

Jürgen Deters

Verhaltenswissenschaftliche Ursprünge in der Betriebswirtschaftslehre

Geschichte der Betriebswirtschaftslehre; Leit motive betriebswirtschaftlicher Forschung; Mensch und Betriebswirtschaftslehre; Sozialtechnologien; Verhaltensorientierte Betriebswirtschaftslehre; Wissenschaftsentwicklung

Zusammenfassung

Die im ersten Jahrzehnt seit der Etablierung der Betriebswirtschaftslehre an den Handelshochschulen feststellbare „Nicht-Zur-Kenntnis-Nahme“ der Probleme menschlicher Arbeit und die damit zusammenhängende Reserviertheit gegenüber verhaltenswissenschaftlichen Erkenntnissen erklärt sich im wesentlichen aus wissenschaftsexternen, sozio-ökonomischen Entstehungsbedingungen des Fachs.

Die vorliegende Untersuchung zeigt, daß sich nicht, wie vielfach behauptet wird, die Öffnung der Betriebswirtschaftslehre gegenüber den Verhaltenswissenschaften erst in den 1960er und 1970er Jahren vollzog. Schon in den 1920er Jahren haben Betriebswirte wie Nicklisch oder Seyffert erkannt, daß Probleme menschlichen (Arbeits- und Konsumenten-) Verhaltens in der betrieblichen Praxis systematisch anfallen, und sie haben ihre betriebswirtschaftlichen Denkgebäude entsprechend verhaltenswissenschaftlich untermauert.

Inhaltsübersicht

- 1 Einführung
- 2 Zur historischen Herausbildung der Betriebswirtschaftslehre als wissenschaftlicher Hochschuldisziplin
- 3 Zum Begriff „Verhaltenswissenschaft“
- 4 Historische Anfänge einer Betriebswirtschaftslehre mit verhaltenswissenschaftlichem Grundverständnis
 - 4.1 Die „Allgemeine Gewerkslehre“ von Emminghaus
 - 4.2 Zum Verständnis einer wissenschaftlichen Privatwirtschaftslehre nach M. Weyermann und H. Schönitz
 - 4.3 Eugen Schmalenbach und sein Verständnis von Betriebswirtschaftslehre als Kunstlehre
 - 4.4 Zur Betrieb-Wissenschaft von Rudolf Dietrich
 - 4.5 Heinrich Nicklisch: Von der Privatwirtschaftslehre zur psychotechnisch-betriebswirtschaftlichen Forschung
 - 4.6 Zur Entwicklung einer verhaltenswissenschaftlichen Konzeptualisierung der Betriebswirtschaftslehre nach dem 2. Weltkrieg
- 5 Ausblick

1 Einführung

Die gegenwärtige Betriebswirtschaftslehre ist gekennzeichnet durch eine Vielzahl verschiedener Denkansätze und Theoriekonzeptionen, die sich von ihren Erkenntnisinteressen, ihrem Erkenntnisobjekt und ihrer Problemauswahl und -bearbeitung her zunehmend nebeneinander und teilweise gar gegeneinander bewegen. „Von einem *Grundkonsens* über Ziele, Inhalte und Methoden im Fach kann ... kaum noch gesprochen werden. *DIE* Betriebswirtschaftslehre gibt es allenfalls noch als Institution in der Bezeichnung von Lehrstühlen, Verbänden und anderen professionellen Einrichtungen. Die Spannungslinien eines auseinanderdriftenden, ja vielleicht auseinanderreißenden Faches sind dabei nicht eindimensional. Sie reichen von ökonomischen zu verhaltenswissenschaftlichen Ausrichtungen, von konstruktivistischen zu system-evolutorischen Vorstellungen, von der Orientierung am entscheidenden Handeln bis zur Fokussierung von Systemen und den in ihnen gegebenen und sich verändernden Prozessen, um nur einige wesentliche Spannungsdimensionen zu nennen“ (Bleicher 1985, S. 70).

Die Aufarbeitung der Ursprünge einer dieser Ausrichtungen, hier des verhaltenswissenschaftlichen Denkens in der Betriebswirtschaftslehre, ist nicht als Selbstzweck im Sinne einer nostalgischen Besinnung oder gar einer sentimentalischen Vergangenheitsschwärmerei gedacht. Im Gegenteil, mit der historischen Analyse werden konkrete Ziele verfolgt; es soll ein konstruktiver Beitrag geleistet werden, indem über die historische Betrachtung deutlich gemacht wird, daß aktuelle Themen und Kontroversen in der Betriebswirtschaftslehre in aller Regel nicht so sehr an früheren Auseinandersetzungen anknüpfen, sondern sie neu auflegen, so als ob es sie noch nie gegeben hätte. Der geschichtliche Rückblick macht deutlich, daß der Mensch in der Betriebswirtschaftslehre eine quasi konstant widersprüchliche Rolle erfahren hat. Von daher will diese Arbeit auch „das Bewußtsein schärfen für geschichtliche Konstanten und geschichtsübergreifende Rahmenbedingungen“ (Wagner 1990, S. 15).

Geschichtliche Darstellungen sind Re-Konstruktionen der „Vergangenheit“ aus dem „Heute“, sie sind „Gegenwart“ von „Vergangenem“. So sind denn auch die folgenden Ausführungen subjektiv gefärbt und nur vor der Perspektive des sozio-historischen Hintergrundes und der kulturell-biographischen Ausgangsposition des Autors und seines damit zusammenhängenden selektiven Wahrnehmungsverhaltens zu begreifen. Die vorliegenden historischen Analysen können und wollen nicht „Wahrnehmungsbehauptungen“ sein, sondern verstehen sich als Beitrag auf dem Weg der „Wahrheitssuche“. Als nicht einem historischen Vollständigkeitsanspruch genügendes Interpretationsangebot wollen sie über das Aufzeigen der Entstehungszusammenhänge der verhaltenswissenschaftlich orientierten Betriebswirtschaftslehre „Geschichte“ aber nicht nur fruchtbar machen, um einem ahistorischen Denken in der Betriebswirtschaftslehre entgegenzuwirken. Ihr Zweck besteht auch in der Vermittlung von Erkenntnissen und Orientierungen bei der Bearbeitung aktueller betriebswirtschaftlicher Problemstellungen, z.B. der Stellung des Menschen im Betrieb.

Von daher meint die Suche nach den verhaltenswissenschaftlichen Ursprüngen in der Betriebswirtschaftslehre insbesondere die Untersuchung der Frage nach den Entwicklungslinien und den Leitmotiven für die je konkrete Stellung und Behandlung des Menschen in der Betriebswirtschaftslehre (vgl. Deters 1990, S. 43-52).

2 Zur historischen Herausbildung der Betriebswirtschaftslehre als wissenschaftlicher Hochschuldisziplin

Was das Verhältnis der Betriebswirtschaftslehre zu ihren Nachbardisziplinen und damit auch zu nachbarwissenschaftlichen Erkenntnissen und Methoden anbelangt, so ist dies ein die betriebswirtschaftliche Forschung seit Beginn ihrer Etablierung und Institutionalisierung an den Hochschulen beschäftigendes Problem. Allerdings ist es bisher nicht gelungen, in dieser Frage einen Konsens zwischen den Fachvertretern herzustellen. Ob es um das Verhältnis zur Nationalökonomie, zu den Arbeits- und Betriebswissenschaften oder zu den Verhaltenswissenschaften, speziell der Psychologie, geht, jedesmal ist Kern der Diskussion: der Charakter der Betriebswirtschaftslehre als eigenständiger wirtschaftswissenschaftlicher Disziplin.

Für die Frage nach dem Verhältnis der Betriebswirtschaftslehre zu ihren verhaltenswissenschaftlichen Nachbardisziplinen und damit auch nach den verhaltenswissenschaftlichen Ursprüngen in der Betriebswirtschaftslehre ist es unumgänglich, den Prozeß der Herausbildung der Betriebswirtschaftslehre als eigenständiger Hochschuldisziplin nachzuzeichnen.

Dabei ist für die Beantwortung der Frage, seit wann die Betriebswirtschaftslehre als eigenständige „wissenschaftliche“ Disziplin existiert, im wesentlichen durch das jeweils zugrunde gelegte explizite oder implizite Wissenschaftsverständnis und die entsprechenden Vorstellungen über die Entwicklung einer „Wissenschaft“ beeinflusst.

Für die Genese der Betriebswirtschaftslehre bis hin zu ihrer verhaltenswissenschaftlichen Ausrichtung sind sowohl wissenschaftsinterne als auch wissenschaftsexterne Einflußfaktoren, die jeweils wieder in einem wechselseitigen Einwirkungsverhältnis stehen, zu beachten.

Aus diesem Grunde kann für die Erklärung der Geschichte der verhaltenswissenschaftlich orientierten Betriebswirtschaftslehre weder eine streng externalistische Analyse, wie sie zum Beispiel von Berger (1977) oder – mit Abstrichen – von Hundt (1977) vorgelegt wurde, noch ein mehr internalistisch orientierter Ansatz, wie er zum Beispiel von Schneider (1979, 1981, 1985) oder auch Schanz (1977, 1988) vertreten wird, allein überzeugen und die Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre adäquat und hinreichend erklären.

Was jedoch die konkrete Herausbildung der Betriebswirtschaftslehre (bzw. ihrer Vorläufer ‚Handelstechnik‘, ‚Handelwissenschaft‘ und ‚Privatwirtschaftslehre‘) anbelangt, so muß davon ausgegangen werden, daß wis-

senschaftsexternen Faktoren, insbesondere realökonomischen Problemen, die ausschlaggebende, disziplinbegründende Bedeutung zukommt.

Dies ist auch leicht einsichtig, denn eine „wissenschaftliche“ Disziplin, die es noch nicht gibt, kann keine „internen“ Kriterien bezüglich ihrer konkreten Ausgestaltung, ihrer Inhalte oder ihrer Methode begründen; es fehlt die scientific community.

Nun ist im Rahmen der Propagierung der Betriebswirtschaftslehre bzw. Handelswissenschaft als Hochschuldisziplin auch geprüft worden, ob sich diese eventuell als neues Teilgebiet im Rahmen einer schon bestehenden Wissenschaft etablieren könnte. Gedacht wurde dabei insbesondere an die Volkswirtschaftslehre, denn spätestens seit Adam Smith existiert eine eigenständige wirtschaftswissenschaftliche Disziplin, damals noch allgemein Nationalökonomie genannt.

Es ist nämlich denkbar und hat sich im Laufe der Geschichte der „Wissenschaften“ recht häufig gezeigt, daß eine neue Disziplin entsteht, indem sie sich von einer schon bestehenden abspaltet, entweder weil die alte Disziplin sich aufgrund „interner“ Kriterien Fesseln angelegt hat bezüglich zu untersuchender Frage- und Problemstellungen, oder weil das Gebiet zu komplex wurde und die je aktuellen Probleme das Problemlösungspotential der schon bestehenden Wissenschaft(en) übersteigen.

Was die Volkswirtschaftslehre bzw. Nationalökonomie anbelangt, so beschäftigte sie sich fast ausschließlich mit gesamtwirtschaftlichen Fragen und überließ einzelwirtschaftliche Fragen, wie zum Beispiel Kalkulation und Buchführung, den Kaufleuten selbst.

Diese Kaufleute versuchten ihre im wirtschaftlichen Verkehr gemachten Erfahrungen – wenn auch anfangs nur für den Eigengebrauch – aufzuzeichnen, zu ordnen und zu systematisieren. Im Laufe der Jahre entstand eine Vielzahl handelskundlicher Gesamtdarstellungen, wie zum Beispiel das im 17. und 18. Jahrhundert führende Nachschlagewerk und Lehrbuch der Handlungswissenschaft „Der perfekte Kaufmann“ des Franzosen Jacques Savary (1622-1690), dessen 1. Auflage 1675 in Paris zuerst erschienen ist. Für Deutschland sind insbesondere die Schriften von Jakob Marperger (1656-1730), Carl Günther Ludovici (1707-1778) oder Johann Michael Leuchs (1763-1836), als herausragend zu nennen (vgl. z.B.: D. Schneider 1985, S. 89-91).

Die Notwendigkeit systematischer Erfassung, Aufbereitung und Darstellung handelsbetrieblicher Probleme ist im wesentlichen auf die zunehmende nationale und internationale Bedeutung des Handels und die konsequente Gewinnerorientierung von immer mehr Betrieben zurückzuführen. Auch wenn bereits im Jahre 1723 der sächsische Merkantilist Jakob Marperger (zitiert nach Apt 1956, S. 11) die Frage erörtert, ob es nicht „ratsam sei, auf Universitäten öffentliche Professores mercaturae zu verordnen, die die Kaufmannschaft und alles, was in dieselbe hineinläuft

und von solcher dependiret, docieren müßten“, so hat es bis zur Verwirklichung dieser Idee noch fast 200 Jahre gedauert.

Veränderungen in Wirtschaft und Gesellschaft, technizistisch verkürzt als Industrielle Revolution bezeichnet, werden nämlich gegen Ende des 19. Jahrhunderts so gravierend, daß damit zusammenhängende Probleme, wie wachsende Betriebsgrößen (z.B. durch Betriebszusammenschlüsse, Konzernbildung), Kartellbildungen, zunehmende Trennung von Eigentum und Management, Verwissenschaftlichung der Betriebsführung und -verwaltung, zunehmende Eingriffe des Staates in die Wirtschaft (z.B. als Nachfrager im Militärbereich oder als Förderer von Industrieansiedlungen) und Komplizierung des Handels-, Wirtschafts-, Steuer- und Arbeitsrechts, nicht zuletzt aber die Internationalisierung des Handels, die Kaufleute vor immer größere Schwierigkeiten stellten und zu steigenden Anforderungen an diese und ihre Ausbildung führten (vgl. Colbe 1962, Sp. 6397; Wittmann 1963, S. 3; Wächter 1984, S. 3-5).

„Der außerordentliche Aufschwung der Wirtschaft in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts mit dem als Folgeerscheinung auftretenden Mangel an Kaufleuten mit gediegener Kenntnis des gesamten Wirtschaftslebens, der mit zunehmender Bedeutung des Handelsschulwesens (insbesondere durch die Fortbildungsschulpflicht der Handelslehrlinge) wachsende Mangel an Handelslehrern und Ausbildungsgelegenheiten für Handelslehrer ließen gegen Ende des 19. Jahrhunderts immer nachdrücklicher den Wunsch nach akademischen Pflegestätten der Handelswissenschaften laut werden“ (Seyffert 1956, Sp. 1006).

Bewegte sich der Wirtschafts- und Handelsverkehr noch in relativ „primitiven“ Bahnen, genügte die praktische Lehre. Da sich die Wirtschaft jedoch zunehmend komplizierter gestaltete, versagte die „primitive“ Art kaufmännischer Ausbildung (vgl. Apt 1956, S. 11).

Die Forderung nach einer akademisch fundierten Ausbildung für Kaufleute wurde immer eindringlicher und führte 1895 schließlich zu einem Zusammenschluß von Kaufleuten, Industriellen, Vertretern der Handelskammern und weiteren kaufmännisch Interessierten im „Deutschen Verband für das kaufmännische Unterrichtswesen“. Dieser Verband war neben den Handelskammern die treibende Kraft der neuen Hochschulidee und trug seine Vorstellungen über die neu zu konzipierende Disziplin in die Öffentlichkeit (vgl. Hundt 1977, S. 35).

Insbesondere der Initiative Gustav von Mevissens und seinem Einfluß auf diesen Verband und die Handelskammern ist es zu verdanken, daß es zur erstmaligen Gründung von Handelshochschulen und nicht zur Etablierung der gewünschten Disziplin an den Universitäten kam.

„Mevissen war als Gründer des Schaffhausen'schen Bankvereins einer der ersten Finanzkapitalisten in Deutschland und sein Interesse war nicht der Liebe zur Wissenschaft geschuldet... Mevissen hatte kritisiert, daß der auf unseren Universitä-

ten herrschende Geist ungebundener akademischer Freiheit, die einseitige, fast ausschließlich auf die Entwicklung des Erkennens ohne Rücksicht auf die praktische Anwendung der erlangten Erkenntnis zielende Richtung unserer Universitätsstudien, mit den Grundsätzen und Anschauungen, wie sie in den kaufmännischen Kreisen herrschen, nicht im Einklang, in mancher Beziehung selbst in vollster Dissonanz stehen'. Aus diesem Grunde sei für Großindustrielle, Bankenchefs und Großhändler der Universitätsbesuch uninteressant.

Die Vorschläge wurden von den Handelskammern aufgegriffen und im Interesse des Handelskapitals vertreten“ (Berger 1977, S. 50-51).¹

Schließlich wurden in der Zeit von 1898 bis 1919 – insbesondere mit finanzieller Unterstützung von Handelskammern, Kaufleuten und Industriellen² – elf Handelshochschulen errichtet, davon alleine sechs in den ersten drei Jahren (1898-1901).

Der erste universitäre handelswissenschaftliche Lehrstuhl wurde 1903 an der Universität Zürich mit dem ehemaligen Handelslehrer Johann Friedrich Schär (1846-1924), der 1906 – mit Gründung der Handelshochschule Berlin – nach Berlin übersiedelte, besetzt; dies, obwohl die ersten Handelshochschulen von ihrer Idee und Intention her sich strikt von den Universitäten abgrenzten.

Diese relativ kurze Zeitspanne der Gründungsperiode signalisiert ein damals sehr stark ausgeprägtes gesellschaftliches Bedürfnis, insbesondere aber ein in der wirtschaftlichen Praxis und bei jungen, aufstrebenden Kaufleuten vorhandenes Bestreben nach einer akademisch fundierten Ausbildung.³

„Daneben ist zu bemerken, daß mit ... der immer größeren Bedeutung, die die Ökonomie im Leben des Menschen gewann, das Ansehen der Wirtschaft und die gesellschaftliche Geltung der in ihr Tätigen ständig stiegen, was natürlich die Neigung, sich damit wissenschaftlich zu beschäftigen, auch bei denen förderte, die sich vorher dem Studium anderer Fächer zugewandt hätten“ (Wittmann 1963, S. 3 f.).

Anfangs ging man jedoch noch davon aus, daß die Handelshochschulen nur einem ausgewählten Kreis von „legitimierten“ und „begabten“ jungen

1 Das Zitat von Mevissen stammt aus: Mevissen, G.v.: Denkschrift über die Gründung einer Handelshochschule in Köln, 1879, zitiert in Berger. Nach Zengel, H.: Die Handelshochschulidee und ihre Verwirklichung in Deutschland, Diss. Mainz 1957, S. 78.

2 Vgl. dazu Apt (1956, S. 12), Rudolph (1976, S. 1373) und auch Berger (1977, S. 52), der z.B. darauf hinweist, daß die Leipziger Handelskammer für die ersten zwölf Jahre des Bestehens der Leipziger Handelshochschule die Garantie für alle finanziellen Verbindlichkeiten übernommen hatte.

3 Zur Bedeutung der Handelshochschule für den Kaufmann vgl. auch die gleichnamige Schrift von Paul Arndt (1903)

Kaufleuten in leitender Stellung offenstehen sollten, sie sollten „das Elitekorps des Kaufmannsstandes heranbilden“ (Apt 1956, S. 11)⁴.

Dies verdeutlicht auch von Colbe (1962, Sp. 6394), denn die neu gegründeten Handelshochschulen sollten „den künftigen Leitern großer Unternehmungen, den Syndici der wirtschaftlichen Interessenverbände und Kammern und den Lehrern der Handelsschulen die Gelegenheit geben, sich die für ihren Beruf notwendigen Spezialkenntnisse systematisch anzueignen und ihre Allgemeinbildung zu vertiefen“. Auch Bellinger (1967) schreibt, daß

„(b)ittere Erfahrungen bewiesen, daß sich die in den Unternehmungen neu aufkommenden Fragen nicht mehr allein mit den Kenntnissen aus einer praktischen Lehre, aus der Ausbildung an einer Handelslehranstalt oder aus eigener praktischer Erfahrung lösen ließen. Die steigenden fachlichen Anforderungen an die kaufmännischen Führungskräfte der Wirtschaft führten dazu, daß die Forderung nach einer akademischen Ausbildung für Kaufleute in allen Wirtschaftszweigen immer lauter wurde. Neben diesen Grund trat innerhalb der Kaufmannschaft das Streben nach gesellschaftlicher Anerkennung. Wirtschaften galt nicht als kulturelle Leistung. Die abschätzige Einstellung der gebildeten Stände gegenüber den Kaufleuten hatte die Folge, daß gerade die Begabtesten der Jugend die herkömmlichen akademischen Berufe anstrebten und dadurch als kaufmännischer Nachwuchs ausfielen ... Die Atmosphäre der deutschen Universitäten erschien ... für die Ausbildung von Kaufleuten wenig geeignet, weil dort die auf ‚Schaffen und Erwerb gerichtete Tätigkeit‘ gering geschätzt und der Beruf des Kaufmanns wenig geachtet sei“ (Bellinger 1967, S. 49).

Mit der Etablierung einer akademischen kaufmännischen Disziplin hoffte man also auch, eine Aufwertung des Kaufmannsstandes insgesamt zu erreichen; ob man jedoch schon bei Gründung der Handelshochschulen die Idee von einer „Wissenschaft“ vom Einzelbetrieb anstrebte, wie von Colbe (1962, Sp. 6394) unterstellt, können die hier vorgenommenen Recherchen nicht bestätigen. Wie ausgeführt, wollten die praktischen Kaufleute und ihre Interessenverbände von vornherein das Fach lieber auf einer Handelshochschule als an einer Universität vertreten sehen. Die kaufmännische Praxis verlangte keine rein theoretische, dem „wirklichen“ Leben fernstehende Bildung und Auffassung, sondern eine den praktischen betrieblichen Problemen angemessene Ausbildung.

„Die bestehenden Hochschulen – Universitäten und technischen Hochschulen –, wovon eigentlich nur die ersten in Betracht kommen, sind für diese Zwecke unzu-

4 Den elitären Anspruch der Handelshochschulausbildung betont auch Max Weber: „Die Ausgestaltung der ... Handelshochschuldiplome, der Ruf nach Schaffung von Bildungspatenten auf allen Gebieten überhaupt, dienen der Bildung einer privilegierten Schicht in Büro und Kontor“ (Weber 1972, S. 577, zitiert nach Berger 1977, S. 63.).

reichend. Einmal erfordert ein abgeschlossenes Studium an der Universität mehr Zeit, als dem Kaufmann dafür zu Gebote steht, und dann wird der Studierende zuviel mit Wissenschaften belastet, die später für ihn wertlos sind. Die Aufgabe der kaufmännischen Hochschule muß es sein, diejenigen Teile der Wissenschaft auszuwählen, welche einerseits die Hebung der allgemeinen Bildung bewirken und später dem Kaufmann in seinem Beruf voraussichtlich von Nutzen sind. Wir glauben, daß diese Ziele am sichersten durch eine selbständige Handelshochschule erreicht werden (Apt 1956, S. 15). Von daher wird es verständlich, daß die als notwendig erachtete akademische Ausbildung für Kaufleute auch nicht der schon an den Universitäten bestehenden Wirtschaftswissenschaft, nämlich der Nationalökonomie, übertragen wurde, obwohl es immerhin möglich gewesen wäre, von der Lehre vom ökonomischen Gesamtsystem ausgehend eine „Einzel“- bzw. „Privatwirtschaftslehre“ zu konzipieren, wie es Weyermann und Schönitz oder später die Rieger-Schule gemacht haben“ (Hundt 1977, S. 38).

Wenn – wie im folgenden noch ausgeführt wird – sich die Betriebswirtschaftslehre aus der Handelsbetriebslehre und Privatwirtschaftslehre heraus entwickelt hat, kann somit hier auch nicht der Sichtweise, wie sie zum Beispiel von Schneider vertreten wird, gefolgt werden, daß sich die Betriebswirtschaftslehre quasi von der Nationalökonomie abgespalten hat (vgl. Schneider 1985, S. 132); Betriebswirtschaftslehre wird hier vielmehr als „Retortenprodukt der Handelshochschulen und später der Universitäten“ (Berger 1977, S. 50) aufgefaßt; sie versteht sich ... von Anfang an als etwas ganz anderes denn als Zweig der Nationalökonomie“ (Hundt 1977, S. 38).

Obwohl die Industrialisierung und die damit zusammenhängende zunehmende Komplexität der arbeitsteiligen Wirtschaft als ein wichtiger Gründungsimpuls für die Etablierung eigenständiger Handelshochschulen zu begreifen sind, konzentriert man sich an den Handelshochschulen zunächst auf Probleme des Handelsbetriebs, insbesondere auf Fragen des kaufmännischen Verkehrs und des Rechnungswesens. Dieser inhaltlichen Grundkonzeption des Fachs entspricht auch der Standort der ersten Handelshochschule in der Messe- und Handelsstadt Leipzig (vgl. Piorowsky 1980, S. 17).⁵

Insbesondere aber an der Handelshochschule Leipzig war es praktisch von Anfang an so, daß die Studierenden – soweit möglich – auch Vorlesungen an der Universität besuchten und dort mit „wissenschaftlich“ tiefer begründeten Lehrgebieten wie Jurisprudenz, Geschichte, Geographie, naturwissenschaftlichen Fächern und nicht zuletzt der Nationalökonomie vertraut wurden.

5 Probleme der industriellen (Massen-)Fertigung und damit zusammenhängende Fragen der Produktion galten als technische Probleme und wurden an die Technischen Hochschulen verwiesen (vgl. Großmann 1950, S. 31 f. und Hundt 1977, S. 36).

„Die intensive Anleitung zu wissenschaftlicher Forschung und Lehre war es aber auch, die die Studierenden der Handelshochschule den großen Abstand oder sagen wir besser die Mängel in den Studieneinrichtungen für das eigentliche betriebswirtschaftliche Fach, das damals *Handelwissenschaft* genannt wurde, erkennen ließen. Diese eigentlichen Handelswissenschaften waren nichts anderes als Handelstechnik; Technik der Buchhaltung, der Korrespondenz, des kaufmännischen Rechnens. Man hatte, in Unkenntnis der 100 Jahre zuvor schon gut ausgebildeten Handelswissenschaft, hier einfach das Handelstechnische der Öffentlichen Handels-Lehranstalt Leipzig übernommen und bot es in der dort geübten Form dar. Nicht von allen damaligen Dozenten der Handelswissenschaften wurde erkannt, daß man den Studierenden neben der Form die Ursachen des wirtschaftlichen Geschehens erklären müsse. Es kam noch hinzu, daß alle Dozenten für die ‚Handelswissenschaften‘ im Nebenamt wirkten, daß sie mit Unterrichtstätigkeit nicht unter 18 Stunden die Woche und dementsprechenden Korrekturen und Beratungssitzungen belastet waren, die zu einer wissenschaftlichen Vertiefung des Gebietes, zu einer eingehenden Forschung keine Zeit gelassen haben“ (Werner 1925, S. 20 f.; Hervorhebungen von J. D.).

Zunehmend wurde erkannt, daß es nicht ausreicht und alleinige Aufgabe der Handelshochschule sein kann, „bessere“ Buchhalter auszubilden. Von daher hat man aus Gründen der praktischen Erfordernisse an Kaufleute in Führungspositionen, nicht zuletzt aber auch, um die Handelshochschulen attraktiv zu gestalten, das konkrete Lehrangebot zunehmend ausgeweitet und die Forschungsbemühungen intensiviert.

„Es ist ein erfreuliches Zeichen für die Kraft wissenschaftlichen Denkens, daß unter dem Einfluß der ersten Absolventen der Leipziger Handelshochschule, die in dem weiten Bereich der ihnen offenstehenden Universitätswissenschaften gute Gelegenheit zur Schulung in den Methoden wissenschaftlicher Arbeit fanden, sehr bald eine rege Forschungstätigkeit einsetzte, die eine zweite Periode der Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre darstellt. Aus der reinen Lehre der Technik wuchs die planmäßige Einzelforschung heraus, die unentbehrliche Voraussetzung jeder Weiterentwicklung der Erkenntnis sein mußte“ (Schmidt 1925, S. 154).

An der Durchführung dieser Einzelforschung und dem damit zusammenhängenden Aufbau einer „Einzelwirtschaftslehre“ waren aber nicht nur Professoren und Assistenten beteiligt, auch die Studenten haben kräftig mitgeholfen, indem sie für das Examen sogenannte ‚freie wissenschaftliche Arbeiten‘ anfertigen mußten, die sich insbesondere mit historisch aktuellen Spezialproblemen aus dem Rechnungswesen oder einzelner Betriebslehren beschäftigten. Die besten dieser Arbeiten konnten in den damaligen Fachzeitschriften veröffentlicht werden (vgl. Eisfeld 1956, S. 30). Dies war zum einen die 1906 von Schmalenbach gegründete „Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung“ (heute: „Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung“, ZfbF) und zum anderen die ab April 1908 herausgegebene „Zeitschrift für Handelwissenschaft und

Handelspraxis“ (heute: „Die Betriebswirtschaft“). „Die ersten Herausgeber waren Dr. Hermann Rehm, ordentlicher Professor an der Universität Straßburg, Dr. G. Obst, seinerzeit Dozent an der Handelshochschule Berlin, Dr. H. Nicklisch, seinerzeit Dozent an der Handelshochschule Leipzig sowie Regierungsrat A. Schmidt, ordentlicher Professor an der Exportakademie Wien“ (vgl. Isaac 1923, S. 50).

