

MARBURGER SCHRIFTEN ZUM GENOSSENSCHAFTSWESEN

Reihe A / Band 44

ULRICH NAUMANN

Kommunikationsprobleme im Filialbetrieb

Ein Beitrag zur system- und kommunikationstheoretischen
Analyse eines räumlich dezentralisierten Betriebes

VANDENHOECK & RUPRECHT

Ulrich Naumann
Kommunikationsprobleme im Filialbetrieb

MARBURGER SCHRIFTEN ZUM GENOSSENSCHAFTSWESEN

Reihe A/ Band 44

Veröffentlichungen des Institutes für Genossenschaftswesen
an der Philipps-Universität Marburg (Lahn)

Herausgeber im Namen des Vorstands:

Prof. Dr. W. Hamm · Prof. Dr. R. Reinhardt

ULRICH NAUMANN

Kommunikationsprobleme im Filialbetrieb

Ein Beitrag zur system- und kommunikationstheoretischen
Analyse eines räumlich dezentralisierten Betriebes

GÖTTINGEN . VANDENHOECK & RUPRECHT . 1975

ISBN 3-525-860 13-7

Alle Rechte vorbehalten

© Institut für Genossenschaftswesen an der Philipps-Universität Marburg 1975

Gesamtherstellung: Fotoprint E. Symon, Marburg/Lahn

Printed in Germany

Inhaltsverzeichnis

1. EINLEITUNG	1
1.1 Die Problemstellung	1
1.2 Untersuchung des Kommunikationsproblems mit Hilfe des systemtheoretischen Ansatzes	2
1.21 <i>Die Allgemeine Systemtheorie als Ansatz für die Untersuchung von Kommunikationsproblemen</i>	2
1.22 <i>Analytische Grenzen der Allgemeinen Systemtheorie</i>	8
1.3 Sukzessive Abgrenzung des Systems »Filialbetrieb« gegenüber anderen räumlich dezentralisierten Systemen	8
1.31 <i>Erste Abgrenzung nach der Zahl der Standorte</i>	9
1.32 <i>Zweite Abgrenzung nach der funktionalen Verbindung der Subsysteme</i>	9
1.33 <i>Dritte Abgrenzung nach der organisationsrechtlichen Regelung für die Subsysteme</i>	11
2. DER FILIALBETRIEB IN SYSTEMTHEORETISCHER BETRACHTUNG	15
2.1 Systembegriff und Systemhierarchie	15
2.2 Merkmale des Systems »Filialbetrieb«	16
2.21 <i>Das Merkmal der Verbindung des Systems mit der Systemumwelt</i>	16
2.22 <i>Merkmale der inneren Beschaffenheit des Systems</i>	19
2.22.1 <i>Die Zielgerichtetheit</i>	19
2.22.2 <i>Die Komplexität als Reichtum an Beziehungen</i>	21
2.22.3 <i>Die Entwicklungsfähigkeit</i>	23
2.22.4 <i>Das Systemgleichgewicht</i>	24
2.22.41 <i>Das Systemgleichgewicht geschlossener Systeme</i>	24
2.22.42 <i>Das Systemgleichgewicht offener Systeme</i>	26
2.3 Elemente und Subsysteme des Systems »Filialbetrieb«	27
2.31 <i>Die Elemente »Mensch« und »Arbeitsmittel«</i>	27
2.32 <i>Die Bildung von Subsystemen</i>	29
2.32.1 <i>Subsystemdifferenzierungs-Konzepte</i>	29
2.32.2 <i>Die Subsysteme des Systems »Filialbetrieb«</i>	30

2.4	Systemstrukturen des Systems »Filialbetrieb«	32
2.5	Strukturmodelle des Systems »Filialbetrieb« in Abhängigkeit von Außenbeziehungen	37
2.51	<i>Modell I (Absatz nur durch die Zentrale)</i>	37
2.52	<i>Modell II (Absatz nur durch die Filialen)</i>	40
3.	DIE KOMMUNIKATIONSSTRUKTUR DES FILIALBETRIEBES	45
3.1	Information und Informationsbeziehungen	45
3.11	<i>Informationsbegriffe</i>	45
3.11.1	Der Shannon'sche Ansatz	46
3.11.2	Der semiotische Ansatz	47
3.11.21	Zeichen und Signal	48
3.11.22	Die Nachricht	48
3.11.23	Die Information	49
3.12	<i>Die Information in der Beziehung zwischen Sender und Empfänger</i>	50
3.13	<i>Die Informationsentstehung</i>	55
3.13.1	Aufnahme und Speicherung	55
3.13.2	Die Verarbeitung der Information	55
3.2	Kommunikation	58
3.21	<i>Kommunikationsnetz und Kommunikationsprozeß</i>	58
3.22	<i>Die Kommunikationswege</i>	63
3.22.1	Die kommunikative Verbindung der Elemente unter dem Aspekt der Austauschbeziehungen	64
3.22.11	Vor- und Nachteile einseitig und zweiseitig gerichteter Kommunikationswege	64
3.22.12	Entscheidungskriterien für die Einrichtung ein- und zweiseitig gerichteter Kommunikationswege	66
3.22.13	Kommunikation als zweiseitig gerichtete Verbindung	67
3.22.2	Die kommunikative Verbindung der Elemente unter dem Aspekt der Zahl der beteiligten Elemente	68
3.22.21	Vor- und Nachteile direkter und indirekter Kommunikationswege	68

