswesens* im Sinne der oben erwähnten sozialen Berichterstattung und der erweiterten Wirkungsanalyse effektiv werden. Das bisherige Berichtswesen ist ebenfalls einseitig auf die Belange von Kapitalinteressen ausgerichtet und bietet keine Informationen im Hinblick auf die Interessenlagen anderer betrieblich Betroffener.

Die Erfahrungen der zähen und stagnierenden Diskussion um die Mitbestimmungsgesetzgebung lassen eine so weitreichende Reform der Unternehmensverfassung, wie sie von Steinmann und Gerum ins Auge gefaßt wird, in absehbarer Zeit kaum erwarten. Auch die Eigendynamik des tariflichen Procedere und seiner Errungenschaften wird mancher derartigen Reformbemühung entgegenstehen. Andererseits läßt ein Blick in unsere Nachbarländer, in West und Ost, wie auch in die eigene Geschichte der letzten 100 Jahre, selbst grundsätzlich andersartige Ordnungen der Unternehmensstruktur nicht als prinzipiell unrealistisch erscheinen. Die Dynamik der ökonomischen und politischen Entwicklung der letzten 50 bis 100 Jahre macht einen grundsätzlichen sozialen Wandel in absehbaren Zeiträumen, der auch die Unternehmensordnung erfassen kann, eher wahrscheinlich.

Darüberhinaus liegt es durchaus im aktuellen Möglichkeitsbereich, auch wenn mit einer generellen Reform des Unternehmensrechtes unmittelbar nicht zu rechnen ist, daß einzelne Unternehmen modellhaft und auf freiwilliger Basis Grundgedanken des Koalitionsmodelles aufgreifen und mit diesem praktisch experimentieren.

<sup>400</sup> Vgl. dies., Reform der Unternehmensverfassung, a. a. O., S. 87 ff. Dieses »Koalitionsmodell« ist in der Praxis im sog. Porst-Modell erprobt worden. Der Versuch wurde mit dem Verkauf des Unternehmens jedoch wieder abgebrochen. Vgl. zur Kritik Raiser, Th., Vorstand, Aufsichtsrat und Hauptversammlung . . . , a. a. O., S. 355 ff

Im Ansatz realisiert hat dies bspw., beginnend bereits 1974, das Unternehmen »Opel Hoppmann«, Siegen<sup>401</sup>: Zur Kapitalneutralisierung wurde zunächst das Firmenvermögen einer Stiftung übertragen. Im »Stiftungsrat« sind neben jeweils zwei Vertretern der ehemaligen Eigentümer und der Arbeitnehmer auch zwei externe Interessenvertreter repräsentiert. Der Stiftungsrat hat keinen unmittelbaren Einfluß auf die Geschäftsführung, sondern soll »eine Öffnung (des) Systems in Richtung auf die gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmens« erreichen<sup>402</sup>. Sind in diesem Beispiel als Vertreter externer Interessen noch zwei Sozialwissenschaftler vorgesehen, so können in anderen Fällen ebenso auch Vertreter der Kommune, der Familien von Belegschaftsangehörigen, der Zulieferer, der Abnehmer, des Umweltschutzes etc. aufgenommen werden, je nach betriebsspezifischer Bedeutung. Mit reduziertem Anspruch – etwa als *Unternehmensbeirat* – ist auch eine Konstruktion denkbar, nach der einem solchen interessenpluralistisch besetzten Gremium nur Befragungsrechte eingeräumt werden oder das Recht auf Begründung bestimmter unternehmenspolitischer Entscheidungen durch die Unternehmensleitung. Auch eine Stellungnahme des Beirates zu einem jährlichen Sozialbericht im obigen Sinne kann vorgesehen werden<sup>403</sup>. Nach derartigen, abgeschwächten Verfahren kommt externen Interessenvertretungen zwar kein Stimmrecht bei unternehmenspolitischen Entscheidungen zu. Die Möglichkeit, sich zu äußern und gehört zu werden, kann jedoch bereits eine sensiblere Rücksichtnahme auf die eingebrachten Interessen nach sich ziehen.

Auch wenn einer interessenpluralistisch ausgerichteten Unternehmensordnung, wie mit den aufgeführten Beispielen angedeutet, also von Ausnahmen abgesehen, derzeit wenig Aussicht auf eine bemerkenswerte Verbreitung zugesprochen werden kann, wird die öffentliche Kontrolle des Betriebsgebarens – in absehbarer Zeit – über die steuerliche Wirtschaftsprüfung hinausgehen müssen. Um die in den letzten hundert Jahren eingeleitete ökonomische Dynamik in ihren sozialen und ökologischen Wirkungen nicht gänzlich außer Kontrolle geraten zu lassen, wird sich eine detailliertere Erfassung von Wirkungen und Risiken am Ort des Entstehens in den Betrieben im Sinne einer institutionalisierten Umwelt- und Sozialverträg-

<sup>401</sup> Vgl. Gottschall, D., *Management optimal, Die Psychodynamik erfolgreicher Unternehmensführung*, München 1987, S. 96 ff.

<sup>402</sup> Vgl. Hoppmann, K., Stötzel, B., *Demokratie am Arbeitsplatz. Ein Modellversuch zur Mitwirkung von Arbeitnehmern an betrieblichen Entscheidungsprozessen*, Frankfurt/M. 1981, S. 38

<sup>403</sup> Vgl. zur Frage einer Publizitätspflicht Kap. 7.2.7.

lichkeitsprüfung<sup>404</sup> über kurz oder lang nicht vermeiden lassen. Diese kann auf die bereits vorhandenen Kontrollinstrumente, etwa des staatlichen Umweltschutzes, zurückgreifen. Sie wird diese erweitern, ergänzen und unvermeidbar auch verschärfen müssen. Sie wird sie vor allem aber auch zu einem überschaubaren, die Breite des betrieblichen Wirkungsspektrums erschließenden Berichtswesen koordinieren und zusammenfassen müssen, für interne wie für externe Zwecke. Hierfür bietet Bedürfnisorientierung ein Konzept der Systematisierung und der Operationalisierung.

#### 7.2.4. Management-Workshop

Die Ergebnisse der internen wie externen Bedürfnis- und Wirkungsanalyse sollen in einem nächsten Schritt dem oberen Management der Unternehmung zugeleitet werden.

- Die *Ziele* des hierfür vorgesehenen Management-Workshops sind es,
- die oberen Führungsebenen zunächst über die Ergebnisse der Bedürfnisanalyse zu informieren,
  - diese Informationsbasis zu nutzen, um das Management zunächst allgemein mit den Grundzügen des bedürfnisorientierten Denkens und einer bedürfnisorientierten Unternehmensphilosophie vertrauter zu machen,
  - eine solche generalisierende, grundsatzorientierte Reflexion zuzulassen und zu fördern, ohne deshalb unverbindlich zu bleiben: Der Workshop ist deshalb zugleich entwicklungs- und ergebnisorientiert, indem *mögliche* Schwerpunkte und *Alternativen* einer zukünftigen Entwicklung diskutiert und protokollarisch festgehalten werden, ohne sich allerdings an dieser Stelle bereits auf spezielle Programme oder Vorgehensweisen einzuengen.
  - Ziel ist es schließlich, losgelöst von den täglichen Aktions- und Entscheidungszwängen – auch räumlich – die Gelegenheit zu schaffen, um eigene Erfahrungen und Kompetenzen, Bedenken und Widerstände, Vorschläge und Hoffnungen einbringen, überdenken, vergleichen und austauschen zu können.

Hierzu ist der folgende *Ablauf des Workshops* vorgesehen:

1. Die obersten Führungskräfte des Unternehmens werden zu einem 2-Tages-Workshop in eine externe Tagungsstätte eingeladen. Die Teilnehmerzahl soll auf eine diskussionsfähige Runde von 20–25 Teilnehmern beschränkt werden.

<sup>404</sup> Vgl. Zur Begründung des Begriffs, Meyer-Abich, K.M., Schefold, B., Die Grenzen der Atomwirtschaft, München 1986; vgl. auch Fußnote 417

2. Ein Vorstandsmitglied, im günstigsten Falle der Vorsitzende, stellt die Intentionen der Organisationsentwicklung und die Grundzüge einer bedürfnisorientierten Unternehmenspolitik vor, ggfs. auch unter einem anderen Oberbegriff. Er informiert über die Ergebnisse und Rahmenzielsetzungen der bisherigen Betriebsvereinbarung. Wesentlich für den Erfolg des gesamten weiteren Programmes erscheint, daß ein persönliches Engagement und »Commitment« der obersten Führungspitze deutlich gemacht wird und auf dieser Führungsebene (Vorstand, Geschäftsführung) auch eine institutionelle und personelle Zuständigkeit für das weitere Verfolgen des Programmes verankert ist.

3. Die Ergebnisse der Bedürfnisanalyse werden vorgestellt. Im einzelnen soll also erläutert werden, wo im Zuge der internen Erhebung auffällige Bereiche der Zufriedenheit und Unzufriedenheit, wo Konfliktpotentiale und Innovationsanregungen, Reibungsverluste und organisatorische Schwachstellen ermittelt werden konnten. Auch im Hinblick auf extern betroffene Interessengruppen sollen positive wie negative Berührungsfelder, wie auch die methodische Basis – empirische Erhebung, Technology Assessment, Produktlinienanalyse etc. – dargestellt werden. Diese Darstellung sollte sich soweit möglich auf »exakte« Erhebungsdaten stützen. Sie sollte darüberhinaus aber auch qualitative Interpretationshilfen bieten. Eine erste Gegenüberstellung zu den oben dargelegten Rahmenzielen kann erste strategische Optionen aufzeigen.

4. Die Workshop-Teilnehmer werden dazu angeregt, sich auf ihre eigenen Wünsche und Bedürfnisse im Hinblick auf die eigene Arbeit zu besinnen. Sie können diese mit den Ergebnissen der allgemeinen Bedürfnisanalyse vergleichen und relativieren. Sie können im gegenseitigen Gespräch mit Hilfe von Gruppenmoderatoren die eigenen Einstellungen zur Arbeit, zu ihrem Sinn, das eigene Menschenbild usw., sich bewußt machen und überprüfen. Sie können Impulse für die weitere persönliche Entwicklung gewinnen, sollen aber auch Perspektiven für die betriebliche Zukunft ins Auge fassen.

5. Den Teilnehmern wird, möglicherweise durch einen Außenstehenden, die phantasievolle Utopie eines Betriebes der Zukunft vorgestellt. Dieser theoretische Modellentwurf soll sich bewußt von der aktuellen Praxis lösen, um auch den Teilnehmern eine Befreiung von den Denkbarrieren des betrieblichen Alltags zu erleichtern. Die Teilnehmer sollen dazu angeregt werden, sich kreativ in potentielle Zukünfte, in Alternativen der betrieblichen Organisationsstruktur und der betrieblichen Praktiken einzudenken.

Dies kann auch unterstützt werden durch Gesprächsmöglichkeiten mit Personen, die über praktische Erfahrungen mit innovativen, auch ungewöhnlichen Projekten verfügen (etwa mit neuen Formen der Betriebsorgani-



sation, der Arbeitsstrukturierung oder der Produktgestaltung). Praktische Beispiele können die Bereitschaft, sich gedanklich auf Innovationen überhaupt einzulassen, beträchtlich erhöhen. Sie belegen stichhaltig, daß andere Praktiken als die gewohnten überhaupt möglich und sogar handhabbar sind<sup>405</sup>.

6. Vor dem Hintergrund der bisherigen Diskussion greifen die Workshop-Teilnehmer abschließend nochmals die in der Betriebsvereinbarung festgehaltenen Grundzüge und Rahmenzielsetzungen einer bedürfnisorientierten Unternehmenspolitik auf. Sie diskutieren mögliche Entwicklungsschwerpunkte, Programmoptionen und Alternativen einer weiteren Vorgehensweise. Die Ergebnisse dieser Diskussion, wie auch vorausgegangene Zwischenergebnisse werden protokollarisch festgehalten. Ziel des Workshops, wie eingangs dargelegt, ist es jedoch nicht, an dieser Stelle bereits die konkrete Planung des Programms vorzunehmen. Vorrangiges Ziel ist es zunächst, die Bereitschaft zu wecken, sich überhaupt auf bedürfnisorientiertes Denken einzulassen und über Gewohntes hinauszudenken.

Die konkrete Planung eines weiteren Vorgehens bedarf der detaillierteren Einarbeitung in die Problematik und differenzierterer Vorbereitung, als dies in einem 2-Tage-Workshop geleistet werden könnte. Diese Vorbereitungsarbeit ist Aufgabe der eigens in der Betriebsvereinbarung hierfür vorgesehenen Einrichtung, für das folgende als »Gemeinsames Komitee« bezeichnet. Die Workshop-Gruppe benennt aus ihrer Mitte den oder die Repräsentanten des Managements im »Gemeinsamen Komitee«. Diese(r) sind (ist) verantwortlich für die Einberufung und Arbeitsaufnahme des Komitees, wie auch für die Einbringung der Workshop-Ergebnisse in die Arbeit des Komitees.

### 7.2.5. *Gemeinsames Komitee*

Um dem komplexen Prozeß der Organisationsentwicklung ein verantwortliches Initiativ- und Koordinationszentrum zuzuordnen, wird ein »Gemeinsames Komitee« eingerichtet. Die Funktion dieses Gremiums ist es, als Arbeits- und Exekutivorgan die Planung für das weitere programmatische Vorgehen zu entwickeln, konkrete Einzelmaßnahmen und Projekte zu initiieren und zu koordinieren. Um arbeits- und entscheidungsfähig zu

<sup>405</sup> General Motors dokumentiert bspw. wie der Durchbruch in einem ähnlich angelegten Führungskräfte-Workshop dadurch erzielt werden konnte, daß Arbeiter aus einem Pilotprojekt zur Verbesserung der Qualität des Arbeitslebens selbst darüber berichteten und dazu befragt werden konnten. Vgl. o.V., General Motors' Quality of Life Efforts, a. a. O., S. 34

bleiben, ist die Besetzung des Komitees auf wenige Personen zu beschränken. Zwei Vertretern des Managements, davon der eine als Mitglied der Geschäftsleitung, der andere aus dem oben genannten Management-Workshop delegiert, sollten zwei Arbeitnehmervertreter gegenüberstehen. Dem Komitee sollte weiterhin ein Experte angehören, der eine bedürfnisorientierte Konzeption inhaltlich und methodisch zu vertreten in der Lage ist und der zugleich Neutralitätsansprüchen genügt. Insofern ist dieser vorzugsweise von außen, etwa aus der Beratungspraxis oder aus der Wissenschaft, als anerkannter Fachmann hinzuzuziehen. Aber auch betriebsintern kann sich eine als neutral akzeptierte Persönlichkeit finden lassen, etwa der für die oben genannte Bedürfnisanalyse Verantwortliche, der dann aber auch durch Unabhängigkeit von den Handlungszwängen und Denkmustern der Linie, z. B. als Sozialwissenschaftler oder Philosoph, qualifiziert sein sollte. Prinzipiell wünschenswert erscheint auch eine Vertretung externer Interessen in diesem Gremium, was aber bereits ein recht hohes Maß an unternehmenspolitischer Offenheit und Angstfreiheit voraussetzt. In den meisten Betrieben wird schon die Einrichtung eines paritätisch besetzten Gremiums Schwierigkeiten bereiten. Eine pluralistische Interessenvertretung wird nicht zuletzt auch auf tarifpolitische Widerstände stoßen.

Die Aufgabenstellung des »Gemeinsamen Komitees« umfaßt im einzelnen:

- die Übersetzung der unternehmenspolitischen (bedürfnisorientierten) Grundsätze der Betriebsvereinbarung in einen Rahmenplan der Organisationsentwicklung;
- die Einarbeitung der Ergebnisse des Management-Workshops in diesen Rahmenplan;
- die Vorbereitung von bereichsspezifischen Programmen der Organisationsentwicklung zusammen mit den jeweils zuständigen Linienmanagern auf der Basis der Bedürfniserhebung;
- die Anregung von Experimenten, Pilotprojekten, Demonstrationszellen oder Ergänzungsstudien;
- die Zentralisierung der Informationssammlung und -verteilung sowie die zentrale Koordination der bereichsspezifisch sich differenzierenden Entwicklungsprozesse;
- die Bearbeitung von Anfragen, Beschwerden und Anregungen aus dem Betrieb und aus der betrieblichen Umwelt;
- die Evaluation laufender Prozesse der Organisationsentwicklung;
- die Berichterstattung gegenüber der Unternehmensleitung sowie der betrieblichen und außerbetrieblichen Öffentlichkeit.

Zur Erfüllung dieser Aufgaben ist das Gemeinsame Komitee zuständig für die betriebspezifische Auswahl und Entwicklung eines geeigneten metho-

dischen Instrumentariums: etwa durch Verbesserung der verwendeten Systeme sozialer Indikatoren, durch Fortschreibung der Verfahren eines Goal Accounting, der Technik- und Produktfolgenabschätzung, der erweiterten Wirtschaftlichkeitsrechnung, durch Einbeziehung neuerer Erfahrungen mit Projekten der Organisationsentwicklung oder mit Varianten der Sozialberichterstattung.

Einzelaufgaben und -projekte können dabei vom Komitee an Projektgruppen, Subkomitees oder zuständige betriebliche Abteilungen delegiert werden. Das Gemeinsame Komitee sollte dabei soweit mit Linienkompetenzen, mit Initiativ- und Durchsetzungskraft ausgestattet sein, daß es Initiativen auch tatsächlich einleiten und Ergebnisberichte abverlangen kann.

Es muß sichergestellt sein, daß das Komitee nicht lediglich als Alibieinrichtung fungiert, auf welche die Wahrnehmung sozial verantwortlicher Aufgaben offiziell delegiert ist, der Betrieb ansonsten aber weiter unberührt bleibt.

#### *7.2.6. Kerngruppen nach dem Lernstattprinzip*

Gemäß dem Anspruch einer dialektischen Organisationsentwicklung ist dem eher zentralisierenden Moment des Management-Workshops eine dezentalisierende Bewegung gegenüberzustellen. Dies soll durch das Konzept der »Kerngruppen nach dem Lernstattprinzip« geschehen. Kerngruppen nach dem Lernstattprinzip sind möglichst selbständig agierende, aber zentral koordinierte Arbeitsgruppen als Urzelle und eigentlicher Träger des betrieblichen Arbeitsprozesses. Der Grundgedanke des Konzeptes ist so alt wie menschliche Kooperation, hat aber in den letzten Jahren in verschiedenen Variationsformen und unter variierenden Oberbegriffen wieder Aktualität gewonnen: »Teilautonome Arbeitsgruppe«, »Aktionsgruppe«, »Quality Circle«, »Lernstatt« etc.<sup>406</sup>. Allen diesen Variationsformen gemeinsam ist, daß sie die eigenverantwortliche, motivierte Beteiligung des einzelnen in einem arbeitsteiligen Prozeß und damit das ganzheitliche Mitdenken fördern wollen. Die Arbeitsgruppe soll als sich selbst steuernde und organisierende Einheit in ihren Kompetenzen und Entscheidungsspielräumen gestärkt werden, um dadurch auch die in der Gruppe vorhandenen, oft verschütteten Fähigkeiten und Qualifikationen wieder freizusetzen und für den Arbeitspro-

<sup>406</sup> Vgl. zu einem praxisorientierten Überblick über diese Entwicklungen die Dokumentationen zu den jährlichen Quality Circle Kongressen, von 1983 bis 1988, hrsg. von Dt. Gesellschaft für Personalführung e.V., RKW, Hamburg

zeß besser zu nutzen. Es sollen erweiterte Informations- und Kommunikationsmöglichkeiten während der Arbeitszeit wieder geschaffen werden. Erwartet wird die autonome Entwicklung von Lern- und Qualifikationsprozessen durch »learning on the job«, aber auch die Verbesserung der Kooperation, der Motivation und der Koordination innerhalb der Arbeitsgruppen.