Auf vornehmlich empirisch-induktivem Wege werden so in aufwendiger Kleinarbeit und Detailuntersuchungen Baustein um Baustein der neuen Hochschuldisziplin hinzugefügt (vgl. Kosiol 1956, S. 132). Vor dem Hintergrund einer immer unübersichtlicher werdenden Menge von Einzeluntersuchungen und -erkenntnissen machte sich schon bald ein Bedürfnis nach Zusammenfassung und Systematisierung des bisher Erarbeiteten breit, es wuchs der Wunsch nach auch theoretischer Durchdringung des erhobenen Materials und nach schrittweiser Herausarbeitung des „Allgemeinen“ an den bisherigen Einzelerkenntnissen. Schließlich fand sich ein Dozentenstab, der sich um die Zusammenfassung und Systematisierung des vorhandenen Wissens bemühte und die „wissenschaftliche“ Durchdringung und Grundlegung der neuen Hochschuldisziplin vorantrieb.

Das erste Jahrzehnt der Handelshochschulen und die ersten programmatischen Gesamtentwürfe für die neue Hochschuldisziplin (Gomberg 1903; Hellauer 1910; Schär 1911; Nicklisch 1912) sind jedoch gekennzeichnet von einer fast durchgängigen „Nicht-Zur-Kennntnis-Nahme“ der Probleme menschlicher Arbeit und einer damit zusammenhängenden Reserviertheit gegenüber sozialwissenschaftlichen Erkenntnissen aus der Soziologie und Psychologie. Dieses erklärt sich sowohl aus den angesprochenen sozioökonomischen Entstehungsbedingungen des Fachs (die Protagonisten der neuen Hochschuldisziplin forderten die Bearbeitung rein kaufmännischbuchhalterischer Probleme wie Rechnungslegung, Bilanzierung, Kalkulation etc.) als auch aus dem Wunsch nach institutioneller Eigenständigkeit und „Wissenschaftlichkeit“ der neuen Hochschuldisziplin.

Hingegen haben sich schon vor und während der Etablierungsphase der Handels- bzw. Betriebswirtschaftslehre als neuer Wissenschaft andere Hochschuldisziplinen mit der besonderen Problematik menschlichen (Arbeits- und Konsumenten-)Verhaltens befaßt. Insbesondere sind es die Ingenieurwissenschaften an den Universitäten und Technischen Hochschulen, denen damals primär die Ausbildung zukünftiger Manager für den industriellen Bereich zukam, gewesen, die in den Betriebswissenschaften eigenständige Verhaltensforschungen betrieben und Erkenntnisse aus der angewandten Psychologie, insbesondere der Psychophysik (z.B. Fechner) und Psychotechnik (z.B. Münsterberg), aber auch aus der Betriebssoziologie (z.B. Weber, Merton, Selznik) und den (amerikanischen) Arbeitswissenschaften (z.B. das Scientific Management von Taylor oder die Erkenntnisse der Human-Relations-Bewegung) in ihr Lehr- und Forschungssy-

stem integrierten (vgl. Staehle 1991, S. 100 ff. und Deters 1990, S. 221-256).⁶

3 Zum Begriff „Verhaltenswissenschaft“

Vorweg soll gleich deutlich gemacht werden, daß es – obwohl immer wieder betont wird, daß Präzision und Konsistenz von Begriffen für eine intersubjektiv verständliche Kommunikation in Wissenschaft und Praxis unerläßlich sind – *den* Begriff „Verhaltenswissenschaft“ ebensowenig gibt wie *den* „Verhaltens“-Begriff; folglich gibt es auch nicht *die* Verhaltenstheorie, denn nur diese würde *den* Verhaltensbegriff verbindlich festlegen.

Der Begriff „Verhaltenswissenschaften“ („Behavioral Sciences“) findet sich zum ersten Mal in dem Bericht eines Komitees, „das in den späten 40er Jahren für die Ford Foundation eine Studie über die Notwendigkeit einer Förderung des wissenschaftlichen Bemühens um die Erklärung des menschlichen Verhaltens durchführte (Kirsch 1976, Sp. 4135).

Das Aufkommen dieses Begriffes „Verhaltenswissenschaften“ und seine – insbesondere im anglo-amerikanischen Sprachraum – weithin zu verzeichnende Akzeptanz fällt bezeichnenderweise in eine Zeit (Ende der 40er Jahre, Anfang bis Mitte der 50er Jahre)⁷, die als McCarthyismus in die Geschichte eingegangen ist. Es war die Zeit, die – gerade in den USA – durch antikommunistische Kampagnen und Propaganda auch gegen sozialwissenschaftlich und sozialpolitisch engagierte Intellektuelle und Wissenschaftler gekennzeichnet war, in der nahezu alles als kommunistisch beeinflusst galt und entsprechend denunziert wurde, was nur irgendwie mit Sozialismus assoziiert werden konnte. Daß von daher auch der Begriff „Sozialwissenschaften“ (Social Sciences) und seine Konnotationen wie Sozialwissenschaftler, Sozialforschung usw. als anrüchig galten und

6 Vgl. auch Walter-Busch (1991, S. 379): „Zunächst begegneten in Deutschland viele Promotoren der Betriebswirtschaftslehre dem neuen Fachwissen, das vor allem Tayloristen und Psychotechniker recht lautstark anpriesen, indifferent, abwehrend oder – bestenfalls – rezeptiv. Produktive Eigenbeiträge zu dessen Weiterentwicklung erbrachten nur wenige von ihnen – unter anderem wohl darum nicht, weil das deutsche Universitätsmilieu überdurchschnittlich stark nach Beweisen wissenschaftlicher Eigenständigkeit der als Hochschulfach umstrittenen Betriebswirtschaftslehre verlangte.“

7 „Senn (1966, S. 109 f.) kommt nach Literaturrecherchen zu dem Ergebnis, daß Hull wahrscheinlich als erster Psychologe den Begriff behavioral sciences benutzt hat, und zwar in dem Buch ‚Principles of Behavior‘ (1943) (vgl. Staehle 1991, S. 133).

durch den weniger „verdächtigen“ Begriff „Verhaltenswissenschaften“ (Behavioral Sciences) „Verhaltenswissenschaftler“ etc. ersetzt wurden, ist leicht nachvollziehbar, hoffte man doch dadurch den Verfolgungen und Denunziationen, ja „der Schlinge des McCarthyismus in den USA zu entgehen“ (Ziegler 1980, S. 73).

Auch versprach man sich von der Verwendung des Begriffs ‚Verhaltenswissenschaften‘ eine größere Resonanz in der Öffentlichkeit. Man war sich bewußt, daß die Öffentlichkeit, insbesondere auch potente Geldgeber, nicht in der Lage waren, zwischen ‚Sozialwissenschaften‘ und ‚Sozialismus‘ zu unterscheiden (vgl. Miller 1955, zitiert nach Kirsch 1976, Sp. 4135).

Auf eine weitere, den wissenschaftsinternen Aspekt betonende Begründung weist Staehle (1985, S. 161) hin. Aus der Formulierung des damaligen, von der Ford Foundation geförderten Forschungsprojektes „Industrial Behavior and Human Relations“ als „Behavioral Sciences Program“ „wird deutlich, daß die neue Richtung der Verhaltenswissenschaften (= Behavioral Sciences) als Reaktion auf die Human Relations-Bewegung zu verstehen ist. Die meist normativen, sozialtechnologischen Aussagen der Human-Relations-Richtung genügten häufig nicht einmal bescheidensten wissenschaftstheoretischen Anforderungen und konnten – sofern Hypothesen formuliert waren – trotz unzureichender Operationalisierung in vielen Fällen falsifiziert werden. Die Verhaltenswissenschaften, mit dem Ziel der wissenschaftlichen Erforschung (Beschreibung, Erklärung, Prognose) menschlichen Verhaltens, müssen folglich großen Wert auf empirisch und methodologisch einwandfreies Arbeiten legen.“

„Behavioral Sciences“ meint daher in der Folge weitgehend „Science“ im Sinne einer naturwissenschaftlich-methodischen Ausrichtung, meint das Streben nach naturwissenschaftlich exakten nomologischen (Verhaltens-)Theorien. Die konkrete Fassung dessen, was unter „Verhalten“ verstanden und erforscht werden soll, wird auf diese Weise in eine ganz bestimmte Richtung gelenkt. Konkret ist es die empirisch-analytische Wissenschaftstheorie, die „Verhalten“ auf das einengt, was im Sinne des naturwissenschaftlich-kausalistischen Erklärungsansatzes als empirisch erhebbar und damit erforschbar gilt, nämlich die äußerlich beobachtbare Tätigkeit des Menschen, das „Sich-Verhalten“.⁸

8 Auf die in diesem Zusammenhang wichtige Tradition des Behaviorismus und seiner positivistische, nomologische und experimentell-quantifizierbare Verhaltensforschung betreibenden Vertreter (z.B. Thorndike, Watson, Hull, Skinner, usw.) soll hier nicht weiter eingegangen werden. Es soll aber nicht unerwähnt bleiben, daß sich insbesondere auch in der jüngsten Betriebswirtschaftslehre, kontrastierend zu dem erwähnten Verhaltensbegriff, eine handlungstheoretische Richtung entwickelt hat, die gegenüber dem naturwissenschaftlich-objekti-

Da menschliches Verhalten (bzw. Teilaspekte davon) Untersuchungsgegenstand mehrerer wissenschaftlicher Disziplinen ist, gibt es auch eine Vielzahl verhaltenswissenschaftlicher Disziplinen.

In den USA, in denen traditionellerweise auf wissenschaftstheoretische Erörterungen und – damit zusammenhängend – wissenschaftstheoretisch bedingte Abgrenzungen von Disziplinen kein großer Wert gelegt wird, zählen in pragmatischer Absicht all die Disziplinen (bzw. Teile davon) zu den Verhaltenswissenschaften, die sich vorzugsweise mit dem Menschen und menschlichem Verhalten auseinandersetzen; folglich werden Disziplinen wie Anthropologie, Ökonomie, Politologie, Biologie, Psychologie, Soziologie, Sozialpsychologie, Psychoanalyse, Geschichte, Rechtswissenschaft, Physiologie, soziale Geographie, Archäologie, Linguistik, Pädagogik etc. zu den Verhaltenswissenschaften gerechnet. Den Kern der Verhaltenswissenschaften bilden allerdings die Anthropologie, Psychologie und Soziologie, und mittlerweile hat sich die Sichtweise von Berelson und Steiner (1964, S. 11) allgemein durchgesetzt, diese drei Disziplinen als Verhaltenswissenschaften zu begreifen (vgl. Staehle 1991, S. 131 f.). Trotz vielfältiger Bemühungen – insbesondere im methodologischen Bereich – ist es bis heute nicht gelungen, die Verhaltenswissenschaften in einer einzelnen wissenschaftlichen Disziplin zu integrieren, so daß – wie angesprochen – es weder *die* Verhaltenswissenschaft, *den* Verhaltensbegriff noch *die* Verhaltenstheorie gibt.

Von den USA ausgehend hat sich seit Anfang der 50er Jahre der Begriff „Verhaltenswissenschaft“ und die mit ihm verbundene naturwissenschaftlich ausgerichtete Forschungsmethodik zunehmend verbreitet. Heute steht er für einen interdisziplinären Ansatz, der nicht nur die disziplinären Grenzen der einzelwissenschaftlichen Disziplinen überschreitet, sondern menschliches Verhalten in der Vielfalt seiner Aspekte zu beschreiben und zu erklären versucht. Von daher zählt Kirsch (1978, S. 39) auch das „Marketing“ oder das „Management“ zu den Verhaltenswissenschaften.

Was den deutschsprachigen Raum anbelangt, so hat sich der Begriff „Verhaltenswissenschaft“ (noch) nicht in gleicher Weise durchgesetzt wie in den Vereinigten Staaten, allerdings findet man auch hier – insbesondere seit Beginn der 70er Jahre – in zunehmendem Maße Bezeichnungen wie „verhaltenswissenschaftlich“, „verhaltenstheoretisch“ oder „verhaltensorientiert“, gerade auch im Bereich der Betriebswirtschaftslehre.

vistischen Stimulus-Response-Ansatz der Behavioristen die Intentionalität, Subjektivität, Sinnhaftigkeit und Ganzheitlichkeit von „Handlungen“ betont. Von daher steht in diesem handlungswissenschaftlichen Ansatz auch nicht die kausale Verhaltensklärung, sondern das „Verstehen“ von Handlungen im Vordergrund (vgl. Deters 1990, S. 412-433; P. Ulrich 1986, S. 333-338 und die dort gegebenen Hinweise auf die Konstruktivisten).

Daraus allerdings abzuleiten, daß sich die Betriebswirtschaftslehre erst seit den 60er/70er Jahren mit Verhaltenswissenschaften beschäftigt, ist – wie die historische Analyse der Betriebswirtschaftslehre zeigt – zu kurz gegriffen.

In der betriebswirtschaftlichen Literatur immer wieder anzutreffende Aussagen wie:

„Erste Anzeichen ... einer Öffnung gegenüber den Verhaltenswissenschaften zeigten sich in jenem betriebswirtschaftlichen Bereich, der es aufgrund der einseitigen nationalökonomischen Fundierung am schwersten hatte, seine Überlegungen zu einer sinnvollen Anwendung in der Praxis zu bringen, nämlich im Bereich der Absatzwissenschaft. Es kommt deshalb nicht von ungefähr, daß gerade Autoren der Absatzwissenschaft die ersten waren, die sich unter dem Einfluß der amerikanischen Marketinglehre um eine realistische Rekonzeption des tatsächlichen Käuferverhaltens bemühen, damit aber auch die Notwendigkeit hervorhoben, psychologische und soziologische Gesichtspunkte in die Betrachtung einzubeziehen“ (Kirsch 1978, S. 13),

können von daher nur als Folge „eines weitgehenden Desinteresses der jüngeren Betriebswirtschaftslehre an dogmengeschichtlichen Fragestellungen“ (Wunderer 1981, S. 148) interpretiert werden.

Auch wenn der Begriff „Verhaltenswissenschaften“ erst in den späten 40er bzw. zu Beginn der 50er Jahre in den USA auf breiter Ebene auftaucht und Sprache als symbolische Transformation tatsächlichen menschlichen Tuns begriffen werden kann, darf daraus nicht geschlossen werden, daß damit auch die Geschichte der Verhaltenswissenschaften erst zu dieser Zeit beginnt. Die Zeit des Aufkommens des Begriffs „Verhaltenswissenschaft“ ist nicht mit der Zeit der ersten „verhaltens“-wissenschaftlichen Forschung gleichzusetzen.

Vielmehr beginnt die Geschichte verhaltenswissenschaftlicher Teildisziplinen, z.B. der Psychologie, wesentlich früher, ja die Umbenennung der Sozialwissenschaft in die „neutraler“ klingenden Verhaltenswissenschaften ist eher einem politisch bedingten Opportunismus geschuldet als einer wissenschaftlich bedingten Notwendigkeit.

Außerhalb der Betriebswirtschaftslehre sind es in Deutschland Forscher wie der Betriebswissenschaftler Schlesinger oder der Psychotechniker Münsterberg gewesen, die in den 1910/1920er Jahren umfassende, empirisch-experimentell abgesicherte Ergebnisse zur Erklärung (und Beeinflussung und Kontrolle) menschlichen Arbeitsverhaltens vorgelegt haben und sich für eine interdisziplinäre Zusammenarbeit innerhalb der Technischen Hochschulen und zwischen Wissenschaft und Praxis einsetzten.

4 Historische Anfänge einer Betriebswirtschaftslehre mit verhaltenswissenschaftlichem Grundverständnis

Wie bereits angedeutet, haben sich insbesondere die angewandte Psychologie in Form von Psychophysik und Psychotechnik, ingenieurwissenschaftlich ausgerichtete Disziplinen wie die Betriebswissenschaft und auch die Betriebssoziologie konkreter betriebspraktischer Probleme menschlicher Arbeit angenommen.

Auf der Basis von Erkenntnissen der angewandten Psychologie versuchte man in der Wirtschaftspraxis bei den Beschäftigten bestimmte Einstellungen und Verhaltensweisen zu erzeugen, die angesichts der technisch-ökonomischen und der gesellschafts- und sozialpolitischen Situation den Unternehmungen erforderlich schienen. Die am weitesten verbreiteten Einbindungsstrategien in das bestehende System (einschließlich der Unternehmungen) waren dabei Zwang (z.B. durch disziplinarische Regeln, Strukturierung, Hierarchisierung), Motivation (fast ausschließlich durch Geld: Lohn, Gewinnbeteiligungen), (Personal)-Selektion und Sozialisation (vgl. Staehle 1989, S. 58 f, sowie zum Prozeß der Verhaltensdisziplinierung Elias 1976).

Wenn nun im folgenden nach den Anfängen einer verhaltenswissenschaftlichen Orientierung in der Betriebswirtschaftslehre gefragt wird, so bedeutet dies gleichzeitig, daß nach dem jeweiligen Verständnis vom Menschen und menschlicher Arbeit gefragt wird. Dabei wird sich zeigen, daß sich die Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre nicht „bis vor kurzem weitgehend losgelöst und geradezu in strikter Abgrenzung zu den Verhaltenswissenschaften“ vollzog, wie Kirsch (1976, Sp. 4140 f.) und mit ihm viele andere behaupten, sondern sich ein verhaltenswissenschaftliches Grundverständnis betriebswirtschaftlicher Fragestellungen bereits Anfang der 20er Jahre in den Arbeiten Nicklischs und seiner Mitarbeiter, insbesondere bei Seyffert und Lysinski, finden läßt.⁹

Untersuchen möchte ich von daher im folgenden solche betriebswirtschaftlichen Ansätze, die aufgrund der programmatischen Aussagen ihrer

9 Daß es schon zu Beginn unseres Jahrhunderts verhaltenswissenschaftliche BWL-Konzepte gegeben hat, betont indirekt auch Schneider (1984, S. 1073): „Doch die Geschichte der deutschsprachigen Betriebswirtschaftslehre ab 1912 spricht gegen ihn (zu Beginn Rudolf Dietrich, später Seyffert, noch später Guido Fischer, sind einige, die bei ihren verhaltenswissenschaftlichen Öffnungs-Versuchen scheiterten).“

Vertreter am ehesten eine verhaltenswissenschaftliche Orientierung vermuten ließen.

Beginnen möchte ich mit der näheren Betrachtung eines Werkes, das zwar zeitlich etwas aus dem Rahmen fällt – ist doch der Beginn der Betriebswirtschaftslehre als Hochschuldisziplin zeitlich mit der Etablierung der Handelshochschulen gleichgesetzt worden –, das jedoch aus naheliegenden Gründen hier einer genaueren Untersuchung bedarf.

Gerade angesichts der „Tatsache“ nämlich, daß im Zuge der Entwicklung von Handelsbetriebslehre und Handelswissenschaft zur Betriebswirtschaftslehre eine sukzessive Ausweitung des Erkenntnisbereichs vom Handelsbetrieb zum Betrieb schlechthin, einschließlich Industriebetrieb, stattfand und in diesem Rahmen Probleme des Industriebetriebes ins Zentrum der Disziplin rückten, so daß sowohl Endres (1971, S. 729) von der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre als einer im wesentlichen Industriebetriebslehre als auch Hein (1981, S. V) von einer „verallgemeinerten Industriebetriebslehre“ sprechen, dies alles läßt die Frage aufkommen, ob nicht schon ein 1868 erschienenes Werk, die „Allgemeine Gewerkslehre“ von (Karl Bernhard) Arwed Emminghaus als eine frühere „Allgemeine Betriebswirtschaftslehre“ gelten kann.

Diese „Allgemeine Gewerkslehre“ von Emminghaus, die heute als die „erste deutschsprachige Industriebetriebslehre“ (Hällfritsch 1977, S. 80) gilt und von der Leitherer (1963, S. 574) sagt, daß sie „geradezu eine Vorwegnahme der meisten Gebiete der modernen Betriebswirtschaftslehre darstellt“, von der behauptet Schneider (1985, S. 127), daß sie „(i)m ganzen ... den allgemeinen Betriebswirtschaftslehren aus der akademischen Betriebswirtschaftslehre über 50 Jahre später, insbesondere den Büchern von Schär, Nicklisch, Leitner, in der Sorgfalt der Gedankenführung überlegen“ sei.

4.1 Die „Allgemeine Gewerkslehre“ von Emminghaus

Emminghaus (1868) seinerzeit Professor für Wirtschaftslehre an der Großherzoglichen Polytechnischen Schule (Technischen Hochschule) in Karlsruhe, trat schon damals für eine Aufgabenteilung zwischen der Nationalökonomie und der Privatwirtschaftslehre als Einzelwirtschaftslehre der industriellen Gewerbe (Gewerke) ein. Ziel dieser Trennung war der Aufbau einer Wissenschaft „Allgemeine Gewerkslehre“ bzw. einer „Theorie der Privatwirtschaft“, deren Aufgabe wiederum in der Entwicklung eines Systems von Regeln und Ratschlägen für einen rationellen Gewerksbetrieb lagen. Die rationelle Gestaltung des Betriebes ist jedoch nicht Selbstzweck, sondern geschieht der Gewinnerzielung wegen, denn:

„Vom privatwirtschaftlichen Gesichtspunkt aus betrachtet, gibt es keinen anderen Zweck des Gewerbebetriebes, als den der Vermögensmehrung auf Seiten des Gewerbetreibenden“ (Emminghaus 1868, S. 6).

In individualistisch-utilitaristischer Tradition sieht er zwar das „Streben nach Lageverbesserung“ als treibende Kraft gewerklichen Verhaltens an und in dem Sinne auch z.B. Streben nach Geld, Selbstverantwortlichkeit, Selbständigkeit, Ruhm und Ehre als verhaltensbeeinflussende Faktoren. Als die „nicht-gewerklichen“ Motivationen läßt er letztere in seiner Betrachtung jedoch außer acht und konzentriert sich auf die privatwirtschaftliche Kategorie der Gewinnerzielung.

Dem privatwirtschaftlichen Gewinnstreben kommt nach Emminghaus eine menschendienliche, humane Funktion zu:

„Wer eine industrielle Unternehmung beginnt, wird damit auch der Menschheit ... um so mehr nützen, je höheren Reinertrag er sich verdient“ (Emminghaus 1868, S. 167).

Um dieses Ziel der Gewinnerzielung zu erreichen, muß die „Arbeiterfrage“ einer „Lösung“ nahegebracht werden; in patriarchalischer Manier setzt er sich für eine am Fürsorgegedanken orientierte, sozioethische Maßstäbe beachtende Unternehmungs- und Personalpolitik ein.

Denn obwohl das Verhältnis zwischen dem Unternehmer und seinen Beschäftigten ein primär „wirtschaftliches, ... ein Handelsverhältnis, ein fortgesetzter Miethhandel mit Arbeit“ ist, liegt es „in der menschlichen Natur begründet, dass selbst das rein wirtschaftliche Verhältnis ein anderes ist bei der Arbeitsvermietung, als bei der Vermietung von Gütern, oder dem Verkauf von solchen“ (Emminghaus 1868, S. 73).

Dieser Besonderheit und Sonderstellung der menschlichen Arbeit müsse Rechnung getragen werden, denn:

„Gutwillige Arbeit ist besser, als gleichgültige Arbeit. Keine Arbeitskontrolle kann den guten Willen der Arbeiter ersetzen. Gleichgültigkeit oder Uebelwollen richten Schäden an, die sich jeder Kontrolle entziehen.

Es ist daher schon aus rein wirtschaftlichen Gründen, aus Gründen des eigensten Interesses des Unternehmers, geboten, dass er das Kontraktverhältnis zu seinen Gehülfen nicht bloß und lediglich als ein solches auffasse, sondern als ein Verhältniß, welches beiden Theilen weitere Rechte gewährt und weitere Pflichten auferlegt, als welche in einem Kontrakt sich in Worte fassen, oder welche sich mit den Mitteln des Kontraktes erzwingen lassen.

Er (der Unternehmer, J.D.) wird sich wirtschaftlich am besten stehen, wenn er ... seine Arbeiter betrachtet als ... seiner persönlichen Fürsorge anvertraut, und wenn er den besten Theil seiner Kraft aufwendet, die seiner Obhut Anvertrauten wirtschaftlich und sittlich zu sich emporzuziehen ... (D)er Jahresabschluss wird ihn belehren, dass er sich ... materiell dabei am wohlsten befindet. Denn nur so wird es ihm möglich sein, jenen so unschätzbaren ‚guten Willen‘ bei seinen Arbeitern zu wecken und zu erhalten“ (Emminghaus 1868, S. 74 f).

Wenn Emminghaus meint, daß das auch privatwirtschaftliche Problem „Arbeiterfrage“ am besten jenseits aller staatlichen Gesetze und Regelungen „lösbar“ sei, „daß auf dem Gebiet der wirtschaftlichen Interessen nur das freie Spiel der Bedürfnisse und ihrer Befriedigung zu jener Harmonie führt, welche durch künstliche Eingriffe getrübt und gestört wird“ (S. 97), daß sowohl Arbeiter als auch Unternehmer eher durch Kooperation als durch Konfrontation gewinnen könnten, und er sich deshalb für eine Koalitionsfreiheit von Arbeitern und Arbeitgebern einsetzt, die Schaffung von Unfall-, Kranken-, Invaliditäts-, Alters-, Hinterbliebenen- und anderen Sozialversicherungen fordert, für die Verkürzung der täglichen Arbeitszeit von 12 auf 8 Stunden argumentiert, freiwillige Lohnerhöhungen, Zeitlohn, Gewinn- und Kapitalbeteiligung befürwortet, oder das Problem von Nacht-, Sonntags- Frauen und Kinderarbeit problematisiert, so machen doch die Zusammenhänge, in denen Emminghaus diese Maßnahmen diskutiert, deutlich, daß es sich um Forderungen handelt, denen eindeutig sozialintegrativer und sozialtechnologischer Charakter zukommen soll.

Hinsichtlich der Forderung nach Gewinnbeteiligung schreibt Emminghaus:

„Wenn der Unternehmer findet, dass, sobald er seine Arbeiter am Gewinne beteiligt, er bessere, flüssigere, aufmerksamere Arbeiter gewinnt, Arbeiter, die nicht mehr daran denken, ihre Zuflucht zu den Strikes zu nehmen, so wird er sich leicht von den Vortheilen des neuen Systems überzeugen. Beider Interessen sprechen dafür. Die Arbeiter werden sich den Vortheil und das Wohlbefinden ihres Arbeitgebers zu Herzen nehmen; denn, je mehr er gewinnt, desto mehr verdienen sie“ (Emminghaus 1968, S. 150).

Emminghaus argumentiert, „dass der erste Fabrikant, welcher den Muth hat, Diejenigen, welche er beschäftigt, Theil nehmen zu lassen an seinem Jahresgewinn, schließlich gar kein Opfer bringen wird. Es ist klar, dass dieses Zugeständnis ihm die besten Arbeiter zuführen, dass sie die Arbeit mit größerer Sorgfalt und Widmung verrichten werden, und dass die Produktion gewinnen wird in quantitativer und qualitativer Beziehung. Es wird so zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern eine vollständige Solidarität sich ausbilden. Die Arbeiterkoalitionen werden verschwinden. Denn sie werden gegenstandslos werden“ (S. 157 f. FN), so wird deutlich, worauf es ihm beim Eingehen auf die „menschliche Arbeit“ ankommt: auf Gewinnerzielung durch individuelle Leistungserhaltung und -steigerung und auf Herrschaftssicherung.

Der arbeitende Mensch ist nur optimal einzusetzendes Mittel, auf dessen individuelle Bedürfnisse nur dann eingegangen wird, wenn sie den Gewinn steigern.

„Man unternimmt ja einen Gewerksbetrieb nicht, um Arbeiter zu beschäftigen,

sondern um des Reingewinnes Willen. Humanitätsrücksichten, wenn ihnen überhaupt in der Privatwirtschaft eine Rolle zugestanden werden soll, dürfen doch den Blick des Unternehmers niemals trüben, ihn von dem Pfade nach seinem Ziele niemals ableiten“ (Emminghaus 1968, S. 245).

Das Eingehen auf den Menschen geschieht somit nicht des Menschen, sondern allein der besseren Gewinnerzielung wegen.