3.22.22	Direkte und indirekte Kommunikation im Filialbetrieb	72
3.22.3	Die kommunikative Verbindung der Elemente unter dem Aspekt der hierarchischen Stellung	72
3.22.31	Die vertikale Verbindung	73
3.22.32	Die horizontale Verbindung	75
3.22.33	Die diagonale Verbindung	77
3.23	<i>Besondere Kommunikationswege im Filialbetrieb</i>	78
4.	INHALTE DER KOMMUNIKATION ZWISCHEN DER ZENTRALE UND DER FILIALE	82
4.1	Die Festlegung der Betriebspolitik als Problem der Zielab- stimmung im Filialbetrieb	82
4.11	<i>Die Zielbildungszentren des Filialbetriebs als Träger eines multipersonalen Entscheidungsprozesses</i>	82
4.12	<i>Probleme der Gewinnmaximierung als Führungsgröße eines kybernetischen Systems</i>	84
4.13	<i>Die Abstimmung der Zielsysteme der Zielbildungs- zentren</i>	86
4.13.1	Die Beziehungen zwischen den Zielsystemen	86
4.13.2	Die Beziehungen zwischen den Zielbildungs- zentren	89
4.13.2	Formen der Zielabstimmung	90
4.13.31	Anweisungen und Anreize	90
4.13.32	Das Überzeugen	91
4.13.33	Das Aushandeln	92
4.2	Die Investitionspolitik als Problem der Mittelverwendung im Filialbetrieb	94
4.21	<i>Grenzfälle der Investitionspolitik</i>	95
4.22	<i>Die Mittelverteilung als mehrstufiger Prozeß</i>	96
4.22.1	Zurechnungsmöglichkeiten der Zentralekosten im Filialbetrieb	96
4.22.2	Die Einigung über den Umfang der Verfügungs- gewalt	99
4.22.3	Die Verteilung der freien Investitionsmittel	100

4.22.31	Alternativplanung und Lenkpreise als Wettbewerbsmethoden bei der Mittelteilung	101
4.22.32	Probleme der Wettbewerbsmethoden	102
4.23	<i>Der Prozeß der Mittelverteilung mit kommunikationstheoretischer Sicht</i>	103
4.3	Das Rechnungswesen im Filialbetrieb als Problem der kommunikativen Verbindung der Betriebsteile	104
4.31	<i>Die Formen der Filialbetriebsbuchhaltung</i>	105
4.32	<i>Die Kontrollfunktion der Filialbetriebsbuchhaltung</i>	107
4.33	<i>Die Intensität der Kontrollkommunikation</i>	107
5.	KOMMUNIKATIONSSTÖRUNGEN UND MASSNAHMEN ZU IHRER VERMEIDUNG IM FILIALBETRIEB	110
5.1	Störungen der Kommunikation im Filialbetrieb	110
5.11	<i>Gliederung der Kommunikationsstörungen</i>	110
5.12	<i>Störungen des Kommunikationsnetzes</i>	112
5.12.1	Technische Störungen	113
5.12.2	Unbewußte Störungen	115
5.12.3	Bewußte Störungen	116
5.13	<i>Störungen des Kommunikationsprozesses</i>	117
5.13.1	Technische und unbewußte Störungen	118
5.13.2	Bewußte Störungen	121
5.13.21	Störungen durch den Sender	121
5.13.22	Störungen durch den Empfänger	124
5.2	Maßnahmen gegen Kommunikationsstörungen im Filialbetrieb	126
5.21	<i>Maßnahmen zur Vermeidung von technischen und unbewußten Störungen des Kommunikationsprozesses</i>	127
5.21.1	Positive und negative Redundanz	127
5.21.2	Innere und äußere Rückkopplung	128
5.22	<i>Maßnahmen zur Ausschaltung von bewußten Störungen</i>	130
5.22.1	Die Informationspolitik	130
5.22.2	Die Stellenpolitik	131
5.22.3	Die Umgestaltung des Kommunikationsnetzes	133

5.23 <i>Die Bedeutung der Elektronischen Datenverarbeitung in den Kommunikationsbeziehungen zwischen der Zentrale und der Filiale</i>	134
5.23.1 Die Auswirkung auf die Kommunikationswege	135
5.23.2 Die Auswirkungen auf die Kommunikationsinhalte	135
5.24 <i>Das Kostenproblem der Störungsvermeidung</i>	139
6. VORTEILE DER ENTSCHEIDUNGSDEZENTRALISATION IM FILIALBETRIEB AUS KOMMUNIKATIONSTHEORETISCHER SICHT	141
Verzeichnis der Abbildungen	
Literaturverzeichnis	145
Stichwortregister	

1. EINLEITUNG

1.1 Die Problemstellung

In den letzten zwanzig Jahren hat sich in der betriebswirtschaftlichen Forschung ein tiefgreifender Wandel vollzogen. Richtete sich vorher das Hauptinteresse auf Produktions- und Kostenprobleme, so wendete man sich nun Fragen des Verhaltens der Wirtschaftssubjekte und damit Problemen der Entscheidungsfindung zu. Angeregt wurde diese Forschung in den Vereinigten Staaten durch Barnard, Cyert, March, Simon und Katona, in Deutschland später aufgegriffen z.B. von Kosiol, Gäfgen und Heinen¹.

Bei der Analyse des Entscheidungsverhaltens wurde man sich immer stärker der Problematik bewußt, die in Fragen der Information und der Kommunikation für den Ablauf des Entscheidungsprozesses enthalten ist. Entscheidungsprozesse selbst sind nur Teil des Prozesses, mit dem das Verhalten des Systems »Betrieb« geregelt wird, und der über die Phasen Zielsetzung, Entscheidung, Durchführung und Kontrolle der Durchführung in Bezug auf das Erreichen der Zielsetzung zu einer neuen Zielsetzung bzw. einer Entscheidung führt, die die Realisationschance der alten Zielsetzung vergrößert. Der Regelungsprozeß kann aber nur auf der Grundlage von Informationen verschiedenster Art² erfolgen, und zu deren Transport im System sind kommunikative Akte innerhalb der Kommunikationsstruktur nötig. Daher hängt die Qualität des Regelungs- und der darin enthaltenen Entscheidungsprozesse in starkem Maße von der Qualität der Informationen und der Kommunikationsstruktur ab³, und die optimale Gestaltung dieser Größen ist ein wichtiger Aspekt bei der organisatorischen Strukturierung des Systems »Betrieb«⁴.