Die unterschiedlichen Schwerpunkte der heute beobachtbaren Varianten kommen meist mit der Namensgebung bereits zum Ausdruck: Das Konzept der »teilautonomen Arbeitsgruppen«, ein Ergebnis der Humanisierungsdiskussion, legt das Schwergewicht auf die Selbststeuerung und Aufgabenerweiterung der Gruppe. Ausgliederte Funktionen der Planung, der Kontrolle, der Arbeitsverteilung und Arbeitszuweisung, der Materialbeschaffung oder Maschinenwartung werden der Arbeitsgruppe wieder verantwortlich übertragen.

Demgegenüber konzentrieren sich »Qualitätszirkel« stärker auf die gemeinsame arbeitsplatznahe Verbesserung von Qualitätsstandards, auf die kooperative Erarbeitung von qualitätssteigernden Verbesserungsvorschlägen.

Das »Lernstattmodell« schließlich fördert Lernprozesse, die sich gemäß dem Interesse der Arbeitenden und den spezifischen Anforderungen am Arbeitsplatz frei entfalten können. Es regt in einem kontinuierlichen Prozeß das Aufdecken von Schwachstellen und die eigenständige Entwicklung von Verbesserungsvorschlägen aus der Gruppe heraus an. Das hier vertretene Konzept der »Kerngruppen nach dem Lernstattprinzip« favorisiert die bisherige Praxis des Lernstattmodells als offenste und entwicklungsfähigste Variante, die nach den bisherigen Erfahrungen am ehesten das eigenverantwortliche Mitdenken in der Arbeitsgruppe zu fördern geeignet erscheint. Die Lernstatt ist als übergeordnetes Modell für eine Integration von Vorzügen oder Elementen der übrigen Varianten, z. B. für eine Konzentration auf Qualitätsaspekte, offen<sup>407</sup>. Alle genannten Varianten, vor allem aber das Lernstattmodell, sind insofern als bedürfnisorientiert qualifiziert, als sie die Artikulation von Wünschen, Fragen und Vorschlägen, insgesamt von Bedürfnissen, von unten, von der Basis her, nicht nur zulassen, sondern ausdrücklich fördern.

<sup>407</sup> Vgl. Riegger, M., Lernstatt erlebt, Praktische Erfahrungen mit Gruppeninitiativen am Arbeitsplatz, Ein Modell aus der Produktion, Essen 1983; BMW, Organisationsentwicklungskreis (Hg.), BMW – Lernstatt, München 1983

Für eine Einführungsphase von Kerngruppen nach dem Lernstattprinzip kann zunächst auf die folgenden *organisatorischen Regelungen* zurückgegriffen werden:

- Es werden Kerngruppen in einer Größe von ca. 6-8 Personen gemäß jeweiligem Arbeitszusammenhang gebildet. Jede Gruppe tritt *einmal pro Woche für eine Stunde* während der Arbeitszeit zusammen.
- *Die Auswahl der während dieser Zeiten zu bearbeitenden (Lern-)Themen ist der Gruppe freigestellt.* Bei besonderem Bedarf können Fragestellungen auch von außen, seitens der Betriebsleitung, von Nachbargruppen oder aus anderen Abteilungen, eingebracht werden.
- *Die Kerngruppen arbeiten selbständig.* Vorgesetzte nehmen alternierend höchstens an jeder zweiten Sitzung teil. Hierdurch soll einerseits eine zu starke Isolierung der Vorgesetzten vermieden werden, andererseits die Gruppe aber auch zu selbständigem Arbeiten, Problemlösen und Entwickeln von Vorschlägen angehalten werden. Die Möglichkeiten zu freier Artikulation und Ideenentwicklung ohne Vorgesetztenkontrolle soll gewährleistet sein. Fachleute für bestimmte Fragestellungen können auf Wunsch der Gruppe hinzugezogen werden.
- Die Diskussionsleitung, auch bei Anwesenheit eines Vorgesetzten, liegt bei einem *Moderator*. Moderator ist in der Einführungsphase ein geschultes Gruppenmitglied oder ein anderer Betriebsangehöriger gleicher Hierarchieebene mit Moderationserfahrungen. Seine eher formale Funktion ist es, Hilfestellung zu leisten bei der Auswahl der Arbeitsthemen, bei der Strukturierung der Problembearbeitung, bei der Visualisierung und Präsentation von Arbeitsergebnissen. Soweit kompetent kann der Moderator auch auf gruppendynamische Erscheinung eingehen, z. B. Artikulations- oder Kommunikationsbarrieren abbauen, Konfliktsituationen klären helfen. Anzustreben ist, daß die Moderationsfunktionen nicht auf eine Person konzentriert bleiben, sondern im Laufe der Zeit von der Gruppe insgesamt oder auch rotierend übernommen werden.

Dieses Grundmodell bietet vielfältige *Variations- und Entwicklungsmöglichkeiten*:

Es kann mit reduziertem Anspruch als einfache »Arbeitsbesprechung« oder »Teamsitzung« eingeführt werden. Auch die Anforderungen an eine Gruppenmoderation können hierbei zunächst auf ein Minimum beschränkt werden. Umgekehrt lassen sich in einer längerfristigen Perspektive das Aufgabenspektrum und die Leistungsfähigkeit der Kerngruppen aber auch erheblich erweitern.

Abgesehen von den rein fachlichen, arbeitsplatzbezogenen Lernfortschritten können bspw. rasche Lernerfolge erzielt werden in den Techniken

kooperativer Problemlösung im Team, d.h. in der Strukturierung und Moderation von Problemlösungsprozessen, der Visualisierung und Präsentation von Zwischen- und Endergebnissen. Die bekannte Metaplan-Methode (mobile Pinwände mit Farbkärtchen und Filzstiften) hat sich hierfür als ein vielfältig einsetzbares Hilfsmittel, nicht alleine der Visualisierung, erwiesen. Sie erleichtert insbesondere auch die Überwindung von Artikulationshemmungen einzelner Gruppenmitglieder und unterstützt insgesamt die Aktivierung lern- und partizipationsungewohnter Gruppen<sup>408</sup>.

Vielfältige Entwicklungsmöglichkeiten in Kerngruppen nach dem Lernstattprinzip bieten sich im Bereich des Trainings sog. »sozialer Kompetenzen« an. Allerdings wird hierfür in der Regel die Einbeziehung geschulter Trainer und ein intensiveres Moderatoren-Training vorauszusetzen sein. Ein solches Training kann einen bewußteren Umgang fördern mit Konflikterscheinungen, mit den eigenen Bedürfnissen und den Bedürfnissen anderer, mit Kommunikationsbarrieren, Kreativitätsblockaden, mit gruppenspezifischen Erscheinungen wie Führungsivalitäten, Rollenkonflikte, Isolation von Sündenböcken usw.

Nach den bisherigen Erfahrungen weisen sich selbst steuernde Arbeitsgruppen allerdings eher die Tendenz auf, nur fachliche und organisatorische Fragen anzusprechen, als auf einer Metaebene gruppenspezifische Probleme anzugehen<sup>409</sup>. Beispielsweise werden aus selbständig agierenden Lernstattgruppen produktions-technische Informationsfragen aufgeworfen: »Wie und aus welchen Materialien werden die angelieferten Teile gefertigt?« »Was geschieht weiter mit dem von mir bearbeiteten Teil?« »Was kann man gegen das häufige Ausfallen der Maschine X tun?« Oder Fragen der Arbeitssicherheit: »Was geschieht im Falle eines Brandes?« »Wie ist das Feuerlöschgerät zu bedienen?« Die Lernfortschritte, wie auch die Arbeitsergebnisse sind aber nicht alleine fachlich bedingt, sondern ebenso abhängig von der sozialen Funktionsfähigkeit der Gruppe, wie auch von der psychischen Verfassung der einzelnen Gruppenmitglieder. Der Problemlösungsfortschritt wird oft eher von gruppeninternen Konflikten, Rivalitäten und Mißverständnissen blockiert als durch ungelöste Fachprobleme. Deshalb zielt der Entwicklungsprozeß der Kerngruppen ab auf eine ausgewogene Beachtung dieser drei Ebenen, der fachlichen, der sozialen und der psychi-

<sup>408</sup> Vgl. z. B. Schnelle, E., Neue Wege der Kommunikation, Spielregeln, Arbeitstechniken und Anwendungsfälle der Metaplan-Methode, Königstein 1978, vgl. auch Klebert, K., u. a., Kurzmoderation, Hamburg 1988

<sup>409</sup> Vgl. hierzu und für das folgende Riegger, M., Lernstatt erlebt, a. a. O.; vgl. auch Cohn, R., Von der Psychoanalyse zur themenzentrierten Interaktion, 5. Aufl., Stuttgart 1981

schen. Ruth Cohn hat dieses Prinzip in eine Methode des lernbetonten Gruppentrainings umgesetzt, die sog. »themenzentrierte Interaktion«<sup>410</sup>. Auch Kerngruppen nach dem Lernstattprinzip bemühen sich in diesem Sinne um ein dynamisches Gleichgewicht zwischen dem fachlichen »Es«, dem gruppendynamischen »Wir« und dem individuell psychischen »Ich«.

In organisatorischer Hinsicht bietet das Kerngruppenkonzept ebenfalls verschiedene Entwicklungsmöglichkeiten, von der Einrichtung eines zentralen Beratungs- und Koordinationsdienstes, der die unternehmensweit selbständig agierenden Gruppen betreut, über die Intensivierung der Moderatorenschulung, bis hin zu zeitlichen (z. B. Einfügen von Kompaktphasen oder Schulungskursen) methodischen oder koordinatorischen Variationen (Kontakte zu anderen Gruppen oder Hierarchieebenen).

Das Lernstattmodell hatte seinen Namen ursprünglich als Konzept des Sprachtrainings für ausländische Arbeitnehmer erhalten. Es fand später als Schulungs- und Partizipationskonzept im gesamten Produktionsbereich Verbreitung und wird heute mit Erfolg auch im Verwaltungssektor, und selbst auf Management-Ebenen eingeführt<sup>411</sup>.

Zusammenfassend werden mit Kerngruppen nach dem Lernstattprinzip die folgenden *Zielsetzungen* verfolgt:

1. Der arbeitsplatznahe Lernprozeß behandelt Fragestellungen, die von den Arbeitenden selbst formuliert werden und die sich aus der persönlichen Erfahrung des Arbeitsprozesses ergeben. Der Lernprozeß geht von den spezifischen Lerngewohnheiten und Lernfähigkeiten der jeweiligen Gruppe aus. Durch Hinzuziehen von Fachleuten und anderen Informationsquellen übernimmt die Kerngruppe, als »Lernstatt« im engeren Sinne, Weiterbildungsaufgaben.
2. Kerngruppen nach dem Lernstattprinzip schaffen Freiräume, um das in der Gruppe vorhandene innovative und kreative Potential freizusetzen und die vorliegenden fachlichen und sozialen Kompetenzen als betriebliches Kapital zu nutzen sowie deren Entwicklung zu fördern. Das Modell unterstellt, daß die absehbare dynamische ökonomische und technische Entwicklung nur von Arbeitskräften bewältigt werden kann, die sich flexibel auf neue technische und organisatorische Anforderungen einstel-

<sup>410</sup> Vgl. ebda

<sup>411</sup> Vgl. zu praktischen Beispielen Management Wissen, Nr. 8, 1986, S. 81; vgl. auch BMW (Hg.), BMW-Lernstatt, a. a. O.. BMW experimentiert derzeit mit Lernstatt-Modellen im Verwaltungsbereich, Hoechst mit Versuchen auf Management-Ebene. Bei Daimler-Benz kommt das Lernstatt-Prinzip in sog. Meister-Workshops mit Industriemeistern zum Tragen.

len können, Arbeit als permanenten Lern- und Weiterbildungsprozeß begreifen und eigenverantwortlich im Sinne des Ganzen mitzudenken in der Lage sind. Diese Fähigkeiten aber können nur entfaltet werden, wenn zu ihrer Einübung auch Gelegenheit geboten wird, nicht wenn Arbeitsvollzüge streng nach vorgegebenen Ablaufmustern und Entscheidungen nur auftragsgemäß abzuwickeln sind.

3. Kerngruppen nach dem Lernstättprinzip zielen ab auf eine möglichst weitgehende Anpassung der Arbeitsorganisation an die Bedürfnisse und Fähigkeiten der Gruppenmitglieder (durch flexible Regelung von Arbeitszeiten, Arbeitsaufteilung, Arbeitswechsel und Aufgabenkomplexität).
4. Sie ermöglichen die Äußerung (und damit auch erst die Kenntnis) von Bedürfnissen, Wünschen, Anregungen und auch Kritik sowie deren offene Abstimmung mit den betrieblichen Möglichkeiten. Sie halten institutionell hierzu an.

Wie jede Innovation birgt auch das Kerngruppenkonzept *Gefahren* in sich, zieht *Widerstände* und *Konflikte* nach sich: Wie alle Varianten, von teilautonomen Arbeitsgruppen bis zu Qualitätszirkeln, wurden auch lernstättähnliche Modelle immer nur, wie kaum anders zu erwarten, vor dem Hintergrund eines unübersehbaren ökonomischen Interesses eingeführt. Von daher war auch der häufige Widerstand aus den Arbeitsgruppen selbst, die eher Rationalisierung und Intensivierung als Arbeitserleichterung erwarteten, kaum verwunderlich. Entsprechende Initiativen seitens der Unternehmensleitung stießen deshalb verschiedentlich auch auf dezidierten gewerkschaftlichen Widerstand. Die gewerkschaftliche Zurückhaltung war auch in der Befürchtung begründet, daß mit derartigen partizipativ ausgelegten Modellen das mühsam erkämpfte kodifizierte Mitbestimmungssystem von innen her ausgehöhlt werden könnte, indem mit der Einführung der Gruppenpartizipation diese sich verselbständigt und dadurch die gewerkschaftlich organisierte Interessenvertretung leichter umgangen wird<sup>412</sup>.

Darüberhinaus haben bisherige Erfahrungen auch die Gefahr einer Zunahme des Gruppendrucks auf schwächere Gruppenmitglieder deutlich gemacht. Die verselbständigte Arbeitsgruppe kann unter Prämien- oder Akkordanreizen einen schärferen und rücksichtsloseren Kontroll- und Lei-

<sup>412</sup> Vgl. Dombre, R., Produktivität und Innovation durch Formen der Mitarbeiteraktivierung: Die Position der Gewerkschaften, in: DGFP, RKW (Hg.), Produktivität und Innovation durch Formen der Mitarbeiteraktivierung, Dokumentation zum 3. deutschen Quality Circle Kongreß 1984, Hamburg 1985, S. 268–278, vgl. auch ebda S. 286ff



stungsdruck ausüben, als dies dem Vorgesetzten vorher möglich war. Auch birgt das Konzept die Gefahr einer Überforderung einzelner Individuen oder Gruppen in sich. Nach jahrelanger Sozialisation durch Arbeitsverhältnisse, die geprägt wurden von Auftragserteilung, Auftragsentgegennahme und -erfüllung, sind viele durch Ansprüche eines selbstverantwortlichen, eigeninitiativen und selbstkontrollierten Arbeitens überfordert. Sie können nur allmählich an einen solchen neuen Arbeitsstil herangeführt werden. Als problematisch hat sich in manchen Fällen auch herausgestellt, daß die Arbeitsgruppen, insbesondere in der Variante als Quality Circles, zwar zur Erarbeitung von Vorschlägen angeregt wurden, diese Vorschläge dann aber von höheren Hierarchieebenen oft nicht weiter ernst genommen und verfolgt wurden. Dadurch kippte die Intention der Gruppenaktivierung in ihr Gegenteil um, in Enttäuschung, Frustration, verstärkte Abwehr, Gleichgültigkeit und Innovationswiderstände.

Sofern diesen – oft durchaus berechtigten – Widerständen und den aufgezeigten Gefahren in einem gegenseitigen Austauschprozeß vorbeugend und verantwortungsvoll begegnet wird, lassen auch manche dieser Schwierigkeiten sich zumindest verringern<sup>413</sup>. Insgesamt kann das Konzept der Kerngruppen nach dem Lernstattprinzip, obwohl (oder weil) es von seiner Grundidee her sehr einfach aufgebaut ist, eine weitreichende Innovation der gesamten betrieblichen Organisationskultur nach sich ziehen<sup>414</sup>: als Kernzelle der Bedürfnisartikulation von unten und damit auch der Humanisierung der Arbeit, als Instrument lebendiger, arbeitsplatznaher Weiterbildung und Personalentwicklung, als kontinuierliches Verfahren der Schwachstellen- und Mängelanalyse und als integriertes Vorschlagswesen.

### 7.2.7. *Publizität*

Vorrangig erscheint zunächst das betriebliche Engagement für eine bedürfnisorientierte Konzeption überhaupt, nicht dessen öffentliche Darstellung.

<sup>413</sup> Vgl. zu einer Sammlung praktischer Beispiele, diesen Schwierigkeiten zu begegnen: Gottschall, D., *Management optimal*, a. a. O., sowie die Artikelserien desselben Autors in der Zeitschrift »Manager Magazin von 1979 bis 1984, in »Management Wissen« von 1985–86 sowie danach monatlich wieder in »Manager Magazin«.

<sup>414</sup> Vgl. exemplarisch hierzu als Dokumentation der weitreichenden Wirkungen auf das Organisationsklima, auf Umgangs- und Kooperationsformen, die die Einführung eines solchen Arbeitsgruppenkonzeptes auslöste, in: Hoppmann, K., Stötzel, E., *Demokratie am Arbeitsplatz*, a. a. O., S. 40ff

Dennoch sprechen eine Reihe von Gründen auch für eine öffentliche Berichterstattung über Ziele, Maßnahmen, Erfolge und Mißerfolge bedürfnisorientierter Bemühungen.

Für eine unternehmenspolitische Kontrolle des Unternehmensgeschehens und seines komplexen Wirkungsspektrums wird eine interne wie externe Bedürfnisanalyse, wie oben dargelegt, ohnehin in zunehmendem Maße erforderlich, und zwar nicht lediglich aus sozialen oder ökologischen Gründen, sondern aus betriebswirtschaftlichen und ökonomischen. Liegen die entsprechenden Daten aber vor, so gibt es wenig Argumente, diese nicht auch öffentlich zugänglich zu machen.