Der angesprochene Herrschaftsaspekt kommt im folgenden Zitat zum Ausdruck:

„Auch die Leitungsarbeit muß ja geteilt, aber sie darf nicht zerfahren sein. *Einer* muß herrschen. Die Monarchie ist die ausschliesslich berechnete Verfassungsform in gewerklichen Unternehmungen. Der Monarch muß der Unternehmer sein, oder Der, welchen er sich substituirt. Sein Auge, sein Wille müssen Alles durchdringen. Die Aufgabe ist aber, Alles zu durchdringen, Alles zu beherrschen, und Denen namentlich, welche man sich zu Gehülfen in der Leitung auserkoren, dabei doch zu dem Bewußtsein zu verhelfen, dass sie je in ihrer Sphäre selbständig sind. Denn das Selbständigkeitsgefühl ist der mächtigste Sporn zu treuer und gewissenhafter Arbeit.

Es fragt sich, wie dieser scheinbare Widerspruch: ‚Autarkie des Unternehmers und Selbständigkeit der Gehülfen in der Leitung‘ gelöst werden soll. Er ist nur zu lösen mit *voller Menschenkenntnis*, voller Geschäftskenntnis, reicher Erfahrung, großer geistiger Ueberlegenheit, großer Gewandtheit und großem Wohlwollen auf Seiten des Unternehmers.

Mit diesen Eigenschaften ausgerüstet wird er herrschen können, ohne dass die Beherrschten die Herrschaft als Druck empfinden“ (S. 159 f., Hervorhebungen von J.D.).

Von daher meint nicht nur Schneider (1985, S. 127), daß Emminghaus die betriebliche Sozialpolitik als Mittel der Effizienzsteigerung sieht; schon Schär (1911, S. V) hatte das Werk Emminghaus' mit der Begründung abgelehnt, es sei eine „Anleitung zum Profitmachen“.

Was die hier untersuchte Fragestellung – die Entwicklung verhaltenswissenschaftlich-orientierten Denkens – in der Betriebswirtschaftslehre anbelangt, so baut Emminghaus in seiner Argumentation auf liberalistischem Gedankengut auf, er macht aber den Menschen bzw. das Individuum weder zum methodologischen und inhaltlichen Ausgangspunkt seiner Erörterungen, noch ist sein Werk konzeptionell so angelegt, daß der Mensch mit seinen Bedürfnissen und seinem Verhalten programmatisch in den Mittelpunkt gerückt und ökonomische Probleme als primär Verhaltensprobleme analysiert werden.

Dennoch: Die insbesondere für Techniker und Ingenieure (als Unternehmer) aufgestellten Regeln und Ratschläge für die rationelle Gestaltung der Arbeit können aus heutiger Sicht durchaus als der Unternehmensführung an die Hand gegebenen „Einbindungs-“ und „Psychologisierungsstrategien“ und die „Allgemeine Gewerkslehre“ entsprechend als an-

gewandte Betriebswirtschaftslehre im Sinne einer Unternehmungsführungslehre verstanden werden. Bei der „ersten deutschsprachigen Industriebetriebslehre“, die m. E. sogar auch als die erste deutschsprachige Managementlehre betrachtet werden kann, handelt es sich aber weder um einen in seiner Programmatik individualistischen, vom menschlichen Verhalten herkommenden Ansatz (im Sinne des methodologischen Individualismus) noch um eine empirisch untermauerte, verhaltenswissenschaftlich orientierte Theoriekonzeption.

4.2 Zum Verständnis einer wissenschaftlichen Privatwirtschaftslehre nach M. Weyermann und H. Schönitz

Als einer der ersten Gesamtentwürfe der neuen Disziplin Privatwirtschaftslehre läßt sich die Privatwirtschaftslehre von Weyermann (Universität Freiburg) und Schönitz (Handelshochschule Berlin) begreifen. Beide Wissenschaftler, von Hause Nationalökonomien, entwickelten aus der Kritik der „Historischen Schule“ (Hauptvertreter Gustav Schmoller) an der klassischen Nationalökonomie ihre Privatwirtschaftslehre (vgl. Weyermann/Schönitz 1912). Als Nationalökonomien haben sie sich mit den für den Ablauf des gesamtwirtschaftlichen Prozesses so wichtigen Fragen einzelwirtschaftlicher Disposition auseinandergesetzt und dabei festgestellt, daß die Volkswirtschaftslehre mit ihren auf deduktivem Wege gewonnenen Erkenntnissen und Voraussetzungen (z.B. Menschenbild des homo oeconomicus) sehr wesentlich an der Realität vorbeigeht.

Die „Historische Schule“ der Nationalökonomie, gekennzeichnet durch ein neues Verhältnis zur Geschichte und durch ein geschichtliches Bewußtsein, das selbst das ökonomische System des Liberalismus als ein geschichtliches Ereignis deutete, und damit auch auf vorschnelle Verallgemeinerungen, die sog. Gesetze (z.B. bezüglich menschlichen Verhaltens) verzichtete (vgl. Schmolders 1983), hat

„genaue Schilderungen des praktischen Lebens auf allen wirtschaftlichen Gebieten gefordert und zusammengetragen und damit auch ein großes Material über den Betrieb einzelner Wirtschaftsunternehmungen gefördert. Je mehr man aber förderte, desto überwältigender wirkte die unendliche Vielheit der konkreten Erscheinungen, und man gelangte dadurch zu der allgemein resignierten Anschauung, daß die Betätigung der wirtschaftenden Menschen eine so unendlich komplizierte sei, daß sie alle Aufstellung von ‚Regeln‘, geschweige denn von ‚Gesetzen‘ verbiete ... Während ... Smith und seine Schüler sich schlichtweg einen einheitlichen Gattungstyp, ‚den Wirtschaftsmenschen‘, ‚homo oeconomicus‘, vorstellen und nun von dessen einheitlichen präsumierten Wirtschaftszielen und -Handlungen regelmäßig de-

duktiv ihre Ergebnisse ableiteten, tat die neuere historische Richtung den bedeutenden Schritt vorwärts, zu erkennen und geltend zu machen, daß ein solcher schablonenhafter Wirtschaftsmensch nicht der Wirklichkeit entspricht, sondern die private Wirtschaft uns in einer Fülle von Varianten entgegentritt“ (Weyermann/Schönitz 1912, S. 5 f.).

Ausgehend von der Kritik der „Historischen Schule“ am Menschenbild des homo oeconomicus und damit an der Grundlegung der Nationalökonomie, forderten Weyermann und Schönitz eine realistischere, die Mannigfaltigkeit privatwirtschaftlichen Verhaltens berücksichtigende Volkswirtschaftslehre. Die Aufgabe der Privatwirtschaftslehre ist ihrer Ansicht nach daher: „Konkretisierung des homo oeconomicus“ (S. 6) durch empirisch-induktive Erforschung tatsächlichen menschlichen Verhaltens.

„Bisher arbeitete man in der Nationalökonomie mit dem Schlagwort ‚privatwirtschaftliches Interesse‘, ohne diese ganz divergenten privaten Interessen und Handlungsmuster, die das Leben in bunter Mannigfaltigkeit und reicher Abwechslung bietet, genügend beachtet zu haben. Der homo oeconomicus der Klassiker, der sich bis heute in der Nationalökonomie gehalten hat, ja neuerdings mit einem gewissen Recht als methodisches Hilfsmittel Verwendung findet, was ist er anderes als ein homunculus, künstlich in der Retorte konstruiert, ein Versuch, die mangelnde Kenntnis der wirklichen privatwirtschaftlichen Interessen, die man nur auf schwierigem induktivem Wege erlangen könnte, durch eine leicht zu findende apriorische Konstruktion zu ersetzen, aus der heraus man auf so bequeme Weise seine Deduktionen ziehen kann“ (Weyermann/Schönitz 1912, S. 66 f.).

Die Privatwirtschaftslehre – von Weyermann und Schönitz quasi als Hilfs- und Grundlagenwissenschaft der Volkswirtschaftslehre verstanden – möchte die psychologische Grundlage der Nationalökonomie „dem Grunde nach verfeinern ..., indem wir den homo oeconomicus in bereits angedeuteter Weise konkretisieren. Wir dürfen sagen, daß in der heutigen volkswirtschaftlichen Theorie die feinere Psychologie, welche ja nicht ganz leicht ist, vorderhand noch ersetzt ist durch eine eigens konstruierte, reichlich einfach gehaltene Vulgärpsychologie. Über diese möchte die Privatwirtschaftslehre der Volkswirtschaftslehre gerne hinaus helfen“ (S. 20).

Ähnlich wie die empirisch orientierte Zielforschung in den 60er und 70er Jahren und daraus entwickelten Ansätzen der Betriebswirtschaftslehre (z.B. die entscheidungsorientierte Betriebswirtschaftslehre von Heinen) forderten Weyermann und Schönitz schon damals eine auf die „wirklichen privatwirtschaftlichen Interessen“ und Ziele ausgerichtete Forschung, sie interessierten sich vor allem für die „Strebungen, Motivreihen, Berechnungen, Erwägungen, Kalkulationen aller Art, welche das leitende Wirtschaftssubjekt jener Einzelwirtschaften anstellt, um zu seinem erstrebten Erfolge zu gelangen“ (S. 19) und stellen in dem Zusammenhang fest, daß die Privatwirtschaft keineswegs notwendig das Streben nach „höchst-

möglicher Rentabilität“ beinhalte. In individualistischer Denkhaltung wird gefordert, „daß der Stoff der Privatwirtschaftslehre immer streng aus den Gesichtspunkten der beteiligten privaten Wirtschaftssubjekte zu behandeln ist“ (S. 82), „man stellt sich auf den Standpunkt des Interesses des privaten Wirtschaftssubjektes“ (S. 18).

Weyermann und Schönitz möchten allerdings nicht auf der Ebene individueller Beobachtungen und Erklärungen stehenbleiben, ihr Ziel ist die „Typenbildung“:

„Eine Privatwirtschaftsgeschichte erschöpft sich ... nicht in solchen historischen Einzelbetrachtungen bestimmter Unternehmungen oder deren Subjekte“ (S. 93), „(e)ine weitere Aufgabe und zugleich weitere Neuleistung der Privatwirtschaftslehre besteht darin, auf Grund ihrer Studien am privaten Wirtschaftssubjekt zur möglichst klaren Herausarbeitung einer Vielheit von Idealtypen wirtschaftender Menschen zu gelangen“ (S. 32). Von daher ist ihre Privatwirtschaftslehre „eine Disziplin mit generalisierender Methode, aber auf Grund von Erkenntnissen relativ-historischen Charakters“ (S. 80).¹⁰

Ziel ist dabei nicht konkrete Anleitung der Praxis, denn: „die Wissenschaft hat nicht Ratschläge zu erteilen, sondern will Tatsachen erkennen; alles, was aus dieser Erkenntnis durch irgend welche Verwertung weiter erzielt wird, ist nicht mehr Wissenschaft“ (S. 46). Weyermann und Schönitz beziehen damit bewußt Gegenposition zur „Kunstlehre“ Schmalenbachs; eine Privatwirtschaftslehre als die Praxis anleitende Kunstlehre ist in ihren Augen „nichts weniger als eine Anleitung zu möglicher Routine in einer öden Profitmacherei“ (S. 43). „Gerade das Fehlen der Allgemeinverbindlichkeit der letzten Werte, denen die Kunstlehren (Techniken, Politiken) dienen, geben den Grund dafür ab, jene Disziplinen nicht als Wissenschaften in des Wortes eigentlicher Bedeutung zu betrachten“ (S. 50; vgl. als Antwort darauf: Schmalenbach 1911/12). Die Privatwirtschaftslehre von Weyermann und Schönitz versteht sich somit als „wertfreie“ Wissenschaft, die nicht sagt, was sein soll, sondern was ist. „Es handelt sich ...

10 Weyermann und Schönitz (1912) sind sich dabei durchaus bewußt, daß „der Privatwirtschaftler ... niemals die volle empirische Wirklichkeit in seiner wissenschaftlichen Darstellung erfassen kann“ (S. 63). Die Typenbildung dient dabei dazu, „an die Stelle des Verwickelten ein für unser Erkennen Einfacheres treten (zu) lassen ... Dieses Streben nach Klarheit und Vereinfachung unseres Denkens, um seiner selbst willen betrieben, ist es, was die Wissenschaft charakterisiert“ (S. 47-48). Zu welchen „Vereinfachungen“ das „empirische“ Denken von Weyermann und Schönitz führt, mag folgende, in der historischen Rückbetrachtung verhängnisvolle Äußerung belegen: „Das ökonomische Prinzip ist nicht nur in verschiedenen Zeitperioden sehr verschieden stark in die Bevölkerung eingestreut ... sondern ... auch wieder verschieden in die einzelnen Völker hineingelegt. Man kann sagen, daß es am höchsten wohl im Judentum ausgeprägt ist“ (S. 74).

um eine Konstatierung des Seins, also der faktischen, dem Beobachter gegebenen Interessen der Privatwirtschaften, nicht ... um eine Technik des ‚Bessermachens‘“ (S. 80).

Dennoch konstatieren auch Weyermann und Schönitz:

„Eine möglichst genaue Kenntnis des verschiedenen privatwirtschaftlichen Verhaltens der diversen Typen würde aber nicht nur der Erklärung zusammengesetzter Wirtschafterscheinungen dienlich sein, sondern einen weiteren erheblichen Nutzen bringen als Richtlinie für gewisse Maßnahmen staatlicher und kommunaler Verwaltungen usw., also kurz als eine objektive, orientierende Grundlage für Wirtschaftspolitiker ... Wohlgermerkt: Wir wollen den Wirtschaftspolitiker keineswegs anleiten, nicht unsererseits in die Wirtschaftspolitik einzugreifen“ (Weyermann/Schönitz 1912, S. 80).

Hier wird das besondere Anliegen der Privatwirtschaftslehre von Weyermann und Schönitz deutlich. Die Untersuchung des tatsächlichen Verhaltens der Wirtschaftssubjekte und der diesem Verhalten zugrundeliegenden Beweggründe dient primär, ja von der Intention her ausschließlich, dazu, der Volkswirtschaftslehre eine realistischere Grundlage, ein wirklichkeitsnahes Menschenbild zu verschaffen. Dabei haben Weyermann und Schönitz mit ihrer individualistischen, vom Wirtschaftssubjekt und dessen Verhalten ausgehenden, empirisch orientierten Mikroökonomie keineswegs so etwas wie eine Betriebswirtschaftslehre, geschweige denn Unternehmensführungslehre im Sinn. Auch fordern sie nicht dazu auf, die Verhaltenswissenschaften zur Auskunft über die Antriebe und Motivationen wirtschaftlich relevanten Verhaltens heranzuziehen. Sie verlangen statt dessen von den Privatwirtschaftlern, selbst Verhaltensforschung und damit Psychologie zu betreiben, allerdings nicht bezogen auf alle in einem Unternehmen tätigen Menschen (z.B. hinsichtlich der Arbeitsmotivation), sondern allein bezogen auf das Unternehmerverhalten.

Die Privatwirtschaftslehre von Weyermann und Schönitz ist seinerzeit sowohl in der Privat- als auch Volkswirtschaftslehre weitgehend Programm geblieben. Erst Günter Schmolders (1953, 1962, 1972, 1978) ist es gewesen, der seit Beginn der 50er Jahre im deutschen Sprachraum mit seiner ökonomischen Verhaltensforschung – wenn auch in differenzierterer und modifizierter Form – das für die Wirtschaftswissenschaften umgesetzt hat, was Weyermann und Schönitz gefordert hatten (vgl. auch Katona 1960, 1975 und Strümpel 1980).

4.3 Eugen Schmalenbach und sein Verständnis von Betriebswirtschaftslehre als Kunstlehre

Die Ausführungen von Weyermann und Schönitz zielten damals insbesondere auf Eugen Schmalenbach, der eine völlig andere Sichtweise von der neuen Hochschuldisziplin hatte. Nach ihm sollte das Fach „eine technologische Wissenschaft (sein, J.D.) ... eine Wissenschaft, welche nicht das Geschehen, sondern das Verfahren, und zwar das kaufmännische Verfahren, zum Gegenstand ihrer Forschungen macht. Das Verfahren des wirtschaftenden Menschen stützt sich auf die Kenntnis wirtschaftlicher Gesetze. Und zwar ... Gesetze der Einzelwirtschaft und Gesetze der Volkswirtschaft“ (Schmalenbach 1907/1908, S. 121).

In seinem programmatischen Aufsatz: „Die Privatwirtschaftslehre als Kunstlehre“ setzt sich Schmalenbach (1911/12) mit dem Werk von Weyermann und Schönitz auseinander und erörtert die Frage, ob die Privatwirtschaftslehre „Kunstlehre“ oder „Wissenschaft“ sei bzw. sein sollte.

Schmalenbach, der neben seiner Tätigkeit als Hochschullehrer stets als Praktiker (Fabrikant, Gutachter, Berater) tätig war, war auch als „Wissenschaftler“ durch praktisches, auf die unternehmerische Praxis ausgerichtetes Denken geprägt. „Schmalenbach war in erster Linie Praktiker, und das kennzeichnet seine besondere Einstellung und wissenschaftliche Leistung“ (Hax 1948, S. 218). Von daher legte er auch allergrößten Wert auf die praktische Verwertbarkeit betriebswirtschaftlicher Forschungsergebnisse:

„Wir müssen auf verwertbare Ziele hinarbeiten. Man mag ruhig das zum Ziel nehmen, unserem Fach den Charakter der Wissenschaft abzustreiten. Das ist ja doch alles lediglich Definitionsfrage. Verlassen wir deshalb nicht das Prinzip, praktisch verwertbare Arbeit zu tun. Resultate, die für die kaufmännische Praxis nicht brauchbar sind, sind für uns keine Resultate, höchstens Vorstufen dazu“ (Schmalenbach, 1911, zitiert nach Schönplflug, 1933/1954, S. 243).

„Eine Betriebswirtschaftslehre nach meinem Sinne muß letzten Endes, unmittelbar oder mittelbar dem praktischen Betriebe dienen. Eine andere Betriebswirtschaftslehre interessiert mich in keiner Weise. Mochte man das, was ich wollte, ruhig Kunstlehre heißen, diese Kunstlehre war gerade das, was mir Wissenschaft war“ (Schmalenbach, 1931, zitiert nach Schönplflug, 1933/1954, S. 240).¹¹ Von daher überrascht es nicht, wenn Schmalenbach sich für eine Betriebswirtschaftslehre als angewandte Wissenschaft bzw. Kunstlehre einsetzte und gegen eine Wissenschaft als „reine“ Wissenschaft abgrenzte: „'Wissenschaft' im Gegensatz zu ‚Kunstlehre‘ ist eine philosophisch gerichtete, ‚Kunstlehre‘ dagegen ist eine technologisch gerichtete

11 Entsprechend meint Albach (1985, S. 35), daß für Schmalenbach die Betriebswirtschaftslehre und die Managementlehre wohl synonyme Begriffe seien.

tete Wissenschaft. Die ‚Kunstlehre‘ gibt Verfahrensregeln, die ‚Wissenschaft‘ gibt sie nicht“ (Schmalenbach 1911/12).

Die technologische Ausrichtung der Privat- bzw. Betriebswirtschaftslehre als Kunstlehre ist für ihn eigentlich schon von vornherein klar, denn: „Die Kunstlehre scheint mir den größten Erfolg zu versprechen“ (Schmalenbach 1911/12, S. 316). Er begründet dies auf dreifache Weise (vgl. auch Moxter 1957, S. 14 f.):

1. „(D)ie Kunstlehre (hat) im allgemeinen den Vorzug, durch das Experiment die Richtigkeit ihrer Lehrsätze nachprüfen zu können“ (Schmalenbach 1911/12, S. 313).
2. „(I)n der Kunstlehre (wird) emsiger und zielbewußter gearbeitet“ (S. 314.).
3. „(E)ine Kunstlehre (erzeugt) zumeist 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“ (S. 314 f.).¹²

Aus seiner praxisorientierten Einstellung und dem Bewußtsein, daß ein wissenschaftlicher Fortschritt mehr Sache des Lernens als des Lehrens ist, lehnte Schmalenbach auch jede vorzeitige Theorie- und Systembildung ab:

„Es mag einem gut preußischen Ordnungsgefühl als unerläßlich erscheinen, daß jedes akademische Fach nach allen Seiten hin wohl abgegrenzt und in seinem Aufbau einheitlich organisiert sei; es mag diesem Ordnungsgefühl durchaus zuwider sein, daß man für ein akademisches Fach sogar verschiedene Namen gebraucht. Aber für den wissenschaftlichen Aufbau eines solchen Faches ist es ein größeres Bedürfnis, daß die Menschen, die die Arbeit tun müssen, einen ziemlich weiten Spielraum haben. Man soll nicht zu früh darangehen, rechts und links, vorn und hinten Grenzpfähle zu setzen und innerhalb dieses abgesteckten Feldes allgemeingültige Gliederungen einzuführen. Daß an den deutschen Handelshochschulen die Namen, die Grenzen und die Einteilungen unseres Faches einstweilen noch sehr auseinandergehen, ist nicht ein Unglück, sondern ein Glück. Wäre es anders, so würde ich darin ein Zeichen sehen dafür, daß es mit der schöpferischen Kraft der handelswissenschaftlichen Forscher nicht weit her ist. Ich kann den Schaden nicht für beträchtlich halten, der dadurch entsteht, daß der eine weit in die Gebiete des Rechts, der andere weit in solche der Volkswirtschaft, der dritte gar in solche der Technologie hineingreift, während ein vierter sein Gebiet sich so eng abgrenzt, wie es die Umstände irgendwie erlauben. Wohl aber würde es höchst gefährlich sein,

12 Diese praxisorientierte auf Verwertbarkeit ausgerichtete Wissenschaftsauffassung ist in der Betriebswirtschaftslehre auch unter dem Namen „Kölner Schule“ bekannt geworden.

wollten wir daran gehen, zu reglementieren in einer Zeit, in der für ein solches Reglementieren noch so ziemlich alles fehlt. Aber trotzdem ist es von Zeit zu Zeit gut, daß man in seinem Fach Rückschau und Ausschau halte; daß man sagt, was man will und nicht will; daß man abwehrt und befestigt“ (Schmalenbach 1911/12, S. 305).

Wenn Schmalenbach sich gegen ein „Revierdenken“ ausspricht, indem er selbst darauf verzichtet, seine Ideen und Vorstellungen zu einem einheitlichen, widerspruchsfreien und geschlossenen System zusammenzufügen, so vor allem deswegen, weil er seine „Kunstlehre“ offen halten wollte gegenüber den spezifischen Praxisproblemen seiner Zeit; er mochte kein Problem definitorisch, d.h. durch Festlegung von Fachgrenzen, ausklammern (vgl. Hundt 1977, S. 49).

Von daher kann man nun auch erwarten, daß Schmalenbach sich mit den seinerzeitigen Problemen der menschlichen Arbeit beschäftigen würde, ja versuchen würde, Forschungsergebnisse der damaligen Verhaltenswissenschaften problemspezifisch aufzugreifen und in seine Lehre aufzunehmen. Dies ist jedoch weitgehend nicht der Fall; zwar beschäftigt sich Schmalenbach auch mit Fragen der menschlichen Arbeitskraft und der sog. „Arbeiterpolitik“; er betont, daß das in anderen Wissenschaften gewonnene Material „für unsere Zwecke sehr wertvoll (ist), aber es entbehrt sehr stark des kalkulatorischen Zuges“ (Schmalenbach, 1913/14 S. 321).¹³

Dem Kalkulationswert der einzelnen Kostengüter als Ausdruck der kostenmäßigen Bewertung dieser Güter, also auch der menschlichen Arbeitskraft, kommt in Schmalenbachs Denken überragende Bedeutung zu. „Er (der Kalkulationswert, J.D.) erscheint ihm gerade ,als das beste und aussichtsvollste Mittel, um große Betriebe sicher und ohne große Mühe zu organisieren‘, er ist ,das beste, weiseste Organisationsprinzip der Organisation‘,“ (Schönplflug 1933/1954, S. 263, mit Bezug auf Schmalenbach 1931, S. 16).

Die Kalkulationswerte haben die Funktion bzw. sollen die Funktion haben, den Betrieb unablässig anzuhalten, seine wirtschaftlichen Wahlvorgänge (Handlungen) so zu lenken, daß die jeweilige Leistung auf die wirtschaftlichste Art hervorgebracht wird (Schmalenbach 1931, S. 15).

Von daher geht es Schmalenbach (1931) auch nicht um die Erklärung von menschlichem Verhalten, ihm geht es vielmehr um die Bewertung und damit Auswahl von Verhalten bzw. Verhaltensfolgen, es geht ihm um die

13 Später forderte Schmalenbach bzgl. der verhaltenswissenschaftlichen Ausbildung von Wirtschaftswissenschaftlern in Psychologie und Soziologie: „Diese Fächer dürfen (für den Betriebswirt) nicht Wahlfächer, sondern müssen Pflichtfächer sein“ (Betriebswirtschaftliche Beiträge, Heft 1, Bremen 1947, S. 4, hier zitiert nach Aubel 1962).

Gestaltung der Betriebe nach und unter Kostengesichtspunkten (Pretiale Wirtschafts- bzw. Betriebslenkung) (vgl. Schmalenbach 1947/48).

Schmalenbachs Fachprogrammatisik ist also nicht so angelegt, daß er über Individuen und die ihnen (vermeintlich) zugrundeliegenden „Verhaltensgesetze“ das Geschehen in und von Betrieben „kausal“ zu erklären versucht, sondern von ökonomischen Gesetzen her.

Ihm geht es um die „ökonomischste“, „wirtschaftlichste“ Gestaltung von Betrieben. „Die Frage lautet tatsächlich nicht: Wie verdiene ich am meisten? Sondern: wie fabriziere ich diesen Gegenstand mit der größten Ökonomie?“ (Schmalenbach 1911/12, S. 311). Dieses „Prinzip der Wirtschaftlichkeit“ liegt als – man könnte fast sagen paradigmatischer – Grundgedanke praktisch allen Einzeluntersuchungen Schmalenbachs zugrunde (vgl. Hax 1973, S. 496), allerdings war Schmalenbach – im Gegensatz zu Rieger – der Überzeugung, daß die „Wirtschaftlichkeit“ nicht im Sinne der „Privat“-Wirtschaftlichkeit verstanden werden dürfte, sondern daß dem Fach ein gemeinwirtschaftlicher Grundgedanke zugrunde liegen müßte. Wie Schneider jedoch ausführt, enthalten „Schmalenbachs frühere Aufsätze und seine zahlreichen Buchbesprechungen ... keine Forderung nach Gemeinwirtschaftlichkeit. Die Absicht, seinen Überlegungen zur Verbesserung der innerbetrieblichen Wirtschaftlichkeit einen gemeinwirtschaftlichen Bezug zu geben, entsteht erst nach dem Ende des 1. Weltkrieges; ein Nachhall der Angriffe von volkswirtschaftlicher Seite gegen die Privatwirtschaftslehre und deren Folgen, z.B. daß die Reichsregierung bei ihren Sozialisierungsbestrebungen nach 1918 keine Vertreter der Privatwirtschaftslehre beratend hinzuzieht, weil die Privatwirtschaftslehre als Unternehmenswissenschaft gilt“ (Schneider 1985, S. 136).

Wenn die Fachbezeichnung im Laufe der Zeit mehrere Wandlungen erfahren hat, von Handelslehre, Handelswissenschaft, Handelsbetriebslehre, Handelstechnik, Einzelwirtschaftslehre und Privatwirtschaftslehre bis schließlich Schmalenbach sich erstmals im Jahrgang 1919 auf den Titelblättern der von ihm herausgegebenen „Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung“ als Professor für Betriebswirtschaftslehre bezeichnet, und er das Fach – wenn auch vorerst nur in Köln – im Rahmen der Umwandlung von der Hochschule zur Universität in Betriebswirtschaftslehre umtaufte (vgl. Hundhausen 1948, S. 94)¹⁴, so darf dies nicht als terminologische Spielerei abgetan werden, sondern dahinter stehen fundamentale Differenzen, was die jeweilige Ausrichtung des Faches anbetrifft (vgl. Fehr 1979, S. 250). Es ist also nicht nur der „gesellschaftspolitisch neutrale

14 „Zwar hat Schmalenbach die Betriebswirtschaftslehre nicht ‚erfunden‘ aber er stand an der Wiege, er war gewissermaßen Geburtshelfer ... Da Schmalenbach an der Namensgebung maßgeblich beteiligt war, könnte man ihn auch als ihren (Tauf-)Paten bezeichnen“ (Zybon 1985, S. 340).