Diese Problematik liegt auch der vorliegenden Arbeit zugrunde. Aufbauend auf Ergebnissen der System- und Kommunikationsforschung wird die Kommunikationsstruktur einer speziellen Betriebsform behandelt: des Filialbetriebes als einer Erscheinungsform des räumlich dezentralisierten Betriebes. Im Gegensatz zur Meinung Grochlas, der räumlich dezentralisierte Betrieb (von ihm als »Verbundbetrieb« bezeichnet) unterscheidet sich von dem an einen Standort gebun-

Die Anmerkungen enthalten die zitierte Literaturstelle mit Verfassernamen, in Klammern gesetzt Kurztitel und der Seitenangabe. Die Kurztitel sind im ausführlichen Literaturverzeichnis dem vollständigen Verfassernamen noch einmal nachgestellt.

¹ Vgl. die grundlegenden Arbeiten von Barnard (Functions), Cyert/March (Theory); Simon (Behavior); March/Simon (Organizations); Katona (Analysis); Kosiol (Organisation); Gäfgen (Theorie); Heinen (Einführung); vgl. auch den Übersichtsartikel von Grochla (Erkenntnisstand) und die Rezeption amerikanischer Forschungsergebnisse in den deutschen Sprachraum bei Kirsch (Entscheidungsprozesse I, II, III).

² Vgl. z.B. Bleicher (Entscheidungsprozesse), S. 27 ff..

³ Vgl. Heinen (Zielsystem), S. 24.

⁴ Vgl. Gutenberg (Produktion), S. 276 f.; Bössmann (Analyse), S. 14.

denen Betrieb im Prinzip nur hinsichtlich der Entstehung, nicht aber in der organisatorischen Problematik⁵, wird hier die These vertreten, daß trotz einer von allen Organisationsmitgliedern offiziell anerkannten Zielsetzung durch die räumliche Trennung der Betriebsteile Reibungen und Störungen in der Kommunikation und damit im Ablauf des Betriebsprozesses auftreten, die nicht nur technischer Natur sind, sondern durch die Betriebsform konstitutiv bedingt sind⁶. Einer der Hauptgründe ist darin zu sehen, daß wegen der räumlichen Distanz zusätzliche hierarchische Stufen gebildet werden müssen, die in den Filialen selbst den Rang einer Betriebsleitung besitzen, aber teilweise von den Entscheidungen der Zentrale des Gesamtbetriebes abhängen. Es handelt sich in regelungstheoretischer Formulierung um zwei Regler, die auf dieselbe Regelstrecke einwirken (zwei Entscheidungsträgergruppen wirken auf den Prozeßvollzug der Filiale ein), wodurch es zu Konflikten über die beste Form der Prozeßregelung kommt, wenn die langfristigen Zielsetzungen der Zentralenleitung und die kurzfristigen Zielsetzungen der Filialenleitung voneinander abweichen⁷.

Die Arbeit wird sich daher besonders mit den kommunikativen Beziehungen zwischen der Zentrale und der Filialenleitung befassen und den Störungen, denen die Beziehungen ausgesetzt sind. Eine Ausschaltung dieser Störungen kann bewirken, daß der Prozeßvollzug im Gesamtsystem mit weniger Reibungen abläuft und die angestrebten Ziele eher realisiert werden. Welche Maßnahmen dazu ergriffen werden können, wird in der Arbeit gezeigt. Daran anschließend können praxeologische Empfehlungen für die optimale Strukturierung der Kommunikationsbeziehungen im Filialbetrieb gegeben werden.

1.2 Untersuchung des Kommunikationsproblems mit Hilfe des systemtheoretischen Ansatzes

1.21 Die Allgemeine Systemtheorie als Ansatz für die Untersuchung von Kommunikationsproblemen

Systemtheoretische Untersuchungen betriebswirtschaftlicher Probleme sind noch nicht überall anerkannt. Arthur Koestler hat die Zurückhaltung gegenüber neuen Denkansätzen mit einem Bild beschrieben: »Nur zu häufig kommt es vor, daß ein ganzer Wissenschaftszweig 'eine neue Linie' einschlägt — nicht etwa, weil ihre Propheten eine neue Denkmütze aufgesetzt hätten, sondern nur, weil sie ihren

⁵ S. Grochla (Betriebsverband), S. 42.

⁶ Hinweise auf dieses Problem finden sich bei Balderstone (Models), S. 44; Fischer (Unternehmung), S. 7; Fürstenberg (Grundfragen), S. 29; Heinrich (Ausschaltung), S. 65; Kluge (Zentralisation), S. 163; Nieschlag (Binnenhandel), S. 178; Schwald (Rechnungsführung), S. 7.

⁷ Vgl. Poensgen (Rechnungslegung), S. 35 f.

alten Hut gegen einen modischen ausgetauscht haben«⁸. Kennt man den Aufschwung der Systemtheorie im letzten Jahrzehnt, so drängt sich die Frage auf, ob nicht auch die Systemtheorie solch ein »modischer Hut« ist, der den alten Problemen aufgestülpt wird, ohne jedoch zu ihrer Lösung Neues beizutragen. Eine kurze Darstellung des dieser Arbeit zugrundeliegenden Ansatzes kann zeigen, daß mit der Systemtheorie mehr geleistet werden kann als nur die Umformierung bekannter Probleme, Hypothesen und Lösungen⁹.

Die Systemtheorie ist als formale Theorie nicht an eine bestimmte Disziplin gebunden, sondern allgemein anwendbar auf real existente wie auf gedanklich zu entwerfende Systeme. In ihr sollen allgemeine Gesetze formuliert werden, die für das Verhalten und die Elementbeziehungen innerhalb jedes möglichen Systems gültig sind¹⁰. Für die Arbeitsweise der Systemtheoretiker ist der Begriff der »Isomorphie« bedeutsam. Ein Hauptanliegen systemtheoretischer Forschung wird in dem Versuch gesehen, formal isomorphe Systemgesetze in verschiedenen Objektbereichen herauszukristallisieren¹¹. Young spricht vom »concept of isomorphism and isomorphies which suggests that at a basic level there exists a body of theoretical principles which can be applied usefully to systems of all kinds and from all disciplines«¹².