Begreift man den Betrieb als

- arbeitsteiligen Zusammenschluß (im Innen- wie im Außenverhältnis)
- zur Befriedigung *gerechtfertigter* Bedürfnisse (interne, also eigene, persönliche, wie externe, also die der Abnehmer oder Konsumenten),

also nicht lediglich als Einrichtung zur Erwirtschaftung privater Gewinne, dann kann über die Erfüllung dieser Funktion ohne Öffentlichkeitsangst auch berichtet werden. Die häufig ins Feld geführte Notwendigkeit einer Geheimhaltung aus Konkurrenzgründen betrifft bei genauerer Betrachtung gewöhnlich nur einen sehr geringen Teil des betrieblichen Datenmaterials. In der Mehrzahl der Fälle dürften so begründete Informationsrückhalte eher dem Schutz oder Ausbau persönlicher Machtpositionen oder der Verschleierung individueller Privilegien (z. B. der Höhe der Vorstandsbezüge) dienen oder auch einem schlechten Gewissen entspringen (z. B. bei Umweltschädigungen). Sind öffentlich unpopuläre Entscheidungen zu treffen, wird deren Geheimhaltung langfristig wenig dienlich sein. Auch unpopuläre Maßnahmen müssen sich öffentlich vertreten lassen. Gerät ein Betrieb in den Konflikt zwischen ökonomischen und sozialen Belangen, müssen die erforderlichen Entscheidungen, z. B. für oder gegen Entlassungen, für oder gegen kostspielige Umweltschutzmaßnahmen, öffentlich zu rechtfertigen sein, wenn diese Entscheidungen unter Abwägung der widersprüchlichen Belange sozial verantwortlich gefällt wurden.

Geheimhaltung mag im Einzelfalle (persönliche oder betriebliche) Vorteile bringen. Sie kann in anderen Fällen, etwa bei späterer, u. U. unfreiwilliger Aufdeckung, aber auch umso peinlichere Konsequenzen und potenzierte Folgekosten nach sich ziehen<sup>415</sup>. Die Herstellung von Öffentlichkeit und die öffentliche Dokumentation sozial verantwortlichen Betriebsgeba-

<sup>415</sup> Vgl. das Beispiel der Berliner Firma »Sonnenschein«: Hildebrand, E., Schmid, E., Sperling, H. J., (Hg.), Arbeit zwischen Gift und Grün, Kritisches Gewerkschaftsjahrbuch, Berlin 1985, S. 7 ff

rens wiederum kann umgekehrt ebenso ökonomische Vorteile bringen<sup>416</sup>. Die bisher in der betrieblichen Praxis vorfindlichen Ansätze einer derartigen erweiterten »Sozialberichterstattung« nutzten diesen positiven ökonomischen Effekt. Da es sich dabei bisher immer um freiwillige, unkontrollierte und unkontrollierbare Programme handelte, konnten sich diese meist – zu Recht oder zu Unrecht – von dem Verdacht nicht befreien, den Sozialbericht lediglich als Publicity-Maßnahme für ökonomische Interessen zu mißbrauchen. Dieser Verdacht wird sich auch solange nicht ausräumen lassen, solange die Berichterstattung nicht einer *neutralen externen Prüfung* zugänglich ist.

Eine solche neutrale Prüfung durch ein unabhängiges Organ ist nicht nur Voraussetzung dafür, daß die Berichterstattung für Außenstehende überhaupt Aussagekraft gewinnen kann. Sie dient auch dem Schutz der Unternehmung gegenüber unberechtigten Angriffen von außen. Die Offenlegung betrieblicher Daten setzt allerdings voraus, daß die beteiligten Parteien, interne wie externe, sich gutwillig, sozial verantwortlich und in gegenseitiger Anerkennung berechtigter Interessen begegnen. Da die Erfüllung dieser Voraussetzung aber keineswegs immer zu erwarten ist, weder auf seiten der Unternehmensleitungen, noch von seiten externer Interessenvertreter, wird in den absehbaren Konfliktfällen die Entscheidung einer oberoaufsichtlichen neutralen Schlichtungsstelle erforderlich werden.

Der Staat wird auf Dauer um eine Übernahme dieser Aufgabe kaum umhin kommen. Die Unumgänglichkeit einer erweiterten, also nicht nur fiskalischen Berichterstattung und Prüfung wird sich in dem Maß aufdrängen, als die Vernetzung und Interdependenz betrieblicher Effekte mit öffentlichen Belangen bewußt wird. Das derzeitige Bewußtwerden ökologischer Interdependenzen beleuchtet nur eine Farbe in diesem komplexen Wirkungsspektrum<sup>417</sup>. Die französische Sozialbilanz, als staatlich verordnete und geprüfte Publizitätspflicht im obigen Sinne, greift einen anderen Sektor des Spektrums heraus. Sie bezieht sich auf das Informationsinteresse der Arbeitnehmervertretungen. Andere Sektoren werden hinzukommen und

<sup>416</sup> Vgl. etwa den bundesweiten Bekanntheitsgrad und entsprechenden Werbeeffekt, den die Hamburger Diamantwerkzeugfabrik Winter durch ihre »ökologisch orientierte Unternehmenspolitik« erreicht hat; s. Wirtschaftswoche, Nr. 45, 1. 11. 85, S. 52–56 sowie Winter, G., Das umweltbewußte Unternehmen a. a. O.

<sup>417</sup> Der baden-württembergische Ministerpräsident L. Späth hat einen sog. »Umwelt-TÜV« angeregt. Vgl. Wirtschaftswoche, Nr. 9, 20.2.1987, S. 20–24. Dieser Impuls wird durch die EG-Richtlinie »Über die Umweltverträglichkeitsprüfung bei bestimmten öffentlichen und privaten Projekten« Unterstützung erhalten. Die EG-Richtlinie wird derzeit in nationales Recht umgesetzt.

in einem das betriebliche Wirkungsspektrum umfassenden Berichtssystem abgedeckt werden müssen (was einer weiteren Differenzierung abgegrenzter Informationssysteme für die Belange spezifischer Interessengruppen nicht entgegensteht).

Nun erscheint ein solches erweitertes, im Sinne öffentlicher Belange staatlich kontrolliertes Berichtswesen zwar auf Dauer unumgänglich, ist aktuell aber auch noch nicht abzusehen. Auch dürfte ein staatlich verordnetes Kontrollsystem kaum ein betriebliches Engagement aus Überzeugung fördern helfen, sicherlich aber Versuche provozieren, ein solches Kontrollsystem zu unterwandern.

Geht man deshalb davon aus, daß eine Reihe von Betrieben bereits heute sich für eine bedürfnisorientierte (wenn auch vielleicht anders genannte) Unternehmenspolitik engagieren, sich um Bewußtsein ihres Wirkungsspektrums, um eine verantwortliche Abschätzung ihrer Technik- und Produktfolgen, um eine systematische Reduktion negativer Effekte bemühen, so liegt ein Zusammenschluß dieser Unternehmen in einem *freiwilligen Unternehmensverband* nahe. Ein solcher Verband könnte dann die erforderliche *Neutralität* gewährleisten, um auch eine *externe* Prüfung der Verbandsmitglieder zu tragen. Voraussetzung hierfür wäre die Einigung der beteiligten Unternehmen auf einen gemeinsamen (bedürfnisorientierten) Zielkatalog und ein Grundmuster der Prüfung und Berichterstattung.

Eine weitere Voraussetzung für das Funktionieren und die Glaubhaftigkeit eines solchen Systems wäre, daß in die Formulierung der Zielsetzungen (s. Kap. 7.2.1.) und Prüfkriterien (s. Kap. 7.2.3.) von vorneherein die Vertreter der wichtigsten Interessengruppen mit einbezogen sind. Es muß eine Wiederholung des Fehlers, wie er im Rahmen der bundesrepublikanischen Sozialbilanz-Diskussion gemacht wurde<sup>418</sup>, vermieden werden. Hier wurde ein entsprechendes Bilanzierungssystem der Sozialberichterstattung allein durch Delegierte der Unternehmensleitungen von Großbetrieben entworfen. Daß das Ergebnis auf gewerkschaftlicher Seite, bei Konsumenten- oder Umweltschutzverbänden keine Akzeptanz fand, mußte nicht verwundern.

Verbandliche Zusammenschlüsse von Unternehmen, die der obigen Intention nahekommen, sind heute bereits im Nahrungsmittelsektor zu finden. Die diesen Verbänden (z. B. Demeter, Bioland, Naturland) angehörenden nahrungsmittelproduzierenden und -vertriebenden Mitgliedsbetriebe unterstellen sich freiwillig den vereinbarten Kontrollverfahren zur Überwachung des Produktionsprozesses und der Produktqualität gemäß den

<sup>418</sup> Vgl. Kap. 6.2.2.4

Kriterien des »biologischen Landbaus«<sup>419</sup>. Nach bedürfnisorientierten Vorstellungen wäre allerdings das Spektrum der Ziel- und Prüfkriterien über die reine Produktions- und Produktorientierung hinaus zu erweitern. So wäre etwa außer den Verbraucherinteressen und den Belangen der natürlichen Umwelt, wie in diesem Beispiel der »biologischen« Betriebe, auch den Bedürfnissen der Belegschaftsmitglieder oder der regionalen Bevölkerung und der Kommune in einem verbandlichen Ziel- und Prüfsystem Rechnung zu tragen.

Wenn auch, wie gesagt, die staatliche Kodifizierung eines solchen Ziel- und Prüfsystems derzeit kaum zu erwarten ist, so bieten sich den staatlichen Handlungsträgern unmittelbar eine Reihe positiver Förderungsmöglichkeiten an, um durch positive Anreize ein bedürfnisorientiertes, human-ökologisches Engagement der Betriebe zu unterstützen: durch Zuschüsse, Steuererleichterungen, Prämien, Auftragsvergaben etc. Wie staatlicherseits heute, nach mühsamem Lernprozeß, eine Förderung des »biologischen« Landbaus eingeleitet wird<sup>420</sup>, ist ebenso auch eine Förderung von Betrieben anderer Sektoren denkbar, dann möglicherweise nicht nur auf ökologische Aspekte beschränkt, sondern im Hinblick auf ein breiter angelegtes bedürfnisorientiertes Spektrum.

Ganz abgesehen von solchen staatlich geschaffenen Anreizen kann für manche Betriebe das Interesse für ein bedürfnisorientiertes Engagement (und dessen Öffentlichkeit) auch darin begründet sein, daß dieses

- einer Restauration der Sinnhaftigkeit betrieblicher Arbeit und damit
  - der Identifikation der Mitarbeiter mit ihrer Arbeit und ihrem Betrieb,
  - der Gewinnung geeigneter neuer Mitarbeiter,
  - der Attraktivität des Betriebes für Abnehmer und Konsumenten,
  - der Akzeptanz in den Medien,
  - der Kooperationsbereitschaft von Lieferanten, Kapitalgebern und anderen Geschäftspartnern
- durchaus förderlich sein kann.

<sup>419</sup> Vgl. z. B. die »Richtlinien für die Erzeugung von Produkten aus naturgemäßem Landbau« in: Naturland Informationen, Gräfelting 1987, S. 22 ff, vgl. zur Frage der Verbandsbildung auch, Flieger, B., Ökologisches Marketing, in: Contraste, Nr. 33, Jg. 4, Juni 1987, S. 13

<sup>420</sup> Vgl. z. B. das sog. »Extensivierungsprogramm« des Bayerischen Staatsministeriums für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten, München 1989

Abschließend werden die Grundzüge einer »bedürfnisorientierten Organisationsentwicklung«, wie sie in Kap. 7.2. ausgeführt wurden, in einer komprimierten Übersicht zusammengefaßt. Schaubild 8 bietet noch einen graphischen Überblick über die wichtigsten »Instrumente und Institutionen einer bedürfnisorientierten Unternehmenskonzeption«<sup>421</sup>.

<sup>421</sup> Vgl. hierzu auch die Zusammenfassung der »Prinzipien einer bedürfnisorientierten Unternehmenspolitik« auf S. 199

# **Bedürfnisorientierte Organisationsentwicklung**

## **1) Leitlinien bedürfnisorientierter Unternehmenspolitik**

In einem ersten Schritt sind die bedürfnisorientierten Zielsetzungen in einer Übersicht als »unternehmenspolitische Leitlinien« oder »Grundsätze« festzuhalten. Darin ist auf die Berücksichtigung sowohl interner als auch externer Bedürfnisse Bezug zu nehmen. Der erste Entwurf sollte seitens der Unternehmensleitung formuliert werden.

## **2) Betriebsvereinbarung**

Nach Prüfung und Bearbeitung durch die Arbeitnehmervertretung ist eine gemeinsam akzeptierte Fassung dieser Leitlinien als Betriebsvereinbarung anzustreben. Diese Betriebsvereinbarung sollte darüberhinaus einen Stufenplan für die weitere Vorgehensweise (Organisationsentwicklung) sowie ein Arbeitnehmer-Schutzabkommen enthalten.

## **3) Bedürfnisanalyse**

Die betrieblich betroffenen Interessengruppen und deren jeweilige Bedürfnisse werden abgegrenzt. Die Wirkungen der betrieblichen Arbeit und ihrer Produkte auf diese Bedürfnisse, befriedigender wie beeinträchtigender Art, werden analysiert. Hierbei kann auf verschiedene methodische Hilfsmittel, etwa die Delphi-Analyse (intern) oder die Technik- oder Produktfolgenabschätzung (extern), zurückgegriffen werden.

## **4) Management-Workshop**

Die Unternehmensleitung diskutiert mit den Angehörigen des oberen Managements die Grundzüge einer bedürfnisorientierten Unternehmenspolitik. Die Ergebnisse der Bedürfnisanalyse werden mit einbezogen. Die Bedürfnisse der Workshopteilnehmer, ihre Bedenken, Wünsche, Anregungen, Hoffnungen und Kritikpunkte sollen zu einem freien Austausch gelangen und transparent gemacht werden.

### **5) *Gemeinsames Komitee***

In einem »Gemeinsamen Komitee« sind die Unternehmensleitung, die Arbeitnehmer sowie über (einen) neutrale(n) Experten das spezifische Fachwissen für die Belange eines bedürfnisorientierten Konzeptes repräsentiert. Das Gemeinsame Komitee ist institutionell zuständig für die Detailplanung und Umsetzung des Programms zur bedürfnisorientierten Organisationsentwicklung. Es ist der Unternehmensleitung gegenüber berichtspflichtig.

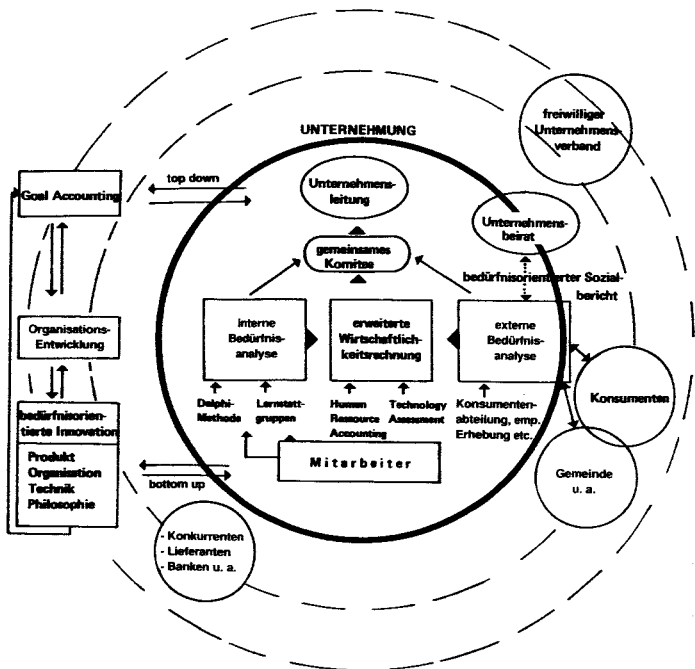
### **6) *Kerngruppen nach dem Lernstattprinzip***

Die Träger des betrieblichen Entwicklungsprozesses von der organisatorischen Basis her sind die aufgabenbezogenen Arbeitsgruppen. Nach dem Lernstattprinzip wird diesen »Kerngruppen« während der Arbeitszeit die Möglichkeit geboten, durch methodische Moderation unterstützt, Lernfragen selbständig zu formulieren und zu verfolgen. Kerngruppen nach dem Lernstattprinzip dienen als dezentrales Instrument der Bedürfnisartikulation, als internes und gruppenübergreifendes Instrument der Kommunikation und Koordination. Sie funktionieren als Moment der arbeitsplatznahen Personalentwicklung, der Schwachstellenanalyse und eines integrierten Vorschlagwesens.

### **7) *Publizität***

Das bedürfnisorientierte Konzept strebt eine möglichst weitgehende Informationstransparenz an im Hinblick auf ökonomische, soziale und ökologische Belange und Wirkungen des Betriebes. Die betriebliche Berichterstattung informiert deshalb nicht nur im Interesse der Kapitalgeber oder des Fiskus, sondern kommt auch dem Informationsbedürfnis anderer vital betroffener Interessengruppen entgegen, etwa dem der Mitarbeiter, der Konsumenten, der Lieferanten, der regionalen oder überregionalen Öffentlichkeit. Eine solche Berichterstattung gewinnt erst Vertrauenswürdigkeit, wenn auch eine unabhängige Prüfung möglich ist. Eine solche unabhängige Prüfung, die Entwicklung geeigneter Prüfkriterien und -verfahren, kann von einem freiwilligen Unternehmensverbund getragen werden: ein Verbund von Unternehmen, die sich einer sozial verantwortlichen, auf Mensch und Natur Rücksicht nehmenden, also bedürfnisorientierten Unternehmenspolitik verpflichtet fühlen.





*Schlußbemerkung:* Im vorangegangenen Kapitel wurde eine Auswahl von Instrumenten, auf die eine bedürfnisorientierte Unternehmenspolitik zurückgreifen kann, vorgestellt und in ihrem Stellenwert in ein Gesamtkonzept eingeordnet. Die Fülle der genannten Ansätze (von der Produktlinienanalyse über die Delphi-Methode bis zum Lernstatt-Modell) und der darüberhinaus verfügbaren Instrumente wird in aller Regel die Bewältigungskapazität eines einzelnen Betriebes übersteigen. Wichtiger als die unmittelbare Übernahme dieser einzelnen Instrumente und Techniken erscheint deshalb zunächst die Akzeptanz der Kerngedanken, der *Philosophie* einer bedürfnisorientierten Konzeption. Aus einer solchen Akzeptanz heraus kann dann erst eine zielgerichtete, situationsangemessene, den besonderen Bedingungen des jeweiligen Betriebes angepaßte Auswahl der geeigneten Instrumente und Techniken erfolgen.

Zur Begründung einer solchen Philosophie der Arbeit in den Betrieben, die nach dem Sinn der Arbeit fragt und inhaltliche, nämlich an den Bedürfnissen der Menschen orientierte Zielkriterien sucht, sollten einige theoretische Grundlagen erarbeitet und daraus Anregungen für die betriebliche Praxis abgeleitet werden.



# ANHANG

# Anhang I Indikatoren der Sozialbilanz des DGB

Beschluß des Bundesvorstandes am 12. Juni 1979

Der nachfolgende Katalog von arbeitsorientierten Indikatoren bzw. Kennzahlen umschreibt die gewerkschaftlichen Mindestanforderungen an den Inhalt einer gesellschaftsbezogenen Rechnungslegung (Sozialbilanz) von Großunternehmen. Der DGB fordert diejenigen Unternehmen, die Sozialbilanzen herausgeben, zu entsprechenden Verhandlungen mit den Gewerkschaften auf.