Klang des Namens Betriebswirtschaftslehre, gegenüber der als Profitlehre verdächtig gewordenen ‚Privatwirtschaftslehre‘, der für die Umbenennung der wissenschaftlichen Gemeinschaft von ‚Privatwirtschaftslehre‘ in ‚Betriebswirtschaftslehre‘... den Ausschlag gibt“ (Schneider 1985, S. 136), insbesondere war es der nach Anerkennung strebende Berufsstand junger, akademischer Kaufleute, „der sich um seinen Gegenstand, das kapitalistische Unternehmen, in diesen Zeiten berechtigte Sorgen machte (Hundt 1981, S. 244). Den Zweck, der mit dem neutral klingenden, die gesellschaftlichen Verhältnisse und die Aufgaben der Disziplin verschleiern den Namen erreicht werden sollte, beschreibt Eisfeld (1973, S. 51) von daher wie folgt:

„Im Jahr 1919 geisterten Sozialisierungsgedanken durch die Öffentlichkeit ... Es schien also Gefahr im Verzuge zu sein, daß die private Wirtschaft verschwinden oder mindestens in ihrem Bereich sehr eingeengt werden könnte. Was sollte dann aus der Privatwirtschaftslehre werden, wenn ihr Objekt, die kaufmännische Unternehmung, nicht mehr bestand? ‚Betriebe‘ aber, im Sinne technischer Einheiten, würde es auch in einer sozialisierten Wirtschaft geben. Um dem jungen und so vielsprechenden Fach das Leben zu retten, war es ratsam, ... einen ‚Flaggenwechsel auf hoher See‘ vorzunehmen“ (zitiert nach Hundt 1981, S. 244).

Wenn Schmalenbach sich für eine gemeinwirtschaftliche Ausrichtung der Betriebswirtschaftslehre einsetzte, so ist dies auch vor dem Hintergrund seiner in der betrieblichen Praxis beobachteten Kostenverläufe zu sehen; in seinem berühmten „Wiener Vortrag“ weist Schmalenbach (1928) darauf hin, „daß wegen der relativ hohen fixen Kosten bei Unterauslastung der Produktionskapazitäten die klassische regulative Funktion des Preismechanismus versagen müsse und die Unternehmensleitungen gezwungen wären, die Produktion in der Krise auszudehnen. Deshalb sei der Übergang von der ‚freien‘ zur ‚gebundenen Wirtschaft‘ unausweichlich“ (Hundt 1981, S. 235 sowie 1977, S. 67-78).

Wenn Schmalenbach also feststellt, daß die gesamte Wirtschaftsgestaltung, ja der Übergang von einer in eine andere Wirtschaftsform, in entscheidendem Maße durch Gründe der Kostengestaltung beeinflußt wird, so macht er damit deutlich, daß für ihn eine verhaltenswissenschaftliche, am Individuum ansetzende Erklärung ökonomischen Verhaltens nicht in Frage kommt. Schmalenbach sieht nämlich in „objektiven“, vom Willen einzelner Unternehmer unabhängig ablaufenden *wirtschaftlichen Gesetzmäßigkeiten* die wesentlichen Kräfte, die den Prozeß der Konzentrations- und Kartellierungsbewegung bedingen und damit die Zerstörung der „freien“, liberalistischen Wirtschaft bewirken. Beim Übergang von der „freien“ zur „gebundenen“ Wirtschaft kann „von einem bewußten Willen nicht die Rede sein ... Keiner unserer Wirtschaftsführer geht mit freiem Willen in die neue Wirtschaftsform hinein. *Nicht Menschen, sondern starke*

wirtschaftliche Kräfte sind es, die uns in die neue wirtschaftliche Epoche hineintreiben. Was ist denn im Grunde genommen anders als die Erfüllung der Voraussagen des großen Sozialisten Marx, die wir erleben? ... Nein, man kann wirklich nicht sagen, daß unsere Wirtschaftsführer uns mit bewußter Absicht in die neue gebundene Wirtschaft hieintreiben. Sie sind Werkzeuge, nichts als Werkzeuge., (Schmalenbach 1928, S. 242; Hervorhebungen von J.D.).

Schmalenbach nimmt also nicht die „freie“ Entscheidung des Unternehmers zum Ausgangspunkt seiner Überlegungen – wie theoretisch gefordert werden könnte –, sondern aufgrund seiner konsequenten Praxisorientierung glaubt er, daß bestimmte ökonomische „Gesetzmäßigkeiten“ unternehmerischem Handeln vorgeschaltet sind. Die Schmalenbach'schen Vorstellungen von Betriebswirtschaftslehre sind in ihrer Programmatik daher nicht als verhaltenswissenschaftlich orientiert zu qualifizieren. Von Theorien, die vorgeben, den Menschen zum Ausgangs- und Bezugspunkt ihrer Forschungen zu machen, hält er auch entsprechend wenig: „Daß der Mensch im Mittelpunkt der Betriebe stehe, haben wir ein wenig zu oft gehört, um daran noch zu glauben“ (Schmalenbach 1950, S. 386).

Trotz der Vernachlässigung wesentlicher Aspekte der menschlichen Arbeit ist in der Adäquanz von „theoretischem System“ und realgeschichtlicher Entwicklung der wesentliche Grund zu sehen, daß Schmalenbach und seine Schüler im Streit mit den Protagonisten einer „reinen“ Wissenschaft obsiegten:

„Während die ‚privatwirtschaftliche Wissenschaft‘ keine nennenswerten Ergebnisse zeigte, nahm die nach dem ersten Weltkrieg nahezu allgemein als ‚Betriebswirtschaftslehre‘ bezeichnete ‚privatwirtschaftliche Kunstlehre‘ einen Siegeszug wie keine Hochschuldisziplin zuvor in einer vergleichsweise kurzen Zeit, was selbst ihre schärfsten Gegner zugestanden“ (Moxter 1957, S. 21).¹⁵)

Die Schmalenbach'sche nicht verhaltenswissenschaftlich-orientierte Vorstellung einer Betriebswirtschaftslehre als angewandter Wissenschaft „läßt sich als die überwiegend herrschende Anschauung der Vertreter unseres Faches an den deutschsprachigen Hochschulen nachweisen“ (Moxter 1957, S. 42), und auch Schneider (1985, S. 145) konstatiert: „Im Wissenschafts-’Marketing‘ dominiert Schmalenbach in der ersten Hälfte dieses Jahrhunderts unstrittig“.

15 Abgesehen davon, daß die Behauptung, die „privatwirtschaftliche Wissenschaft“ habe keine nennenswerten Ergebnisse gezeigt, in ihrer Apodiktik so nicht gilt, muß auch bezweifelt werden, daß der Begriff „Betriebswirtschaftslehre“ bereits nach Ende des Ersten Weltkrieges sich allgemein durchgesetzt hatte. Noch 1924 schreibt Yasutaro Hirai im Quellenbuch der Betriebswirtschaftslehre, daß der Name „Betriebswirtschaftslehre“ immer noch nicht in das Verständnis der Allgemeinheit eingedrungen sei.

Auch wenn Nicklisch (1933, S. 243) meint, daß es „irrig“ sei, Schmalenbach als den „Schöpfer der modernen Betriebswirtschaftslehre“ zu bezeichnen, bleibt mit Walb (1928, S. 512), einem Schüler Schmalenbachs, festzuhalten:

„Es unterliegt doch keinem Zweifel, daß das Fach, wie man es auch benennen mag, bis zur Inflationszeit von der praktischen Wirtschaft nur ungenügend beachtet wurde und daß es vielleicht das größte Verdienst Schmalenbachs ist, ihm diese Beachtung erzwungen zu haben“ (zit. nach Schneider 1985, S. 145).

4.4 Zur Betrieb-Wissenschaft von Rudolf Dietrich

Eine nicht klar einzuordnende Zwischenstellung zwischen der Betriebs- bzw. Arbeitswissenschaft und der Privat- bzw. Betriebswirtschaftslehre nimmt Rudolf Dietrich mit seiner 1914 erschienenen Schrift *Betrieb-Wissenschaft* ein.

Obwohl Dietrich inhaltlich eher der damaligen Betriebs- bzw. Arbeitswissenschaft zuzurechnen ist, wurde er in der arbeitswissenschaftlichen Literatur so gut wie nicht rezipiert; gleichzeitig befand er sich auch in scharfer Opposition zu den Kaufleuten und ihrem Verständnis von Handelsbetriebs- und Privatwirtschaftslehre. Er verstand seine Betrieb-Wissenschaft einerseits als Teil der Wirtschaft-Wissenschaft, insbesondere der Nationalökonomie und Volkswirtschaftslehre, ja er fordert gar:

„Notwendig ist Betrieb-Wissenschaft offenbar für jeden, der an der Hochschule wirtschaftswissenschaftliche Bildung sucht, gleichgültig, welchem Berufskreise er sich anschließen gedenkt. Denn in seiner Bildung klaffte eine weite Lücke, wenn ihr jener Teil nicht eingefügt wäre. Er wird die Wirtschaft-Wissenschaft, welche die Pflege der Betrieb-Wissenschaft versäumt, nicht für voll anerkennen“ (Dietrich 1914, S. 60).

Andererseits stand er der Ausbildung an den Handelshochschulen sehr skeptisch gegenüber und forderte die Etablierung einer Betrieb-Wissenschaft entweder an einer „freien Hochschule für Betrieb-Wissenschaft“ oder an „Technischen Hochschulen oder Universitäten“. Von daher bewegte sich Dietrich mit seiner Betrieb-Wissenschaft zwischen den Stühlen der technisch orientierten Arbeits- bzw. Betriebswissenschaften an den Technischen Hochschulen, der Nationalökonomie an den Universitäten und der Handels- und Privatwirtschaftslehre an den Handelshochschulen. Er wurde von keiner Seite richtig gekannt geschweige denn anerkannt; er blieb Außenseiter, dessen Name – abgesehen von einigen kritischen Stel-

lungnahmen – sich in der betriebswirtschaftlichen Literatur fast nur in historisch orientierten Arbeiten findet.¹⁶

Wenn hier nun die Betrieb-Wissenschaft von Dietrich unter dem Aspekt des Beitrags zur Entwicklung einer verhaltenswissenschaftlich orientierten Betriebswirtschaftslehre untersucht wird, so ist dies damit zu erklären, daß sich Dietrich selbst als Wirtschaft-Wissenschaftler versteht, daß z.B. Wächter (1981, S. 462) Dietrich als einen der ersten „Betriebswirte“ bezeichnet, der sich mit Problemen des Personalwesens beschäftigt hat, daß Schönflug (1933/1954) die Betrieb-Wissenschaft als eigenständiges einzelwirtschaftliches System versteht, daß z.B. Isaac (1923), Wöhe (1959) oder auch Berger (1977) die Betrieb-Wissenschaft in ihren historisch angelegten Arbeiten der Betriebswirtschaftslehre einer näheren Betrachtung unterziehen, nicht zuletzt aber, weil Schneider (1984, S. 1073) behauptet, daß in der Geschichte der deutschsprachigen Betriebswirtschaftslehre u.a. Dietrich mit seinem verhaltenswissenschaftlichen Öffnungs-Versuch gescheitert sei.

Dietrichs Betrieb-Wissenschaft, aus langen betriebspraktischen Erfahrungen erwachsen, versteht sich als Produkt einer kritischen Auseinandersetzung mit dem Zustand der Nationalökonomie und der Handelsbetriebs- bzw. Privatwirtschaftslehre. Der Volkswirtschaftslehre machte er den Vorwurf, daß ihr Rahmen inhaltlich zu eng gezogen sei, weil sie vom Innenleben der Betriebe nur das erfasse, was sicht-, zähl- und meßbar sei. „Aber um eine erschöpfende ... Erfassung des betrieblichen Innenlebens war und ist es unserer Wissenschaft bisher nicht zu tun“ (Dietrich 1914, S. 11)... „die Wirtschaft-Wissenschaft hat einen ansehnlichen Teil ihres großen Gebietes – das Innenleben der Betriebe, als Ganzes und in allen seinen Beziehungen – bisher nicht hinreichend gepflegt. Das Versäumte zu leisten, ist mein Unternehmen im vorliegenden Werke“ (S. IV f.). Das „Innenleben“ der „Betriebskörper“ ist somit Hauptgegenstand der Betrieb-Wissenschaft. Hauptinhalt des betrieblichen Innenlebens ist dabei die Arbeit, menschliche Arbeit.

Der Untersuchungsgegenstand „Innenleben“ bzw. menschliche Arbeit ergibt sich für Dietrich im wesentlichen daraus, daß er Betriebe als Schöpfungen von Menschen für Menschen betrachtet. Es ist „der Mensch ..., der den Betriebskörper baut und belebt. Der Betrieb ist die Schöpfung

16 Vgl. die Ausführungen von Schönflug (1933/1954, S. 123-124): „Dietrichs Name und Leistung als Begründer eines eigenen einzelwirtschaftlichen Systems sind in weitestem Umkreise, selbst in der Fachwissenschaft unbekannt. Von den jüngeren Betriebswirtschaftlern hat sich noch keiner mit ihm ernsthaft beschäftigt und für die Mehrzahl der Studenten, die jährlich die Handels- und Wirtschafts-Hochschulen verlassen, ist er eine wahre terra incognita.“ Nicht einmal Nicklisch weist auf Dietrich hin.

eines oder mehrerer Menschen“ (S. 86). „Träger und Bildner des Wirtschaftslebens (sind) Menschen (S. 72); von daher hat es die Wirtschaftswissenschaft „nun einmal mit menschlichem Handeln zu tun, mit dem Zusammenarbeiten der Menschen, mit dem Wirken der einen durch und auf die anderen“ (S. 75). Betriebe werden von Dietrich als soziale Wesen betrachtet, die „rein“ wirtschaftliche Dinge und eine „rein“ wirtschaftliche Betrachtungsweise ausschließen. Da zur Erhaltung des Betriebes und seiner Mitglieder jeder Betrieb „Erwerb braucht“ (S. 86), wird das Gebot der Wirtschaftlichkeit auch den persönlichen Betriebsgliedern gegenüber zur sozialen Pflicht (Schönpflug 1933/1954, S. 132), wird der Betrieb als organischer Zusammenschluß von Wirtschaftlichem und Sozialem, als ein wirtschaftlich-soziales Wesen gesehen.

„Und da die Menschen im besonderen die Träger aller wirtschaftlichen Angelegenheiten sind, kann es ‚rein‘ wirtschaftliche Dinge – wie ‚rein wirtschaftliche Betrachtung‘ der Dinge – nicht geben. Folglich ist der Betrieb ein wirtschaftlich-soziales Wesen. Und das Gebot der Wirtschaftlichkeit im Verfahren, Verbrauchen wird dem Menschen, dem persönlichen Betriebs-Gliede gegenüber zur sozialen Pflicht“ (Dietrich 1914, S. 104).

Wegen des sozialen Charakters des Betriebes darf nach Dietrich eine „Menschentum-Wissenschaft“ wie die „Betrieb-Wissenschaft“ nicht den „reinen“, „werturteilsfreien“ Naturwissenschaften gleichgestellt und folglich hinsichtlich ihrer „Wissenschaftlichkeit“ auch nicht am Maßstab der „exakten“ (Natur)-Wissenschaften gemessen werden. „Sondern ihr Wesen eben bedingt, daß ihr – wie anderer Menschentum-Wissenschaften – Aufgabenkreis über den der reinen Natur-Wissenschaften hinausgeht“, denn: „Die Träger und Bildner des Wirtschaftslebens sind Menschen, nicht Maschinen oder irgendwelche Erd- oder Himmelskörper, die sich nach den Gesetzen der Mechanik bewegen“ (Dietrich 1914, S. 77).

Dietrich lehnt somit nicht nur eine „rein wirtschaftliche Betrachtungsweise“ und damit axiomatisch unterstellte Menschenbilder wie den homo oeconomicus ab, er plädiert auch ausdrücklich für eine wertende, Werturteile aussprechende Wissenschaftsauffassung:

„das Ethische ist eine notwendige Wesenheit wissenschaftlicher Arbeit, ... ohne Ethik (kann) keine Wissenschaft werden und bestehen. Denn ... Wahrheit (ist) ebensosehr ethischer wie logischer Zweck ... (Dabei hat) echte Ethik mit Glauben ganz oder gar nichts zu schaffen. Ihre Quelle ist allein Erkenntnis. Und was aus dem Erkennen (des Wahren, Rechten, Guten, Schönen) nicht folgerecht entspringt, kann nicht Teil der Ethik sein. Wissenschaft ist ethischen Wesens, und Ethik streng wissenschaftlicher Art, folglich selbst Wissenschaft“ (Dietrich 1914, S. 74 f.).

Dietrich argumentiert in seiner Betrieb-Wissenschaft also nicht primär auf der Basis von ewigen, absoluten und allgemeingültigen Normen und Wer-

ten, wie sie z.B. in der christlichen Soziallehre im Sinne bestimmter Dogmen Gebrauch finden, Dietrich betreibt vor allem eine „empirische Ethik“, die sich im Grenzgebiet oberflächlichen Soziologisierens, Psychologisierens und Philosophierens bewegt. Allerdings entwickelt Dietrich seine moralischen Forderungen nicht durch die Übernahme von Erkenntnissen aus der verhaltenswissenschaftlichen Literatur (z.B. Arbeitswissenschaft, Betriebspsychologie, Soziologie etc.) – er nimmt den Stand der damaligen Literatur praktisch nicht zur Kenntnis –, sondern entwickelt sie auf der Basis dessen, was er in seiner langjährigen betrieblichen Praxis als richtig und notwendig (evtl. aber auch als abzulehnen) erkannt hat. Er geht somit über das bloße Erkennen hinaus und entwickelt seine Erkenntnisse weiter zu konkreten Forderungen.

„Die ihm als richtig und notwendig erscheinenden betrieblichen und sozialpolitischen Reformen glaubte er durch Überzeugung und Erziehung im Wissenschaftsbetrieb überwinden zu können“ (Wächter 1981, S. 462).

Beispiele seiner „vernünftigen Weltanschauung“, deren praktische Umsetzung eine erstrebenswerte, „grundsätzliche Ordnung“ und die „geistige Gesundheit des Volkes“ gewährleisten soll, sind zum Teil sehr detaillierte Anweisungen, wie z.B. seine aus einer – „volkswirtschaftlich begründeten“ – Bewertung von Berufen und Tätigkeiten sich ergebende Forderung nach Einführung von sieben verschiedenen Lohngruppen (Stufe I: ungelernete Arbeiter, bis Stufe VII: leitende Angestellte, Direktoren etc.), die Forderung nach Gewinnbeteiligung oder Einführung des 8-Stundentages, bis hin zur Aufforderung, solche Betriebe zu schließen, die „keinen Kulturwert“ und „keine wirtschaftlich-gesellschaftliche Berechtigung“ haben. So bezeichnet er nicht nur „jede Häufung landwirtschaftlichen Grundbesitzes... als Hindernis gesunder wirtschaftlich-gesellschaftlicher Entwicklung, er rückt auch Gaststätten in die Nähe von „Schmarotzern am Volkskörper“, bezeichnet bestimmte Handelsbetriebe als „Schmarotzer-Lädchen“ und spricht ihnen die Daseins-Berechtigung ab. „Ebensowenig Recht zu leben haben die kleinen Warenhäuser, die grundsätzlich die urteilslose Masse mit Schund betrügen, und gewisse gleichwertige Abteilungen in großen Warenhäusern, die planmäßig unwirtschaftliches Ausgeben und Geschmack-Versumpfung fördern. Abgesehen davon sind diese jahrmärklichen Großbetriebe überflüssig Offenbare Schädlinge in anderem Sinne sind die großstädtischen ‚Etablissements‘ für mancherlei Vergnügungen, darunter Stätten, die sich wie die ‚Rollschuhbahn‘ rühmen, ‚Treffpunkte der vornehmen Welt‘ zu sein, die ‚Varietes‘ ... die meisten Kinos – alle mit dem einzigen Zweck, gedankenlosen Leichtsinn, Genuß und Verschwendungssucht zu pflegen“ (Dietrich 1914, S. 152 f).

Diese unvollständige Auflistung von Forderungen und damit verbundenen Wertungen und Verhaltenskodizes mag genügen, um deutlich zu ma-

chen, daß hier jemand aus seiner ganz persönlichen, moralisch-puritanischen Oberlehrerhaltung heraus überwiegend sozialpolitische Forderungen aufstellt, die er – aus seiner subjektiv-individuellen Beobachtung tatsächlichen menschlichen Verhaltens und dessen Folgen heraus – als gesamtgesellschaftlich berechtigt und notwendig erachtet. Sein Ziel ist dabei nicht die individuell-menschliche Bedürfnisbefriedigung oder eine sozial-technologisch intendierte Psychologisierungstrategie zur ökonomisch optimalen Verbindung von „Kapital“ und „Arbeit“. Dietrich versucht vielmehr, über die von ihm vorgenommene Einteilung in wirtschaftlich-gesellschaftlich nützliche und unnütze Bedürfnisse eine erstrebenswerte, zu seiner Zeit nicht vorhandene „grundsätzliche Ordnung“, einen gesunden und entwicklungsfähigen „Volkskörper“ zu schaffen.

Obwohl Dietrichs „Betrieb-Wissenschaft“ eines der entscheidenden rechtfertigenden Argumente für die Betrachtung seines Ansatzes als mit verhaltenswissenschaftlichem Grundverständnis ausgestattet, erfüllt – nämlich die Sichtweise, daß sich Betriebe nicht quasi mechanistisch oder allein verändern, sondern als Menschenwerk nur von Menschen verändert werden können –, und obwohl sich Dietrich von der „rein wirtschaftlichen Betrachtungsweise“ und dem damit verbundenen Menschenbild des homo oeconomicus distanziert, kann seine Betrieb-Wissenschaft nicht als verhaltenswissenschaftlich qualifiziert werden. Abgesehen davon, daß die Betrieb-Wissenschaft einem kausal-analytischen Verständnis von (Verhaltens-)Wissenschaft nicht gerecht wird (was meines Erachtens aber kein hinreichender Grund ist für die Nicht-Anerkennung als „mit verhaltenswissenschaftlichem Grundverständnis“ ausgestattet), daß Dietrich – ebenso wie die betriebswirtschaftlichen Forscher seiner Zeit – die damals aktuelle verhaltenswissenschaftliche Literatur (einschließlich der betriebs- bzw. arbeitswissenschaftlichen) praktisch nicht zur Kenntnis nimmt und daß keine Orientierung an den individuellen Bedürfnissen und Problemlagen der einzelnen Menschen gegeben ist, handelt es sich bei der Betrieb-Wissenschaft um einen sozial- und gesellschaftspolitisch intendierten Wirtschaftsentwurf, in dem die Trennung zwischen Betriebswirtschaftslehre und Volkswirtschaftslehre aufgehoben ist.

Dietrichs Ansatz beruht auf einer Verbindung von individuell-praktischen Verhaltenserfahrungen mit individuell-persönlichen Werthaltungen. Da die zugrundeliegenden Normen und Werte jedoch weder explizit ausformuliert noch begründet werden, Dietrich mit seinem gesamtwirtschaftlichen Entwurf zudem an essentiellen betriebswirtschaftlichen Fragestellungen und Problemen des betrieblichen (Verhaltens-)Bereichs vorbeigeht, verwundert es nicht, daß Dietrich seinerzeit weder von den Betriebswirten noch von den Arbeitswissenschaftlern zur Kenntnis genommen wurde. Es erscheint mir nur zu gerechtfertigt, die Dietrich'sche Betrieb-Wissenschaft nicht als eine Betriebswirtschaftslehre mit verhal-

tenswissenschaftlichem Grundverständnis zu identifizieren. Von daher kann die Betrieb-Wissenschaft von Dietrich auch nicht als gescheiterter Versuch einer verhaltenswissenschaftlichen Öffnung der Betriebswirtschaftslehre gewertet werden, wie Schneider dies tut.

4.5 Heinrich Nicklisch: Von der Privatwirtschaftslehre zur psycho-technisch-betriebswirtschaftlichen Forschung

Ebenso wie Schmalenbach gilt auch Heinrich Nicklisch als einer der bedeutendsten Persönlichkeiten in der Betriebswirtschaftslehre seiner Zeit:

„In der *Tiefenwirkung für ihre Zeit* nehmen Nicklisch und Schmalenbach etwa den gleichen Rang ein ... Heute ist Nicklischs Lehre praktisch vergessen“ (Schneider 1985, S. 146).

Abgesehen davon, daß ich – was die Bedeutung Nicklischs für die heutige Betriebswirtschaftslehre angeht – die Einschätzung Schneiders nicht teile, denn sowohl Heinen (1976, S. 366 f.) versteht seine entscheidungsorientierte Betriebswirtschaftslehre als „eine gewisse Synthese und damit Vereinigung“ Nicklisch’scher und Gutenberg’scher Überlegungen, Schanz (1977, S. 5) erblickt in seiner verhaltenstheoretischen Betriebswirtschaftslehre den Versuch, „an das von Heinrich Nicklisch initiierte Programm anzuknüpfen“ und auch Krell (1988) konnte jüngst die Aktualität Nicklisch’scher Gedanken und die Gemeinsamkeit seiner Konzeption der „Betriebsgemeinschaft“ mit dem aktuell diskutierten Konzept der „Organisationskultur“ unterstreichen, so ist Mellerowicz (1956, S. 609) doch insoweit zuzustimmen, als er feststellt, daß den Nicklisch’schen „Forschungsarbeiten ... jene Breitenwirkung in der Praxis versagt blieb, die ... die Schmalenbach’schen erreichten“.

Nicklisch gilt in der Betriebswirtschaftslehre als einer der ausgeprägtesten und bedeutendsten Vertreter der sogenannten normativen Richtung. Er fordert eine ethisch-philosophische Fundierung der Betriebswirtschaftslehre bzw. des praktischen Wirtschaftens, wobei er von höchsten, quasi absolut gesetzten, allgemeingültigen und ewigen Werten ausgeht. Diese Werte (z.B. Streben nach innerer und äußerer Harmonie (Gemeinschaft), Streben nach sozialer Gerechtigkeit, Gewissenhaftigkeit, verantwortungsbewußtem Denken und Tun (Pflicht)), die er als Gesetze sieht, die jedem Menschen in seinem Gewissen vorgegeben sind, bilden für ihn ideale Maßstäbe, an denen die je gegebene Wirklichkeit, der reale Seinszustand gemessen, bewertet und – falls nötig – ausgerichtet werden müsse. Das jeweils erkannte betriebliche Sein soll auf das Sollen zubewegt werden, es soll in die Richtung der idealen Zielsetzung und „ewigen Wahrheit“ ge-

lenkt werden.¹⁷ „Diese Normierungen der Zweckhandlungen der Menschen an absoluten Werten gibt seiner Lehre einen zeitlosen Gehalt ... Ihre Regeln und Grundsätze müssen daher zu allen Zeiten Geltung besitzen. Der tatsächliche Zustand einer Wirtschaft kann niemals Beweis für ihre Richtigkeit sein, wohl aber kann durch die Übereinstimmung der die Wahrheit beherrschenden Ist-Werte mit den Soll-Werten die Richtigkeit der empirischen Wirklichkeit bewiesen werden“ (Schönpflug 1933/1954, S. 218). Aus diesem Grunde ist für Nicklisch empirische Forschung und Erklärung realer ökonomischer Zusammenhänge durchaus wesentlicher Bestandteil seines Programms. „Aber sie ist nicht das einzige letzte Erkenntnisziel, sondern nur die Ausgangsgrundlage für die Einordnung des tatsächlichen Seinzusammenhangs in ein allgemeingültiges Wertsystem“ (Kosiol 1956, S. 38). Erkenntnisobjekt von Nicklisch ist somit zuerst einmal das „Ist“, der reale Betriebsprozeß; dieser wird dabei nicht als ein naturwissenschaftlich-technisches, sondern als ein wirtschaftliches, d.h. bei Nicklisch geistiges Phänomen betrachtet. „Betrieb ist der Mensch auf seinem Arbeitsplatz ... sind eine Anzahl von Menschen in einer Werkstatt ... Immer ... ist (im Betrieb) ... der Mensch. Ohne ihn ist das Gebilde die Organisations-, die Lebenseinheit, als die ‚Betrieb‘ zu begreifen ist, nicht, ohne ihn ist es Apparatur und sonst nichts; durch den Menschen erst ist es lebendig, ist es ‚Betrieb‘ (Nicklisch 1922, S. 36). Aufgrund des „Gesetzes der Gewissensfreiheit“, das dem Menschen die Gestaltung der Wirtschaft überträgt, sieht Nicklisch in der Wirtschaft primär einen geistigen Prozeß. Bildet das Ziel des Wirtschaftens die Bedürfnisbefriedigung, so ist letztlich die Entscheidung, ob und wie Bedürfnisse befriedigt werden (sollen), in das Bewußtsein des Menschen gelegt. Wenn Nicklischs Betriebswirtschaftslehre sich „mit den Voraussetzungen und Grundlagen des menschlichen Bewußtseins beschäftigt, so tut sie es notgedrungen deshalb, weil der Betrieb ohne Bewußtseinsanalyse in seinen grundlegenden Zusammenhängen weder erkannt noch sicher geleitet werden kann“ (Schönpflug 1933/1954, S. 217).

„Zwecke, die verwirklicht werden sollen, müssen von den Menschen, die daran mitwirken, selbst gesetzt oder anerkannt sein, wenn während ihrer Verwirklichung keine Bedrohung für sie aus dem menschlichen Bewußtsein (Gewissen) heraus soll entstehen können. Darin äußert sich das Gesetz der Zwecksetzung, das ... von mir auch als das der Freiheit oder des Gewissens oder des Geistes bezeichnet worden ist“ (Nicklisch 1932, S. 17).