Der wissenschaftliche Anspruch der Systemtheorie liegt darin, daß sie als Meta-Theorie zur Integration der Disziplinen beitragen und die interdisziplinäre Forschung verstärken will. Indem eine einheitliche Sprache geschaffen wird, in der die bei allen Systemen auftretenden Phänomene beschrieben werden, existiert eine Basis, die die Prüfung und Übernahme von Forschungsergebnissen über Systeme und ihr Verhalten in Forschungsbereichen gestattet, über deren Systeme man noch keine umfassende systemtheoretische Grundlagenkenntnis besitzt¹³. Die Bedeutung einer solchen Kommunikationsmöglichkeit gerade in den Sozialwissenschaften ist evident. .

Die Systemtheorie wird von zwei Richtungen aus weiterentwickelt. Einmal handelt es sich um Wissenschaftler, die sich mit Problemen abstrakter Systeme befassen und über Hypothesen und deren vorläufige Verifikation zu allgemeinen

⁸ Koestler (Funke), S. 269 f..

⁹ Das ist der Hauptvorwurf, den Gegner der systemtheoretischen Bearbeitung ökonomischer Probleme erheben, vgl. Baetge (Systemtheorie), S. 5; Meffert (Systemtheorie), S. 187 sieht selbst darin einen Erkenntnisgewinn, ebenso Dülfer (Organisation), S. 83.

¹⁰ Meffert (Systemtheorie), S. 176 bezeichnet sie daher als Meta-Theorie, die den Objekttheorien übergeordnet ist. »Objekt« ist hier nicht als Erkenntnisobjekt im Sinne Amonns zu verstehen, mit dem eine Abgrenzung der einzelnen wissenschaftlichen Disziplinen voneinander erreicht werden soll. Es kennzeichnet die unterschiedlichen Problemstellungen, die vom einzelnen Forscher seiner Arbeit zugrundegelegt werden; vgl. dazu Fischer-Winkelmann (Methodologie), S. 156.

¹¹ Vgl. Bertalanffy (Systemtheorie), S. 10; Albert (Probleme), S. 28; Wacker (Informationstheorie), S. 15; Hall/Fagen (Definition), S. 24 f..

¹² Young (Survey), S. 61.

¹³ Vgl. Ulrich (Unternehmung), S. 135; Grochla (Systemtheorie), S. 11 spricht von einer »terminologischen« und einer »heuristischen« Funktion der Systemtheorie.

Gesetzen gelangen, die als Bausteine des Theoriensystems der Systemtheorie angesehen werden können¹⁴. Zum anderen sind es Forscher in einzelnen Objektbereichen, die bei der Anwendung des systemtheoretischen Instrumentariums auf ihrem Forschungsgebiet zu Ergebnissen über Gesetzmäßigkeiten der dort vorliegenden Systeme gelangen, die an anderen Forschungsobjekten überprüft werden können und, wenn sich die Ergebnisse als allgemein feststellbare Gesetzmäßigkeiten erweisen, von dieser Seite in das Theoriensystem übernommen werden können.

Für die Entscheidung, Kommunikationsprobleme im Filialbetrieb mit dem systemtheoretischen Instrumentarium zu bearbeiten, ist bedeutsam, daß in der Systemtheorie explizit mit dem Begriff »Kommunikationsstruktur des Systems« gearbeitet wird, die als eine der wichtigsten Systemstrukturen angesehen wird¹⁵. Eine solche Betrachtungsweise ist vor allem sinnvoll, wenn man sich der sozialen Komponente des Betriebes bewußt ist. Soziale Interaktion ist ohne Kommunikation nicht denkbar¹⁶. Zudem ist die Systemtheorie als Ansatz zur holistischen und atomistischen Analyse geeignet¹⁷. Bei der ersten wird das System als Ganzheit in seinen Beziehungen zur Systemumwelt gesehen, also als ein gegenüber äußeren Einflüssen offenes System, das von der Umwelt beeinflusst wird und sie beeinflusst; zum anderen ist eine Analyse möglich, bei der das System in isolierbare Bestandteile aufgelöst wird (das sind beim Betrieb z. B. Abteilungen oder räumlich getrennte Teilbetriebe), und dann die Beziehungen zwischen den Teilen untersucht werden können. Dieser atomistische Aspekt der systemtheoretischen Betrachtungsweise kann je nach dem Untersuchungszweck bis auf die kleinsten Elemente innerhalb des Betriebes erweitert werden.

Da die Systemtheorie in die methodisch unterscheidbaren Richtungen der Allgemeinen und der Mathematischen Systemtheorie gegliedert werden kann¹⁸, muß geklärt werden, welche dieser Richtungen für die Bearbeitung von Kommunikationsproblemen geeignet ist.

Die Allgemeine Systemtheorie ist auf Ludwig von Bertalanffy zurückzuführen. »Ihr Inhalt ist die Formulierung und Ableitung jener Prinzipien, die für Systeme im allgemeinen gelten«¹⁹. Sie bedient sich dabei der verbalen Argumentation und verzichtet weitgehend auf mathematische Modelle, obwohl die mathematische

¹⁴ Young (Survey), S. 61 ff. gibt einen Überblick über die von der Systemtheorie erfaßten Problemkreise, wobei er die 36 angeführten Problemkreise in vier großen Kategorien zusammenfaßt: Systematik und Deskription der Systemfaktoren, Systemregelung und -erhaltung, Systemdynamik und -veränderung und Systemzusammenbruch. Zum Beitrag von Young vgl. auch Senghaas (Systembegriff), S. 51 f.