## Gliederung

1. Beschäftigung
  - 1.1 Personalbestand und Personalstruktur
  - 1.2 Fluktuation
  - 1.3 Kündigungsschutz
2. Einkommen
  - 2.1 Lohnformen und Verfahren zur Ermittlung des Leistungssolls
  - 2.2 Brutto-Löhne und Gehälter
  - 2.3 Zuschläge und Zulagen
  - 2.4 Sonstige Zahlungen und Leistungen
  - 2.5 Soziale Einrichtungen/Sachleistungen mit Einkommenseffekten
3. Arbeitszeit
  - 3.1 Länge der Arbeitszeit
  - 3.2 Arbeitszeiteinteilung
  - 3.3 Erholzeiten und Urlaub
4. Arbeitsgestaltung
  - 4.1 Veränderte Technik
  - 4.2 Arbeitsorganisation
  - 4.3 Gesundheit und Arbeitssicherheit
5. Qualifikation
  - 5.1 Qualifikationsstruktur
  - 5.2 Bildungsmaßnahmen und Bildungsaufwand
  - 5.3 Berufsausbildung
6. Mitbestimmung und Information
  - 6.1 Informationspolitik des Unternehmens
  - 6.2 Interessenvertretung der Arbeitnehmer
  - 6.3 Besondere Konflikte
7. Ökonomische Daten
  - 7.1 Produktion, Produktivität, Absatz
  - 7.2 Wertschöpfung, Einkommensverteilung
  - 7.3 Ausgabenpolitik des Unternehmens
8. Subventionierung/Belastung öffentlicher Haushalte
  - 8.1 Art der Subventionen
  - 8.2 Herkunft der Mittel
  - 8.3 Zielsetzung der Förderung, Art des Förderungsprogramms
  - 8.4 Indirekte Subventionierung
9. Umweltbelastung
  - 9.1 Ausmaß der Belastung
  - 9.2 Maßnahmen des Unternehmens zur Milderung der Belastung oder Kompensation
  - 9.3 Erfüllung von gesetzlichen Normen
10. Beitrag zur Erfüllung gesellschaftlicher Ziele
  - 10.1 Investitionen unter regionalem Gesichtspunkt
  - 10.2 Investitionen und Beschäftigung

Erläuterung: •Inneres Beziehungsfeld•: Gruppe 1 bis 7

•Äußeres Beziehungsfeld•: Gruppe 8 bis 10

Eine Einzeldarstellung zu den geforderten Berichtsinhalten enthält die Arbeitsunterlage des Arbeitskreises der Sachbearbeiter vom 3. Mai 1979

## Anhang II Allgemeine Produktlinienmatrix

Vertikale	Horizontale	Dimensionen Natur (1-3)		Dimensionen Gesellschaft (4-6)						Dimensionen Wirtschaft (7-9)								
		Rohstoffe (11-19)	Umweltnutzen (21-29)	Mitwelt (31-39)	Arbeits- qualität (41-49)	Individuelle Freiheiten (51-59)	Gesell- schaftliche Aspekte (61-96)	Allokationsaspekte (71-89)			Verteilungs- wirkungen (91-99)							
1. Rohstofferschließung und -verarbeitung		111 Energetischer Aufwand																
		121 Rohstoffverbrauch																
		131 Bodenverbrauch																
		141 Wasserverbrauch																
		142 Wasserqualität																
		151 Abfallaufkommen																
		211 Immissionssituation																
		2111 – Emission von festen und gasförmigen Schadstoffen																
		2112 – Sonstige Beeinflussung der Immissionssituation																
		221 Schadstoffeintrag in den Boden																
		231 Emission flüssiger Schadstoffe																
		241 Wirkung auf Temperatur, Strahlung und Wind																
		311 Flora																
		321 Fauna																
		331 Beeinflussung zusammenhängender Lebensräume																
		411 Arbeitsqualität (i.e.S.)																
		421 Arbeitszufriedenheit																
		431 Arbeitsunfälle																
		441 Schadstoffbelastung am Arbeitsplatz																
		461 Zeitsouveränität																
		511 Individuelle Gestaltungsmöglichkeiten																
		521 Gesundheit/Wohlbefinden																
		531 Sicherheit																
		541 Förderung des Einzelnen in der Gemeinschaft																
		611 Flexibilität/Veränderbarkeit																
		651 Internationale Beziehungen																
		671 Kulturelle Pluralität																
		711 Individuelle Kosten																
		721 Produktqualität																
		811 Arbeitsvolumen																
		8111 – formelles Arbeitsvolumen																
		8112 – informelles Arbeitsvolumen																
		821 Kapitalaufwand																
		823 Rendite																
		851 Internationale Arbeitsteilung																
		911 Einkommensverteilung																
		921 Vermögensbildung																
		931 Öffentliche Haushalte																

Quelle: Öko-Institut/Projektgruppe Ökologische Wirtschaft (Hg.), Produktlinienanalyse, a.a.O., S. 35

## Anhang III

Indikatoren der Qualität des Arbeitslebens (gewonnen mit Hilfe der Delphi-Methode)  
Quelle: Levine, M. F., et al., Defining Quality of Working Life, S. 86–88, in:  
Human Relations Volume 37, No. 1, 1984, pp. 81–104

Smallest Space Analysis: Empirically Derived Conceptual Framework of the QWL  
Definition in the Present Research

---

### Conceptual framework of the QWL definition

---

1. Economic independence from others
  - (93) Economic independence
  - (9) Spouse
2. Extent life outside affects life at work
  - (83) Home experiences
  - (90) Balance of work to other life interests
  - (59) Money problems
3. Ease of getting to and from work
  - (22) Convenience of Job location
  - (55) Travel time
  - (76) Good travel connections
  - (54) Parking
4. Job security
  - (81) Job security
  - (82) Company stability
5. Meeting and working with a variety of people
  - (17) Personal-social interaction
  - (32) Meeting a variety of people
6. Teamwork and cooperation at work
  - (31) Work cooperation of fellow employees
  - (26) Teamwork in job
7. Self-esteem
  - (23) Contributing to personal satisfaction
  - (79) Self accomplishment
  - (88) Helping customer with a problem
  - (87) Completing problem
  - (86) Job enthusiasm

---

Conceptual framework of the QWL definition (cont.)

---

8. Adequacy of facilities for relaxation
  - (27) Cafeteria and gym
  - (25) Physical exercise
  
9. Comfortable physical environment
  - (19) Surrounding outside environment
  - (20) Physical environment of building
  - (21) Atmosphere of work
  
10. Obtaining time off work to take care of personal business
  - (11) Unnecessary questioning
  - (38) Restrictions
  
11. Freedom to complete my work in my own way without outside interference
  - (70) Flexibility of job
  - (33) Independent work and movement
  - (16) Work freedom
  - (39) Autonomy
  - (57) Responsibility
  
12. Sufficient guidelines to understand my job
  - (75) Knowing why job is done
  - (30) Methods and procedures
  - (53) Procedures and practices
  - (77) Job guidelines
  - (10) Inefficiency
  
13. Opportunity to learn on the job
  - (34) Job opportunities (learn, knowledge)
  - (37) Tasks to enhance learning
  
14. Challenge of my work
  - (15) Challenge of work
  - (91) Triviality of work
  
15. Variety in my daily work routine
  - (73) Job design
  - (69) Job variety
  - (85) Job growth and development
  - (35) Repetition
  
16. More work than I can handle in the expected amount of time
  - (84) Work pressures



---

Conceptual framework of the QWL definition (cont.)

---

- (89) Substitute help
  - (13) Work overload
  - (95) Evaluation of work product (quantity versus quality)
17. Salary equity
- (1) Salary equities
  - (41) Mystery regarding salaries
  - (4) Salary and benefit inequities
18. Equitable promotion
- (45) Attitudes regarding promotions
  - (46) Compensation
  - (47) Job openings and career paths
  - (48) Job transfers
  - (44) Promotions
  - (42) Fair reviews and advancement
19. Co-workers' pride in their work
- (52) Attitudes of people
  - (12) People who don't care
  - (74) Pride in work
20. Proper training and resources to perform my job
- (78) Proper tools and equipment
  - (36) Job training
21. Company cares about employees' human needs
- (51) Company cares about people
22. Fringe benefits
- (3) Lack of health benefits
  - (94) Company support in time of emergency
  - (67) Vacations and time off
  - (29) Sick leave benefits
  - (60) Regulations regarding work hours
  - (29) Retirement
23. Freedom to set my own hours of work
- (66) Employee freedom regarding working hours
  - (65) Flexible hours
  - (72) Time benefits
  - (2) Educational benefits

---

### Conceptual framework of the QWL definition (cont.)

---

- 24. The degree to which my superiors treat me with respect and have confidence in my abilities
  - (61) Management lack of faith
  - (14) Disagreement management
  - (7) Autocratic management
  - (6) Inept management
  - (43) Relation with supervisors
  - (80) Communication: managers-employees
  - (62) Agreeable management
  - (18) Communication
  - (68) Communication on all levels
  
- 25. Recognition for the work I do
  - (49) Recognition
  - (8) Fair recognition
  - (63) Work appreciation
  
- 26. Involvement in planning and decision making
  - (71) Involvement in planning and decision making
  
- 27. Equal opportunity, fair and just treatment in all aspects of organizational life
  - (5) Discrimination Company support for charitable activities
  - (92) Charity drives
  - (56) Getting stuck for collections
  - Correcting Personal annoyances I encounter at work
  - (50) Smoking
  - (64) Dress code
  - (4) Daily personal annoyances

---

### Seven QWL Topics Inferred from »Holes« in the Smallest Space Solution

---

#### QWL topics

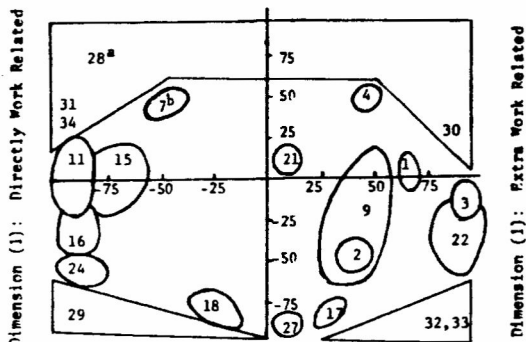
---

- 28. Working with equipment or machinery.
  - 29. Personal feedback concerning work.
  - 30. Work at present leads to good future work opportunities.
  - 31. The extent to which the work I do contributes to society.
  - 32. Prestige of my job in the company.
  - 33. Shift work.
  - 34. Amount of influence I have over other people.
-

## Defining QWL

### DIMENSION ONE BY DIMENSION TWO

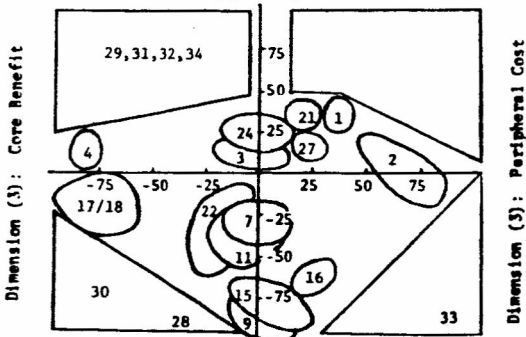
Dimension (2): Internal Control



Dimension (2): External Control

### DIMENSION THREE BY DIMENSION FOUR

Dimension (4): People Related



Dimension (4): Non-People Related

Establishing the cognitive domain of the four dimensional QWL conceptual framework and locating potential missing descriptors of QWL. »The constructs in the bounded regions represent the inferred QWL topics.« The clusters represent the empirically derived QWL constructs used to define the four-dimensional space.

## Anhang IV

### Beispiel einer Betriebsvereinbarung

#### **The Letter of Agreement Between the UAW and General Motors to Establish a Committee to Improve the Quality of Work Life**

In discussions prior to the opening of the current negotiations for a new collective bargaining agreement, General Motors Corporation and the UAW gave recognition to the desirability of mutual effort to improve the quality of work life for employees. In consultation with union representatives, certain projects have been undertaken by management in the field of organizational development involving the participation of represented employees. These and other projects and experiments that may be undertaken in the future are designed to improve the quality of work life, thereby advantaging the worker by making work a more satisfying experience, advantaging the corporation by leading to a reduction in employee absenteeism and turnover, and advantaging the consumer through improvement in the quality of the products manufactured.

As a result of these earlier discussions and further discussions during the course of the current negotiations for a new collective bargaining agreement, the parties have decided that a Committee to Improve the Quality of Work Life composed of representatives of the International Union and General Motors will be established at the national level.

This committee will meet periodically and have responsibility for:

1. Reviewing and evaluating programs of the corporation that involve improving the work environment of employees represented by the UAW.

2. Developing experiments and projects in this area.

3. Maintaining records of its meetings, deliberations, and all experiments and evaluations it conducts.

4. Making reports to the corporation and the union on the results of its activities.

5. Arranging for any outside counseling that it feels is necessary or desirable with the expenses thereof to be shared equally by the corporation and the union.

The corporation agrees to request and encourage its plant managements to cooperate in the conduct of such experiments and projects and recognizes that cooperation by its plant floor supervision is essential to success of this program.

The Union agrees to request and encourage its members and their local union representatives to cooperate in such experiments and projects and recognizes that the benefits that can flow to employees as a result of successful experimentation is dependent on the cooperation and participation of those employees and the local union representatives.

Humanisierungsziele oder -themen	Maße (Beispiele)		subjektive Fremd- und Selbsteinschätzungen
	Maßnahmen zur Verwirklichung dieser Ziele (Beispiele)	objektive Indikatoren	
1 <u>Würde</u> Selbstachtung, Selbstwert, Identität	Respekt vor der persönlichen Eigenart; freie Meinungsäußerung; Schutz der Privatsphäre; menschenwürdige Behandlung (Arbeitsraum, -inhalt, -kleidung, -bedingungen)	Einhaltung bestimmter Grenzwerte bei den physikalischen Arbeitsbedingungen (Lärm, Bewegungsraum, Körperhaltung, Schmutz . . .) Zykluszeit; verankertes Recht auf Widerstand, Beschwerde usw.	Erniedrigung Bloßstellung Beleidigung Zwang Ausbeutung
2 <u>Sinn</u> Nutzen für andere; existentielle Bedeutsamkeit der Tätigkeit; Ganzheitlichkeit der Tätigkeit; »Ethos«, »Dienst«, Verantwortung übertragen	»Ganze« Aufgaben ausführen können; gesellschaftl. Nutzen (und Achtung) der Güter und Leistungen; nicht nur ausführen, sondern auch planen und kontrollieren; einen wichtigen Beitrag für das Gesamtergebnis leisten; Einordnung der eigenen Tätigkeit in einen übergreifenden Zusammenhang	Zykluszeit; Tätigkeitsumfang; Übertragung von Planungs- und Kontrollfunktionen; Wissen über Arbeitszusammenhänge und Organisation (Broschüren, Kurse, Aktivitäten); Fluktuation; Ausschußproduktion; Verbesserungsvorschläge; Erfindungen	Gefühle der Entfremdung, Leere, Nutzlosigkeit, Nichtigkeit; Begeisterung, Freude, Sendungsbewußtsein
3 <u>Gerechtigkeit</u> Fairness, Chancengleichheit, Nicht-Diskriminierung	Faire Personalpolitik: Nicht-Diskriminierung von Frauen, Alten, Jungen, Gastarbeitern, Behinderten bei Personalwerbung, -auslese, -einsatz; Beschwerderecht; vertragliche Absicherungen; gerechtes Lohnsystem	Enthalten Bestimmungen der Personalpolitik diskriminierende Elemente/Praktiken? Beschwerdeordnung vorhanden? Schriftliche vertragliche Regelungen üblich? Transparentes und faires Lohnsystem?	Fairness, Chancengleichheit

Humanisierungsziele oder -themen	Maße (Beispiele)		subjektive Fremd- und Selbsteinschätzungen
	Maßnahmen zur Verwirklichung dieser Ziele (Beispiele)	objektive Indikatoren	
4 <u>Sicherheit</u> Risiko vs. Rigidität und Verplanung, Schutz, Absicherung, Vorsorge, Planbarkeit, Kontinuität	Schutz vor Kündigungen und Arbeitslosigkeit; Aufklärung über die nähere/weitere Zukunft; Laufbahnplanung; Alters- und Gesundheitsvorsorge; Sozialleistungen; hohes Entgelt	Anzahl der Entlassungen (Vergangenheit/Zukunft); Nachfolge-/Karriereplan vorhanden; Ausgaben für Rationalisierungsinvestitionen; Art und Höhe der Sozialleistungen, Besitzstandsgarantien (Einkommen/Position/Arbeitsplatz)	Fehlende oder gefährdete Zukunftsperspektive; Sicherheit des sozialen Netzes; Angst vor Verlusten
5 <u>Orientierung</u> Reizarmut vs. Überflutung, Information, Rückmeldung, Überblick, Struktur, Ordnung	Information und Betreuung bei der Einstellung, Einweisung, Umsetzung usw.; überschaubare Aufgaben, Anlagen, Organisationen; Rückmeldungen über die persönlichen Beiträge und Leistungen; mündl. u. schriftl. Information über wirtschaftl. Stand u. künftige Entwicklung des Unternehmens, geplante Veränderungen usw.	Broschüren und Programme für die Einführung neuer Mitarbeiter; schriftliche Arb.anweisungen; Zahl der Gruppen-, Abteilungs-, Betriebsversammlungen; Rundschreiben, Anschläge; Werkszeitung; Wirtschaftsausschuß; Bekanntheit von Investitions-, Absatz-, Personalplänen, Bekannth. v. Unternehmenszielen; Personalbeurteilung; Größe der Arb.-gruppe bzw. der Organisation; Anzahl der Arbeitsschritte bis Fertigstellung der Leistung, Sozialbilanz, Führungsgrundsätze	Gerüchte, Kommunikationshindernisse; Offenheit; informelle Kommunikation; »Filter«; Unsicherheit hinsichtlich Leistungsbewertung und Zukunft

Humanisierungsziele oder -themen	Maße (Beispiele)		subjektive Fremd- und Selbsteinschätzungen
	Maßnahmen zur Verwirklichung dieser Ziele (Beispiele)	objektive Indikatoren	
6 <b>Gesundheit</b> körperliche und seelische Unversehrtheit, Wohlbefinden	Unfallschutz; Gesundheitsvorsorge; medizinische Betreuung; ergonomische Gestaltung der Anlagen, Maschinen, Bedienelemente; entsprechende Regelung der Arbeitszeit und der -pausen; Einhaltung und Überprüfung der gesetzlichen Vorschriften; Ruheräume, Sportmöglichkeiten	Unfallzahlen; Beanstandungen der Gewerbeaufsicht; Berufserkrankungen; Kuranträge; Fehlzeiten; Ergonomie-Abteilung vorhanden bzw. Ausgabensumme für ergonomische Untersuchungen und Gestaltungen; Schichtarbeit; Baujahr d. Maschinen, Anlagen; Zahl, Lage und Dauer der Pausen; arbeitsmedizinische Stelle; Pro-Kopf-Ausstattung mit sanitären und Ruhe-Räumen; Automaten oder Roboter vorhanden	Klagen über gesundheitliche Belastungen und Krankheitssymptome, Stress, Depressionen
7 <b>Autonomie</b> Selbst- und Mitbestimmung, Entscheidungsfreiheit, Wahlmöglichkeiten, Subjekt (nicht Objekt) sein	Mitbestimmung in der Unternehmensleitung u. am Arbeitsplatz; (teil-)autonome Gruppe; Erweiterung des Handlungs- u. Entscheidungsspielraums; Delegation; Mitsprache bei Planung und Kontrolle; Selbstkontrolle; job enrichment; Kompetenzübergabe; Ressourcen zur selbständigen Verfügung; verschiedene Machtgrundlagen	Formelle u. abgesicherte Regelung der Mitbestimmung vorhanden; MB praktiziert am Arbeitsplatz (in welchen Bereichen); Abbau hierarchischer Ebenen; Kontrolle von Machtbefugnissen; Nebenhierarchien vorhanden; starke Interessenvertretung (Betriebsratswahlbeteiligung, gewerkschaftl. Organisationsgrad), Verfügung über finanz., personelle und materielle Ressourcen (Kompetenzregelung); Belohnungs- und Bestrafungsmöglichkeit; Differenzen in Bildung, Fachwissen; Stellung im Kommunikationsnetz	Entscheidungs- und Handlungsspielraum; persönlicher Einfluß; Souveränität