17 Aufgrund seiner normativ-ethischen Orientierung lehnt Nicklisch auch die Forderung nach Wertfreiheit ab, ja er betont ausdrücklich, daß auch der betriebswirtschaftliche Forscher Werturteile abgeben müsse, denn: „Vom Reich der Zwecksetzungen kann es keine wertfreie Wissenschaft geben, deshalb auch nicht von der Betriebswirtschaftslehre“ (Nicklisch 1932, S. 29).

Das Eingehen auf die Bewußtseinsvorgänge im Menschen und damit die ausdrückliche Aufforderung an die Betriebswirte, sich auch mit psychologischen Fragestellungen zu beschäftigen, ist von daher ein wesentliches Kennzeichen Nicklisch'scher Untersuchungen.

Seine Vorstellungen vom „richtigen Leben“ hat Nicklisch in seiner Schrift: „Der Weg aufwärts! Organisation“ ausgebreitet, die zwar erst 1920 herauskam, in ihrem Werden aber bis in das Jahr 1912 zurückreicht und in ihren Grundgedanken bereits 1915 in einer Rede über „Egoismus und Pflichtgefühl“ der Öffentlichkeit vorgestellt wurde.

Die Genese des normativen Systems der Betriebswirtschaftslehre hat sich „etappenweise“ auch in den verschiedenen Fassungen der Auflagen seines Hauptwerkes niedergeschlagen, wobei man an den jeweiligen Titeln zugleich die allgemeine Entwicklung der Bezeichnung der Disziplin ablesen kann. Die erste Auflage erschien 1912 unter dem Titel: „Allgemeine kaufmännische Betriebslehre als Privatwirtschaftslehre des Handels (und der Industrie) Band 1“.

In dieser 1. Auflage wird die Privatwirtschaftslehre noch als „Abzweigung“ von der Nationalökonomie gekennzeichnet. Die Abgrenzung zwischen beiden Disziplinen beruhe auf der „Verschiedenheit des Gesichtsfeldes“, wobei als Leitidee der Privatwirtschaftslehre das Einzelwohl der Unternehmung, ausgedrückt als Streben nach Rentabilität, fungiere, während die Nationalökonomie das „Gemeinwohl“ im Auge habe (vgl. Nicklisch 1912, S. 3 f.). Aspekte der Gemeinschaft oder eines „Sein-Sollens“ spielten im damaligen (1912) Verständnis einer Privatwirtschaftslehre von Nicklisch eine nur untergeordnete Rolle; ihm kam es zunächst darauf an, zu erforschen, was ist. „Erforschen was ist, ist die Lösung, auch für den Kaufmann“ (S. 17). Die Privatwirtschaftslehre bedeutet die Erforschung der Tatsachen und Tatsachenverbindungen, die das Leben der Privatwirtschaft ausmachen. Es gilt für sie, zunächst zu erkennen, was ist“ (S. 5). In dem Zusammenhang konstatiert Nicklisch, daß das Streben nach Rentabilität in der Einzelwirtschaft und damit auch in der Privatwirtschaftslehre beherrschend ist.

„Das ökonomische Prinzip ist das Lebensprinzip der Einzelwirtschaft: in Organisation und Betätigung muß sie sich unter seine Herrschaft stellen; sie wird nur Erfolg haben, insoweit sie das tut, ... den höchstmöglichen Reingewinn wirst du nicht erwirtschaften, wenn du nicht in Organisation und Betätigung dem ökonomischen Prinzip im höchstmöglichen Maße Geltung verschaffst“ (Nicklisch 1912, S. 6).

Da für Nicklisch das oberste Gebot für die Einzelwirtschaft das der Selbsterhaltung ist, muß sie nach dem ökonomischen Prinzip, nämlich ein bestimmtes Ziel (Leistung, Ertrag) mit geringstmöglichem Aufwand zu erreichen, handeln („Gesetz der Erhaltung“); dies gebietet sich, damit der Zweck der Unternehmung erreicht werden kann.

„Der Zweck der Unternehmung ist wie der aller Erwerbswirtschaften doppelt. Volkswirtschaftlich gilt es für jede einzelne, so viel und so gut wie möglich an der Befriedigung der wirtschaftlichen Bedürfnisse mitzuwirken. Privatwirtschaftlich soll die Unternehmung rentieren, d.h. Gewinn abwerfen und zwar soviel, daß ihre Existenz und Weiterentwicklung gesichert bleiben“ (Nicklisch 1912, S. 44).

Das Insistieren auf den Gewinn und die daraus entwickelte Aufgabe, die Grundsätze aufzuarbeiten, wie Unternehmungen diesen erreichen und feststellen, ist ein wesentliches Kennzeichen der 1. bis einschließlich der 4. Auflage, wobei die Auflagen zwei bis vier praktisch unveränderte Nachdrucke der 1. Auflage sind.

Davon, daß Nicklisch den Menschen in den Mittelpunkt seines Ansatzes stellt oder gar seine Privatwirtschaftslehre im Sinne des methodologischen Individualismus vom Menschen her entwickelt, kann in den ersten vier Auflagen seines Hauptwerkes im Grunde genommen keine Rede sein. Dies änderte sich erst mit der 1921 erschienenen 5. Auflage, die nun den Titel „Wirtschaftliche Betriebslehre“ trägt und schließlich, 11 Jahre später (1932), in der 7. Auflage nur noch kurz und knapp mit „Die Betriebswirtschaft“ überschrieben ist.

Gibt es bis zur 5. Auflage noch keinen speziellen Abschnitt über menschliche Arbeit, Arbeitskräfte, Entlohnung etc., sondern allenfalls sporadische Hinweise darauf, so wurde erstmals in die 5. Auflage ein Kapitel „Die Organisation der Arbeit“ eingebaut. Außerdem ist das privatwirtschaftliche Axiom der Gewinn- bzw. Rentabilitätsmaximierung in der Bedeutung relativiert und an seiner Stelle die Wirtschaftlichkeit in den ersten Rang erhoben worden. Zudem wird ab der 5. Auflage der Betrieb als organische Gemeinschaft von Menschen betrachtet und entsprechend personalistisch ist seine Betriebswirtschaftslehre konzeptualisiert. Nicklisch (1936, S. 6) versteht Betriebe als „Gemeinschaften von Menschen ... , die unter verantwortlicher Führung damit beschäftigt sind, Zwecke, die ihnen gemeinsam sind, gemeinschaftlich zu verwirklichen“, ja er (1922, S. 36) setzt Mensch und Betrieb quasi in eins: „Betrieb ist der Mensch“. Von daher überrascht es auch nicht, wenn Nicklischs Betriebswirtschaftslehre als vom Menschen herkommend und als auf den Menschen sich beziehend qualifiziert wird: „Im Mittelpunkt des Betriebes steht wiederum der Mensch. Er ist Ausgangs- und Bezugspunkt aller betriebswirtschaftlicher Überlegungen“; nur der Mensch kann den „großen Organisationsgesetzen“ des Gewissens, der Gestaltung und der Erhaltung Geltung verschaffen (vgl. Krell 1985, S. 25).

Die Bezugnahme auf den Menschen geschieht jedoch nicht primär der individuellen Bedürfnisbefriedigung wegen, sondern der Gemeinschaft wegen. Dieser Gemeinschaft gegenüber, die dadurch entsteht, daß sich Menschen zur Verwirklichung eines Zweckes zusammentun, sei der einzelne

Mensch verpflichtet, auf die Gemeinschaft hin solle er sein Tun orientieren. Von daher betrachtet Nicklisch den Menschen immer als Glied der Gemeinschaft. Auch wenn er den Menschen insofern als Subjekt betrachtet als dieser Zwecke des Betriebes setzt und den Betriebsprozeß gestaltet, leitet er die Aufgaben des Betriebes und damit des Menschen aus der Gesamtaufgabe der Wirtschaft ab, nämlich Bedürfnisse zu befriedigen. Daß Nicklisch dabei nicht so sehr an Bedürfnisbefriedigung in der Arbeit denkt, wird durch folgende Äußerung deutlich:

„Dem Betriebsleben liegen Bedürfnisse zugrunde; das ist richtig. Aber es handelt sich dabei in der heutigen Wirtschaft nicht um Bedürfnisse des Unternehmens ... oder der anderen Betriebsangehörigen, sondern um Bedürfnisse anderer Menschen, die sich dem Betriebe gegenüber in irgendeiner Form als Markt äußern. Die Bedürfnisse der Betriebsangehörigen haben mit dem Betriebe nur indirekt zu tun, insofern nämlich, als letztere durch ihn einen Erwerb von Geldmitteln anstreben, der sie befähigt, ebenfalls auf den Markt zu gehen, um geeignete Befriedigungsmittel zu kaufen“ (Nicklisch 1928, S. 58)

Wenn Nicklisch also vom Menschen als „Alpha und Omega“ bzw. Mittelpunkt des Organisierens spricht, dann geht es ihm nicht so sehr um eine an den Bedürfnissen der Arbeitenden ausgerichteten Arbeitsgestaltung, geschweige denn um Fragen der intrinsischen Arbeitsmotivation, ihm geht es um die Konsumenten, um indirekte Bedürfnisbefriedigung. „Ich fasse zusammen: Bedürfnisse, und zwar Bedürfnisse anderer sind die Grundlage“ (S. 59).

Zwar sieht Nicklisch im Menschen auch die Einzelpersonlichkeit und auch darf für ihn der Mensch nie bloßes Mittel zum Zweck sein, dennoch ist im Ansatz Nicklischs nicht ausgeschlossen, daß der arbeitende Mensch, ähnlich wie im faktortheoretischen Ansatz Gutenbergs, auf einen Produktionsfaktor reduziert wird. Nicklisch verlangt nämlich, daß der einzelne sich der Gemeinschaft unterordnet und in dem Sinne pflichtbewußt und gewissenhaft handelt. Dies heißt für ihn aber gerade nicht, seiner individuellen Bedürfnisbefriedigung egoistisch nachzugehen, quasi um jeden Preis seine individuellen Ziele zu verfolgen, sondern stets im Sinne der (Betriebs-)Gemeinschaft zu handeln. Von daher heißt für Nicklisch Freiheit immer Einsicht in die Notwendigkeit.

Eine solche Notwendigkeit ist dabei der Zwang zum Wirtschaften; will die Unternehmung überleben und als Möglichkeit, den Lebensunterhalt zu verdienen, erhalten bleiben, muß sie Gewinne machen. Dieser Notwendigkeit haben sich die Interessen des einzelnen im Betrieb unterzuordnen, alle haben gemeinschaftlich darauf hinzuwirken, daß der Betrieb wirtschaftlich arbeitet und damit erhalten bleibt. Von daher könne es für den einzelnen zur Pflicht werden, sich nicht nur hierarchischen und autoritären Strukturen zu unterwerfen, auch stark arbeitsteilige und harte Arbeit müs-

se der einzelne aus Verantwortung dem „größeren Ganzen“ gegenüber zu übernehmen bereit sein. Die „Einsicht in die Notwendigkeit“ wäre dabei am ehesten zu erwarten, wenn das Gefühl der Gemeinschaft und Zusammengehörigkeit („Wir-Gefühl“) vorhanden sei.

Auf den direkten Arbeitsprozeß bezogen argumentiert Nicklisch also auch hier ethisch-normativ, da er dem einzelnen Beschäftigten gewisse Pflichten zuschreibt, Pflichten, die vom einzelnen als gemeinschaftlich anerkannt werden (müssen), mit denen er sich identifizieren kann (Betriebs-Gemeinschaft als Soll-Vorstellung). „Zwecke, die als gemeinschaftlich anerkannt werden ... sind eine der wichtigsten Voraussetzungen für produktive Stimmung im Betriebe ... Wenn diese Stärkung der unmittelbaren Zusammenhörigkeit nicht gelingt, ist die produktive Stimmung in Gefahr zu veröden und der Betrieb und seine Menschen fangen an zu leiden“ (Nicklisch 1928, S. 51). Von daher kann die „Idee der Betriebsgemeinschaft“ auch sozial-technologisch verstanden werden, als Psychologisierungsstrategie, als subjektorientierte Strategie, „die versucht, die menschlichen Ressourcen in einer Organisation auszuschöpfen“ (Krell 1988).

Nicklisch darf also nicht vorschnell als ein moralisierender Idealist abgestempelt werden, der allein einem „methodologischen Essentialismus“ zugerechnet werden muß (vgl. Kröger 1981, S. 92) und uns ausschließlich von einer ethisch-normativ begründeten „Ideal-Wirtschaft mit ihren Ideal-Menschen berichtet“ (Keinhorst 1956, S. 100). Nicklisch hat sich auch in pragmatischer Absicht konkreten betrieblichen Problemen, insbesondere solchen der Personalwirtschaft, zugewandt und z.B. über die Beschäftigung mit Personalauswahlverfahren versucht, die produktive Stimmung und damit die Wirtschaftlichkeit menschlicher Arbeit zu verbessern.

Nicklisch begann nämlich noch während des 1. Weltkrieges (konkret ab 1917) damit, an dem von ihm an der Handelshochschule Mannheim geleiteten und 1914 von ihm gegründeten Betriebswissenschaftlichen Institut ein wirtschaftspsychologisches Institut einzurichten.

„Nicklisch (ging) noch während des Krieges an die Errichtung eines wirtschaftspsychotechnischen Laboratoriums, damit als einziger der damaligen Vertreter der Betriebswirtschaftslehre an den Handels-Hochschulen in Deutschland die Bedeutung der menschlichen Arbeitsleistung im Betriebe erkennend. In der im Jahre 1920 in Mannheim mit Kreisen der Wirtschaftspraxis erfolgten Gründung der Gesellschaft für arbeitswissenschaftliche Forschung zeigte sich zugleich das Streben, diese Arbeiten aus dem engen Kreis der Hochschularbeit in weite Kreise der Praxis hinauszutragen“ (Hummel 1936, S. 22).¹⁸

18 Wie stark das Interesse der Praxis an einer auch psychologischen Schulung der angehenden Diplom-Kaufleute war, zeigt sich sehr deutlich daran, daß etwa zeitgleich mit Mannheim auch in Berlin an der Handelshochschule ein „Wirtschaftspsychologisches Institut“ eingerichtet wurde.

Nicklisch integriert bereits im Jahre 1922 nicht nur Erkenntnisse der wissenschaftlichen Betriebsführung (Taylorismus) und der Psychotechnik in seine Betriebswirtschaftslehre, er verarbeitet insbesondere auch Ergebnisse betriebswirtschaftlicher Hilfswissenschaften wie z.B. aus der Psychologie, Soziologie und Ethik (vgl. Nicklisch/Schweitzer 1928). Schon Jahre vorher aber beginnt er mit der Errichtung eines wirtschaftspsychologischen Instituts, in dem er insbesondere arbeits- und werbepsychologische Fragestellungen explizit von Betriebswirten bzw. unter der Aufsicht von Betriebswirten bearbeitet wissen möchte:

„Aber der Wirtschaftswissenschaftler wird die Erscheinungen des Wissenschaftslebens nicht verstehen, wenn er sie nicht bis in die Wurzel verfolgt. Es hilft ihm hier wenig, die Arbeit allein den Philosophen und Psychologen zu überlassen. Er muß sich ihr selbst unterziehen, muß selbst in die Tiefe dringen“ (Nicklisch 1932, S. 19).

Erster Direktor des psychotechnischen Laboratoriums in Mannheim wurde 1919 der Betriebswirt Rudolf Seyffert. Seyffert, der an den Handelshochschulen in Leipzig und Mannheim studiert hatte (1914 Abschluß als Diplom-Kaufmann), war von 1914-1919 (mit zwei Jahren Unterbrechung durch Kriegsdienst) Direktorialassistent bei Heinrich Nicklisch und Abteilungsleiter an dessen Betriebswissenschaftlichem Institut gewesen. Seyffert, der sich insbesondere mit Fragen des Menschen als Träger der Arbeit im Betrieb beschäftigte und dabei erkannte, daß der Mensch ein Betriebsfaktor besonderer Art sei, dessen Problematik weit über die technische Gestaltung der Arbeit hinausgeht, schrieb dem psycho-technischen Institut folgende Aufgaben zu: Die Aufgaben „umfaßten die Erforschung der Arbeits- und Berufseignung und die Ausbildung und Durchführung von Eignungsprüfungen, die Erforschung des Lehrens, Lernens und Einübens wirtschaftlicher Arbeitstätigkeiten und die Ausbildung zweckmäßiger Lehr- und Lernmethoden; die Erforschung der Arbeitsgliederung und die Ausbildung zweckmäßiger Formen der Arbeitsteilung und Arbeitszusammenfassung; die Erforschung der Arbeitstätigkeit und die Ausbildung zweckmäßiger Arbeitsverfahren; die Erforschung der Angepaßtheit von Arbeitsmitteln und Arbeitsmilieu, der Arbeitsumgebungseinflüsse, der Vorgänge des Ineinander- und Zusammenarbeitens und ihrer zweckmäßigen Gestaltung; die Erforschung der psychohygienischen Verhältnisse der Arbeit, der psychologischen Ursachen der Betriebsunfälle und die psychologisch richtige Durchbildung der Unfallverhütung; die Erforschung der allgemeinen Gesetze der Werbewirkung“ (Seyffert 1936).¹⁹

19 Vgl. auch die Ausführungen des Psychologen Otto Lipmann unter dem Stichwort „Betriebspsychologie“ (im damaligen Standardwerk der Betriebswirtschaftslehre, dem Handwörterbuch der Betriebswirtschaft. Erster Band, hrsg. von Heinrich Nicklisch, 1. Aufl. Stuttgart 1926, Sp. 1116-1120), wo die Auf-

Ausfluß Seyfferts personalwirtschaftlicher Studien ist z.B. eine Aufsatzfolge über „Personalauswahl im Einzelhandel“, erschienen in der Zeitschrift für Handelswissenschaft und Handelspraxis. Seine Forschungsbemühungen münden in die Arbeit „Der Mensch als Betriebsfaktor. Eine Kleinhandelsstudie“ (Seyffert 1922), die nach Ansicht von Krell (1986) die erste betriebswirtschaftliche Monographie zum betrieblichen Personalwesen darstellt. Weitere wichtige Institutsarbeiten mit verhaltenswissenschaftlichem Bezug beziehen sich auf den Problemkomplex Werbung und sind – neben Seyffert – insbesondere vom ehemaligen Wundt-Schüler Edmund Lysinski veröffentlicht worden (vgl. z.B. Lysinski 1919, 1923; Lysinski/Seyffert 1920/21).²⁰

Aus dem hier Dargestellten geht hervor, daß nicht erst in den 60er Jahren unseres Jahrhunderts die Öffnung der Betriebswirtschaftslehre gegenüber den Verhaltenswissenschaften stattfand, sondern daß sich bereits zu Beginn der 20er Jahre eine erfolgreiche verhaltenswissenschaftlich orientierte Grundlegung der Betriebswirtschaftslehre vollzog.

4.6 Zur Entwicklung einer verhaltenswissenschaftlichen Konzeptualisierung der Betriebswirtschaftslehre nach dem 2. Weltkrieg

Als sich nach dem 2. Weltkrieg die Betriebswirtschaftslehre als wissenschaftliche Hochschul- und Forschungsdisziplin erneut zu etablieren begann, setzte gleich zu Beginn der 50er Jahre eine zum Teil polemisch geführte Diskussion um den Gegenstandsbereich und die methodische und wissenschaftstheoretische Ausrichtung des Faches ein, wobei es insbesondere auch um die Stellung des Menschen in der Betriebswirtschaftslehre ging. Diese Auseinandersetzungen sind dabei vor ihrem historischen Hintergrund zu sehen, der sich insbesondere als nationalsozialistische Zusammenbruchserfahrung, als wirtschaftliche und gesellschaftliche Wiederaufbauzeit und nicht zuletzt als Übergang zu einer neuen Wirtschafts- und Gesellschaftsverfassung darstellt.

„Die nicht abreißende Diskussion über die Stellung des Menschen im Betrieb ist nicht etwa nur eine Modeangelegenheit; sie ergibt sich vielmehr zwangsläufig aus der gesamten sozialpolitischen Situation unserer Zeit ... Es handelt sich darum,

gaben der Betriebspsychologie ausgebreitet werden. Vgl. auch Lysinski 1923, S. 11-16).

²⁰ Zur Person Lysinskis vgl. Mayer 1979, der Lysinski als den eigentlichen Begründer der experimentellen Werbepsychologie bezeichnet. Zur Geschichte der betriebswirtschaftlichen Werbeforschung vgl. auch Isaac 1923 (S. 159-163).

einen neuen Gleichgewichtszustand herbeizuführen, vor allem ein Gleichgewicht zwischen Kapital und Arbeit, zwischen Unternehmerschaft (Managertum) und Arbeitnehmerschaft. Diese Aufgabe ... stellt sich für jeden Betrieb und jedes Unternehmen“ (Hax 1950, S. 390).

Dieser damalige Streit um die Stellung des Menschen im Betrieb, und daraus abgeleitet auch in der Betriebswirtschaftslehre, ist in die Geschichte der Betriebswirtschaftslehre unter dem Begriff „Soziologie-“ oder „Soziologisierung-Debatte“ eingegangen (vgl. Kolbinger 1977, S. 22); da es in diesem Streit aber nicht nur um eine soziologische Fundierung der Betriebswirtschaftslehre ging, sondern auch und insbesondere um das Verhältnis der Betriebswirtschaftslehre zu anderen wissenschaftlichen Disziplinen, wie der Psychologie oder Anthropologie, werden die damaligen Auseinandersetzungen hier als Streit um die verhaltens- und sozialwissenschaftliche Ausrichtung der Betriebswirtschaftslehre verstanden.

Insbesondere Hasenack (1963, S. 257) ist es gewesen, der sich „gegen die einseitige ‚Züchtung‘ von im wahrsten Sinne ungebildeten Nichts-als-Spezialisten“ gewandt und eine ganzheitliche Sicht des Betriebes und seiner Probleme gefordert hat. Bei der Ausbildung in nur einer einzigen, eng umgrenzten Wissenschaftsdisziplin „besteht ... die Gefahr einer einseitig intellektualistischen Schulung. Als Gegengewicht nach der Seite einer realistischen betriebs- und wirtschaftsnahen Ausbildung ist die Betriebswirtschaftslehre geeignet, die sich allerdings neben der betriebsstrukturellen, -finanziellen und -kalkulatorischen Seite auch der personellen Seite zunehmend annehmen muß. Man darf die personal- und arbeitswirtschaftliche Funktion besonders im Industriebetrieb nicht geringschätzen oder ... unser Fach wird selbst geringgeschätzt. Wir versuchen, die fachlichen Grenzen zu erweitern und die bisherige Isolierung der Betriebswirtschaftslehre von Nachbarwissenschaften, auch von solchen, die für die praktische Betriebsführung oft sehr wichtig sind, zu überwinden“ (Hasenack 1949, S. 571).

Die interdisziplinäre Ausrichtung und damit verbundene Öffnung der Betriebswirtschaftslehre gegenüber den Verhaltenswissenschaften hat dabei vor allem das Ziel, humanitäre und betriebsökonomische Motive zu verbinden, „mit einem kleinen ‚Prae‘ zugunsten des realistisch-nüchternen Motivkreises“ (Hasenack 1961, S. 583), sprich Wirtschaftlichkeitsüberlegungen. Denn: „Der Betrieb ist kein auf fremde Zuschüsse aufgebautes Wohlfahrtsunternehmen, sondern hat sich durch seine Leistung selbst zu tragen. Aufwendungen, die sich, aufs Ganze gesehen, nicht tragen, mögen sie auch zu Verbesserungen im Betrieb führen, die unter anderer Rücksicht noch so begrüßenswert sind, kann und darf der Betrieb nicht machen; sie sind dem Sinn und der Zielsetzung des Betriebs zuwider. Sie kämen auch den Betriebsangehörigen in Wahrheit gar nicht zugute, denn

das erste Interesse des Betriebsangehörigen als solchen ist, daß der Betrieb lebensfähig ist und ihm sein Arbeitsplatz im Betrieb erhalten bleibt. Alles was der Betrieb leisten soll, muß sich in den Grenzen des Möglichen halten. Auch die soziale Ethik gebietet niemals Unmögliches, wenn sie auch nicht selten gebietet, das im Augenblick noch Unmögliche durch ein kluges Vorgehen möglich zu machen! Innerhalb der Grenzen des Möglichen aber ist der Betrieb den in ihm tätigen Menschen es schuldig, sie nicht nur als menschliche Arbeitskräfte pfleglich zu behandeln, ihre körperliche, seelische und geistige Lebenskraft nicht zu verwüsten, sondern ihnen mit der Arbeits- und Verdienstmöglichkeit zugleich auch die Gelegenheit zur Entfaltung ihrer Persönlichkeit, zum Reichwerden an Persönlichkeitswerten zu bieten“, so der katholische Sozialethiker Oswald von Nell-Breuning (1950, S. 261). Das „Gesetz der Wirtschaftlichkeit“ auf den Menschen und die menschlichen Arbeitskräfte anzuwenden, forderte ein weiterer damaliger Befürworter einer verhaltenswissenschaftlichen Ergänzung der Betriebswirtschaftslehre, Hax (1950, S. 394): „Die wirtschaftlichen Werte sind zweifellos nicht die höchsten Werte, aber sie sind von besonderer Dringlichkeit; denn die höheren Ziele der Menschheit lassen sich nur realisieren, wenn die materiellen Grundlagen gesichert sind ... Wenn der Mensch sich in diese Produktionsstätten eingliedert, unterstellt er sich damit zwangsläufig den dort herrschenden Gesetzen, d.h. also dem Gesetz der Wirtschaftlichkeit“. Tendenziell analog argumentiert auch Hasenack (1961, S. 577 f.), wenn er schreibt: „Der Betrieb wird von organisatorischen Gesetzmäßigkeiten beherrscht, die dem Drang des Menschens nach möglichst ‚freier‘ Selbstbestimmung und nach eigener Besinnung auf als individuell oder als gemeinschaftlich empfundene Werte sowie seinem Selbstbewußtsein, das Achtung vor seiner Würde als Mensch fordert, nicht durchaus zuträglich sind“. Von daher konstatiert Hasenack, daß z.B. eine gewisse „Unterordnung“ bzw. Einordnung in die betriebliche Hierarchie oder auch eine gewisse „Betriebsdisziplin“ von seiten der Beschäftigten sein müssen, ja diese im Interesse der Erhaltung des Betriebsganzen selbst „beim besten Willen einer human eingestellten Betriebsführung ... nicht ganz ausgeschaltet werden können“ (Hasenack 1961, S. 577f.).

Hasenack, Nell-Breuning, Hax u.a. sehen also durchaus die Ambivalenz der Stellung des Menschen im Betrieb, nämlich zugleich Subjekt (Zweck) und Objekt (Mittel) zu sein, wobei Wirtschaftlichkeit als Voraussetzung für Menschlichkeit und Menschlichkeit als Voraussetzung für Wirtschaftlichkeit gesehen wird.

„In der Praxis ist das ‚Persönliche‘, das ‚menschliche Moment‘, auch eine sachliche Bedingung eines nachhaltig ergiebigen Betriebsprozesses; geschäftliche und menschliche Erwägungen schließen sich in der Betriebspraxis nicht aus, sondern

gehören beide ‚wirtschaftlich‘ zusammen und bedingen sich, da das ökonomische Ergebnis von beiden abhängig ist, gegenseitig“ (Hasenack 1961, S. 592).

Die Berücksichtigung verhaltenswissenschaftlicher Erkenntnisse als Eingehen auf die spezifischen Besonderheiten (Ergonomie, Bedürfnisse, Motivation etc.) des Menschen (als Arbeitskraft) geschieht aber nicht, wie Nell-Breuning mit aller Nüchternheit feststellt, des Menschen, sondern der Wirtschaftlichkeit wegen.

„Nicht die Humanität oder Ethik haben die Betriebswirtschaftslehre zu dieser Wiederentdeckung des Menschen geführt, sondern die rein betriebliche Erfahrung, was pflegliche Behandlung der menschlichen Arbeitskraft für den betrieblichen Erfolg bedeutet ... Die im Betrieb tätigen Menschen sind für den Betrieb da. Wäre die Leistung, die der Betrieb von ihnen benötigt, in gleicher Vollkommenheit ohne pflegliche Behandlung ihrer menschlichen Qualitäten von ihnen zu erlangen, so würde der Betrieb sich die dafür aufzuwendenden Kosten sparen; daß der Betrieb sich in diese Kosten stürzt, hat seinen Grund ausschließlich darin, daß diese Kosten sich für ihn lohnen, daß sie zu einer den Aufwand übersteigenden Leistungssteigerung und damit Erhöhung des Betriebserfolges führen. Die Überlegung des Betriebswirtschaftlers ist keine andere als das ganz nüchterne: ‚It pays‘. Mit dieser überzeugenden Begründung hat der Betriebswirtschaftler auch solche Betriebsleiter, die sich ethischen, humanitären und sozialen Erwägungen durchaus verschlossen zeigten, dazu geführt, dem Menschen im Arbeiter in bestimmten Grenzen Rechnung zu tragen; sein eigenes Interesse gebot es ihm“ (Nell-Breuning 1950, S. 258 f.).