¹⁵ Vgl. Bössmann (Analyse), S. 143; Meffert (Systemtheorie), S. 182; Hartley/Hartley (Grundlagen), S. 16 f.; Mayntz (Soziologie), S. 90; Grochla (Unternehmung), S. 76.

¹⁶ Vgl. Hofstätter (Gruppendynamik), S. 180.

¹⁷ Ähnlich Ulrich (Unternehmung), S. 53; Fäßler (Mitbestimmung), S. 37 spricht von holistischen und organisationalen Betriebsmodellen, die der Analyse betrieblicher Entscheidungen zugrundegelegt werden, ebenso Meffert (Systemtheorie), S. 190 ff.

¹⁸ Zur Begriffsbildung vgl. Schiemenz (Regelung), S. 15, Anm. 19 und Schiemenz (Systemtheorie) S. 770 f.

¹⁹ Bertalanffy (Systemtheorie), S. 9.

Ausdrucksweise nicht gänzlich vernachlässigt werden kann, um einen Gedanken kurz und präzise zu formulieren²⁰. Die Mathematische Systemtheorie, die ihre Hauptbedeutung (noch) in den Ingenieurwissenschaften findet, ist ein zweiter Weg, um Probleme des Systemverhaltens zu analysieren. Verhaltensweisen vorherzubestimmen und zu beeinflussen. Es werden mathematische Modelle gebildet, in denen die auf ein offenes System einwirkenden Faktoren, deren Transformation innerhalb des Systems und die vom System an die Umwelt abgegebenen Leistungen als quantifizierte Größen (Signale und Transformationsfunktionen) dargestellt werden. Die Bindung der Größen durch den Funktionalzusammenhang erlaubt bei Anwendung geeigneter Algorithmen²¹ eine Aussage über den sich im System abspielenden Transformationsprozeß und das Ergebnis²².

Schiemenz hat die Anwendungsmöglichkeiten der Mathematischen Systemtheorie auf die betriebswirtschaftliche Modellbildung geprüft. Er kommt zum Ergebnis, daß die Mathematische Systemtheorie mit ihren Prinzipien der Modellbildung und der daraus resultierenden Modellstruktur Basismodelle für die betriebswirtschaftliche Forschung liefern kann, vielleicht als ein erstes geschlossenes Konzept, weil sie unabhängig von der energetischen Basis der Faktoren nur ihre informationelle Bedeutung für den Betrieb berücksichtigt²³.

In der vorliegenden Arbeit wird der Ansatz der Allgemeinen Systemtheorie zugrundegelegt, weil er für die Analyse der Probleme der interpersonalen innerbetrieblichen Kommunikation geeigneter erscheint. Zur Begründung muß die Bedeutung der Begriffe »Information« und »Kommunikation« für diese Arbeit kurz erläutert werden, die später noch umfassend behandelt werden.

Information und Kommunikation sind die Grundlage jedes wirtschaftlichen Prozesses²⁴. Die Information ist das Grundelement, während die Kommunikation als Transportmedium den formalen Rahmen setzt, denn Kommunikationsprozesse können sich im Betrieb nur innerhalb von Kommunikationswegen vollziehen, die offiziell geschaffen wurden oder von einzelnen Systemelementen für informale Kommunikationszwecke gebildet wurden. Hier wird die grundlegende Bedeutung der Kommunikationsstruktur sichtbar, weil nur über Kommunikationswege die Informationen weitergegeben werden können, die für die Entscheidungen und Ausführungshandlungen notwendig sind²⁵.

In der Kommunikationstheorie kann eine syntaktische, eine semantische und eine pragmatische Ebene unterschieden werden. In der syntaktischen Ebene

²⁰ Vgl. Lehmann/Fuchs (Probleme), S. 251.

²¹ Schiemenz (Regelung), S. 113 ff. behandelt einige Grundverfahren (Laplace-Transformation, z-Transformation, Dynamisches Programmieren) unter Hinweis auf die Basisliteratur; vgl. auch Baetge (Systemtheorie), S. 14 f.

²² Zum methodischen Ansatz der Mathematischen Systemtheorie vgl. Schiemenz (Regelung), S.45 ff.

²³ S. Schiemenz (Systemtheorie), S. 770 u. 784; dabei liegt der Gedanke zugrunde, daß sich ein System aus den drei Bausteinen Energie, Materie und Information aufbaut.

²⁴ Vgl. Kramer (Information), S. 44.

²⁵ Vgl. Drumm (Elemente), S. 39.

stehen die Signale, die kleinsten Elemente jedes kommunikativen Aktes, und zwar losgelöst von jeder inhaltlichen Bedeutung. Die Signale sind Grundlage der mathematisch-statistischen Informationstheorie, wie sie von Wiener, Shannon und Weaver entwickelt wurde²⁶. Erst in der pragmatischen Ebene werden die Beziehungen zwischen den aus den Signalen gebildeten Informationen und den Benutzern der Information untersucht. Dabei werden alle psychologischen und sozialen Faktoren einbezogen, die den einzelnen kommunikativen Akt von jedem anderen unterscheiden²⁷. Eine Analyse der Kommunikation und der auf Kommunikationsstörungen beruhenden Konflikte im Filialbetrieb muß hauptsächlich diese Ebene berücksichtigen, weil sich interpersonale Konflikte erst auf der pragmatischen Ebene zeigen können, wenn die vom Signalsender transmittierten Signale vom Signalempfänger bewußt oder unbewußt mißverstanden werden und die mit dem Kommunikationsakt vom Sender beabsichtigte Wirkung nicht erreicht wird²⁸.