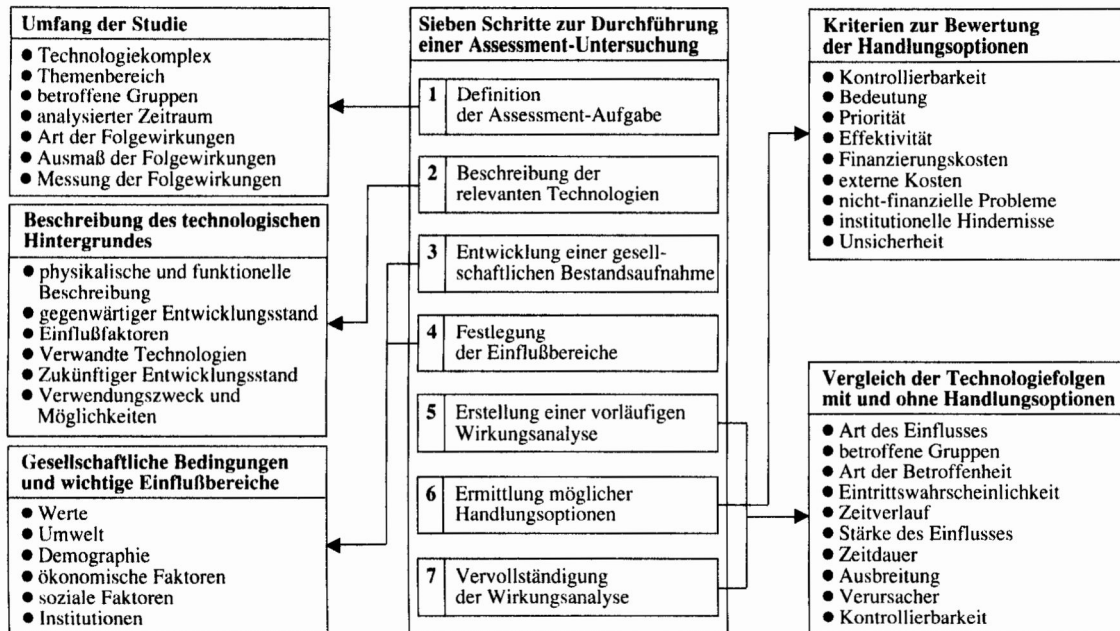
Humanisierungsziele oder -themen	Maße (Beispiele)		subjektive Fremd- und Selbsteinschätzungen
	Maßnahmen zur Verwirklichung dieser Ziele (Beispiele)	objektive Indikatoren	
8 <u>Kontakt</u> Isolierung vs. Ausgeliefertsein, Hilfe, Zugehörigkeit, Solidarität, Nähe, Wärme, Akzeptiertwerden	Kleine Arbeitsgruppen schaffen; Gelegenheit zu informellen Kontakten geben; Gruppen-Arbeitsplätze, -entlohnung, -zielsetzung einführen; Abbau kommunikationsfeindlicher Umfeldbedingungen (Lärm, Isolierung); kooperativer Führungsstil; Pausen-, Kantinen-, Gemeinschaftsräume; Feiern, Ausflüge; gewerkschaftliche Organisation	Größe der Arbeitsgruppe; Häufigkeit von Kommunikationsbeziehungen innerhalb und außerhalb der Arbeitsgruppe/Organisation; Telefon; Gruppen-Lohn, -Zielsetzung; Arbeitsplatz; Lärmniveau; Verlassen des Arbeitsplatzes möglich; Nutzung der Gemeinschaftsräume; gewerkschaftlicher Organisationsgrad; Häufigkeit inner- und außerbetrieblicher Feiern	Unterstützung, Aussprache, Wärme, Nähe, Hilfsbereitschaft, Kameradschaft
9 <u>Privatheit</u> Isolierung vs. Öffentlichkeit	Rückzugsmöglichkeit; eigenes »Territorium« oder »Revier«; individuelle Gestaltung des Arbeitsplatzes; Schutz und Förderung des Engagements für außerbetriebliche Ziele (Familie, Kirche, Parteien, Gewerkschaften . . .); Achtung der Intimsphäre	Eigener Platz, der nur dem Arbeitnehmer gehört und von ihm gestaltet und ausgeschmückt werden kann; Möglichkeit unbeobachtet zu arbeiten; Datenschutzregelungen; Schutz der Intimsphäre; Ausgaben des Betriebs für außerbetriebliche Aktivitäten der Mitarbeiter	Für-sich-sein-können; Rückzugsmöglichkeit; »Heimat«; Kraft und Zeit für außerbetriebliche Engagements



Humanisierungsziele oder -themen	Maße (Beispiele)		subjektive Fremd- und Selbsteinschätzungen
	Maßnahmen zur Verwirklichung dieser Ziele (Beispiele)	objektive Indikatoren	
10 <u>Entfaltung</u> Stillstand vs. Überforderung, Abbau/Aufbau von Fähigkeiten; Fähigkeitseinsatz, Selbstverwirklichung, Lernen, Höherentwicklung, Kreativität, Vielseitigkeit, allseitige Entwicklung	Möglichst vielseitiger Einsatz der Fähigkeiten; Wechsel in der Arbeitsaufgabe; Höherqualifizierung während/neben der Arbeit; individuelle Gestaltungsmöglichkeit der Arbeit; Verbesserungsvorschläge; Zielvariationen; Entfaltung in der »Freizeit« (Lösung vom Betrieb)	Anzahl der genutzten Fähigkeitsbereiche; Möglichkeit des Arbeitsplatztausches und Dazulernens während der Arbeit; Bildungsprogramme im Unternehmen (überbetrieblich nutzbare Zertifikate); Übernahme schwieriger Aufgaben; Freistellung für Ausbildung; Pro-Kopf-Zahl der Trainer; Unterstützung von Freizeitaktivitäten der Betriebsmitglieder (finanziell, Arbeitsbefreiung, Steilheit der Organisation (Ebenenzahl))	Entwicklung, Entfaltung, Zukunftsperspektive, Verwendungsbreite, Beherrschung der Arbeit
11 <u>Abwechslung</u> Monotonie, Reizarmut, Chaos, Überflutung, Variationen, Neue Erfahrungen	Abwechslungsreiche Gestaltung des Arbeitsablaufs und -inhalts, Job rotation und -enlargement	Wahl zwischen Arbeitsaufgaben und -methoden möglich und praktiziert; Arbeitsplatzwechsel praktiziert; Arbeitsrhythmus variierbar	Monotonie, Abwechslung, Interessantheit, Spannung, Neuartigkeit
12 <u>Aktivität/Leistung</u> Stillstand vs. Hektik, Betätigungsmöglichkeit, Erfolgserlebnisse, Selbstbestätigung	Bewegungsraum; körperliche und geistige Betätigungsmöglichkeiten; Angemessener Schwierigkeitsgrad der Aufgabe; Zurechenbarkeit und Sichtbarkeit des Erfolgs	Variationen im Schwierigkeitsgrad möglich, Erfolgsrückmeldung, Leistungsanreize; Möglichkeit, den Arbeitsplatz zu verlassen; Einsatz körperlicher, sozialer und emotionaler Fähigkeiten; Vielseitigkeit dieser Beanspruchungen	subjektive Erfolgserlebnisse, Auslastung, Betätigungsmöglichkeit, »Gammelei«

Humanisierungsziele oder -themen	Maße (Beispiele)		subjektive Fremd- und Selbsteinschätzungen
	Maßnahmen zur Verwirklichung dieser Ziele (Beispiele)	objektive Indikatoren	
13 <u>Konfliktregelung</u> Harmonie vs. Spannung, Streit; Vertrauen; Verständnis; Offenheit; Konkurrenz; Rivalität	Mechanismen zur Regelung von Konflikten (Beschwerdeordnung, Gruppengespräche, kooperative Führung, Allg. Grundsätze), Transparenz der Verteilungsprinzipien herstellen, Interessen-Vertretung stärken	Beschwerdeordnung vorhanden; Häufigkeit von Streitigkeiten, Handgreiflichkeiten; Anrufung der Einigungsstelle; Zahl der durch Aussperrung/Streik verlorenen Arbeitstage; Disziplinarmaßnahmen, Strafen; fristlose Kündigungen	Klima von Streit, Cliquenbildung, Doppelzüngigkeit, Rivalität
14 <u>Anerkennung</u> Bestätigung, Erfolgserlebnisse, Auszeichnung, Status, Prestige, Aufwertung	Individuelle Zurechenbarkeit des Arbeitsergebnisses ermöglichen; Sichtbarkeit des Arbeitsergebnisses gewährleisten; für Bekanntheit der Bewertungskriterien sorgen; Aufstiegsmöglichkeiten bieten; Statussymbole vorsehen; Leistungsprinzip bei der Entgeltzumessung einführen	Objektive Messung des Arbeitsergebnisses möglich? Verfügbarkeit von Informationen über Ablauf und Erfolg der Arbeit? Bewertungskriterien bekannt? Personalbeurteilung praktiziert? Übergangswahrscheinlichkeit bzw. konkrete Bedingung des Aufstiegs; Zahl der Statussymbole, Art ihrer Vergabe; Auszeichnungen, Ehrungen, Prämien	Ausmaß und Häufigkeit der Anerkennung, Erfolgserlebnisse
15 <u>Schönheit</u> Ästhetik; Sich-Wohlfühlen	Design der Arbeitsräume, Maschinen und Produkte; Farbe, Musik; Statussymbole; persönlicher Gestaltungsraum, Sauberkeit, »Repräsentativität«	Ausgaben/Budget für Verschönerung und Gestaltung von Arbeitsbedingungen und Produkten	Großzügige, repräsentative, schöne Ausstattung; Sauberkeit

## Anhang VI Phasenschema des Technology Assessment



Quelle: Jones, V. M., A Technology Assessment Methodology, Project Summary, The Mitre Corporation, übers. v. Echter, R., 1981

# Literaturverzeichnis

- ADDICKS, G., BÜNNING, H. H., Strategien der Entwicklungspolitik, Stuttgart, u. a. 1979
- ADORNO, Th. W., Der Positivismusstreit in der deutschen Soziologie, Soziologische Texte 58, 3. Aufl., Neuwied und Berlin 1971
- ALBACH, H., Fünfundzwanzig Jahre betriebswirtschaftlicher Forschung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Jg. 1985, H. 12, S. 1214–1222
- ARBEITSGRUPPE BIELEFELDER SOZIOLOGEN, Kommunikative Sozialialforschung, München 1976
- ARBEITSKREIS »SOZIALBILANZ-PRAXIS«, Empfehlungen zur aktuellen Gestaltung gesellschaftsbezogener Unternehmensrechnung, in: Pieroth, E., (Hg.), Sozialbilanz in der Bundesrepublik Deutschland, Wien 1978, S. 315–327
- ARISTOTELES, Nichomachische Ethik, Die Lehrschriften, 7.3., Gohlke, P., (Hg.), Paderborn 1956
- Politik, übers. v. Rolfes, E., 4. Aufl., Hamburg 1981
- BARTÖLKE, K., KAPPLER, E., LASKE, S., NIEDER, P., (Hg.), Arbeitsqualität in Organisationen, Wiesbaden 1978
- BARTUNG, C., Lohnarbeit und Kollektiv, in: Basis, Nr. 5, Zeitung für Selbstverwaltung, Feb./März 1981, S. 21–30
- BARUZZI, A., Werte und Normbildung, in: Klages, H., Kmiecik, P., (Hg.), Wertwandel und gesellschaftlicher Wandel, a. a. O., S. 437–443
- BARYLI, A., Arbeitsprozeß und Arbeitergesundheit, Unfälle und Berufskrankheiten im Verlauf der Industrialisierung, in: Sauer, W., Der dressierte Arbeiter, a. a. O., S. 126–146
- BAUMSTARK, E., Kameralistische Encyclopädie. Heidelberg- Leipzig 1835, neu aufgelegt Glashütten 1975
- BECKENBACH, F., et. alt., Möglichkeiten und Grenzen der Monetarisierung von Natur und Umwelt, IÖW, Berlin 1988
- BEHR-HOYER, J., ZfO-Serie: Der andere Weg, Das PSI- Modell, Zeitschrift für Organisation, 50. Jg., Heft 1, 1981, S. 27–36
- BELLINGER, G., Geschichte der Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart 1967
- BERNHARD, L. L., Instinct: A Study in Social Psychology, New York 1924
- BERTELSMANN STIFTUNG, IWG, (Hg.), Die Arbeitsmotivation von Arbeitern und Angestellten der deutschen Wirtschaft, Gütersloh 1987
- BEYER, H. T., Die Lehre der Unternehmensführung, Berlin 1970
- Wissenschaftstheorie und Managementlehre, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis 1972, S. 336–353
- BIHL, G., Werteorientierte Personalpolitik. Ein Diskussionsbeitrag zur Personalpolitik der Zukunft, in: BMW AG, Personalarbeit im Wandel, 7, München 1985
- BINSWANGER, H. C., et alt., Arbeit ohne Umweltzerstörung, Frankfurt/M. 1983
- BIRKOWALD, R., Humanisierung der Arbeitswelt – Anspruch und Wirklichkeit. Eine Zwischenbilanz aus gewerkschaftlicher Sicht, in: Rosenstiel, L. v., Wein-

- kamm, M., (Hg.), Humanisierung der Arbeitswelt – Vergessene Verpflichtung, a. a. O., S. 179–185
- BMFT-Mitteilungen II, Bonn 1976
- BMW AG, Organisationsentwicklungs-Kreis, (Hg.), BMW-Lernstatt, München 1983
- BÖHLE, F., SAUER, D., Die Intensivierung der Arbeit und Staatliche Sozialpolitik, in: *Leviathan* 1/1975, S. 49–78
- BRANDSTÄTTER, J., Normen, in: Herrmann, T., et al., (Hg.), *Handbuch psychologischer Grundbegriffe*, München 1977, S. 327–334
- Bedürfnisse, Werte und das Problem optimaler Entwicklung, in: Klages, H., Kmiecik, P., (Hg.), *Wertwandel und gesellschaftlicher Wandel*, a. a. O., S. 556–569
- BRAUN, W., Das Transsubjektivitätsprinzip, in: Raffee, H., Abel, B., (Hg.), *Wissenschaftstheoretische Grundfragen der Wirtschaftswissenschaften*, München 1979, S. 209–213
- *Oekonomie, Geschichte und Betriebswirtschaftslehre*, Bern 1982
- BRENTANO, L., Versuch einer Theorie der Bedürfnisse, in: *Sitzungsberichte der Königlich Bayerischen Akademie der Wissenschaften*, München 1908
- Die Entwicklung der Wertlehre, *Sitzungsberichte der Königlich Bayerischen Akademie der Wissenschaften*, München 1908
- *Privatwirtschaftslehre und Volkswirtschaftslehre*, in: *Bankarchiv*, Jg. 12, S. 4–6
- BROKATZKY, W., Ökologische Bilanzierung beim Migros- Genossenschaftsbund, in: *Tutzinger Materialien* Nr. 33/1986, S. 43–47
- BÜLOW, E., Der Beitrag der Grund- und Menschenrechte zur Wertdiskussion, in: Klages, H., Kmiecik, K., (Hg.), *Wertwandel und gesellschaftlicher Wandel*, a. a. O., S. 444–450
- BULLINGER, H.-J., AUCH, M., *Wirtschaftlichkeitsvergleich und Arbeitssystemwertermittlung*, Bonn 1985
- BUNDESGESETZBLATT II 1973, Internationaler Pakt über wirtschaftliche, soziale und kulturelle Rechte vom 19.12.1966
- Internationaler Pakt über bürgerliche und politische Rechte vom 19.12.1966
- BUNDESGESETZBLATT II 1982, Europäische Konvention zum Schutz der Menschenrechte und Grundfreiheiten vom 4.11.1950
- BUNDESMINISTER FÜR FORSCHUNG UND TECHNOLOGIE, (Hg.), *Forschungsprogramm Humanisierung des Arbeitslebens*, Bonn 1975
- BYRNE, J. A., Culture Shock at Xerox, *Business Week*, June 22, 1987, S. 62–64
- CAPRA, F., *Wendezeit, Bausteine für ein neues Weltbild*, Bern, München 1983
- CHERNS, A. B., DAVIS, L. E., (ed.), *The Quality of Working Life*, Vol. I: Problems, Prospects and the State of the Art, sowie Vol. II: Cases and Commentary, N. Y. 1975
- CHERRINGTON, D. J., *Personnel Management, The Management of Human Resources*, Brigham 1983
- CHMIELEWICZ, U., *Arbeitnehmerinteressen und Kapitalismuskritik in der Betriebswirtschaftslehre*, Reinbek 1975
- CIPOLLA, C. M., (Hg.), *Mittelalter*, 3. Bd., Stuttgart, N. Y. 1978