Nicht so sehr aus humanitär-ethischen Gründen, sondern aus ökonomischen Gründen muß sich die Betriebswirtschaftslehre „auf jeden Fall mit der Eingliederung des Menschen in den Produktionsprozeß und der sich daraus ergebenden Problematik auseinandersetzen“ (Hax 1950, S. 395).

Während Hasenack (1961, S. 596) eine anthropologische Betriebslehre im Sinne einer Unternehmensführungslehre fordert, die „den im Wirtschaftsbetrieb Tätigen und von Wirtschaftsbetrieben abhängigen Menschen“ zum Untersuchungsgegenstand hat („Betriebsanthropologie“), setzt sich Hax für eine um verhaltenswissenschaftliche Erkenntnisse erweiterte Betriebswirtschaftslehre im Sinne einer Personalwirtschaftslehre ein:

„Der Ausbau der Betriebswirtschaftslehre durch systematische Berücksichtigung der menschlichen Probleme des Betriebslebens erfordert allerdings eine Erweiterung ihrer Grundlagen. Neben die Wirtschaftstheorie, die Rechtswissenschaft und die Technologie treten als weitere unentbehrliche Hilfswissenschaften die Psychologie, die Soziologie und die Pädagogik. Die notwendigen Grundlagen müssen allerdings in Zusammenarbeit mit Psychologen, Pädagogen und Soziologen erst noch geschaffen werden ... Allerdings ist die Lösung dieser neuen Aufgabe nur möglich auf dem Wege einer Spezialisierung. Gerade dies Beispiel zeigt wieder, daß die bisherige Gliederung der Betriebswirtschaftslehre nach Branchen nicht ausreicht.

Notwendig ist, dem Vorschlag Schmalenbachs entsprechend, eine Gliederung nach Funktionen. In diesem Rahmen findet dann auch die Lehre vom Personalwesen ihren Platz, die sich allerdings nicht auf Fragen der Personalverwaltung beschränken darf, sondern in erster Linie eine Lehre von der sozialen Betriebsführung sein soll ... Soziale Betriebsführung in diesem Sinne bedeutet, daß der Unternehmer bei allen seinen Maßnahmen nicht nur die technischen und wirtschaftlichen Gesetze beachtet, sondern auch die Gesetze des menschlichen Zusammenlebens“ (Hax 1950, S. 395 f.).

Hax forderte eine „Lehre vom Personalwesen“, die sich insbesondere mit Fragen der Menschenführung auseinandersetzen sollte.²¹ Dabei vertritt er – im Gegensatz zu Gutenberg (1962, S. 5), der behauptet, Führung sei weder lehr- noch lernbar – die Ansicht, daß sich Menschenführung in einem gewissen Umfang durchaus lernen lasse.

„Man war vielfach der Meinung, es handle sich hier in erster Linie um eine Frage des persönlichen Geschicks und der persönlichen Erfahrung, die man nicht lernen könne ... Es liegt (aber, J.D.) kein Anlaß vor anzunehmen, daß sich in diesem menschlichen Bereich nicht ebenfalls durch systematisches Vorgehen Erfahrungsregeln gewinnen lassen, die in der praktischen Betriebsarbeit mit Nutzen verwendet werden können“ (Hax 1950, S. 390).²²

Fordert Hax (1950, S. 398) im Rahmen der Forschung an Lehrstühlen für Personalwesen auch eigenständige Untersuchungen im verhaltenswissen-

21 Der erste personalwirtschaftliche Lehrstuhl wurde allerdings erst 1963 am Seminar für Personalwesen und Arbeitswissenschaft an der Universität Mannheim (Wirtschaftshochschule) eingerichtet; erster Direktor war August Marx. Die Bezeichnung des Lehrstuhls mit „Personalwesen und Arbeitswissenschaft“ macht dabei deutlich, daß für die damals Verantwortlichen eine Trennung zwischen dem Personalwesen als betriebswirtschaftlicher Disziplin und hier der Arbeitswissenschaft nicht sinnvoll erschien, ja August Marx war mit Hasenack überzeugt, daß große Fortschritte und bahnbrechende Erkenntnisse nur möglich sind, „wenn sich die Wissenschaften nicht trennscharf voneinander abschließen“ (Marx 1961, S. 733).

22 Wie solche „Erfahrungsregeln“ aussehen könnten, zeigte auf der Tagung „Der Mensch im Betrieb“ (TH Darmstadt 1950) Christian Gasser in seinem Vortrag „Der Mensch im modernen Industriebetrieb“. Gasser leitet seine Aussagen zur Unternehmensführung dabei induktiv aus dem Erkenntnisbereich eigener praktischer Erfahrungen und unter Rezeption von Forschungsergebnissen amerikanischer Managementforscher wie Mayo, Roethlisberger und Dickson, Whitehead oder auch Barnard ab. Auf diese Weise betont er die Bedeutung verhaltenswissenschaftlicher Erkenntnisse für die Betriebswirtschaftslehre als Unternehmensführungslehre (vgl. Gasser 1950) und versucht, ein entsprechendes sozial- bzw. verhaltenswissenschaftliches Programm umzusetzen (vgl. auch Gasser 1950a).

schaftlichen Bereich der Menschenführung, so warnt Hasenack ausdrücklich vor eigenen psychologischen Untersuchungen von Betriebswirten:

„Trotzdem ist dem wissenschaftlichen Betriebswirt eindringlich abzuraten, selbständig betriebs-psychologische Untersuchungen anzustellen ... Der Betriebswirt soll (und kann) wohl Gesichtspunkte individual- und sozialpsychologischer Art auf seinem betriebswirtschaftlichen Fachgebiet berücksichtigen und anwenden, sollte aber auf diesen fachfremden Gebieten nicht eigenständig forschen“ (Hasenack 1961, S. 592 f.).

Hasenack fordert vielmehr den „Einbau der gesicherten Ergebnisse der unmittelbar menschenbezogenen Nachbarwissenschaften in ein geschlossenes System der Betriebswirtschaftslehre (S. 593)²³, ohne deshalb gleich zu einem Enzyklopädisten zu werden, und setzt sich damit konsequent sowohl von einer Betriebswirtschaftslehre mit streng „ökonomistischen Basiskonzept“ ab als auch von der Forderung nach einer Betriebssoziallehre als Parallele zur Betriebswirtschaftslehre.²⁴

Als einer der engagiertesten Gegner einer interdisziplinär ausgerichteten, verhaltenswissenschaftlich-orientierten Betriebswirtschaftslehre galt seinerzeit (Anfang der 50er Jahre) Erich Schäfer. Dabei verkennt er keineswegs die Bedeutung des Problems „Mensch im Betrieb“ für die prak-

23 Vgl. auch Fischer 1952, der fordert, daß sich die Betriebswirtschaftslehre „bereits in ihrer Theorie mit dem Menschen auseinandersetzen (muß), wie er im Betrieb vorhanden ist“ (S. 254). Entsprechend setzt sich Fischer für eine Integration verhaltenswissenschaftlicher Erkenntnisse in die Betriebswirtschaftslehre ein, denn: „Es kann in Zukunft niemand im Personalwesen erfolgreich tätig sein, der sich nicht mit den Problemen der Betriebspsychologie auseinandergesetzt hat ... (Auch sind) die Erkenntnisse der Betriebssoziologie ... eine notwendige Voraussetzung für eine positive Gestaltung der Menschenführung und der Organisation im Betrieb“ (Fischer 1952, S. 259-261)

24 Vgl. Hasenack (1961, S. 394), mit Bezug auf eine entsprechende Forderung von Lehmann (1951). Vgl. auch Schmitt (1950), der mit Verweis auf die Arbeitswissenschaften eine besondere Soziallehre innerhalb der Betriebswirtschaftslehre ablehnt: „Es ist zum Glück nicht erforderlich, zur Erforschung dieser Tatbestände eigens eine neue wissenschaftliche Disziplin zu begründen. Unter der Sammelrubrik ‚Arbeitswissenschaft‘ gibt es bereits ein ausgebautes Lehrgebäude, das die Ergebnisse verschiedener Einzeldisziplinen zusammenfaßt ... Eine Annexion dieses Gebietes braucht der Betriebswirtschaftslehre also nicht empfohlen zu werden, wohl aber eine Einverleibung der Ergebnisse dieser Nachbardisziplin in ihr System“ (Schmitt 1950, S. 682). Schmitt fordert entsprechend eine zusätzliche, personalwirtschaftliche Dimension innerhalb der betriebswirtschaftlichen Problembetrachtung (1950, S. 683-684). „Die Betriebswirtschaftslehre muß gewissermaßen ihren ‚euklidischen Raum‘ verlassen und sich in einer Welt zu orientieren versuchen, die vielgestaltiger ist, als sie bisher zur Vereinfachung annahm“ (S. 684).

tische Betriebsführung, noch leugnet er, daß das Erfahrungsobjekt Betrieb auch von einem sozialen Aspekt her betrachtet werden könne. Einer Ausweitung des betriebswirtschaftlichen Forschungsgebietes auf die soziale Seite steht er jedoch sehr skeptisch und schließlich ablehnend gegenüber, weil er glaubt, daß eine Beackerung des sozialen Gebietes mit den Arbeitsmethoden und Werkzeugen der Betriebswirtschaftslehre dieses Gebiet nicht zu bereichern vermag, ja er meint sogar, daß das soziale Gebiet mit der die Betriebswirtschaftslehre kennzeichnenden Fragestellung nicht untersucht werden könne. Zudem befürchtet er eine Zersplitterung und damit letzten Endes eine „Selbstliquidation der Betriebswirtschaftslehre“ (vgl. Schäfer 1952).

„In meinem Diskussionsbeitrag stimmte ich Schmalenbach darin zu, daß Fragen der Personalführung oder der Technologie von größter praktischer Bedeutung für die Unternehmungsführung und damit für den praktischen Betriebswirt sind und daß den Studierenden an den Hochschulen hierfür geeignete Ausbildungsgelegenheiten geboten werden sollten. Aber es handle sich hierbei ... vorwiegend um die Frage des Ausbildungsprogramms für den Betriebswirt als Beruf und weniger um eine facheigene Fragestellung“ (Schäfer 1952, S. 553 f.).

Nach Schäfer sollte sich die Betriebswirtschaftslehre als streng ökonomische Disziplin verstehen und sich auf die ihr spezifische Fragestellung, Denkweise und Systematik als identitätsstiftende Sichtweisen beschränken. Dabei unterscheidet Schäfer drei spezifische, interdependente Sicht- und Denkweisen der Betriebswirtschaftslehre: 1. Das leistungswirtschaftliche Denken als Denken in Aufwand und Ertrag, in Kategorien der (Kosten-)Wirtschaftlichkeit; 2. Das finanzwirtschaftliche Denken als Denken in Geldkapital, Zahlungs- und Kreditverhältnissen, in Kategorien der Rentabilität und Liquidität; 3. Das marktorientierte Denken als ertragsbetontes Wirtschaftlichkeitsdenken (S. 556 f.). Beschränke sich die Betriebswirtschaftslehre auf diese den ökonomischen Aspekt ausmachenden Fragestellungen, indem sie zum Beispiel aufzeigt, mit welchen Kosten- und Ertragswirkungen einzelne betriebliche Maßnahmen oder Entscheidungen verbunden sind, dann habe sie das ihr Spezifische geleistet. „Bei solcher Art von Fragen bewegt sich der Betriebswirt in seinem Element. Und hier kann er etwas leisten, was andere nicht können (Schäfer 1951, S. 111). Forscht der Betriebswirt dagegen auf dem Gebiet der Soziologie oder der Psychologie, „verlassen wir unseren Boden und können uns ehrlicher Weise nicht als Fachleute ansehen ... Wohl ist es Aufgabe jedes ‚Fachmannes‘, Umschau zu halten und zu den Nachbargebieten Brücken zu schlagen, aber er wird bei ‚seinem Leisten‘ bleiben müssen. Sonst zerfährt der Fachmann wie das Fach, und er ist zu allem und zu nichts zu gebrauchen. Hier und da scheint auch die Sucht, ‚zeitgemäß‘ zu sein oder glattes Konjunkturrittertum zur Annexion immer neuer Gebiete zu füh-

ren“ (Schäfer 1950, S. 554 f.). Außerdem befürchtet Schäfer, daß die Betriebswirtschaftslehre, würde sie die den Kaufmann interessierenden Teilgebiete der Soziologie, Psychologie usw. integrieren, zwangsläufig wieder den Charakter einer „Kunde“ erhalten würde.

„Wem die Geduld fehlt (und vielleicht auch die Selbstbescheidung), die Forschungsarbeit reifen zu lassen, der wird immer wieder nach ‚Neuausrichtung‘ des Faches rufen, sich an neuen Schlagworten berauschen und nach allen Seiten blicken, um besondere ‚Erfolgchancen‘ ausfindig zu machen. Man tritt als Kündler neuer grundlegender Ideen auf, ohne ernsthafte Arbeit auf dem gepriesenen Betätigungsfelde zu leisten und richtet so per Saldo mit der Neuausrichtung herzlich wenig aus – es sei denn, daß man sich um das Fach bei wirklichen Fachleuten des usurpierten Gebietes lächerlich macht und so an dem Ast sägt, auf dem man selbst sitzt“ (Schäfer 1952, S. 611 f.).

Es ist insbesondere aber Erich Gutenberg gewesen, der mit seiner ersten Auflage der „Produktion“ dem ökonomistischen Basiskonzept in Form seines faktortheoretischen Ansatzes zum Durchbruch verhalf, ja es kann wohl mit einigem Recht behauptet werden, daß das Gutenberg'sche Verständnis von Betriebswirtschaftslehre das herrschende wissenschaftliche Paradigma der Nachkriegsbetriebswirtschaftslehre darstellt und damit Ansätze, die den Menschen in den Mittelpunkt rücken wollten, in den Schatten stellte.

Das Faktormodell der Unternehmung als nach dem erwerbswirtschaftlichen Prinzip gestaltete, optimale Kombination der Produktionsfaktoren stellt nicht den Menschen, sondern die Produktivitätsbeziehung in das Zentrum betriebswirtschaftlichen Interesses.

„Wählt man die Produktivitätsbeziehung zum zentralen Phänomen der betriebswirtschaftlichen Theorie, scheiden andere mögliche Phänomene als Basis der betriebswirtschaftlichen Theorie aus“ (Albach 1967, S. 448).

Das heißt, der Mensch als Ausgangs- und Bezugspunkt der Betriebswirtschaftslehre scheidet aus,²⁵ oder, wie es Wöhe (1959, S. 259) ausdrückt: „Vom Standpunkt der Betriebswirtschaftslehre ist der Mensch nicht Zweck, sondern Mittel.“

Daß die betriebswirtschaftliche Theorie und Forschung in jener Zeit des Wiederaufbaus und des „Wirtschaftswunders“ Fragen der Produktion und der Rationalisierung und damit die Produktivitätsbeziehung und deren Optimierung zum überwiegenden Gegenstand hatte, läßt sich im wesentlichen auf die soziohistorischen Umstände der damaligen Zeit des „Ärmelaukrepelns“ und des „Wir-Gefühls“ zurückführen. Der Erfolg des fakto-

25 Vgl. Gutenberg 1957, S. 609: „Ob diese Gruppe arbeitender Menschen als zentraler Bezugspunkt für einen großen und geschlossenen Bau der Betriebswirtschaftslehre geeignet ist, erscheint mir fraglich.“

riellen Ansatzes ist einmal „aus der historisch einmaligen Wachstumsphase der 50er und 60er Jahre erklärbar, in der die volle Entfaltung der Produktivität scheinbar ohne Grenzen im Vordergrund stand. Und da mit der amerikanischen Deutschlandpolitik als Folge des sich verschärfenden Ost-West-Konflikts spätestens 1949 die Weichen für ein Wirtschaftssystem in der Bundesrepublik gestellt waren, gab es auch keinen Anlaß, die Ordnungsfrage wieder neu aufzurollen“ (Wächter 1984, S. 16).²⁶⁾

Hinzu kommt, daß sich die Gutenberg'sche Betriebswirtschaftslehre als „reine“ Theorie begreift: „Mit Rieger hat Gutenberg die Betonung des Vorranges ... einer reinen, auf Deduktion basierenden Theorie und die Ablehnung der Entwicklung von Anleitungen und Rezepten („trivialen Regeln“) für betriebliches Handeln gemeinsam“ (Wöhe 1975, Sp. 719). Gutenberg (1957a, S. 5) sagt in diesem Zusammenhang: „So war und bleibt die Arbeit am Problem um des Problems willen das echte Signum wissenschaftlicher Haltung und zwar ohne Rücksicht darauf, wohin das wissenschaftliche Denken führt, und ob die Ergebnisse dieses Denkens von praktischer Relevanz sind.“

Diese „reine“ Theorie stößt dabei gerade in der Nachkriegszeit der „Entnazifizierungen“ und „Entpolitisierungen“ auf fruchtbaren Boden, wie sie auch als deren Produkt zu begreifen ist. Sie erlaubt dem Wissenschaftler, sich von den Interessengegensätzen und Machtkämpfen der politischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Praxis fernzuhalten und gibt ihm – gerade angesichts der in der Nachkriegszeit gestellten „Schuldfrage“ – das Gefühl, „der Verantwortung für die Folgen seines Denkens“ (Picht 1969, S. 355) enthoben zu sein.

Auch wenn die spezifischen Probleme menschlicher Arbeit zum überwiegenden Ausbildungsprogramm von Betriebswirten gehörten, und zum Beispiel Anfang der 60er Jahre – nicht zuletzt bedingt durch die Arbeitsmarktsituation (Vollbeschäftigung, Arbeitslosenquote um 1 %) und da-

26 „Die Notwendigkeiten des Wiederaufbaus ließen Menschen, gegensätzliche Interessen und Bedürfnisse real wie theoretisch in den Hintergrund treten. Eine ökonomische Rekonstruktionsphase stellt betriebswirtschaftliche Praxis und Theorie vor andere Probleme als eine Phase tiefgreifender innenpolitischer und sozialer Auseinandersetzungen. Von daher nimmt es nicht Wunder, daß die Rezeption der ‚reinen‘ Theorie der Neoklassik, als die man die Betriebswirtschaftslehre Gutenbergscher Prägung mit einigem Recht bezeichnen kann, genau in diese Zeit des ökonomischen Wiederaufbaus fällt, in der die relevanten betriebswirtschaftlich-praktischen Probleme noch weitgehend naturwüchsig gelöst werden konnten, auf dem ideologischen Feld ein verbreiteter gesellschaftlicher Konsens herrschte, der auch durch die Existenz sozialistischer Staaten nur marginal gestört wurde, wenn er nicht sogar durch Ereignisse wie den 53er-Aufstand in Berlin und den 56er-Aufstand in Ungarn eine Verfestigung erlebte“ (Freimann 1979, S. 42).

mit zusammenhängenden betrieblichen Personalproblemen wie Personalknappheit, hohe Fluktuation – zwei wissenschaftliche Tagungen zum Thema „menschliche Arbeit“ von Betriebswirten veranstaltet wurden (1961 veranstaltete der Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft seine Jahrestagung unter dem Titel „Arbeit und Lohn als Forschungsobjekt der Betriebswirtschaftslehre“ und im Juni 1962 hielt die Schmalenbach-Gesellschaft ihre Arbeitstagung in Stuttgart unter dem Thema „Personalbeschaffung und Personalverwendung bei allgemeiner Personalknappheit“ ab), blieb die Gutenberg'sche Theoriekonzeption die „tragende ... Leitidee der Betriebswirtschaftslehre in den sechziger und in der ersten Hälfte der siebziger Jahre“ (Heinen 1985, S. 47). Im Bereich der Absatz-, Organisations- und Personalwirtschaftslehre hat es zwar schon Anfang der 60er Jahre Bestrebungen einer Abkehr vom homo oeconomicus-Modell gegeben, indem z.B. realitätsnähere Konzeptualisierungen des Käuferverhaltens an die Stelle des „Wirtschaftsmenschen“ gesetzt wurden.²⁷ Es kommt ... nicht von ungefähr, daß gerade Autoren der Absatzwirtschaft die ersten waren, die sich unter dem Einfluß der amerikanischen Marketinglehre ... um eine realistische Konzeption des tatsächlichen Käuferverhaltens bemühten, damit aber auch die Notwendigkeit hervorhoben, ... psychologische ... und soziologische ... Gesichtspunkte in die Betrachtung mit einzubeziehen“ (Kirsch 1976, Sp. 4141f.). Die realitätsnähere Konzeption des Käuferverhaltens und damit die Einbeziehung verhaltenswissenschaftlicher Erkenntnisse ist dabei vor allem darauf zurückzuführen, daß in der betrieblichen Praxis neben Fragen der Produktion jetzt – nachdem ein großer Teil der „Wiederaufbauarbeit“ geleistet war – zunehmend auch Probleme im Bereich des Absatzes offensichtlich wurden und sich Unternehmungen vermehrt Fragen der Absatzmarktuntersuchung, der Werbung und der Konsumentenbeeinflussung, des Vertriebs und des Verkaufs zuwandten, was zugleich mit einem tendenziellen Wechsel vom Verkäufer- zum Käufermarkt verbunden war.

Die auch aus der amerikanischen Marketinglehre abgeleitete Orientierung der betriebswirtschaftlichen Absatzlehre an realen Problemen der Praxis und der damit zusammenhängende Versuch, die seinerzeit von der Praxis geforderten Entscheidungshilfen zu geben, haben somit im wesentlichen die Öffnung der betriebswirtschaftlichen Absatzlehre gegenüber den verhaltenswissenschaftlichen Nachbardisziplinen bewirkt.

Handelt es sich hierbei noch um betriebswirtschaftliche Teillehren, so

27 „Etwa ab der Mitte der 60er Jahre wenden sich die absatzwirtschaftlichen Lehrstuhlvertreter überwiegend von Gutenbergs Absatztheorie ab und dem raschen Erfolg in der Praxis versprechenden amerikanischen Marketingschrifttum zu“ (Schneider 1983, S. 218).

wurden betriebswirtschaftliche Gesamtkonzeptionen mit verhaltenswissenschaftlicher Ausrichtung erst einige Jahre später vorgelegt.

„Die endgültige Öffnung der Betriebswirtschaftslehre zu ihren Nachbardisziplinen erfolgte, als etwa zur gleichen Zeit Heinen (1970) seinen entscheidungsorientierten Ansatz und H. Ulrich (1971) seinen systemorientierten Ansatz der Betriebswirtschaftslehre vorstellten“ (Kirsch 1976, Sp. 4142).

Die interdisziplinäre Ausrichtung und verhaltenswissenschaftliche Fundierung der genannten betriebswirtschaftlichen Gesamtkonzepte ist dabei eng mit der Abkehr von den traditionellen betriebswirtschaftlichen Versuchen, ein spezifisches Erkenntnisobjekt der Betriebswirtschaftslehre und damit eine Abgrenzung zu Nachbardisziplinen zu suchen, verbunden. Damit überwindet sie den die traditionelle Betriebswirtschaftslehre prägenden Ökonomismus. Gleichzeitig bedeutet dies die Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre zu einer Führungslehre.

Um Führung als „Erfahrungsobjekt der Betriebswirtschaftslehre“ unvoreingenommen analysieren zu können, verzichtet z.B. Kirsch (1978), ein Schüler Heinens, auf die Bestimmung eines Erkenntnisobjektes und plädiert für eine Betriebswirtschaftslehre, die quasi alles erforscht, worüber Wissen vorhanden sein sollte, will man betriebswirtschaftliche Organisationen optimal gestalten.

Versteht sich eine solche Betriebswirtschaftslehre „als eine notwendige Vorstufe zu einem sinnvollen praktischen Handeln der sogenannten Führungskräfte in zweckorientierten sozialen Systemen, insbesondere in Unternehmungen“ (Ulrich, H. 1971, S. 44), so muß sie sich mit den Problemen beschäftigen, wie sie sich den Führungskräften in der Praxis tatsächlich stellen.

Wählt Hans Ulrich dabei einen nicht-individualistischen, systemtheoretischen Ansatz für die interdisziplinäre und damit auch verhaltenswissenschaftliche Ausrichtung der Betriebswirtschaftslehre, so macht Edmund Heinen auf individualistische Weise die „Entscheidungen“ und damit den Menschen in der Unternehmung zum Ausgangspunkt seines theoretischen Ansatzes.

„Alles Geschehen in einer Betriebswirtschaft kann letztlich als Ausfluß menschlicher Entscheidungen und Entschlüsse angesehen werden. Die Entscheidungen der in der Betriebswirtschaft tätigen Menschen bilden somit einen geeigneten Ausgangspunkt für die wissenschaftliche Analyse betriebswirtschaftlicher Probleme“ (Heinen 1970, S. 18).

Gleichzeitig hat die Betriebswirtschaftslehre einen Beitrag zur Lösung praktischer Probleme zu leisten.

Da sich praktische Führungsprobleme als „Multi-Kontext-Probleme“ (Kirsch) darstellen, liegt es auf der Hand, daß sich die Betriebswirtschafts-

lehren von Heinen und Ulrich – trotz ihrer unterschiedlichen Basiskonzeptualisierung – bei der Erfüllung ihrer Aufgaben systematisch der Erkenntnisse verhaltenswissenschaftlicher Nachbardisziplinen bedienen und so in sichtbarer Weise die Notwendigkeit inderdisziplinärer Zusammenarbeit manifestieren. Gleichzeitig holen sie damit eine Entwicklung nach, die für die amerikanische Managementlehre von jeher typisch war. Konnte sich die Managementlehre nämlich weitgehend unter Verzicht auf methodologische Einengungen der Lösung praktischer Probleme widmen, legte sich die Betriebswirtschaftslehre aus Gründen der „Wissenschaftlichkeit“, und um sich als eigenständige Disziplin zu profilieren, lange Jahre Fesseln in Form methodologischer Regeln an, die eine interdisziplinäre, verhaltenswissenschaftlich untermauerte Betriebswirtschaftslehre mit dem Argument der Unwissenschaftlichkeit abwehren konnten (vgl. Staehle 1985, S. 63).

Die Annäherung an die amerikanische Managementlehre und die Rezeption der dort vorhandenen verhaltenswissenschaftlichen Erkenntnisse, verbunden mit dem Zwang zur methodologischen Umorientierung (weg von der „reinen“ Theorie, hin zur anwendungsorientierten, empirisch-analytisch und interdisziplinär ausgerichteten Betriebswirtschaftslehre) ist jedoch nicht so sehr wissenschaftinternen Einflußfaktoren geschuldet als vielmehr wissenschaftexternen, d.h. sie ist vor allem politisch-ökonomisch bedingt. Zwar stellt die Kritik des kritischen Rationalismus an der Neoklassik und damit auch an der Wissenschaftskonzeption Gutenbergs²⁸ gerade zu dieser Zeit auch theoretisch die Weichen für eine Neuorientierung der betriebswirtschaftlichen Argumentations- und Deutungsmuster, als nämlich die „interdisziplinäre Ausweitung des betriebswirtschaftlich(en) ... Forschungsfeldes ... sich aus der wissenschaftstheoretischen Forderung (ergibt), informationshaltige Theorien abzuleiten, die letztlich nur als sozialwissenschaftlich fundierte Theorien konzipiert werden können ..., (wobei) Theorien ... nicht an Disziplinen, sondern an Problemen zu orientieren (sind)“ (Hoffmann 1973, S. 35), der eigentliche Anstoß für die Rezeption der kritisch-analytischen bzw. kritisch-rationalen Wissenschaftstheorie und die inhaltlich-theoretische Um-Orientierung der Betriebswirtschaftslehre ist jedoch in betriebspraktischen Problemen zu sehen.

Auch wenn schon in den 50er Jahren teilweise eine (vgl. Gasser 1950; Grössle 1957) Aufarbeitung der US-amerikanischen Managementliteratur stattgefunden hat und Ende der 50er Jahre ein reichhaltiges Instrumenta-

28 Vgl. hierzu den im Anschluß an der Kritik von Hans Albert an der Neoklassik auch dem Gutenberg'schen Ansatz gemachten Vorwurf des „Modell-Platonismus“ und des „Leerformelcharakters“ z.B. bei Köhler 1966, S. 167 ff. Als Antwort auf diese Kritik vgl. z.B. Hundt 1977, S. 164 ff.

rium an Entscheidungstechniken vorhanden war, auch wenn bereits in den 60er Jahren in der betriebswirtschaftlichen Forschung die Entscheidungen in Unternehmungen zunehmend zum Ausgangspunkt der Überlegungen gemacht wurden und Heinen 1962 die ersten Grundlagen seiner entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre vorlegte, indem er sich mit den Zielen der realen Unternehmung als Basis betrieblicher Entscheidungen beschäftigte, fällt der eigentliche „Durchbruch“ der verhaltenswissenschaftlich orientierten Betriebswirtschaftslehre in eine Zeit (Ende der 60er, Anfang der 70er Jahre), als aufgrund sozio-ökonomischer Entwicklungen die Machtbalance zwischen „Kapital“ und „Arbeit“ sich zugunsten der arbeitenden Menschen verschob. Zudem fällt auf – und ist meines Erachtens im wesentlichen auch wissenschaftsextern bedingt –, daß sich zum Beispiel die entscheidungsorientierte Betriebswirtschaftslehre von Heinen zwar als Synthese der theoretischen Bemühungen von Nicklisch und Guttenberg versteht, eine Aufarbeitung von in der Betriebswirtschaftslehre Nicklischs, Seyfferts u.a. inhaltlich erarbeiteter verhaltenswissenschaftlicher Erkenntnisse aber nicht stattfindet; auch ist eine Adaption verhaltenswissenschaftlicher Erkenntnisse der *deutschen* Arbeitswissenschaft, Psychologie oder Soziologie kaum zu erkennen.²⁹

Auf der anderen Seite werden aber die praktischen Erfahrungen und verhaltenswissenschaftlichen Erkenntnisse der amerikanischen Managementlehre begierig aufgenommen und zu einem erheblichen Teil recht unkritisch übernommen, „so als ob es Kritik an den rezipierten Positionen nie gegeben habe oder gar nicht geben könnte“ (Liebau 1979, S. 99).