Die pragmatische Ebene der Kommunikation konnte bisher nur begrenzt mit mathematischen Methoden untersucht werden, weil die quantitative Erfassung aller Faktoren, die den kommunikativen Akt, die Informationsbildung und damit die Entscheidungsprozesse beeinflussen, kaum lösbar erscheint²⁹. Die Mathematische Systemtheorie kann dazu beitragen, den logisch-funktionalen Aspekt des Entscheidungsprozesses zu erklären und zu gestalten, nicht aber die ebenso wichtigen psychologisch-soziologischen und formal-organisatorischen Aspekte³⁰. Diese Arbeit wird sich mit Kommunikationsproblemen beschäftigen, die den letztgenannten Aspekten zuzuordnen sind, sodaß es sinnvoller ist, solche Kommunikationsprobleme mit dem Ansatz der Allgemeinen Systemtheorie zu untersuchen, der auch diese Aspekte erfaßt³¹.

²⁶ Es wäre exakter, von der »mathematisch-statistischen Signaltheorie« zu sprechen. Die von Wiener 1928 gewählte Formulierung »Theorie der Informationsübertragung«, die dann zur »Informationstheorie« verkürzt wurde, hat viel zu dem heutigen Begriffswirrwarr beigetragen und den Eindruck gefördert, die statistische Theorie der Signalübertragung könne den semantischen und pragmatischen Aspekt der Kommunikation ebenfalls erklären. Vgl. auch Adam (Informationstheorie), Sp. 713; Witte (Information), S. 8; Prewo/Rilsert/Stracke (Ansätze), S. 57 f.

²⁷ Vgl. Brönimann (Aufbau), S. 24; Mirow (Kybernetik), S. 37.

²⁸ Vgl. Ziegler (Kommunikationsstruktur), S. 105.

²⁹ Vgl. Mirow (Kybernetik), S. 37; Schiemenz (Regelung), S. 23; Kramer (Information), S. 30; vgl. dagegen Brauch (Quantifizierung), S. 93 ff., der ein Maß für die Quantifizierung von Informationen entwickelt (Information dabei als Wissensstanderhöhung verstanden), indem er den Informationsbedarf nach den sechs Kosiol'schen Aufgabenkomponenten Personen, Sachmittel, Objekte, Tätigkeiten, Raum und Zeit (vgl. Kosiol (Aktionszentrum), S. 72) bestimmt und einen n-dimensionalen Ordnungskomponenten-Raum bildet, in dem er den Informationsbedarf sowohl nominal als auch ordinal mißt. Es ist aber zu bezweifeln, ob die Messung des Informationsbedarfes schon die Quantifizierung des semantischen und pragmatischen Kommunikationsaspektes bedeutet.

³⁰ Vgl. Schiemenz (Regelung), S. 111 f.

³¹ Vgl. Gutenberg (Produktion), S. 267; Boulding (Systems), S. 201 f. - Das gilt nicht für Strukturierungsprobleme des Kommunikationsnetzes, für die Mag (Erfassung) Modelle auf der Basis der Strukturierungsalgebra entwickelt.

Dabei muß ein Teilgebiet der Systemtheorie besonders hervorgehoben werden: die Kybernetik als »die allgemeine Wissenschaft von der Struktur, den Relationen und dem Verhalten dynamischer Systeme«³². Schlüsselwort in dieser Definition ist der Begriff »dynamisch«. Die Kybernetik wird bei einem bestimmten Aspekt der Systembetrachtung, den Steuerungs- und Regelungsvorgängen innerhalb eines Systems, angewendet³³. Unter dieser Zielsetzung werden nur dynamische Systeme erfaßt, weil statische Systeme³⁴ kein Verhalten zeigen können.

Für betriebswirtschaftliche Untersuchungen ist die Kybernetik von besonderer Bedeutung, weil durch sie die mannigfaltigen Anweisungs- und Kontrollprozesse, die in jedem multipersonalen System zum einheitlichen Handeln notwendig sind, erfaßt, erklärt und strukturiert³⁵ werden können. Sie muß deshalb auch bei der Analyse von Kommunikationsproblemen im Filialbetrieb berücksichtigt werden, etwa bei der Darstellung von Strukturmodellen des Filialbetriebes oder der Entwicklung einer effizienten Kommunikationsstruktur.

Die hier vorgenommene Einordnung der Kybernetik als Teilgebiet der Systemtheorie ist nicht unbestritten. Zahlreiche Autoren fassen sie als eigenständige Wissenschaft auf³⁶, bei anderen erfolgt die auch hier vertretene Einordnung in die Systemtheorie³⁷. Kosiol, Szyperski und Chmielewicz bezeichnen sie als »übergreifende Wissenschaft«, die eine bestimmte Problemstellung, das Regelungsproblem, in verschiedenen Realwissenschaften mit dem gleichen methodischen Ansatz lösen kann³⁸. Damit nähern sie sich der Interpretation der Kybernetik als Meta-Theorie. Es läßt sich unter Bezug auf die Arbeiten von Wiener zeigen, daß die Kybernetik als Lehre von der Steuerung und Regelung in Systemen früher in der Öffentlichkeit beachtet wurde als der systemtheoretische Ansatz selbst, der als umfassender Ansatz die Kybernetik mit einschließt³⁹. Diese historische Entwicklung ist wohl auch der Grund für die Streitfrage um die Einordnung der Kybernetik in das Wissenschaftssystem.

³² Flechtner (Grundbegriffe), S. 10; zu weiteren Definitionen und der Einordnung der Kybernetik im Wissenschaftssystem vgl. Schiemenz (Regelung), S. 14 ff.

³³ Koreimann (Informationsbegriff), S. 51 betont, daß wegen der Informationsstörungen im Betrieb die Kybernetik nicht als Konzept der automatischen Regulierung durch Rückkopplung übernommen werden kann, sondern nur ihr Grundprinzip der Regelung durch Rückkopplung bei gestörtem (Informations-)Prozeß.

³⁴ Zu den Begriffen vgl. Ulrich (Unternehmung), S. 113.

³⁵ Mit der Strukturierungsaufgabe beschäftigen sich vor allem Schiemenz (Regelung), und Baetge (Systemtheorie).