- COENENBERG, A. G., KLEINE-DÖPKE, R., Sozialbilanz, in: Handwörterbuch des Rechnungswesens, 2. Aufl., Stuttgart 1981, S. 1497-1511
- COFER, C. N., APPLEBY, M. H., Motivation, Theory and Research, New York 1964
- COHN, R., Von der Psychoanalyse zur themenzentrierten Interaktion, 5. Aufl., Stuttgart 1981
- COOK, S., Economic Anthropology: Problems in Theory, Method and Analysis, in: Handbook of Social and Cultural Anthropology, Chicago 1973
- CUHEL, F., Zur Lehre von Bedürfnissen. Theoretische Untersuchungen über das Grenzgebiet der Ökonomik und Psychologie, Innsbruck 1907
- DALKEY, N. C., Description spaces, in: Shared Conceptual Tools for Structuring Environmental Education, Final Report, Social Engineering Technology, Los Angeles 1978
- DAVIS, L. E., Evolving alternative organizational design: Their sociotechnical bases, in: Human Relations, 39(3), S. 261-273
- DEDDERA, E., Sozialbilanz – gesetzlich geregelt. Das Beispiel Frankreich, in: FB/IE, 29, HZ, 1980, S. 130-134
- DEUTSCHE SHELL AG, »Geschäftsbericht/Sozialbilanz«, Hamburg 1983/1985
- DGB-BUNDESVORSTAND, Beschluß des DGB-Bundesvorstandes vom 12.6.1979, in: Wysocki, K. v., Sozialbilanzen, Stuttgart 1981, S. 168-189
- DIERKES, M., HOFF, A., Sozialbilanzen und gesellschaftsbezogene Rechnungslegung in der Bundesrepublik Deutschland, in: Hoffmann-Novotny, H.-J., (Hg.), Sozialbilanzierung, a. a. O.
- Gesellschaftsbezogene Berichterstattung, Was lehren uns die Experimente der letzten 10 Jahre? in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 54. Jg., H. 12, 1984, S. 1210-1235
- DIETRICH, L., ELIAS, H. J., Humanvermögensrechnung, Bonn 1985
- DÖRNER, D., (Hg.), Lohhausen – Vom Umgang mit Unbestimmtheit und Komplexität, Bern 1983
- Die Logik des Mißlingens, Reinbek bei Hamburg 1989
- DOMBOIS, R., SCHUMANN, M., Mindestnormen als Humanisierung – Überlegungen zu einem Konzept gewerkschaftlicher Arbeitsgestaltungspolitik, in: Kursbuch 43, Berlin 1976, S. 82-86
- DOMBRE, R., Produktivität und Innovation durch Formen der Mitarbeiteraktivierung: Die Position der Gewerkschaften, in: DGFP/RKW, (Hg.), Produktivität und Innovation. . . , a. a. O., 1984, S. 268-278
- DREWNOWSKI, J., Studies in the Measurement of Levels of Living and Welfare, UNRISD report No. 70, 3, Genf 1970
- DT. GES. FÜR PERSONALFÜHRUNG/RKW, Dokumentation zum 1. (bis 7.) dt. Quality Circle Kongress, Hamburg 1983 (jährlich bis 1988)
- DUVE, F., (Hg.), Technologie und Politik 15, Das Magazin zur Wachstumskrise, Reinbek b. Hamburg 1980
- EHRLICHER, W., u. a., (Hg.) Kompendium der Volkswirtschaftslehre, 2. Aufl., Göttingen 1969
- ELIAS, H.-J., GOTTSCHALK, B., STAEHLE, W. H., Gestaltung und Bewertung von Arbeitssystemen, Frankfurt/M. 1984

- ENDENBURG, G., *Sociocracy, The Organization of Decisionmaking*, Brüssel 1981
- FACH, W., *Diskurs und Herrschaft – Überlegungen zu Habermas' Legitimationslogik*, in: *Zeitschrift für Soziologie* 1974, 3 (3), S. 221–228
- FERGUSON, M., *Die sanfte Verschwörung. Persönliche und gesellschaftliche Transformation im Zeitalter des Wassermanns*, Basel 1982
- FISCHER-WINKELMANN, W. F., (Hg.), *Paradigmawechsel in der BWL?*, Spardorf 1983
- FLIEGER, B., (Hg.), *Produktivitätsgenossenschaften – oder der Hindernislauf zur Selbstverwaltung, Theorie, Erfahrungen und Gründungshilfen zu einer demokratischen Unternehmensform*, München 1984
- *Ökologisches Marketing*, in: *Contraste*, Nr. 33, Jg. 4, Juni 1987, S. 13
- FUTURE-FORUM 1988, *Von der Öko-Bilanz zum Öko-Controlling*, Lengerich 1989
- GABELE, E., et al., *Werte von Führungskräften der deutschen Wirtschaft*, München 1977
- GABLENZ-KOLAKOVIC, S. et al., *Subjektive oder objektive Arbeitsanalyse?* in: *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft* 35 (4), S. 217–220
- GALTUNG, J., *Gewalt, Frieden und Friedensforschung*, in: Senghaas, D., (Hg.), *Kritische Friedensforschung*, Frankfurt/M. 1971, S. 55–105
- *Gedanken über die Zukunft*, in: Friedrichs, G., Red., *Aufgabe Zukunft, Qualität des Lebens*, Bd. 1, 1972, S. 218–243
- *Menschliche Bedürfnisse – Brennpunkt für die Sozialwissenschaften*, in: o.V. *Sozialwissenschaften – wozu?* Frankfurt/M. 1977, S. 89–110
- GERKEN, G., *Der Einzug der Spiritualität in das Business*, in: *Management Wissen* 2/85, S. 27–33
- GERTH, A., SING, E., Knatsch, Zoff, Keilerei, *Ein Lern- und Arbeitsbuch für selbstorganisierte Gruppen und Betriebe*, München 1989
- GERUM, E., *Grundfragen der Arbeitsgestaltungspolitik: Ein integrativer Ansatz zur Problematik der »gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse über die menschengerechte Gestaltung der Arbeit«*, Stuttgart 1981
- GMÄHLE, P., *Betriebswirtschaftslehre und Nationalsozialismus*, Diss., Erlangen-Nürnberg 1968
- GOHL, J., (Hg.), *Arbeit im Konflikt, Probleme der Humanisierungsdebatte*, München 1977
- GOSSEN, H. H., *Entwicklung der Gesetze des menschlichen Verkehrs, und der daraus fließenden Regeln für das menschliche Handeln*, Neue Ausg. Berlin 1889
- GOTTSCHALL, D., *Management optimal, Zur Psychodynamik erfolgreicher Unternehmensführung*, München 1987
- GRAUMANN, C. F., *Die Dynamik von Interessen, Wertungen und Einstellungen* in: Thomae, H., (Hg.), *Handbuch der Psychologie*, Bd. 2, *Motivation*, Göttingen 1965
- GROB, R., *Erweiterte Wirtschaftlichkeits- und Nutzenrechnung*, Köln 1984
- GROSKURTH, P., VOLPERT, W., *Lohnarbeitspsychologie*, Frankfurt/M. 1975
- GROSS, J., *Profit kontra humane Arbeitswelt*, Frankfurt/M. 1976
- GÜNTHER, K., *Ein Ökologiekonzept wird praktiziert*, in: *Zeitschrift Führung + Organisation* 2/1989, S. 112–117
- GUTENBERG, E., *Die Stellung des Rechnungswesens im Aufbau der gewerblichen*

- Wirtschaft, in: o. V. Bericht über den Tag der Deutschen Wirtschaftswissenschaft 1938, Stuttgart, Berlin 1939
- Grundsätzliches zum Problem der betriebswirtschaftlichen Leistungsbewertung und der Preisstellung, in: Theisinger, K., (Hg.), Die Führung des Betriebes, Festschrift für Wilhelm Kalveram, Berlin, Wien, 1942, S. 307ff
  - Offene Fragen der Produktions- und Kostentheorie, in: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung 1956
  - Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 1. Bd., Die Produktion, 1. Aufl., Berlin u. a. 1951, 3. Aufl., Berlin u. a. 1955 und 11. Aufl., Berlin u. a. 1965
- HAAS, J., LUCAS, R., PFRIEM, R., Überlegungen zu einer auf Mensch und Natur bezogenen Betriebswirtschaftslehre, Arbeitspapiere des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaft der Gesamthochschule Wuppertal, Nr. 71, Wuppertal 1982
- HABERMAS, J., Exkurs über die Grundannahmen des historischen Materialismus, in: ders., Luhmann, N., (Hg.), Theorie der Gesellschaft oder Sozialtechnologie
- Was leistet die Systemforschung, Frankfurt/M. 1971, S. 285-290
  - Arbeit und Interaktion, Bemerkungen zu Hegels Jenenser Philosophie des Geistes, Frankfurt/M. 1967
  - Legitimationsprobleme im Spätkapitalismus, Frankfurt/M. 1973
- HACKMANN, J. R., OLDHAM, G. R., Development of the Job Diagnostic Survey, in: Journal of Applied Psychology, Vol. 60, No. 2, 1975, S. 159-170
- HALBE, P., Mitarbeiter als Mitunternehmer, Mainz 1981
- Die neuen Unternehmen, Wie aus Mitarbeitern Mitunternehmer werden, Freiburg 1986
- HAMMOND, P. B., An Introduction to Cultural and Social Anthropology, New York 1971
- HANSEN, H., SCHOENHEIT, I., Verbraucherabteilungen in den USA. Ein Konzept in der Reifephase, Lernmöglichkeiten für die Bundesrepublik Deutschland, Lehr- und Forschungsberichte zum Bereich Markt und Konsum, Hannover 1986
- HANSTEIN, K., Hand- und Kopfarbeit in der materiellen Produktion, Köln 1974
- HANUSCH, H., Nutzen-Kosten-Analyse, München 1987
- HAUSER, K., Volkswirtschaftslehre, Frankfurt/M. 1967
- HAUSER, S., LÖRCHER, S., Lebensstandard und Sozialprodukt, Ein Vergleich Bundesrepublik Deutschland - Japan, in: Konjunkturpolitik, Zeitschrift für angewandte Konjunkturforschung, 19. Jg., 2. Heft, Berlin 1973
- HECKHAUSEN, H., Motiv und Motivation, in: Herrmann, T. et al., (Hg.) Handbuch psychologischer Grundbegriffe, München 1977, S. 296-313
- Motivation und Handeln, Lehrbuch der Motivationspsychologie, Berlin 1980
- HEGEL, G. W.F., Theorie, Werkausgabe, 7, Frankfurt/M. 1970
- Grundlinien der Philosophie des Rechts oder Naturrecht und Staatswissenschaft im Grundrisse (1820), Stuttgart 1970
- HEINEN, E., Die Zielfunktion der Unternehmung, in: Koch, H., (Hg.), Zur Theorie der Unternehmung. Festschrift zum 65. Geburtstag von Erich Gutenberg, Wiesbaden 1962
- Das Zielsystem der Unternehmung, Wiesbaden 1966
  - Zum Wissenschaftsprogramm der entscheidungsorientierten Betriebswirtschafts-



- lehre, in: Schweitzer, M., Auffassungen und Wissenschaftsziele der Betriebswirtschaftslehre, Darmstadt 1978, S. 219–246; zuerst erschienen in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 39, 1969, S. 207–220
- HEINEN, E., DILL, P., Unternehmenskultur, Überlegungen aus betriebswirtschaftlicher Sicht, Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 56. Jg., H 3, 1986, S. 202–218
- HELLER, O., Die Evolution der Vernunft, aus der Sicht des Wahrnehmungspsychologen, in: Lindauer, M., Schöpf, A., Wie erkennt der Mensch die Welt, a. a. O., S. 113–142
- HENNING, F.-W., Die Industrialisierung in Deutschland 1800 bis 1914, 3. Aufl., Paderborn 1976
- HERSKOVITZ, M. J., Economic Anthropology, A Study in Comparative Economics, N. Y., 1980
- HILDEBRAND, E., SCHMID, E., SPERLING, H. J., (Hg.), Arbeit zwischen Gift und Grün, Kritisches Gewerkschaftsjahrbuch, Berlin 1985
- HOFFMANN-NOWOTNY, H.-J., (Hg.), Sozialbilanzierung, Frankfurt/M. 1981
- HOFMANN, H., Kann der Mensch wollen, was er will? in: Lindauer, M., Schöpf, A., (Hg.), Wie erkennt der Mensch die Welt, a. a. O., S. 255–275
- HOLZKAMP-OSTERKAMP, U., Grundlagen der psychologischen Motivationsforschung, Bd. 1, Frankfurt/M. 1975; sowie Motivationsforschung, Bd. 2, Die Besonderheit menschlicher Bedürfnisse – Problematik und Erkenntnisgehalt der Psychoanalyse, Frankfurt/M. 1976
- HONDRICH, K. O., Bedürfnisse, Werte und soziale Steuerung, in: Klages, H., Kmiecik, (Hg.), Wertwandel und gesellschaftlicher Wandel, a. a. O., S. 67–83
- HOPPMANN, K., STÖTZEL, E., Demokratie am Arbeitsplatz. Ein Modellversuch zur Mitwirkung von Arbeitnehmern an betrieblichen Entscheidungsprozessen, Frankfurt/N. Y. 1981
- HUISINGA, R., Technikfolgenbewertung, Bestandsaufnahme, Kritik, Perspektiven, Frankfurt/M. 1985
- HUMPERT, M., Bibliographie der Kameralwissenschaften, Kölner Bibliographische Arbeiten, Bd. 1, Köln 1937
- HUNDT, S., Beiträge zur Kritik der Betriebswirtschaftslehre, Bremen 1981  
– Zur Theoriegeschichte der Betriebswirtschaftslehre, Köln 1977
- IFEU, Untersuchung des Altpapiermarktes, Heidelberg 1986
- JONES, D. G., (ed.), Business, Religion, and Ethics, Inquiry and Encounter, Cambridge (Mass.) 1982
- KALVERAM, W., Einordnung des wirtschaftlichen Bereichs in die Ganzheit des menschlichen Einzel- und Gemeinschaftslebens, in: ders., Der christliche Gedanke in der Wirtschaft, Köln 1949
- KAMBARTEL, F., (Hg.), Praktische Philosophie und konstruktive Wissenschaftstheorie, Frankfurt/M. 1974
- KAMINSKI, U., SCHWIERING, D., Brauchen wir eine neue Betriebswirtschaftslehre? Zur Kritik der Betriebswirtschaftslehre aus marxistischer Sicht, in: Koubek, N., et al., Betriebswirtschaftliche Probleme der Mitbestimmung, a. a. O., S. 204–230
- KAPPLER, E., Zum Theorie-Praxis-Verhältnis einer noch zu entwickelnden kriti-

- schen Theorie der Betriebswirtschaftspolitik, in: Ulrich, H., Zum Praxisbezug der Betriebswirtschaftslehre, a. a. O., S. 107–134
- Brauchen wir eine neue Betriebswirtschaftslehre? Ein Versuch zur Weiterentwicklung der entscheidungs- und verhaltensorientierten Betriebswirtschaftslehre, in: Koubek et al., Betriebswirtschaftliche Probleme der Mitbestimmung, a. a. O., S. 163–184
- KEIZAI KIKAKU Cho, (Hg.), Lebensstandard-Weißbuch, Tokio 1969
- KERN, H., Kampf um Arbeitsbedingungen, Materialien zur Humanisierung der Arbeit, Frankfurt/M. 1979
- KIRSCH, W., Entscheidungsprozesse, Bd. 1: Verhaltenswissenschaftliche Ansätze der Entscheidungstheorie, Bd. 2: Informationsverarbeitungstheorie des Entscheidungsverhaltens, Bd. 3: Entscheidungen in Organisationen, Wiesbaden 1970/71
- KIRSCH, W., MEFFERT, H., Organisationstheorien und Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden 1970
- KLAGES, H., KMIECIAK, P., (Hg.), Wertwandel und gesellschaftlicher Wandel, 3. Aufl., Frankfurt/M. 1984
- KLEBERT, K., u. a., Kurzmoderation, Hamburg 1988
- KLENNER, W., Der Wandel der Entwicklungsstrategie in der VR China, Hamburg 1981
- KLIPSTEIN, M. v., STRÜMPPEL, B., Der Überdruß am Überfluß. Die Deutschen nach dem Wirtschaftswunder, München 1984
- KOCH, H., Zur Theorie der Unternehmung. Festschrift zum 65. Geburtstag von Erich Gutenberg, Wiesbaden 1962
- KORTZFLEISCH, G. v., Wissenschaftsprogramm und Ausbildungsziele der Betriebswirtschaftslehre, Bericht von der wissenschaftlichen Tagung in St. Gallen vom 2. – 5. Juni 1971, S. 43–60
- KOUBEK, N. et al., (Hg.), Betriebswirtschaftliche Probleme der Mitbestimmung, Frankfurt/M. 1974
- Brauchen wir eine neue Betriebswirtschaftslehre? Kritik aus gewerkschaftlicher Sicht und Elemente einer Alternative, in: ders. et al. Betriebswirtschaftliche Probleme der Mitbestimmung, a. a. O., S. 185–203
- KRÄMER-BADONI, T., Zur Legitimation der bürgerlichen Gesellschaft. Eine Untersuchung des Arbeitsbegriffes in den Theorien von Locke, Smith, Ricardo, Hegel und Marx, Frankfurt/M. 1978
- KRAUS, O., Das Bedürfnis, Ein Beitrag zur beschreibenden Psychologie, Leipzig 1894
- KÜLLER, H. D., Sozialbilanzen, Möglichkeiten ihrer Weiterentwicklung, in: Hoffmann-Novotny, H.-J., (Hg.), Sozialbilanzierung, Frankfurt/M. / N. Y. 1981
- KULISCHER, J., Allgemeine Wirtschaftsgeschichte des Mittelalters und der Neuzeit, Bd. II, 4. Aufl. München, Wien 1971
- LAUTERBURG, Ch. et al., Leistungsreserven aktivieren, Essen 1983
- LE CLAIR, E. E. Jr., SCHNEIDER, H. K., (Hg.), Economic Anthropology, N. Y. 1968
- LEIPERT, C., Gesellschaftliche Umwelt und menschliche Bedürfnisse: zwei not-

- wendige Dimensionen einer humanwissenschaftlich fundierten Wirtschaftstheorie, in: ders., (Hg.), *Konzepte einer humanen Wirtschaftslehre*, Frankfurt/M. 1982, S. 133–160
- *Ökologische und soziale Folgekosten der Produktion. Argumente für eine präventive Umweltpolitik*, IUG pre 84-4, Berlin 1984
- LEITHERER, E., *Zur neueren Entwicklung der Managementlehre*, in: *Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung* 1962, S. 593–595
- LEVINE, M. F. et al., *Defining Quality of Working Life*, in: *Human Relations*, Vol. 37, 1, 1984, S. 81–104
- LE VINE, R. A., CAMPBELL, D. T., *Ethnocentrism, Theories of Conflict, Ethnic Attitudes and Group Behavior*, N. Y. u. a. 1972
- LINDAUER, M., SCHÖPF, A., (Hg.), *Wie erkennt der Mensch die Welt? Geistes- und Naturwissenschaftler im Dialog*, Stuttgart 1984
- LINSTONE, H. A., TUROFF, M., (ed.), *The Delphi Method, Techniques and Applications*, Reading 1975
- LISOWSKY, A., *Ethik und Betriebswirtschaftslehre*, *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* 1927, S. 253–258, 363–372, 429–442
- LÖFFELHOLZ, J., *Geschichte der Betriebswirtschaft und der Betriebswirtschaftslehre*, Stuttgart 1953
- *Repetitorium der Betriebswirtschaftslehre*, 2. Aufl., Wiesbaden 1967
- LÖWITH, K., *Von Hegel zu Nietzsche. Der revolutionäre Bruch im Denken des 19. Jahrhundert*, 7. Aufl., Hamburg 1978
- LOHMANN, M. R., *Planvolles Rechnen in Betrieb und Gruppe*, Berlin 1937
- LOHMEYER, J., *Technology Assessment: Anspruch, Möglichkeiten und Grenzen*, Diss., Bonn 1989
- LORENZ, K., *Vergleichende Verhaltensforschung*, Wien, New York 1970
- LORENZEN, P., SCHWEMMER, O., *Konstruktive Logik, Ethik und Wissenschaftstheorie*, Mannheim 1973
- *Konstruktive Wissenschaftstheorie*, Frankfurt/M. 1974
- LUDOVICI, C. G., *Grundriß eines vollständigen Kaufmanns- Systems, nebst Anfangsgründen der Handlungswissenschaft, und angehängter kurzer Geschichte der Handlung zu Wasser und zu Lande*, 2. Aufl., Leipzig 1768
- MACY, B. A., *A Progress Report on the Bolivar Quality of Work Life Project*, in: *Personnel Journal*, August 1979, S. 527–559
- MACY, B. A., LEDFORD, G. E., LAWLER, E. E., *An Assessment of the Bolivar Quality of Work Life Experiment*, New York 1980
- MAEHLER, K., WYZGA, R., *Economic measurement of environmental damage. A technical handbook*, Paris 1976
- MAHLBERG, W., *Bilanztechnik und Bewertung bei schwankender Währung*, 1. Aufl., Leipzig 1921
- MALINOWSKI, B., *Malinowski on the Kula*, in: Le Clair, Jr., E. E., Schneider, H. K., (Hg.), *Economic Anthropology*, N. Y. 1968
- MANN, G., HEUSS, A., *Propyläen der Weltgeschichte*, 1. Bd., Frankfurt/Main 1986
- MARCUSE, H., *Über die philosophischen Grundlagen des wirtschaftswissenschaft-*