Die Begründung für die spärliche Rezeption verhaltenswissenschaftlicher Untersuchungsergebnisse aus der deutschen Psychologie oder Soziologie kann dabei darin gesehen werden, daß der deutschen Psychologie, insbesondere aber der Soziologie, eine managementkritische, ja zuweilen sogar feindliche Haltung nachgesagt wird (vgl. Scholl 1983, S. 530). Zudem – und dies hat die historische Analyse gezeigt – paßt die ideologieunkritische Grundhaltung der amerikanischen Verhaltenswissenschaften zu einem BWL-Verständnis, wie wir es bei Emminghaus, Nicklisch, Hax oder auch Hasenack mit ihrer Harmoniehypothese kennengelernt haben. Andererseits fügt sich der amerikanische Pragmatismus problemlos in ein sozialtechnologisches BWL-Verständnis ein, wie es z.B. Schmalenbach mit seiner „Kunstlehre“ vertreten hat. Die Orientierung an der amerikanischen Managementlehre hängt aber auch mit dem Vorbildcharakter der Amerikaner und allem, was aus den USA kommt, zusammen.

29 Vgl. auch Staehle/Sydow 1986, die konstatieren, daß bei „der Rezeption verhaltenswissenschaftlicher Untersuchungsergebnisse ... durch die Betriebswirtschaftslehre ... industriesoziologische Arbeiten ... fast vollständig negiert werden“ (S. 196).

„Die Sehnsucht, aus der eigenen Geschichte auszusteigen und Modernisierungsbereitschaft ließen die Amerikaner zum Vorbild werden“ (Neuloh u. a. 1983, S. 74).

Die Vorbildfunktion der Amerikaner veranlaßte zudem viele deutsche Wissenschaftler, unter ihnen auch Edmund Heinen, in die USA zu reisen und sich dort mit der Managementlehre und der entsprechenden Literatur auseinanderzusetzen.

Heinens „Zielfunktion der Unternehmung“, 1962 in einer Festschrift zum 65. Geburtstag von Erich Gutenberg zum ersten Mal erschienen, ist entsprechend auch in weiten Zügen eine intensive Aufarbeitung der damals aktuellen amerikanischen Managementliteratur (aus den Gebieten „Management Science“, „Behavioral Science“, „Organizational Behaviour“, „Business Administration“, „Business Economics“, „Administrative Behaviour“, „Theory of the Firm“ etc., insbesondere aber der Arbeiten und Ansätze von Cyert, March und Simon).

Auch ist nicht auszuschließen, daß Heinen und andere „Pioniere“ einer verhaltenswissenschaftlich orientierten Betriebswirtschaftslehre auf der Suche nach neuen Betätigungs- und Profilierungsfeldern sich der amerikanischen Managementlehre zuwandten, in der Hoffnung auf Erfolg und Anerkennung, vielleicht gar in der Erwartung, sich „einen Namen zu machen“, mit dem die neue Richtung zukünftig identifiziert wird. Je mehr jemand dabei von seinem Ansatz auch innerlich überzeugt ist, desto eher wird er ihn auch gegen Kritik verteidigen.

Wie bereits angedeutet, ist die konzeptionelle Umorientierung der Betriebswirtschaftslehre im Sinne einer interdisziplinären Hinwendung zu verhaltenswissenschaftlichen Forschungsergebnissen und Denkmustern und die damit zusammenhängende Verdrängung des immanenten Grenzen aufweisenden faktortheoretischen Ansatzes aus dessen unumschränkter, paradigmatischer „Spitzenposition“ im wesentlichen Reflex real-ökonomischer Entwicklungen und somit wissenschaftsexternen Einflußfaktoren geschuldet.

Die Abkehr von der Vorstellung eines Interessen- und Zielmonismus und die Diskussion um das Zielsystem der Unternehmung fallen nämlich in eine Zeit, als das „Wirtschaftswunder“ an Glanz zu verlieren begann und die stark wachstumsorientierte Aufbauphase ins Stocken geriet.

Die Rezession der Jahre 1966/67, mit einer negativen „Wachstumsrate“ von minus 0,3 % und einem Anstieg der Arbeitslosenquote auf damals kaum vorstellbare 2,1 % (1967), hat die Vorstellung einer kontinuierlichen, krisenfreien Aufwärtsentwicklung der Wirtschaft beträchtlich „angeknackst“ und den Glauben an den sozial-harmonischen Ausgleich divergierender Interessen durch das marktwirtschaftlich-kapitalistische Wirtschaftssystem erheblich erschüttert. Diese Krise löste einen Schock aus,

der eine große Unsicherheit zur Folge hatte, die man durch einen neuen Akt der Solidarität lösen wollte. Ausdruck dieser neuen Solidarität war die Bildung einer großen Koalition aus CDU/CSU und SPD im Dezember 1966 und eine vom damaligen Wirtschaftsminister Karl Schiller initiierte, keynesianistisch orientierte Wirtschaftspolitik, bei der der Staat verstärkt eine neue wirtschaftliche Leit- und Steuerungsfunktion übernahm. Im Juni 1967 wurde das „Gesetz zur Förderung der Stabilität und des Wachstums der Wirtschaft“ (Stabilitätsgesetz), in dem die wesentlichen Ziele der Schiller'schen Wirtschaftspolitik festgelegt waren, verabschiedet, einschließlich der damit verbundenen Einberufung einer konzertierten Aktion. Diese konzertierte Aktion, die Vertreter von Staat (Gebietskörperschaften), Industrie (Unternehmensverbände) und Gewerkschaften an einen Tisch bringen sollte, um die angeschlagene Wirtschaft mit vereinten Kräften, aufeinander abgestimmtem Verhalten und ganz im Zeichen gegenseitigen Vertrauens und Angewiesenseins wieder gesunden zu lassen, ist dabei ein weiteres Beispiel für ein damals propagiertes Koalitionsdenken, das in der „Koalitionstheorie“ der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre sein wissenschaftliches Pendant findet.

Da jede Theorie, hier die Koalitionstheorie, nicht nur Abbild ihres Gegenstandes ist, sondern auch auf ihren Gegenstand zurückwirkt, richtet sich nicht nur die Theorie nach der Praxis, sondern auch diese nach der – ihr genehmen – Theorie (vgl. auch Preglau 1983, S. 207).

Weitere Einflußfaktoren auf die Etablierung einer interdisziplinär ausgerichteten, verhaltenswissenschaftlich fundierten Betriebswirtschaftslehre ergeben sich aus dem damaligen System der industriellen Arbeitsbedingungen.

Als Folge verstärkter Rationalisierungsbemühungen und Automatisierungstendenzen, verbunden mit extremer Arbeitsteilung (Monotonie, anspruchslose und einseitige Belastungen), Verdichtung und Intensivierung von Arbeitsprozessen (Streß, Arbeitshetze), maschinenbestimmten Arbeitsabläufen (hohes Arbeitstempo, mehr Schicht- und Akkordarbeit, steigende soziale Isolation am Arbeitsplatz, geänderte Arbeitsbewertungs- und Lohn- bzw. Lohnanreizsysteme), zeigte sich insgesamt ein Anstieg der psychischen und physischen (Arbeits-)Belastungen.

Als Ausdruck bzw. Indikatoren dieser gestiegenen Arbeitsanforderungen können neben dem seinerzeit erhöhten Krankenstand, dem Anstieg der Berufs- und Erwerbsunfähigkeitsrenten, Alkohol- und Drogenmißbrauch am Arbeitsplatz, relativ hohen Absentismus- und Fluktuationsraten, auch mehr oder weniger offene Protestmaßnahmen „industrieller Aggressionen“, wie z.B. Ausschußproduktion, Zerstörung von Produkten und Produktionsanlagen oder andere Sabotageakte, gewertet werden.

Man sprach damals von einer großen „Motivationskrise“, die begleitet war von veränderten Bedürfnisstrukturen und Erwartungshaltungen so-

wohl an die Arbeit als auch die Unternehmung. Ein gestiegenes Bildungs- und Qualifikationsniveau, die durch die gute Arbeitsmarktlage und die Sozialgesetzgebung bedingte relative ökonomische Emanzipation breiter Bevölkerungskreise und ein damit zusammenhängendes verstärktes Selbstbewußtsein ließen die Macht des „Faktors“ menschliche Arbeit erheblich steigen und machten die Führung des Personals immer schwieriger.

Die aufgeführten Bedingungen ließen die individuelle Bereitschaft zu organisierten Aktionen (wie z.B. in den „wilden“ Septemberstreiks aus dem Jahre 1969 deutlich wird) steigen und führten zu kollektiven Forderungen an Staat und Arbeitgeber, die nicht mehr nur quantitativer, sondern qualitativer Art waren. Umgesetzt wurden diese Forderungen – nicht zuletzt auch wegen der gestiegenen Machtposition der Gewerkschaften und der 1969 gebildeten sozialliberalen Koalition – z.B. im „Lohnrahmentarifvertrag II“ für Nordwürttemberg/Nordbaden aus dem Jahre 1973, im Lohnfortzahlungsgesetz (1969), Kündigungsschutzgesetz (1969), Arbeitsförderungsgesetz (1969), Berufsbildungsgesetz (1969), Mutterschutzgesetz (1968), oder dem Betriebsverfassungsgesetz (1972), alles rechtliche Regelungen, die die Personalführung aus Sicht des Managements weiter komplizierten.

Weil die aus den angeführten Bedingungsfaktoren entstandenen Personalführungsprobleme dringend einer Lösung bedurften und die Praktiker mit ihren eigenen Erfahrungen, Verhaltensregeln und Problemlösungsstrategien nicht mehr so recht weiterkamen, ließ der Problemdruck „in der Praxis den Ruf nach sozialwissenschaftlich ausgebildeten Kaufleuten aufkommen. Diesem Erfordernis der Praxis kamen zunächst nur privatwirtschaftlich organisierte Weiterbildungsinstitute nach; die Universitäten zeigten noch keine Reaktion“ (Staehele 1985, S. 63). Als sich nun in den 60er Jahren zunehmend Praktiker an die Wissenschaft, konkret die Betriebswirtschaftslehre wandten, so genau deshalb, weil man sich von ihr neue Wege und Möglichkeiten, ja konkrete Handlungsweisungen bei der Lösung der anstehenden Führungsprobleme erwartete, nicht zuletzt aber auch, weil man sich angesichts der Kritik an den Arbeitsbedingungen und – damit zusammenhängend – am marktwirtschaftlich-kapitalistischen Wirtschaften, ideologische Hilfestellung erhoffte. Die Berücksichtigung des Menschen bzw. verhaltenswissenschaftlicher Erkenntnisse in der Betriebswirtschaftslehre und das damit zusammenhängende Versprechen, die Arbeit menschlicher zu machen, verleiht nämlich „gute ‚Verkaufsargumente‘ auf dem ideologischen Felde“ (Freimann 1979, S. 127). Es kann zum Beispiel gezeigt werden, daß angebliche Mängel des marktwirtschaftlich-kapitalistischen Systems nicht notwendig systemimmanent sind, sondern aus dem System heraus überwunden werden können (vgl. Schäuble 1979, S. 259). Zudem kann das Reden von einem Zielsystem oder von der Unternehmung als einer Koalition als Legitimationsmuster zur verhaltens-

wissenschaftlich fundierten Relativierung des Gewinns in Richtung Zielpluralismus und Angemessenheit benutzt werden.

„Die durchaus produktive Einsichten verheißende Hereinnahme psychologischer und soziologischer Erkenntnisse in die Betriebswirtschaftslehre wird unter der Hand zur Ideologie, indem von der möglichen Nichtexistenz des Profitkalküls in den Motivationen der am Prozeß der Zielfindung des Unternehmens ‚beteiligten‘ Subjekte (ausgegangen), der Gewinnmaximierungsimperativ überhaupt in Frage gestellt wird (Heinen), als ob sich dieser auf ein bloßes subjektives Streben gründen würde“ (Fehr 1979, S. 252 f.).

Die Tatsache, daß sich Praktiker an die Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft gewandt haben, geschah nicht primär des Menschen bzw. des individuellen Arbeitsleids wegen, vielmehr waren einzelwirtschaftliche Rentabilitätsüberlegungen, konkret das Absinken der Produktivität und die damit zusammenhängenden Kostenfolgen das eigentliche Motiv. So geriet nicht nur die ökonomisch-betriebliche Praxis, sondern in der Folge auch die Betriebswirtschaftslehre mit ihrer monovariablen Orientierung am erwerbswirtschaftlichen Prinzip (Zieldimension: Gewinnmaximierung) unter Legitimationsdruck. Es zeigte sich, daß die Betriebswirtschaftslehre mit streng „ökonomistischer“ Ausrichtung den Problemstellungen der Praxis nicht mehr gerecht wurde, weil sie nicht in der Lage war, die realen Probleme systematisch zu integrieren, geschweige denn zu lösen; sie hatte sich ihrer vermeintlichen Praxis „entfremdet“, als sich ihre Fragestellungen nicht mehr mit denen der Praxis deckten. Der Vorwurf der Abkapselung im Elfenbeinturm, der mangelnden Praxisnähe, des Modellplatonismus, der mangelnden Fundierung der Aussagen durch empirische Forschungsergebnisse, der Vernachlässigung wichtiger Problemgebiete der Praxis und die damit zusammenhängende mangelnde Anwendungsorientierung, traf insbesondere bei jungen Betriebswirten, die sich gerade wissenschaftlich zu orientieren begannen, auf offene Ohren und ließ einige von ihnen die Forderungen der Praxis aufgreifen. Neben Heinen und H. Ulrich sind es dabei insbesondere Kirsch, Kubicek, Reber, Schanz und Staehle gewesen, die – wenn auch mit zum Teil erheblich differierenden Vorstellungen hinsichtlich der Methoden, der wissenschaftstheoretischen Ausrichtung, der Anwendungsbereiche, der Ziele usw. – eine verhaltenswissenschaftlich orientierte Betriebswirtschaftslehre aufgebaut haben. Daneben gibt es noch eine Reihe von verhaltenswissenschaftlich orientierten Fachvertretern im Bereich der betriebswirtschaftlichen Absatz- bzw. Marketinglehre, der betriebswirtschaftlichen Personalwirtschafts- und Organisationslehre, der (Wirtschafts-)Prüfungstheorie (verhaltensorientierte Prüfungslehre) oder auch des Rechnungswesens (vgl. auch Sydow 1985, S. 219 mit den entsprechenden Hinweisen und Quellenangaben).

Die empirisch-problemorientierte Ausrichtung der Betriebswirtschaftslehre sollte diese auf eine breitere Erfahrungsbasis stellen und dabei deutlich machen, daß nicht länger von einer eindimensionalen Zielfunktion ausgegangen werden könne, sondern aufgrund der gestiegenen und gewandelten Anforderungen an die Unternehmung von einem Zielbündel oder einem Zielsystem gesprochen werden müsse. Insofern glaubte man, die traditionelle, ökonomistisch ausgerichtete Betriebswirtschaftslehre würde der Realität nicht mehr gerecht und müßte entsprechend modifiziert werden. Wählte man reale Problemkomplexe zum Gegenstand wissenschaftlicher Untersuchungen, zeigte sich nämlich, daß die Fragestellungen einer eindimensional forschenden Disziplin nicht ausreichten, um den Problemen in den Unternehmungen gerecht zu werden. Wie bereits mehrfach gesagt, handele es sich um komplexe Multi-Kontext-Probleme, die eine interdisziplinäre Ausrichtung zwingend erforderlich machten.

In Verbindung mit der Forderung nach Entscheidungs- und Gestaltungshilfen zur Lösung betriebspraktischer Führungsprobleme steht der Glaube an und vielfach auch der Wunsch nach „Machbarkeit der Menschenwelt“ auf der Grundlage wissenschaftlicher Erkenntnisse. Die Hoffnung von Praktikern auf Maßnahmen zur sozialtechnologischen Steuerung des Verhaltens und der Einstellungen von Menschen, hier zur Behebung der „Motivationskrise“, wird dabei von den Wissenschaftlern genährt, als nämlich gesagt wird, daß in den Verhaltenswissenschaften ein Wissensfundus und ein Bündel von Techniken entwickelt worden sei, „welche den Motivationsprozeß erheblich weniger geheimnisvoll erscheinen lassen und ihn mehr als je zuvor wirksamer Handhabung unterwerfen“ (Gellermann 1968, S. 272).

„Die neuen verhaltenswissenschaftlichen Theorien ... gehen grundsätzlich von der Machbarkeit oder doch zumindest von der kontrollierten Beeinflußbarkeit auch der psychischen und sozialen Faktoren im Betrieb aus und haben damit der Einführung wirksamer Personalstrategien, z.B. im Bereich der Motivation zur Arbeit, des Führungsstils, des Beurteilungswesens, wesentlich Vorschub geleistet“ (Wächter 1979, S. 30).

Preglau macht in diesem Zusammenhang der verhaltenswissenschaftlich orientierten Betriebswirtschaftslehre den Vorwurf, „Geheimwissen“ in dem Sinne zu benutzen, als sie verhaltenswissenschaftliche Erkenntnisse nicht zur Aufklärung und Ermöglichung von Selbstreflexion der betroffenen Menschen nutze; das verhaltenswissenschaftliche Wissen „bleibt Geheimwissen, das derjenige, der über es verfügt, für Manipulationszwecke verwenden kann: um Verhaltensreaktionen zu provozieren, ohne sich mit dem ‚Manipulationsobjekt‘ dialogisch über diese Verhaltensweise auseinanderzusetzen zu müssen. H. Albert hat das klar ausgesprochen: ‚(Die Wis-

senschaft) informiert über relevante Wirkungsmöglichkeiten und ermöglicht damit eine wirksame Verhaltenskontrolle', (Preglau 1983, S. 205).

Auch wenn – vielleicht sogar gerade weil – die verhaltenswissenschaftliche Betriebswirtschaftslehre zur absoluten Verhaltenskontrolle nicht über die „Gesetze“ menschlichen Verhaltens verfügt, die man sich anfangs zur Erklärung, Kontrolle und Prognostizierung des Verhaltens versprochen hatte, so muß dennoch festgehalten werden, daß es der verhaltenswissenschaftlich ausgerichteten Betriebswirtschaftslehre primär um die managementpraktische Frage geht, das Verhältnis zwischen Individuum und Organisation zu optimieren. Dabei müssen im Bereich der Wirtschaft die Interessen der Individuen aufgrund struktureller Zwänge dem „Gewinnziel“ der Unternehmungen langfristig angepaßt wie auch umgekehrt „Zugeständnisse“ an die arbeitenden Menschen gemacht werden. Von daher ist das in der verhaltenswissenschaftlich orientierten Betriebswirtschaftslehre feststellbare Eingehen auf die je individuellen Bedürfnisse und Interessen der Beschäftigten nicht intentional den Menschen geschuldet, es ist Mittel zum Zwecke der effizienteren Organisationsgestaltung.

Nun soll und kann auch gar nicht bestritten werden, daß in einer sozial ausgerichteten Marktwirtschaft ökonomische und soziale Zielsetzungen in einem komplementären Verhältnis zueinander stehen (können), ja daß eine sozialtechnologische Ausrichtung von Wissenschaft und Praxis den betroffenen Menschen auch tatsächlich zugute kommt, ja muß, wollen die „Zugeständnisse“ ihr Ziel (höhere Arbeitszufriedenheit und daraus folgend höhere Arbeitsleistung) erreichen.

Es kann für den einzelnen Beschäftigten durchaus ein „Gewinn“ sein, statt zu einem festen Zeitpunkt zur Arbeit kommen zu müssen, „gleiten“ zu dürfen, statt „abrupt“ verrentet zu werden, allmählich aus dem Arbeitsleben „gleiten“ zu dürfen, statt autoritäre, gespannte Beziehungen im Betrieb eine angenehme zwischenmenschliche Atmosphäre vorzufinden etc.

„Es ist unumstritten, daß die verhaltenswissenschaftliche Orientierung zu qualitativen Verbesserungen der Arbeitsorganisation führt, läßt sie doch erkennen, daß in Betriebswirtschaften wirkliche Menschen agieren und nicht willenlose Produktionsfaktoren allenfalls reagieren. Dennoch bleibt eine Skepsis gegenüber der damit behaupteten Realisierung von Arbeitsqualität: Der Schritt vom Erkennen zum Anerkennen scheint noch nicht getan“ (Laske 1980, Sp. 122 f.).

Eine pauschale Ablehnung und Desavouierung der verhaltenswissenschaftlich orientierten Betriebswirtschaftslehre wird somit der praktischen Problematik nicht gerecht; auch würde eine solche strikte Ablehnung von Sozialtechnologien bei den betroffenen Arbeitnehmern häufig auf wenig Gegenliebe und auf Unverständnis stoßen.

Gerade weil die Sozialtechnologie, hier vor allem als Psychologisierungstrategie, eine Wiederholung des „Kampfes um die Seele der Arbeiter“

(Paul Osthold) ist, gerade weil sie an der Psyche der Menschen ansetzt, an deren Wertvorstellungen, an deren „sozialen Konstruktionen der Wirklichkeit“ (und deshalb als Sozialtechnologie erst wirksam werden kann), reicht es nicht aus, die manipulativen system- und herrschaftsstabilisierenden und damit auch ideologischen Hintergründe herauszustellen und damit eine pauschale Ablehnung zu begründen (vgl. Kubicek 1983).

Da jede Sozialtechnologie nur solange funktioniert, wie sie bei den betroffenen Menschen auf „fruchtbaren Boden“ stößt, sollte es *eine* Aufgabe auch der Betriebswirtschaftslehre als Sozialwissenschaft sein, aufzuklären und auf entsprechende Diskurse in Theorie und Praxis beratend und anleitend einzuwirken.

5 Ausblick

Wirtschaftliches Verhalten und viele betriebliche Sachverhalte und Problemstellungen können nur dann adäquat beschrieben, erklärt und einer Lösung nähergebracht werden, wenn verhaltens- bzw. handlungswissenschaftliche Aspekte mit in die Betrachtung einbezogen werden. Die forschungspraktische Erweiterung des Erfahrungs- und Erkenntnisbereichs der Betriebswirtschaftslehre um die Aspekte menschlichen (Arbeits- und Konsumenten-)Verhaltens ist von daher im wesentlichen wissenschaftsextern, d.h. durch die Bedeutung des Menschen für den ökonomischen Prozeß und somit durch betriebspraktische Erfordernisse erklärbar. Der historische Rückblick zeigt insofern eine Kontinuität in den Leitmotiven verhaltenswissenschaftlich orientierter Betriebswirte.

Die verhaltenswissenschaftliche Ausrichtung der Betriebswirtschaftslehre in dem Sinne, daß betriebswirtschaftliche Probleme primär als Verhaltensprobleme betrachtet werden, ist nicht eine Modeerscheinung der 70er und 80er Jahre, im Gegenteil, schon in den 20er Jahren unseres Jahrhunderts haben Betriebswirte wie Nicklisch oder Seyffert erkannt, daß es nicht ausreicht, verhaltenswissenschaftliche Erkenntnisse als „schmückendes Beiwerk“ der „reinen ökonomischen Theorie“ an die Seite zu stellen. Vielmehr werden Probleme menschlichen (Arbeits- und Konsumenten-) Verhaltens in der betrieblichen Praxis systematisch produziert³⁰ und bedürfen somit auch der systematischen Integration in die betriebswirtschaftlichen Denk-Ansätze. Erst dadurch werden sie als auch von Betriebswirten

30 Eberhard von Kuenheim, der derzeitige Vorstandsvorsitzende von BMW, sagt z.B., daß 80 Prozent aller Führungsaufgaben nicht Sach-, sondern „Menschfragen“ sind (vgl. Krause-Burger 1989, S. 18 und 102).

anzugehende Probleme erkannt und schließlich einer Problemlösung nähergebracht.

Auch wenn bei der Konzeptualisierung der Betriebswirtschaftslehre als verhaltenswissenschaftlich-orientierter Sozialwissenschaft die Gefahr unübersehbar ist, daß einzelne Forscher das Ökonomische aus den Augen zu verlieren drohen, so kann ich in diesen Einzelfällen keinesfalls eine Gefährdung der Identität des Fachs als Wirtschaftswissenschaft sehen; daraus gar eine pauschale Ablehnung der verhaltenswissenschaftlich orientierten Betriebswirtschaftslehre abzuleiten, erscheint völlig überzogen.

Der betriebswirtschaftliche Forscher hat die Aufgabe, entweder selbst Verhaltensforschung zu betreiben oder das vorhandene verhaltenswissenschaftliche Wissen vor dem Hintergrund seiner transparent zu machenden Zielvorstellungen vorzuselektieren, um eine Orientierung in der Überfülle von Informationen und Erkenntnissen zu geben. Erst so werden die Anwender auch tatsächlich zu Anwendern des verhaltenswissenschaftlichen Wissens. Denn ebenso wie es eine wesentliche Aufgabe von Praktikern ist, die komplexe Wirklichkeit zu erkennen und auf ihre Kernelemente, d.h. auf das Wesentliche zu reduzieren und als von Menschen handhabbare Problemstrukturen zu behandeln, ebenso sollte der Betriebswirt als Forscher und Lehrer die für die Lösung betriebspraktischer Probleme als relevant erachteten verhaltenswissenschaftlichen Erkenntnisse in einen theoretischen Bezugsrahmen verorten und auf diese Weise systematisch in seinen Ansatz integrieren. Nur so kann er die Relevanz und Reichweite verhaltenswissenschaftlicher Erkenntnisse bestimmen.

Damit soll die Notwendigkeit einer *auch* verhaltenswissenschaftlich orientierten Betriebswirtschaftslehre ausdrücklich betont werden; allerdings darf die verhaltenswissenschaftliche Orientierung der *Betriebswirtschaftslehre* nicht auf eine einseitige Analyse dessen, „wie“, Menschen in Wirtschaftsorganisationen entscheiden, reduziert werden. Vielmehr muß sich eine so verstandene Betriebswirtschaftslehre als Wirtschaftswissenschaft auch damit beschäftigen, über *was*, für *was*, aufgrund welchen *Ereignisses* und unter welchen konkreten (sozio-ökonomischen, historischen, personellen etc.) *Bedingungen* diese Menschen in (Wirtschafts-)Organisationen entscheiden (vgl. Bretzke 1983, S. 57 und Nagaoka 1983, S. 122).

Wie bereits angesprochen, gibt es aber weder *die* Betriebswirtschaftslehre noch *den* verhaltenswissenschaftlichen Ansatz in der Betriebswirtschaftslehre. Die Vielzahl von Denkansichten und Theorieentwürfen erscheint jedoch vor dem Hintergrund eines anzustrebenden Erkenntnisfortschritts sehr wünschenswert. Ein Ideenpluralismus ermöglicht nämlich, die verschiedensten verständnisfördernden Perspektiven zur Handhabung betriebswirtschaftlicher Problemlagen kennenzulernen und verschiedene Interpretations- und Deutungsmuster zu ihrer Lösung zu er-

fahren; zudem wird auf diese Weise der Wettbewerb um die „besten“ Problemlösungen belebt.

Damit soll hier weder einem die Unterschiede in den Denkansätzen verharmlosenden, ja ignorierenden Beliebigkeitspluralismus, dem alle betriebswirtschaftlichen Ansätze gleich gültig und damit gleichgültig sind, das Wort geredet werden, noch geht es darum, den Absolutheitsanspruch eines einzigen Ansatzes durchzusetzen.

Auch wenn sich der Betriebswirt für einen aus seiner Sicht „richtigen“ Ansatz entschieden hat, so sollte er sich vor Rechthaberei und Intoleranz gegenüber anderen Denkansätzen hüten. Seine Ziele und Methoden transparent zu machen, sich mit seinem Ansatz und seinem Denken selbstbewußt der Herausforderung einer Diskussion stellen, sich nicht mit der saten Arroganz der Selbstgewißheit, die „Wahrheit gepachtet zu haben“, vom offenen Informationsaustausch und Diskurs zurückziehen, offen sein für einen Perspektivenwechsel, für Kritik, Selbstkritik und Selbstkorrektur, dies sind Herausforderungen an die betriebswirtschaftlichen Forscher und Lehrer.