³⁶ Vgl. Wiener (Kybernetik), S. 9 und 32 ff.; Klaus (Wörterbuch), S. 324 ff.; Flechtner (Grundbegriffe), S. 1 ff.; Beer (Kybernetik), S. 13; Fuchs (Systemtheorie), Sp. 1626 nimmt eine Gleichrangigkeit an, wenn er davon spricht, daß Kybernetik und Systemtheorie sich beim Lösen der Steuerungs- und Regelungsprobleme berühren.

³⁷ Vgl. Meffert (Systemtheorie), S. 177; Baetge (Systemtheorie), S. 11.

³⁸ S. Kosiol/Szyperski/Chmielewicz (Systemforschung), S. 348.

³⁹ So Hackenschuh (Management), S. 123.

1.22 Analytische Grenzen der Allgemeinen Systemtheorie

Die verbale Diskussion der beobachtbaren Phänomene und der damit verbundene Verzicht auf den Einsatz mathematischer Modelle birgt die Gefahr, daß sich einige Ergebnisse nicht so eindeutig zeigen wie es bei mathematischer Beweisführung möglich wäre. Die Argumentation wird zwar in dieser Hinsicht unschärfer, aber dies muß in Kauf genommen werden, um bei der Analyse auch die sozial-psychologischen Komponenten der Kommunikation, vor allem der Kommunikationsstörungen, diskutieren zu können, deren Berücksichtigung mangels quantitativer Zurechnungsmöglichkeit sonst nur unvollkommen durchführbar bliebe⁴⁰. Erst die Aufdeckung aller Ursachen von Kommunikationsstörungen erlaubt es, wirksame Maßnahmen zu treffen, um im realen System eines räumlich dezentralisierten Betriebes jene Reibungen auszuschalten oder zu mindern, die einen betriebszieloptimalen Prozeßablauf beeinträchtigen.

1.3 Sukzessive Abgrenzung des Systems »Filiabetrieb« gegenüber anderen räumlich dezentralisierten Systemen

Da aus der Fülle der Betriebsformen der Filiabetrieb als Untersuchungsgegenstand für Kommunikationsprobleme des räumlich dezentralisierten Betriebes herausgegriffen wird, soll in einem zweiten Abschnitt der Einleitung eine Abgrenzung gegenüber ähnlich strukturierten Betriebsformen vorgenommen werden⁴¹. Die Abgrenzung erfolgt durch Heraushebung der Merkmale, die den Filiabetrieb von den anderen Betriebsformen unterscheiden. Andererseits weist der Filiabetrieb mit einigen Betriebsformen gleiche Merkmale auf. Es empfiehlt sich daher eine sukzessive Eingrenzung des Begriffs »Filiabetrieb«, in der die Gesamtmenge der realen Betriebsformen immer weiter in ineinandergeschachtelte Teilmengen zerlegt wird, die durch Abgrenzungskriterien eindeutig bestimmbar sind⁴².

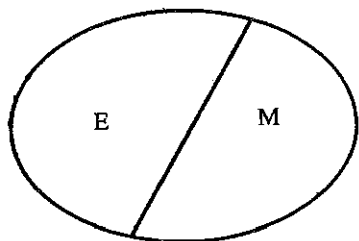
⁴⁰ Wissenschaftstheoretisch ist dieses Verfahren insofern weniger befriedigend, als die intersubjektive Prüfbarkeit von Aussagen mit der Quantifizierbarkeit wächst. Dieser Mangel muß durch eine exakte sprachliche Formulierung ausgeglichen werden, die in ihrer Eindeutigkeit die theoretischen Grundlagen für eine Quantifizierung auch solch komplexer Probleme wie der innerbetrieblichen Kommunikation schafft, indem die notwendigen Modellrestriktionen deutlich gemacht werden, vgl. Popper (Naturgesetze), S. 99.

⁴¹ Eine Abgrenzung des Konzerns gegenüber anderen räumlich verteilten Betriebsformen findet sich bei Arbeitskreis Krähle (Konzernorganisation), S. 14 ff.

⁴² Vgl. zum Verfahren die vierklassige nominale Anordnung, die Dülfer (Strukturprobleme), S. 8 ff. zur sukzessiven Eingrenzung des Begriffs »Genossenschaft« vornimmt.

1.31 Erste Abgrenzung nach der Zahl der Standorte

Die Abgrenzung nach der Zahl der Standorte ist eine Vorstufe zu der Abgrenzung des Filialbetriebes gegenüber anderen räumlich dezentralisierten Betrieben. Sie ist leicht vorzunehmen, indem alle die Betriebe zu einer Teilmenge M zusammengefaßt werden, die an mehreren Standorten agieren.



$$G = \{ \text{alle Betriebsformen} \}$$

$$E = \left\{ a \mid a \text{ ist Betriebsform mit einem Standort} \right\}_G$$

$$M = \left\{ b \mid b \text{ ist Betriebsform mit mehreren Standorten} \right\}_G$$

$$G = E \cup M$$

Der Begriff »Standort« ist in diesem Zusammenhang dahin zu präzisieren, daß der Teilbetrieb dauerhaft eingerichtet sein muß. Damit werden Betriebsformen ausgeschlossen, die kurzfristig an mehreren Standorten arbeiten, etwa Beratungs- oder Wirtschaftsprüferbetriebe⁴³. Es ist aber denkbar, daß sich zwei Teilbetriebe eines räumlich dezentralisierten Betriebes am gleichen Ort (im steuerrechtlichen Sinn) oder sogar im gleichen Gebäude befinden können⁴⁴. Diese standortbezogene Trennung ist möglich, wenn die Teilbetriebe Teilaufgaben erfüllen, die eine organisatorische Trennung in dem Umfang notwendig machen, daß den Teilbetrieben Teilautonomie gewährt werden muß.