- lichen Arbeitsbegriffs, in: Archiv für Sozialwissenschaft und Sozialpolitik 3, Tübingen 1969
- MARX, K., Das Kapital, Kritik der politischen Ökonomie, in: Karl Marx, Friedrich Engels Werke, Bd. 23, 4. Auflage 1890, neu: Berlin 1972
- Resultate des unmittelbaren Produktionsprozesses, Archiv Sozialistischer Literatur, 17, Frankfurt/M. 1969
- MASLOW, A. H., Motivation and Personality, New York 1954
- A Theory of Metamotivation: The biological rooting of value-life, in: Psychology today 1968, S. 38–39, 59–61
- MAYER, A., HERWIG B., (Hg.), Handbuch der Psychologie, Bd. IX, Betriebspsychologie, Göttingen 1970
- MEADOWS, D., Die Grenzen des Wachstums, Stuttgart 1972
- MELLEROWICZ, K., Eine neue Richtung in der Betriebswirtschaftslehre? Eine Betrachtung zu dem Buch von E. Gutenberg, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaftslehre 1952, S. 145–161
- MENGER, C., Gesammelte Werke, Bd. 1, Grundsätze der Volkswirtschaftslehre (1871), 2. Aufl., Tübingen 1968
- MESSER, J., Kulturethik mit Grundlegung durch Prinzipienethik und Persönlichkeitsethik, Innsbruck u. a. 1954
- MESZAROS, I., Der Entfremdungsbegriff bei Marx, München 1973
- METZE, G., Grundlagen einer allgemeinen Theorie der Technologiebewertung, Göttingen 1980
- MEYER, R., Rationalisierungsfolgen im Angestelltenbereich, IG Metall, Frankfurt/M. 1980
- MEYER-ABICH, K. M., SCHEFOLD, B., Die Grenzen der Atomwirtschaft, München 1986
- MIGROS, Bilan Social Migros, Presentations des activites et des objectifs sociaux de la communaute Migros, Veröffentlichung 1983, 1986, 1989 (auch in deutscher Übersetzung)
- MITTLER, H., Humanisierung der Industriearbeit durch Organisationsentwicklung, Frankfurt/M. 1984
- MÜLLER-WENK, R., Die ökologische Buchhaltung. Ein Informations- und Steuerungsinstrument für umweltkonforme Unternehmenspolitik, Frankfurt/M., N. Y. 1978
- Konflikt Ökonomie-Ökologie, Karlsruhe 1980
- MÜLLER-WITT, H., Produktfolgeabschätzung als kollektiver Lernprozeß, in: Öko-Institut (Hg.), Arbeiten im Einklang mit der Natur, a. a. O., S. 282–307
- NASCHOLD, F., Die »Humanisierung« entpuppt sich zu oft als Rationalisierung, in: Frankfurter Rundschau, Nr. 62, 13.3.80, S. 14
- NATURLAND, Informationen, Richtlinien für die Erzeugung von Produkten aus naturgemäßem Landbau, Gräfelfing 1987
- NELL-BREUNING, O. v., Arbeit – was ist das?, in: A. Kohl, (Hg.), Mensch und Arbeitswelt: Festschrift für Joseph Stigl, Stuttgart 1984
- NEUBERGER, O., Theorien der Arbeitszufriedenheit, Stuttgart 1974
- Messung der Arbeitszufriedenheit, Stuttgart 1974

- Woran wird Humanisierung der Arbeit gemessen – Wann gilt sie als eingelöst? in: Rosenstiel, L. v., Weinkamm, M., (Hg.), Humanisierung der Arbeit a. a. O., S. 81–93
- Arbeit. Begriff – Gestaltung – Motivation – Zufriedenheit, Stuttgart 1985
- NIKLISCH, H., Allgemeine kaufmännische Betriebslehre als Privatwirtschaftslehre des Handels und der Industrie, Leipzig 1912
- Die Betriebswirtschaft, Stuttgart 1929, und 7. Aufl. 1932
- Rede über Egoismus und Pflichtgefühl in: Zeitschrift für Handelswissenschaft und Handelspraxis, 1915/1916, Jg. 8, S. 101–104
- NOELLE-NEUMANN, E., STRÜMPPEL, B., Macht Arbeit krank? Macht Arbeit glücklich? Eine aktuelle Kontroverse, München 1984
- OECD, Social Indicator Development Programme: List of Social Concerns Common to most OECD Countries, Paris 1973
- ÖCHSLER, W. A., Die »menschengerechte Gestaltung der Arbeit« im Betriebsverfassungsgesetz, in: Die Betriebswirtschaft, 40, 1980a, S. 435–443
- Personal und Arbeit. Einführung in die Personalwirtschaft München, Wien 1985
- ÖCHSLER, W. A., WAGNER, B., Der konflikttheoretische Ansatz in der Betriebswirtschaftslehre, in: Ulrich, H., Zum Praxisbezug der Betriebswirtschaftslehre, Bern 1976, S. 93–106
- ÖKO-Institut, Arbeiten im Einklang mit der Natur, Bausteine für ein ökologisches Wirtschaften, Freiburg 1985
- ÖKO-Institut/Projektgruppe Ökologische Wirtschaft, Produktlinienanalyse: Bedürfnisse, Produkte und ihre Folgen, Köln 1987
- OELMÜLLER, W., Zur historischen und systematischen Rechtfertigung von Menschenrechten, in: Klages, H., Kmiecik, P., Wertwandel und gesellschaftlicher Wandel, a. a. O., S. 426–436
- OFFE, C., Leistungsprinzip und industrielle Arbeit, Frankfurt/M. 1970
- OPPOLZER, A. u. a., Humanisierung der Lohnarbeit, Der Kampf um die Arbeitsbedingungen, Berlin 1977
- ORTMANN, G., Unternehmensziele als Ideologie. Zur Kritik betriebswirtschaftlicher und organisationstheoretischer Entwürfe einer Theorie der Unternehmensziele, Köln 1976
- o.V. Changes in the Nature and Quality of Working Life, Thessaloniki, Griechenland, 1979. International Conference sponsored by the Human Factors Panel of the Nato Scientific Affairs Committee, Manuskript mit Beiträgen der Autoren: Hackmann, J. R., Lawler, E. E., Locke, E., Porter, L. W.
- Bericht über den Tag der Deutschen Wirtschaftswissenschaft 1938, Stuttgart, Berlin 1939
- »GM's Quality of Work Life Efforts. An Interview with Howard C. Carlson«, in: Schuster, F. E., Contemporary Issues in Human Resources Management, a. a. O., S. 29–38
- Handbuch der Wirtschaftskunde Deutschlands, II. Die Bevölkerung des Deutschen Reiches nach örtlicher Verteilung, sozialem Aufbau und allgemeinen Erwerbsverhältnissen, Leipzig 1901
- Staat, Gesellschaft, Wirtschaft – Zahlen, Fakten, Daten – Stuttgart 1983

- Leistung für AUDI, Leitbild, Strategien, Ziele, in: Führungskräfte Informationen, F. I. 2/1985, S. 21-47
- ADAC-Mitteilungen der Hauptabteilung Verkehr, Verkehrsunfälle, Unfallentwicklung 1988, München 1989
- PASMORE, W. et al., Sociotechnical Systems – A North American reflection on empirical studies of the seventies, in: Human Relations, 35 (12), 1982, S. 1179-204
- PERRIDON, L., Managementlehre – Neue Disziplin in Deutschland in: Der Volkswirt 37/1967, S. 2020-2022
- Subsidiarität und Solidarität als Grundlagen der Organisation des Produktionshaushaltes, in: Gaugler, E., Verantwortliche Betriebsführung, Stuttgart 1969, S. 131-146
- Betriebswirtschaftslehre, Vergleichende. Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Bd. 1, 4. Aufl., Stuttgart 1974, S. 809-816
- Einige Grundlagen zu einer Philosophie des Managements, in: Macharzina, K., Rosenstiel, L.v., Führungswandel in Unternehmung und Verwaltung, Wiesbaden 1974, S. 131-146
- PFEIFFER, J. E., The Emergence of Man, 2. Aufl. N. Y. 1972
- PFRIEM, R., Ökologie und Betriebswirtschaftslehre, Arbeitspapiere des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaft der Universität/Gesamthochschule Wuppertal, Nr. 75, Wuppertal 1983
- Soziale und ökologische Indikatoren als Mittel strategischer Unternehmenspolitik, in: Staehle, W. H., Stoll, E., Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Krise, a. a. O., S. 25-40
- Betriebswirtschaftslehre in sozialer und ökologischer Dimension, Frankfurt/M., N. Y. 1983
- PIAGET, J., Biologie und Erkenntnis, Tübingen 1974
- PICOT, A., Betriebswirtschaftliche Umweltbeziehungen und Umweltinformationen, Berlin 1977
- The Management of Investment Externalities within the Private Investment Decision Process, in: Management International Review, Stuttgart, Vol. 20, 3, 1980, S. 71-82
- Wirtschaftlicher Nutzen contra volkswirtschaftliche Kosten? »Humanisierung des Arbeitslebens« in ökonomischer Sicht, in: Rosenstiel, L.v., Weinkamm, M., (Hg.), Humanisierung der Arbeitswelt, a. a. O., S. 225-242
- PICOT, A., REICHWALD, R., Untersuchungen der Auswirkungen neuer Kommunikationstechnologien im Büro auf Organisationsstruktur und Arbeitsinhalte, Eggenstin- Leopoldshafen 1979
- PIEROTH, E., Sozialbilanz in der Bundesrepublik Deutschland, Wien 1978
- PÖHLER, W., Staatliche Förderung für die Verbesserung der Arbeits- und Lebensqualität, in: Gewerkschaftliche Monatshefte, 4/1980, S. 230-242
- Mit bescheidenen Mitteln weitreichende Wirkungen erzielt, Ein Erfahrungsbericht über Leistungen und Grenzen des Programms »Humanisierung des Arbeitslebens«, in: Frankfurter Rundschau, 1. Sept. 1980, S. 10
- PORTER, A. L., ROSSINI, F. A., Technology Assessment/ Environmental Assess-

- ment: Toward Integrated Impact Assessment, in: IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics, Vol. SMC-10, No. 8, Aug. 1980, S. 417–424
- PORTER, L. W., LAWLER III, E. E., HACKMANN, J. R., Behavior in Organizations, N. Y. etc. 1975
- PROJEKTGRUPPE IM WSI, Grundelemente einer Arbeitsorientierten Einzelwirtschaftslehre. Ein Beitrag zur politischen Ökonomie der Unternehmung, Köln 1974
- RAISER, Th., Vorstand, Aufsichtsrat und Hauptversammlung in mitbestimmten Aktiengesellschaften, in: Baur, F., et al., (Hg.), Funktionswandel der Privatrechtsinstitutionen. Festschrift für L. Raiser, Tübingen 1974, S. 355 ff
- RANDOLPH, R., Grundlegende Probleme der Bildung und Verwendung von Indikatoren, in: Zimmermann, H. J. u. a., (Hg.), Proceedings in Operations Research, Würzburg, Wien 1974, S. 391–402
- REBER, G., Unternehmensführung – Versuch einer ganzheitlichen Begriffserklärung, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 1969, S. 101–128,  
– Entwicklungslinien der Betriebswirtschaftslehre in Nordamerika, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 1969, S. 689–705
- REICHWALD, R., Zur empirischen betriebswirtschaftlichen Zielforschung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 6, 1979, S. 528–535  
– Technologische Entwicklungen und Wirtschaftlichkeitsbeschränkungen für eine humane Arbeitsgestaltung im Verwaltungsbereich, in: Rosenstiel, L.v., Weinkamm, M., (Hg.), Humanisierung der Arbeitswelt, a. a. O., S. 203–224
- REICHWALD, R., PICOT, A., BEHRBOHM, P., Vier Ebenen- Modell der Wirtschaftlichkeitsbeurteilung, Bonn 1985
- RHODES, L., The Un-Manager. No ranks, no titles, nothing but profits, in: Inc., Aug. 1982, S. 34–50
- RIEGER, W., Einführung in die Privatwirtschaftslehre, 2. Aufl., Erlangen 1959
- RIEGGER, M., Lernstatt erlebt. Praktische Erfahrungen mit Gruppeninitiativen am Arbeitsplatz. Ein Modell aus der Produktion, Essen 1983
- RUST, A., Der primitive Mensch, in: Mann, G., Heuß, A., (Hg.), a. a. O., S. 155–226
- SAACKE, R., Alternative Belohnungssysteme und innerbetriebliche Kommunikation, in: Lauterburg, Ch. et al., Leistungsreserven aktivieren, a. a. O., S. 222–237
- SAUER, W., Der dressierte Arbeiter, Geschichte und Gegenwart der industriellen Arbeitswelt, München 1984  
– Zur Einführung, Arbeit – Krise und Chance der modernen Gesellschaft, in: ders., Der dressierte Arbeiter, a. a. O., S. 9–27
- SAVARY, J., Der vollkommene Kauf- und Handelsmann, Neudr. d. dt. Übers. Genf 1676, Frankfurt/M. 1968
- SCARBOW, E., Statt Rüstungsproduktion Herstellung sozial nützlicher Güter, Der »Alternative Corporate Plan« von Lucas Aerospace, in: Hollstein, W., Penth, B., Alternativprojekte, Hamburg 1980, S. 67–27
- SCHÄFER, E., Über einige Grundfragen der Betriebswirtschaftslehre, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Jg. 20, 1950, S. 553–563
- SCHÄR, J. F., Allgemeine Handelsbetriebslehre, 1. Aufl., 1911 5. Aufl., Leipzig 1923

- SCHEIN, E., Coming to a new Awareness of Organizational Culture, in: Sloan Management Review, Winter 1984
- SCHLOZ, U. A., Humanisierung der Arbeit, Überlegungen zur Kritik integrativer Organisationskonzepte und neuer Formen der Organisation industrieller Arbeit, Frankfurt/M. 1977
- SCHMALENBACH, E., Über Verrechnungspreise, in: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, Jahrgang 3, 1908/9, S. 165–185
- Dynamische Bilanz, 5. Aufl., Leipzig 1931
  - Die Privatwirtschaftslehre als Kunstlehre, in: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, 1911/12, S. 304–316
- SCHMIDT, F., Die organische Bilanz im Rahmen der Wirtschaft, Leipzig 1921
- SCHMÖLDERS, G., Geschichte der Volkswirtschaftslehre, 2. Aufl., Hamburg 1964
- SCHNEIDER, D., Geschichte betriebswirtschaftlicher Theorie, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre für das Hauptstudium, München 1981 und 2. Aufl. 1985
- SCHNEIDER, H. K., (Hg.) Economic Anthropology, N. Y. u. a. 1968
- SCHNELLE, E., Neue Wege der Kommunikation, Spielregeln, Arbeitstechniken und Anwendungsfälle der Metaplan- Methode, Königstein 1978
- SCHÖNE, J., Zur Annahme der marktwirtschaftlich organisierten Gesellschaft, die menschlichen Bedürfnisse seien unendlich groß, in: Öko-Institut, Arbeiten im Einklang mit der Natur, a. a. O., S. 79–98
- SCHÖNPFLUG, F., Betriebswirtschaftslehre, Methoden und Hauptströmungen, Stuttgart 1974
- SCHÖPF, A., Die praerationalen Bedingungen des menschlichen Erkennens, Fühlens und Handelns – eine wissenschaftstheoretische und anthropologische Reflexion, in: Lindauer, M., Schöpf, A., (Hg.), Wie erkennt der Mensch die Welt?, a. a. O., S. 53–69
- SCHOLL, W., GERL, K., PAUL, G., Bedürfnisartikulation und Bedürfnisberücksichtigung in Unternehmen - Theoretische Ansätze zur Analyse von Mitbestimmungsregelungen, in: Bartölke, K. et al., (Hg.), Arbeitsqualität in Organisationen, a. a. O., S. 157–172
- SCHOMAKER, K. et al., Sichere Arbeitsplätze und nützliche Produkte, Heft 39/40, Militärpolitik Dokumentation Frankfurt/M. 1984
- SCHUMPETER, J. A., Geschichte der ökonomischen Analyse, Bd. I, Göttingen 1965
- SCHUSTER, F. E., Contemporary Issues in Human Resources Management, Reston 1980
- SCHWEITZER, M., (Hg.), Auffassungen und Wissenschaftsziele der Betriebswirtschaftslehre, Darmstadt 1978
- Wissenschaftsziele und Auffassungen der Betriebswirtschaftslehre, Darmstadt 1978. In: ders. a. a. O., S. 1–14; zuerst erschienen in Zeitschrift für Betriebswirtschaft 39, 1969, S. 207–220
- SCHWENDTER, R., Notate zur Kritik der alternativen Ökonomie, in: AG Spak, Zur alternativen Ökonomie I, Berlin 1978
- SEIDEL, E., SCHUMACHER, L., Betriebsökonomische Effizienzindikatoren, Bonn 1985



- SEISCHAB, H., »Erich Gutenberg: Die Produktion«, Anhang, in: Schönplugg, F., Betriebswirtschaftslehre, Methoden und Hauptströmungen, Stuttgart 1974, S. 417ff
- SEN, A., Choice, Welfare and Measurement, Oxford 1982
- SENGHAAS, D., Weltwirtschaftsordnung und Entwicklungspolitik, Plädoyer für Dissoziation, Frankfurt/M. 1977
- SKIRBEKK, G., Wahrheitstheorien, Frankfurt/Main 1977
- SMITH, A., Der Reichtum der Nationen, 1. Bd., Leipzig 1910  
– The Wealth of Nations, London (1776), neu aufg. München 1977
- SOMBART, W., Der kapitalistische Unternehmer, in: Archiv für Sozialwissenschaften und Sozialpolitik, 29. Bd., 1909
- STAEHLE, W.H., Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Einführung, München 1980, 3. Aufl. 1987; 5. Aufl. 1989  
– Funktionen des Managements, 2. Aufl., Bern und Stuttgart 1989
- STAEHLE, W.H., STOLL, E., Die Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Krise, kontroverse Beiträge zur betriebswirtschaftlichen Krisenbewältigung, Wiesbaden 1984
- STAEHLE, W.H., SYDOW, J., Duale Arbeitssituationsanalyse, Bonn 1985
- STAMM, V., Ursprünge der Wirtschaftsgesellschaft. Geld, Arbeit und Zeit als Mittel von Herrschaft, Frankfurt/M. 1982
- STAUDT, E., HAFKESBRINK, J., Diagnose und Kennzahlensystem, Bonn 1985
- STEINMANN, H., BÖHM, H., BRAUN, W., GERUM, E., SCHREYÖGG, G., Vorüberlegungen zur methodischen Basis und Programmatik einer Betriebswirtschaftslehre in praktischer Absicht, Ein Versuch auf der Grundlage der konstruktiven Philosophie und Wissenschaftstheorie, Arbeitspapier, H. 30, Nürnberg 1975
- STEINMANN, H., et al., Betriebswirtschaftslehre und Praxis, in: Ulrich, H. Zum Praxisbezug der Betriebswirtschaftslehre, Bern 1976
- STEINMANN, H., GERUM, E., Reform der Unternehmensverfassung, Köln u. a. 1978
- STEINMANN, H., LÖHR, A., (Hg.), Unternehmensethik, Stuttgart 1989
- STEINMANN, H., OPPENRIEDER, B., Brauchen wir eine Unternehmensethik? in: Die Betriebswirtschaft, 45, 1985, S. 170–183
- STIEFEL, R.T., Die anglo-amerikanische Managementlehre, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis 1969, S. 626–637
- STOLL, E., Betriebliche Umweltpolitik – Der ökonomische Zwang zur Naturvergessenheit, in: Staehle, W.H., Stoll, E., Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Krise, a. a. O., S. 353ff
- STREBEL, H., Umwelt und Betriebswirtschaftslehre, Berlin 1980
- STUDIENGRUPPE für Biologie und Umwelt, Entwicklungsmöglichkeiten eines Unternehmens der Automobilindustrie unter einer funktionsorientierten Unternehmensstrategie (FORD-Studie), München 1989
- SUNDHOFF, E., Dreihundert Jahre Handelswissenschaften, Göttingen 1979
- SYDOW, J., Der soziotechnische Ansatz der Arbeits- und Organisationsgestaltung. Darstellung, Kritik, Weiterentwicklung, Frankfurt/M. 1985