Von daher kann ein historischer Rückblick auch dazu beitragen, das eigene Denken nicht als abgeschlossen und notwendig richtig zu betrachten; gleichzeitig ist er eine Chance, sich der gesetzten und versäumten, der vergangenen und vielleicht noch kommenden Möglichkeiten betriebswirtschaftlicher Forschung und Zusammenarbeit bewußt zu werden. Von daher gerät im „Lichte historischer Alternativen ... die gegenwärtige Wirklichkeit unter Legitimationszwang und gegebenenfalls in die Auseinandersetzung mit auf Veränderung drängender Kritik“ (Kocka 1977, S. 126).

Literaturverzeichnis

- Albach, H. (1967): Stand und Aufgaben der Betriebswirtschaftslehre heute. In: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 19, S. 446-469.
- Albach, H. (1985): Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft vom Management. In: Probst, G.J.B./ Siegwart, H. (Hrsg.): Integriertes Management. Bausteine des systemorientierten Managements. Festschrift zum 65. Geburtstag von Prof. Dr. Dr. h.c. Hans Ulrich. Bern/Stuttgart, S. 25-35.
- Apt, M. (1956): Die Entstehung der Handels-Hochschule Berlin. In: Ein Halbjahrhundert betriebswirtschaftliches Hochschulstudium. Festschrift zum 50. Gründungstag der Handels-Hochschule Berlin. Hrsg. vom Verband Deutscher Diplom-Kaufleute e.V. Berlin, S. 11-25.
- Arndt, P. (1903): Die Bedeutung der Handelshochschule für den Kaufmann. Berlin.

- Aubel, P.v. (1962): 30 Jahre Schmalenbach-Gesellschaft. In: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 14, S. 380-382.
- Bellinger, B. (1967): Geschichte der Betriebswirtschaftslehre. Stuttgart.
- Berelson, B./ Steiner, G.A. (1964): Human behavior: An inventory of scientific findings. New York.
- Berger, K. (1977): Materialistische Analyse der Herausbildung und Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre als eigenständige Disziplin der Wirtschaftswissenschaften. Diss. Bremen
- Bleicher, K. (1985): Betriebswirtschaftslehre. Disziplinäre Lehre vom Wirtschaften in und zwischen Betrieben oder interdisziplinäre Wissenschaft vom Management? In: Wunderer, R. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre als Management- und Führungslehre. Stuttgart, S. 69-110.
- Bretzke, W.R. (1983): Homo oeconomicus. Bemerkungen zur Rehabilitation einer Kunstfigur ökonomischen Denkens. In: Kappler, E. (Hrsg.): Rekonstruktion der Betriebswirtschaftslehre als ökonomische Theorie. Spardorf, S. 27-64.
- Colbe, B. von (1962): Wirtschaftshochschulen und wirtschafts- und sozialwissenschaftliche Fakultäten. In: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft. Bd. 4. 3. Aufl. Stuttgart, Sp. 6391 ff.
- Deters, J. (1990): Mensch und Betriebswirtschaftslehre. Zur Entwicklung und Kritik der verhaltenstheoretischen Betriebswirtschaftslehre als individualistisches Wissenschaftskonzept. Stuttgart.
- Dietrich, R. (1914): Betriebs-Wissenschaft. München/Leipzig.
- Eisfeld, C. (1956): Betriebswirtschaftslehre und Wirtschaftspraxis in ihrer Wechselwirkung. In: Verband Deutscher Diplom-Kaufleute e.V. (Hrsg.): Ein Halbjahrhundert Betriebswirtschaftliches Hochschulstudium. Festschrift zum 50. Gründungstag der Handels-Hochschule Berlin. Berlin, S. 29-40.
- Eisfeld, C. (1973): Aus fünfzig Jahren. Erinnerungen eines Betriebswirts 1902-1951. Göttingen.
- Elias, N. (1976): Über den Prozeß der Zivilisation. Soziogenetische und psychogenetische Untersuchungen. 2 Bände. Frankfurt a.M.
- Emminghaus, A. (1868): Allgemeine Gewerkslehre. Berlin.
- Endres, W. (1971): Betriebsgruppenvergleiche im Dienst betriebswirtschaftlicher Forschung und Lehre. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 41, S. 723-744.
- Fehr, E. (1979): Geschichte der Betriebswirtschaftslehre. Zu: Sönke Hundt, Zur Theoriegeschichte der Betriebswirtschaftslehre. Bund Verlag, Köln 1977. In: Wirtschaft und Gesellschaft. Wirtschaftspolitische Zeitschrift der Kammer für Arbeiter und Angestellte in Wien 5, S. 249-253.
- Fischer, G. (1952): Der Mensch im Betrieb. Die Grenzen zwischen Betriebswirtschaftslehre, Soziologie und Psychologie. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 22, S. 253-264.
- Freimann, J. (1979): Gewinnorientierung und wirtschaftliche Vernunft. Zur Theorie und Praxis wirtschaftlich rationalen Handelns. Köln.
- Gasser, Chr. (1950): Der Mensch im modernen Industriebetrieb. In: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung. Neue Folge 2, S. 359-386.
- Gasser, Chr. (1950 a): Mensch und Betrieb. Frankfurt a.M..
- Gellermann, S.W. (1968): Management by Motivation. New York.
- Gomberg, L. (1903): Handelsbetriebslehre und Einzelwirtschaft. Leipzig.

- Grössle, H.K. (1957): *Der Mensch in der industriellen Fertigung*. Wiesbaden.
- Großmann, H. (1950): *Aus der Entwicklungsgeschichte der Handels-Hochschule Leipzig (1898-1946)*. In: *Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung* NF 2, S. 30-39.
- Gutenberg, E. (1957): *Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft. Auszug aus einer akademischen Festrede Erich Gutenbergs*. In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* 27, S. 606-612.
- Gutenberg, E. (1957 a): *Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft*. Krefeld.
- Gutenberg, E. (1962): *Unternehmensführung. Organisation und Entscheidung*. Wiesbaden.
- Hasenack, W. (1949): *Betriebswirtschaftslehre und Sozialwissenschaften*. In: *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis* 1, S. 567-571.
- Hasenack, W. (1961): *Mensch im Betrieb. Inwieweit kann oder muß die Betriebswirtschaftslehre den Menschen in ihre Untersuchungen einbeziehen?* In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* 31, S. 577-596.
- Hasenack, W. (1963): *Gedanken zu einer Betriebswirtschaftslehre in ganzheitlicher Sicht*. In: *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis* 15, S. 257-269.
- Hax, K. (1948): *Entwicklung und Stand der Betriebswirtschaftslehre*. In: *Industrielle Organisation* 17, S. 217-220.
- Hax, K. (1950): *Die menschlichen Beziehungen im Betrieb als Gegenstand wissenschaftlicher Forschung*. In: *Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, Neue Folge* 2, S. 390-399.
- Hax, K. (1973): *Schmalenbach aus der Sicht der neuzeitlichen Betriebswirtschaftslehre*. In: *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung* 25, S. 495-499.
- Hällfritsch, J. (1977): *Forschungsprogramme der Industriebetriebslehre. Ein kritischer Vergleich ihrer Perspektiven, Theorien und Methodologien*. Frankfurt a.M..
- Hein, M. (1981): *Einführung in die Bankbetriebslehre*. München.
- Heinen, E. (1970): *Einführung in die Betriebswirtschaftslehre*. 3., verb. Aufl. Wiesbaden.
- Heinen, E. (1976): *Grundfragen der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre*. München.
- Heinen, E. (1976 a): *Zum Wissenschaftsprogramm der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre*. In: *Grundfragen der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre*. München, S. 364-393.
- Heinen, E. (1985): *Wandlungen und Strömungen in der Betriebswirtschaftslehre*. In: Probst, G.J.B./ Siegwart, H. (Hrsg.): *Integriertes Management. Bausteine des systemorientierten Managements. Festschrift zum 65. Geburtstag von Prof. Dr. Dr. h.c. Hans Ulrich*. Bern/Stuttgart, S. 37-63.
- Hellauer, J. (1910): *System der Welthandelslehre*. Berlin.
- Hoffmann, F. (1973): *Entwicklung der Organisationsforschung*. Wiesbaden.
- Hummel, O. (1936): *Die Entwicklung der Verwaltungslehre durch Niklisch*. In: *Heinrich Nicklisch und sein Werk. Eine Aufsatzfolge zum 60. Geburtstag*. Stuttgart, S. 21-23.
- Hundhausen, C. (1948): *Über Stil und Diktion in der Betriebswirtschaftslehre*. Ein

- Beitrag zum 75. Geburtstag von Eugen Schmalenbach. In: Die Wirtschaftsprüfung 1 (6), S. 90-98.
- Hundt, S. (1977): Zur Theoriegeschichte der Betriebswirtschaftslehre. Köln.
- Hundt, S. (1981): Die wissenschaftstheoretische Diskussion in der Betriebswirtschaftslehre – ein Überblick. In: Beiträge zur Kritik der Betriebswirtschaftslehre. Schriftenreihe der Hochschule für Wirtschaft Bremen. Bd. 21. Bremen, S. 5-68.
- Hundt, S. (1981): Schmalenbach and after – Anmerkungen zu Dieter Schneiders Kritik an meiner Theoriegeschichte. In: Beiträge zur Kritik der Betriebswirtschaftslehre. Schriftenreihe der Hochschule für Wirtschaft Bremen, Bd. 21. Bremen, S. 230-247.
- Isaac, A. (1923): Die Entwicklung der wissenschaftlichen Betriebswirtschaftslehre in Deutschland seit 1898. Berlin.
- Katona, G. (1960): Das Verhalten der Verbraucher und Unternehmer. Tübingen.
- Katona, G. (1975): Psychological Economics. Amsterdam.
- Keinhorst, H. (1956): Die normative Betrachtungsweise in der Betriebswirtschaftslehre. Berlin.
- Kirsch, W. (1976): Verhaltenswissenschaften und Betriebswirtschaftslehre. In: Grochla, E./ Wittmann, W. (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft. 4., völlig neu gestaltete Aufl. Stuttgart, Sp. 4135-4149.
- Kirsch, W. (1978): Die Betriebswirtschaftslehre als Führungslehre. Erkenntnisperspektiven, Aussagesysteme, wissenschaftlicher Standort. München.
- Kocka, J. (1977): Sozialgeschichte. Göttingen.
- Köhler, R. (1966): Theoretische Systeme der Betriebswirtschaftslehre im Lichte der neueren Wissenschaftslogik. Stuttgart.
- Kolbinger, J. (1977): Werdegang und Grundstruktur einer Betriebswirtschaftslehre als Sozialwissenschaft (Eröffnungsvortrag). In: Reber, G. (Hrsg.): Personal- und Sozialorientierung der Betriebswirtschaftslehre. Bd. 1. Eröffnungsvortrag, Personalwesen/Organisation. Stuttgart, S. 1-44.
- Kosiol, E. (1956): Wegbereiter der Betriebswirtschaftslehre – Würdigung der Forschungsleistungen von Leitner und Nicklisch. In: Verband der Deutschen Diplom-Kaufleute e.V. (Hrsg.): Ein Halbjahrhundert Betriebswirtschaftliches Hochschulstudium. Festschrift zum 50. Gründungstag der Handelshochschule Berlin. Berlin, S. 131-141.
- Krause-Burger, S. (1989): Die andere Elite. Deutsche Topmanager im Porträt. Düsseldorf/Wien/New York.
- Krell, G. (1985): Personal und Produktion – Der Ort des Personals in den Theoriegebäuden Nicklischs, Gutenbergs und Heiners. Unveröffentlichtes Manuskript. Oldenburg.
- Krell, G. (1986): Rudolf Seyfferts „Der Mensch als Betriebsfaktor“ (1922) – die erste betriebswirtschaftliche Monographie zum betrieblichen Personalwesen. Unveröffentlichtes Manuskript. Oldenburg.
- Krell, G. (1988): Organisationskultur – Renaissance der Betriebsgemeinschaft? In: Dülfer, E. (Hrsg.): Organisationskultur. Stuttgart, S. 113-126.
- Kröger, J. (1981): Der Normativismus in der Betriebswirtschaftslehre. Stuttgart.
- Kubicek, H. (1983): Sozialtechnologien des Managements: Unternehmerische Be-

- teilungsstrategien als Herausforderung an die betriebliche und gewerkschaftliche Interessenvertretung. Arbeitspapier 2. Universität Trier.
- Laske, S. (1980): Arbeitsorganisation und Arbeitsqualität. In: Grochla, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation. 2. Aufl. Stuttgart, Sp. 118-126.
- Lehmann, M.R. (1951): Betriebswirtschaftslehre als Sozialwissenschaft. In: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, Neue Folge 3, S. 529-539.
- Leitherer, E. (1963): Probleme einer Dogmengeschichte der Betriebswirtschaftslehre unter besonderer Berücksichtigung der Periodisierungen. In: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis 15, S. 488-496 und S. 573-580.
- Liebau, E. (1979): Organisation und Entscheidung. Kritische Analyse der Theorie der Unternehmensorganisation. Frankfurt/New York.
- Lysinski, E. (1919): Zur Psychologie der Schaufensterreklame. In: Zeitschrift für Handelswissenschaft und Handelspraxis 20. Stuttgart, S. 6-19.
- Lysinski, E. (1923): Psychologie des Betriebes. Beiträge zur Betriebsorganisation. Berlin.
- Lysinski, E./ Seyffert, R. (1920/21): Begriff, Arten, allgemeine Bedeutung und Anwendungsgebiet der Werbung. In: Zeitschrift für Handelswissenschaft und Handelspraxis 13 (3), S. 66-69..
- Marx, A. (1961): Die expansive Lohnpolitik in betriebswirtschaftlicher Sicht. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 31, S. 733.
- Mayer, A. (1979): Professor Dr. Edmund Lysinski 90 Jahre alt. In: Psychologie und Praxis. Zeitschrift für die Anwendungsgebiete der Psychologie 23 (1), S. 93-94.
- Mellerowicz, K. (1956): Die Idee der Betriebswirtschaftslehre und ihre Entwicklung durch die Handelshochschule Berlin. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 26, S. 605-615.
- Miller, J.G. (1955): Toward a General Theory for the Behavioral Sciences. In: The American Psychologist, 10 Vol., S. 513-531.
- Moxter, A. (1957): Methodologische Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. Köln/Opladen.
- Nagaoka, K. (1983): Auf der Suche nach dem Ökonomischen in der Unternehmung und der Betriebswirtschaftslehre. In: Kappler, E. (Hrsg.): Rekonstruktion der Betriebswirtschaftslehre als ökonomische Theorie. Spardorf, S. 113-131.
- Nell-Breuning, O. von (1950): Der Mensch im Betrieb. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 20, S. 257-266.
- Neuloh, O./ Paroley, R./ Bettinger, N./ Graf v. Schwerin, H.-A. (1983): Sozialforschung aus gesellschaftlicher Verantwortung. Opladen.
- Nick, F.R. (1974): Management durch Motivation. Stuttgart etc.
- Nicklisch, H. (1912): Allgemeine kaufmännische Betriebslehre als Privatwirtschaftslehre des Handels (und der Industrie). 1. Aufl. Leipzig.
- Nicklisch, H. (1915): Rede über „Egoismus und Pflichtgefühl“. In: Zeitschrift für Handelswissenschaft und Handelspraxis 8 (5), S. 101-104.
- Nicklisch, H. (1920): Der Weg aufwärts! Organisation. Stuttgart.
- Nicklisch, H. (1922): Wirtschaftliche Betriebslehre. 6. Aufl. der Allgemeinen Kaufmännischen Betriebslehre. Stuttgart.
- Nicklisch, H. (1928): Grundfragen für die Betriebswirtschaft. 6 Vorträge. Stuttgart.
- Nicklisch, H. (1932): Die Betriebswirtschaft. 7. Auflage der „Wirtschaftlichen Betriebslehre“. Stuttgart.

- Nicklisch, H. (1933): Eugen Schmalenbach 60 Jahre alt. In: Die Betriebswirtschaft 26, S. 243.
- Nicklisch, H. (1936): Der gegenwärtige Stand der Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre und ihre Zukunft. Berlin.
- Nicklisch, H./ Schweitzer, R. (1928): Betriebsethik. In: Obst, G. (Hrsg.): Das Buch des Kaufmanns. Bd. 2. 7. Aufl. Stuttgart.
- Picht, G. (1969): Wahrheit, Vernunft, Verantwortung. Philosophische Studien. Stuttgart.
- Piorkowsky, M.-B. (1980): Sozialistische Warenproduktion und Betriebswirtschaftslehre. Zur Entwicklung der Unternehmen und der Unternehmenstheorie im Sozialismus sowjetischen Typs. Berlin.
- Preglau, M. (1983): Betriebswirtschaftslehre als Theorie und Ideologie „Kapitalistischer“ Rationalisierung. (Versuch einer wissenschaftssoziologischen Rekonstruktion). In: Kappler, E. (Hrsg.): Rekonstruktion der Betriebswirtschaftslehre als ökonomische Theorie. Spardorf, S. 191-221.
- Reber, G. (1972): „Entscheidungsprozesse“. Kritische Bemerkungen zu der Buchbesprechung von W. Kirschs „Entscheidungsprozesse“ durch H. Blohm. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 42, S. 147-152.
- Reber, G. (1975): Wie rational verhält sich der Mensch im Betrieb? Ein Plädoyer für eine verhaltenswissenschaftliche Betriebswirtschaftslehre. Wien/New York.
- Reber, G. (1976): Implikationen der Anreiz-Beitrags-Theorie. Gibt es nur Verhalten in Organisationen oder auch ein Verhalten von Organisationen? In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 46, S. 357-368.
- Reber, G. (1978): Individuum, Individuum über alles ... Gibt es in der verhaltensorientierten Betriebswirtschaftslehre eine Objekt-Krise ähnlich wie in der Sozialpsychologie? In: Die Betriebswirtschaft 38, S. 83-102.
- Reber, G. (1980): Brauchen wir eine neue Betriebswirtschaftslehre? Eine Analyse aus verhaltenswissenschaftlicher Sicht. In: Koubek, N./ Küller, H.-D./ Scheibel-Lange, I. (Hrsg.): Betriebswirtschaftliche Probleme der Mitbestimmung. Köln, S. 163-176.
- Rudolph, F. (1976): Die bürgerliche Betriebswirtschaftslehre – Funktion, Inhalt und Entwicklungstendenzen einer direkten Hilfswissenschaft des deutschen Monopolkapitals. In: Wirtschaftswissenschaft (WiWi) 24, S. 1363-1380.
- Schanz, G. (1977): Grundlagen der verhaltenstheoretischen Betriebswirtschaftslehre. Tübingen.
- Schanz, G. (1988): Erkennen und Gestalten. Betriebswirtschaftslehre in kritisch-rationaler Absicht. Stuttgart.
- Schäfer, E. (1950): Über einige Grundfragen der Betriebswirtschaftslehre. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 20, S. 553-563.
- Schäfer, E. (1951): Betriebswirtschaftslehre und soziale Betriebslehre. Eine Entgegnung. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 21, S. 110-111.
- Schäfer, E. (1952): Selbstliquidation der Betriebswirtschaftslehre. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 22, S. 605-615.
- Schär, J.F. (1911): Allgemeine Handelsbetriebslehre. Leipzig.
- Schäuble, G. (1979): Die Humanisierung der Industriearbeit. Frankfurt a.M./New York.

- Schmalenbach, E. (1907/08): Der Kurs des Dollar-Wechsels. In: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung 2, S. 121-146.
- Schmalenbach, E. (1911/12): Die Privatwirtschaftslehre als Kunstlehre. In: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung 6, S. 304-316.
- Schmalenbach, E. (1913/14): Über den Weiterbau der Wirtschaftslehre der Fabriken. In: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung 8, S. 317-323.
- Schmalenbach, E. (1928): Die Betriebswirtschaftslehre an der Schwelle der neuen Wirtschaftsverfassung. Vortrag anlässlich der Tagung des Verbandes der Betriebswirtschaftler an deutschen Hochschulen am 31. Mai 1928 in Wien. In: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung 22, S. 241-251.
- Schmalenbach, E. (1931): Grundlagen der Selbstkostenrechnung und Preispolitik. 5. Aufl. Leipzig.
- Schmalenbach, E. (1947/48): Pretiale Wirtschaftslenkung. 1. Die optimale Geltungszahl. 2. Pretiale Lenkung des Betriebes. Bremen/Horn.
- Schmalenbach, E. (1950): Gedanken zur betrieblichen Personalarbeit. In: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung. Neue Folge 2, S. 386-389.
- Schmidt, F. (1925): Die Zukunft der Betriebswirtschaftslehre. In: Zur Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre. Festgabe zum siebenzigsten Geburtstag von Hofrat Professor Robert Stern. Dargebracht von Freunden und Schülern. Berlin/Leipzig/Wien, S. 147-159.
- Schmitt, A. (1950): Bedarf es einer besonderen Soziallehre innerhalb der Betriebswirtschaftslehre? In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 20, S. 678-684.
- Schmölders, G. (1953): Ökonomische Verhaltensforschung. In: Ordo – Jahrbuch für die Ordnung von Wirtschaft und Gesellschaft 5, S. 203-244.
- Schmölders, G. (1962): Volkswirtschaftslehre und Psychologie. Berlin.
- Schmölders, G. (1972): Das Bild vom Menschen in der Wirtschaftstheorie. Von dem Modell des „homo oeconomicus“ zur empirischen Verhaltensforschung. In: Gadamer, H.-G./ Vogler, P. (Hrsg.): Neue Anthropologie. Bd. 3. Sozialanthropologie. Stuttgart, S. 134-167.
- Schmölders, G. (1978): Verhaltensforschung im Wirtschaftsleben. Reinbek bei Hamburg.
- Schmölders, G. (1983): Historische Schule. In: Wirtschaftswissenschaftliches Studium. Zeitschrift für Ausbildung und Hochschulkontakt 12, S. 357-362.
- Schneider, D. (1979): Schmalenbach und der gesellschaftspolitische Bezug in der Betriebswirtschaftslehre. In: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 31, S. 799-828.
- Schneider, D. (1981): Geschichte betriebswirtschaftlicher Theorie: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre für das Hauptstudium. München/Wien.
- Schneider, D. (1983): Marketing als Wirtschaftswissenschaft oder Geburt einer Marketingwissenschaft aus dem Geiste des Unternehmersversagens? In: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 35, S. 197-223.
- Schneider, D. (1984): Dilettantismusgefahr und „grenzüberschreitendes wissenschaftliches Arbeiten“ – Anmerkungen zu einem Beitrag von Henning Egner. In: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 36, S. 1070-1073.
- Schneider, D. (1985): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 2., neubearbeitete und

- erweiterte Aufl. der „Geschichte betriebswirtschaftlicher Theorie“. München, Wien.
- Scholl, W. (1983): Management: Herrschaft als Beruf. Ein Beispiel für den Nutzen interdisziplinärer Sozialökonomie als theoretische Grundlage der angewandten Wissenschaft Betriebswirtschaftslehre. In: Fischer-Winkelmann, W.F. (Hrsg.): Paradigmawechsel in der Betriebswirtschaftslehre? Spardorf, S. 516-542.
- Schönpflug, F. (1933/1954): Betriebswirtschaftslehre. Methoden und Hauptströmungen. 2., erweiterte Aufl. von „Das Methodenproblem in der Einzelwirtschaftslehre“. Hrsg. von Hans Seischab. Stuttgart 1954.
- Senn, P.R. (1966): What is ‚Behavioral Science‘? Notes toward a history. In: The Journal of the History of the Behavioral Sciences 2, S. 105-122.
- Seyffert, R. (1922): Der Mensch als Betriebsfaktor. Eine Kleinhandelsstudie. Stuttgart.
- Seyffert, R. (1936): Nicklischs Bedeutung für die Entwicklung betriebswirtschaftlicher Forschungsmethoden. In: Heinrich Nicklisch und sein Werk. Eine Aufsatzfolge zum 60. Geburtstag. Stuttgart, S. 9-14.
- Seyffert, R. (1956): Betriebswirtschaftslehre, Geschichte der. In: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft. 3. Aufl. Stuttgart, Sp. 995-1011.
- Staehe, W.H. (1989): Funktionen des Managements. Eine Einführung in einzelwirtschaftliche und gesamtgesellschaftliche Probleme der Unternehmensführung. 2. Aufl. Bern/Stuttgart.
- Staehe, W.H. (1985): Management. 2. Aufl. München.
- Staehe, W.H. (1991): Management. 6. Aufl. München.
- Staehe, W.H./ Sydow, J. (1986): Büroarbeit, Büroorganisation und Büroautomation als Gegenstände betriebswirtschaftlicher Forschung. In: Die Betriebswirtschaft 46, S. 188-202.
- Strümpel, B. (1980): Psychologie gesamtwirtschaftlicher Prozesse. In: Hoyos, C./ Kroeber-Riel, W./ Rosenstiel, L. von/ Strümpel, B. (Hrsg.): Grundbegriffe der Wirtschaftspsychologie. München, S. 15-29.
- Sydow, J. (1985): Organisationsspielraum und Büroautomation. Zur Bedeutung von Spielräumen bei der Organisation automatisierter Büroarbeit. Berlin/New York.
- Ulrich, H. (1971): Der systemorientierte Ansatz in der Betriebswirtschaftslehre. In: Kortzfleisch, G. von (Hrsg.): Wissenschaftsprogramm und Ausbildungsziele der Betriebswirtschaftslehre. Berlin, S. 43-60.
- Ulrich, P. (1986): Transformation der ökonomischen Vernunft. Fortschrittsperspektiven der modernen Industriegesellschaft. Bern/Stuttgart.
- Wagner, B. (1990): Bedürfnisorientierte Unternehmenspolitik. Bern/Stuttgart.
- Walb, E. (1928): Buchbesprechung zu Rieger, Wilhelm: „Einführung in die Privatwirtschaftslehre“. In: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung 22, S. 511-521.
- Walter-Busch, E. (1991): Entwicklung von Leitmotiven verhaltensorientierter Managementforschung. In: Staehe, W.H./Sydow, J. (Hrsg.): Managementforschung 1. Berlin, New York, S. 347-400.
- Wächter, H. (1979): Einführung in das Personalwesen. Darstellungen, Kontrollfragen und Lösungen. Herne/Berlin.

- Wächter, H. (1981): Das Personalwesen: Herausbildung einer Disziplin. In: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis 33, S. 462-473.
- Wächter, H. (1984): Gesamtwirtschaftliche Bezüge im Denken älterer Betriebswirte. In: Schanz, G. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre und Nationalökonomie. Wissenschaftstheoretische Standortbestimmungen und Perspektiven. Wiesbaden, S. 1-21.
- Weber, M. (1972): Wirtschaft und Gesellschaft. Tübingen.
- Werner, F. (1925): Die Betriebswirtschaftslehre und die Handelshochschulen. In: Zur Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre. Festgabe zum siebzigsten Geburtstag von Hofrat Professor Robert Stern. Dargebracht von Freunden und Schülern. Berlin/Leipzig/Wien, S. 20-39.
- Weyermann, M./ Schönitz, H. (1912): Grundlegung und Systematik einer wissenschaftlichen Privatwirtschaftslehre und ihre Pflege an Universitäten und Fachhochschulen. Karlsruhe.
- Wittmann, W. (1963): Entwicklungsweg und Gegenwartsauftrag der Betriebswirtschaftslehre. In: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 15, S. 1-12.
- Wöhe, G. (1959): Methodologische Grundprobleme der Betriebswirtschaftslehre. Meisenheim am Glan.
- Wöhe, G. (1975): Betriebswirtschaftslehre. Entwicklungstendenzen der Gegenwart. In: Grochla, E./ Wittmann, W. (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft. 4. Aufl. Stuttgart, Sp. 710-747.
- Wunderer, R. (1981): Kooperative Führung – ein realistisches und realisierbares Konzept? In: Geist, M.N./ Köhler, R. (Hrsg.): Die Führung des Betriebes. Herrn Prof. Dr. Dr. h.c. Curt Sandig zu seinem 80. Geburtstag gewidmet. Stuttgart, S. 145-163
- Zendel, H. (1957): Die Handelshochschulidee und ihre Verwirklichung in Deutschland. Diss. Mainz.
- Ziegler, L.J. (1980): Betriebswirtschaftslehre und wissenschaftliche Revolution. Eugen Schmalenbachs Betriebswirtschaftslehre zum Gedächtnis. Stuttgart.
- Zybon, A. (1985): Eugen Schmalenbach. Der Geburtshelfer der Betriebswirtschaftslehre. In: WISU – Das Wirtschaftstudium 14, S. 340-341

Dr. Jürgen Deters
Soldkampweg 1a
D-2000 Hamburg 73