- THIEHOFF, R., KUHN, K., Was kosten unterlassene Arbeitsschutz- und Humanisierungsmaßnahmen? in: Amtliche Mitteilungen der Bundesanstalt für Arbeitsschutz, Nr. 4 Okt. 1988, S. 11f
- THOMAE, H., (Hg.), Die Motivation menschlichen Handelns, 7. Aufl., Köln, Berlin 1971
- THOMASCHEWSKI, A., Individuelle Fundamentalbedürfnisse als Grundlage für die »Humanisierung der Arbeitswelt«, Trier 1978
- THEISINGER, K., (Hg.), Die Führung des Betriebes, Festschrift für Wilhelm Kalveram, Berlin, Wien, 1942
- TODT, E., Das Interesse, Empirische Untersuchung zu einem Motivationskonzept, Bern 1978
- TOLMAN, E. C., Purposive Behavior in Animals and Men, New York 1932
- Ein kognitives Motivationsmodell, in: Thomae, H., (Hg.), Die Motivation menschlichen Handelns, a. a. O., S. 448–461
- TOME, W., Business Ethics: an introduction, 1986
- TOURAINÉ, A., Krise oder Mutation? in: Touraine, A. et al., Jenseits der Krise. Wider das politische Defizit der Ökologie, Frankfurt/M. 1976
- ULICH, E., Subjektive Tätigkeitsanalyse als Voraussetzung autonomieorientierter Arbeitsgestaltung, in: Frey, F., Ulich, E., (Hg.), Beiträge zur psychologischen Arbeitsanalyse, Bern u. a. 1981, S. 327–347
- ULRICH, H., Die Unternehmung als produktives soziales System, Grundlagen der allgemeinen Unternehmungslehre, 1. Aufl., Bern, Stuttgart, 1968, 2. überarb. Aufl. 1970
- Der Systemorientierte Ansatz in der Betriebswirtschaftslehre, in: Schweitzer, M., (Hg.), Auffassungen und Wissenschaftsziele der Betriebswirtschaftslehre, a. a. O., S. 276–291; zuerst erschienen in: Kortzfleisch, G.v., Wissenschaftsprogramm und Ausbildungsziele in der Betriebswirtschaftslehre, a. a. O., S. 43–60
- Zum Praxisbezug der Betriebswirtschaftslehre in wissenschaftstheoretischer Sicht, Bern, Stuttgart 1976
- ULRICH, H., PROBST, G., Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln, Bern, Stuttgart 1988
- UMWELTBUNDESAMT, Kosten der Umweltverschmutzung, Symposium am 12./13. September im Bundesministerium des Innern Berlin 1986
- UNITED NATIONS, Manual for the Preparation of Industrial Feasibility Studies, N.Y. 1978
- UTZ, A. F., Der Personalismus, Würdigung und Kritik, in: Die neue Ordnung, 8 Jg., 1954, Heft 1
- VEN, F.v.d., Sozialgeschichte der Arbeit, Bd. 1, Antike und Frühmittelalter, Nördlingen 1972
- VERTHONGHEN, R., Applicability of Cost-Benefit Analysis for Public Investment Decision-Taking, Leuven 1978
- VESTER, F., Leitmotiv vernetzten Denkens, München 1988
- Ballungsgebiete in der Krise, Stuttgart 1976
- VIEWEG, H.-G., Humanisierung der Arbeit: Eine Bilanz nach 10 Jahren, in: Ifo-Schnelldienst, 14–15, 1986, S. 15–24

- VILMAR, F., SATKE, K. O., *Wirtschaftsdemokratie und Humanisierung der Arbeit*, Köln, Frankfurt/M. 1978
- VOBRUDA, G., *Recht auf Arbeit? Wider die unheilige Allianz der Profit- und Beschäftigungsmaximierer*, in: Duve, F., (Hg.), *Technologie und Politik* 15, a. a. O., S. 126–145
- VOGELPOTH, N., *Die französische Sozialbilanz*, Frankfurt/M. 1980
- VOGT, W., *Arbeiterselbstverwaltung und kapitalistische Unternehmung: Ein theoretischer Vergleich*, in: Wagner, H. J., (Hg.), *Demokratisierung der Wirtschaft*, a. a. O., S. 22–43
- VOLMERG, B., SENGHAAS-KNOBLAUCH, E., LEITHAUSER, T., *Betriebliche Lebenswelt*, Opladen 1986
- WAGENER, H. J., (Hg.), *Demokratisierung der Wirtschaft, Möglichkeiten und Grenzen im Kapitalismus*, Frankfurt/M., New York 1980
- WAGNER, B. *Konflikte zwischen sozialen Systemen, Konzeption für ein bedürfnisorientiertes Konfliktmanagement*, Berlin 1978
- *Entwicklung einer bedürfnisorientierten Konzeption der Analyse und Gestaltung von Konflikten – Was sind Konflikte? Wie können sie bewältigt werden?* in: Dlugos, G., (Hg.), *Unternehmensbezogene Konfliktforschung*, Stuttgart 1979, S. 115–133
  - *Arbeitsgestaltung in Schweden (Tagungsbericht)*, in: *Zeitschrift für Organisation* 1981, S. 47–48
  - *Zu einer bedürfnisorientierten Unternehmens- und Managementkonzeption: Bietet Bedürfnisorientierung eine Alternative zur Kapitalorientierung?* in: Fischer-Winkelmann, W. F., (Hg.), *Paradigmawechsel in der Betriebswirtschaftslehre*, a. a. O., S. 581–605
  - *Auf der Suche nach dem Unbewußten und Irrationalen im Unternehmen – Neue Fragen und Konsequenzen für das Management*, in: *Gabler's Magazin*, Wiesbaden, Febr. 1989, S. 12–16
- WAGNER, B., CONRADI, W., *Konfliktorientierte Organisationsentwicklung zur Humanisierung der Arbeit, Entstehung und Bewältigung von Konflikten*, Hannover 1979
- WAGNER, B., OECHSLER, W. A., *Der konflikttheoretische Ansatz in der Betriebswirtschaftslehre*, in: Ulrich, H. (Hg.), *Zum Praxisbezug der Betriebswirtschaftslehre*, a. a. O., S. 93–106
- WAGNER, B., *zus. mit PERRIDON, L., Ethische Verantwortung im Unternehmen*, in: *Gabler's Magazin*, 12, Wiesbaden 1988, S. 30–34
- WAHRIG, G., *Deutsches Wörterbuch*, Gütersloh 1977
- WALTON, R. E., *Quality of Working Life: What is it?* in: Schuster, F. E., *Contemporary Issues in Human Resources Management*, a. a. O., S. 39–45
- WEBER, E., *Literaturgeschichte der Handelsbetriebslehre*, Tübingen 1914, neu: Frankfurt/M. 1967
- WEBER, H. K., *Zum System produktiver Faktoren*, *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 1980, S. 1056ff
- WEBER, M., *Diskussionsbeitrag*, in: *Verhandlungen des Vereins für Socialpolitik in Wien – 1909, Leipzig 1909*, S. 584ff

- Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus (1905), Sonderdruck, Tübingen 1934
- WEYERMANN, M., SCHÖNITZ, H., Grundlegung und Systematik einer wissenschaftlichen Privatwirtschaftslehre, Karlsruhe 1912
- WICKE, L., Die ökologischen Milliarden, Das kostet die zerstörte Umwelt – so können wir sie retten, München 1986
- WIENER, N., Cybernetics or Control and Communication in the Animal and the Machine, 1948
- WINTER, G., Das umweltbewußte Unternehmen, München 1987
- WÖHE, G., Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 15. Aufl., München 1984
- WSI-FORUM am 6. und 7. Juni 1973, WSI-Studie zur Wirtschafts- und Sozialforschung, Arbeitsorientierte Einzelwirtschaftslehre contra kapitalorientierte Betriebswirtschaftslehre, Köln 1973
- WURM, F. F., Vom Hakenpflug zur Fabrik, Frankfurt/M. u. a. 1966
- ZELLER, H. J., The Best on Quality, Targets, Improvements, Systems, München 1988
- ZELLNER, W., The UAW Rebels Teaming up against Teamwork, A big bloc of auto workers, fed up with union-management cooperation, is fighting back, in: Business Week, March 27, 1989, S. 34f
- ZETZSCHE, A. G., Das Goal-Accounting, Ansatz für ein Management-System zur Berücksichtigung gesellschaftsbezogener Ziele mit einem Beispiel aus der Praxis, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Jg. 53, H. 10, S. 870–987
- ZIMMERER, C., Kompendium der Betriebswirtschaftslehre, 4. Aufl., Frankfurt/M. 1971



# Sachregister

- Abwesenheitsraten 43
- Alternativszene 54
- Ansätze, anti-kapitalistische 52
  - entscheidungsorientierte 89
  - gesellschaftskritische 52
  - kritische 106
  - reformpolitische 53
  - subjektivistische 53
  - systemorientierte 89
- Ansatz, arbeitsorientierter 17
  - bedürfnisorientierter 17, 183
  - gebrauchswertorientierter 173
  - kapitalorientierter 17
  - soziotechnischer 161
  - systemtheoretischer 94
- Arbeit 11, 20, 113, 131
  - als Daseinserfüllung 26
  - als Kostenfaktor 25
  - als Produktionsfaktor 24
  - Freiheitscharakter von 27
  - Geschichte 29
  - Humanisierung der 90, 105, 123, 129, 149, 166, 185
  - industrielle 44
  - Intensivierung der 153
  - Sinn der 183
  - wertschöpfende Kraft von 25
- Arbeitsleben, Qualität des 111, 123, 143, 156, 166, 203
- Arbeits-situationsanalyse, duale 164, 211
- Arbeitsverhältnisse 34
- Arbeitswelt, Humanisierung der 97
- Arbeitszufriedenheit 156
- Arbeit zur Selbstversorgung 32
  
- Bedürfnisanalyse 188, 209, 223, 238, 240
- Bedürfnisbefriedigung 11, 44, 58, 115, 124, 145
- Bedürfnisse 21, 45, 113, 115, 131, 145, 185, 201
  
- Bedürfnisgenese 115
- bedürfnisorientierte Organisationsentwicklung 203, 238
  - Spielräume 191
  - Unternehmenspolitik 185, 201, 238
  - Unternehmensziele 207
- Bedürfnisorientierung 113
- Bedürfnisse, bewußte und unbewußte 120
  - gerechtfertigte 147
- Betrieb 13, 72, 113, 133
- Betriebswirtschaftslehre 13, 16, 53, 59, 67, 80, 86, 93, 97, 107, 109, 144
  - Geschichte der 61, 69
  - ethisch-normative 69
- Buchhaltung 64, 67
  - ökologische 180
  
- Cost-Benefit-Analysen 49, 123
  
- Delphi-Methode 158, 210, 240
- duale Arbeitssituationsanalyse 211
  
- Einzelwirtschaftslehre, arbeitsorientierte 53, 100
- Entwicklung des Geldwesens 33
- erweiterte Wirtschaftlichkeitsrechnung 193, 202, 240
- Erwerbsarbeit 21
  
- Fluktuation 202
- Fluktuationskosten 43
- Folgewirkungen 48
- Freiheitscharakter von Arbeit 27
  
- Gebrauchswertorientierung 60
- Geldwirtschaft 38, 41
- Gemeinwirtschaftlichkeit 19, 60, 67, 70f., 77
- Geschichte der Betriebswirtschaftslehre 61, 69

- Geschichte menschlicher Arbeit 27
- Goal Accounting 167, 204, 240
- Grenznutzenschule 25
- Grenznutzentheorie 133
- Grundbedürfnis 138
- Grundrechte 136
- Grundsätze 203
  - der Unternehmenspolitik 138
- Handelsbetriebslehre 67
- Handlungsspielräume 202
- Humanisierung der Arbeit 90, 105, 123, 129, 149, 166, 185
  - der Arbeitswelt 97
- Indikatoren, soziale 104, 171, 188, 201
  - soziale und ökologische 174
- Industrialisierung 29
- Industriekultur 12
- Intensivierung der Arbeit 153
- Koalitionsmodell 219
- Kostenbegriff, bedürfnisorientierter 146
- Lebensqualität 104, 136, 138, 212
- Lebensstandard 42, 46, 141
- Legitimation 126, 186
- Legitimationsprinzip 189
- Lernstatt 209, 226, 239
- Lernstattgruppen 240
- Lohnarbeit 28 f., 34
- Lohnarbeiter, industrieller 33
- Managementlehre 107
- Marktmechanismus 45
- Menschenrechte 136
- Nachfrage 47
- Nachfrage, monetäre 45
- Neue Wirtschaftlichkeit 97
- Öko-Controlling 49, 173
- ökologische Buchhaltung 180
- Organisationsentwicklung 130, 161, 195, 202, 240
  - bedürfnisorientierte 203, 238
- Organisationsstruktur 197
- Positivismusstreit 70
- Privatwirtschaftslehre 68, 74
- Produktfolgeabschätzung 50
- Produktfolgenabschätzung 177, 194
- Produktion 147
- Produktions- und Kostentheorien 82
- Produktionsfaktoren 24, 81, 88
- Produktionslenkung 45
- Produktionssteuerung 47
- Produktivität 13, 73, 110
- Produktlinienanalyse 123, 129, 177
- Publizität 232, 239
- Qualität des Arbeitslebens 111, 123, 143, 156, 166, 203
- Quality Circle 226
  - Circles 209
  - of Working Life 156, 212
  - of Work Life 203
- Rentabilität 43, 60, 83
- Sachzwänge 41
- Sinn der Arbeit 183
- Sozialbilanz 129, 143, 167, 204, 234
- Sozialbilanzen 49, 123
- soziale Indikatoren 104, 171, 188, 201
  - und ökologische Indikatoren 174
- Spielräume 56, 58, 165, 202, 205
- Spielräume, bedürfnisorientierte 191
- Tausch 31, 38
- Technikfolgenabschätzung 177
- Technology Assessment 123, 129, 177, 217, 240
- Umwelt 45, 49, 83, 163
  - natürliche 48
- Umweltverschmutzung 50

- Ungleichverteilungen 47
- Unternehmen 191
- Unternehmensbeirat 221, 240
- Unternehmensethik 111, 123, 190
- Unternehmenspolitik 203
  - bedürfnisorientierte 15, 185, 201, 238
- Unternehmensverfassung 219
- Unternehmensziele 60
  - bedürfnisorientierte 207
- Unternehmung 13, 59, 72
- Unternehmungsziele 90
  
- Wachstum 39
  
- Wertdiskussion 133
- Wertfreiheit 93
- Wertproblem 85
- wertschöpfende Kraft von Arbeit 25
- Werturteilsstreit 69
- Wirtschaftlichkeit, neue 97
- Wirtschaftlichkeitsprinzip 72, 145f.
- Wirtschaftlichkeitsrechnung, erweiterte 202, 240
- Wissenschaft, problemorientierte 16
- Wissenschaft »in praktischer Absicht« 16
- Wissenschaftstheorie, konstruktive 146



## Managementliteratur

---

Prof. Dr. Dr. h. c. Hans Ulrich

Prof. Dr. Gilbert J. B. Probst

### **Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln**

Ein Brevier für Führungskräfte

2. Auflage, 301 Seiten, 17 Abbildungen, 81 Graphiken,  
gebunden Fr. 54.–/DM 64.–

Prof. Dr. Emil Brauchlin

### **Problemlösungs- und Entscheidungsmethodik**

Eine Einführung

3. Auflage, 368 Seiten, 2 Faltafeln, gebunden Fr. 68.–/DM 82.–

Prof. Dr. Hugo Tschirky/Dr. Andreas Suter

### **Führen – mit Sinn und Erfolg**

Eine Wegleitung zum gesamtheitlichen Führungsverständnis in der Praxis

251 Seiten, 39 Abbildungen, gebunden Fr. 58.–/DM 70.–

Prof. Dr. Jan S. Krulis-Randa/Rudolf Ergenzinger

### **Entwicklung zum strategischen Denken im Handel**

Theoretische Ueberlegungen und praktische Beispiele

262 Seiten, 62 Abbildungen, 14 Tabellen, gebunden Fr. 58.–/DM 70.–

Prof. Dr. Fredmund Malik

### **Strategie des Managements komplexer Systeme**

Ein Beitrag zur Management-Kybernetik evolutionärer Systeme

3. Auflage, 563 Seiten, 86 Abbildungen, 17 Tabellen,  
gebunden Fr. 75.–/DM 90.–

Prof. Dr. Cuno Pümpin

### **Management strategischer Erfolgspositionen**

Das SEP-Konzept als Grundlage wirkungsvoller Unternehmungsführung

3., überarbeitete Auflage, 219 Seiten, 43 Abbildungen,  
gebunden Fr. 58.–/DM 68.–

---

## Haupt

Es genügt nicht, soziale Verantwortung im Unternehmen lediglich mit moralischen Appellen zu fordern. Das Buch zeigt Perspektiven auf, wie unter Konkurrenz eine sozial verantwortliche, das heißt konsequent an den Bedürfnissen von Mensch und Natur orientierte Unternehmenspolitik betrieblich verfolgt werden kann. Auf wissenschaftlicher Basis werden theoretische Grundlagen und praktische Erfahrungen einer solchen bedürfnisorientierten Unternehmenspolitik erarbeitet. Hieraus wird ein betriebliches Aktionsprogramm abgeleitet zur Umsetzung der unternehmenspolitischen Ziele und zur konsequenten Nutzung der betrieblichen Spielräume für sozial verantwortliches Handeln unter Wettbewerbsbedingungen. Die systematische Wahrnehmung sozialer und ökologischer Verantwortlichkeit wird zur Strategie langfristiger Unternehmenssicherung.

---

**UTB** Betriebswirtschaft

---

ISBN 3-258-04025-7

---