1.32 Zweite Abgrenzung nach der funktionalen Verbindung der Subsysteme

Die Teilmenge M der räumlich verteilt arbeitenden Systeme ist nach der Bestimmung durch das Merkmal des mehrfachen Standortes noch eine sehr heterogene Menge. Sie enthält Kartelle, Konzerne, Trusts, Filialbetriebe und Genossenschaften, um die wichtigsten Betriebsformen zu nennen. Es müssen weitere Abgrenzungskriterien herangezogen werden, um zu homogeneren Teilmengen zu kommen.

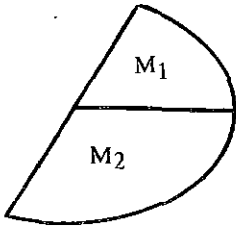
Allen Betriebsformen gemeinsam ist eine gemeinsame wirtschaftliche Leitung. Diese Leitung der Subsysteme durch eine übergeordnete Entscheidungseinheit, die sich auch aus Vertretern der Subsysteme zusammensetzen kann (Kartell), muß

⁴³ Vgl. Knieper/Jahrmarkt (Zweigniederlassung), S. 79.

⁴⁴ Vgl. Edlich (Zweigniederlassung), S. 84; Schwald (Rechnungsführung), S. 2.

aber nicht bedeuten, daß die Subsysteme koordiniert werden, um durch direkte materielle Zusammenarbeit einen gemeinsamen Erfolg zu erzielen. Daher kann eine zweite Teilmengenbildung nach dem Kriterium vorgenommen werden, ob in den Betriebsformen die Subsysteme in einer funktionalen (materiellen) Abhängigkeit zueinander stehen oder nicht.

$$M = \left\{ b|b \text{ ist Betriebsform mit mehreren Standorten} \right\}_G$$



$$M_1 = \left\{ b_1|b_1 \text{ ist Betriebsform ohne funktionale Verbindung der Subsysteme} \right\}_M$$

$$M_2 = \left\{ b_2|b_2 \text{ ist Betriebsform mit funktionaler Verbindung der Subsysteme} \right\}_M$$

$$M = M_1 \cup M_2$$

Zu den Betriebsformen ohne funktionale Verbindung der Subsysteme können die Kartelle, die horizontalen Konzerne und Trusts und die Interessengemeinschaften gezählt werden. Beim Kartell zeigt sich die einheitliche wirtschaftliche Leitung in dem Teilgebiet, das durch den Kartellvertrag geregelt ist; bei der Interessengemeinschaft sind die Mitglieder durch einen gemeinsamen Gewinnpool miteinander verbunden. Die Funktionen, die bei der Gestaltung der betrieblichen Gesamtaufgabe erfüllt werden müssen, sind dagegen nicht in das gemeinsame Bemühen der Subsysteme eingebunden.

Zu den Betriebsformen, deren Subsysteme in einem funktionalen Zusammenhang stehen, gehören die vertikalen homogenen Konzerne und Trusts, die Genossenschaften und die Filialbetriebe. Beim vertikalen Konzern und Trust repräsentieren die Subsysteme einzelne aufeinanderfolgende Produktionsstufen; fällt eine Stufe aus, bricht das bestehende System zusammen. Es kann sich regenerieren, indem die ausgefallene Produktionsstufe neu im System installiert wird. Im Filialbetrieb und der Integrierten Genossenschaft⁴⁵ kann die funktionale Verbindung auf einer Produktionsstufe gegeben sein, indem ein Subsystem durch Funktionenausgliederung bei den anderen Subsystemen diese Funktionen übernimmt und für das Gesamtsystem erfüllt. Bei Ausfall eines Subsystems gerät das System durch die funktionalen Abhängigkeiten in Schwierigkeiten. Dabei kommt den einzelnen Subsystemen ein unterschiedliches Gewicht für die Bedeutung der Störung zu. Fällt die Zentrale eines Filialbetriebes aus, bricht das gesamte System

⁴⁵ Zum Begriff der »Integrierten Genossenschaft« vgl. Dülfer (Strukturprobleme), S. 21 ff.

zusammen. Fällt in einem Massenfiliabetrieb⁴⁶ eine Filiale aus, dann geht zwar der Gesamtumsatz zurück, aber das System kann eine solche Störung bei vereinzeltm Auftreten noch ausregeln. Die Aufteilung der Funktionen auf die Zentrale und die Filialen richtet sich nach dem Grad der Selbständigkeit und der Art des Filialbetriebes. Die Autonomie der Filialen darf aber nicht so weit gehen, daß die Aufgabenstellung der Zentrale so unbedeutend ist, daß nach einem Fortfall der Zentrale und der von ihr erfüllten Aufgaben die Filialen als selbständige Betriebe weiter existieren können⁴⁷. Der Grund für diese Forderung liegt darin, daß dann der Charakter des Filialbetriebes als eigenständige Betriebsform verlorengehe und ein horizontaler Konzern vorläge. Beim Filialbetrieb muß die Verbindung der Funktionen, die nicht isoliert voneinander erfüllt werden können, betont werden. Zentrale und Filialen ergeben erst zusammen ein arbeitsfähiges System. Alewell sieht in der funktionalen Verbindung zwischen der Zentrale und den Filialen das Unterscheidungsmerkmal, das den Filialbetrieb von jenen räumlich dezentralisiert operierenden Betrieben abgrenzt, »die allein auf Grund ihrer Inhaberidentität oder auf Grund gleichzustellender rechtlicher oder wirtschaftlicher Bindungen zu einem Unternehmen zusammengefaßt werden«⁴⁸. Dabei muß die funktionale Verbindung zwischen den Subsystemen so interpretiert werden, daß nicht jedes Subsystem eine einzelne Betriebsfunktion erfüllt, die zusammen die Leistung des Gesamtbetriebes ergeben, sondern daß die Subsysteme »Filialen« im allgemeinen die gleichen Funktionen erfüllen und die dazu komplementären Funktionen vom Subsystem »Zentrale« erfüllt werden. »Die bloße Unterstellung funktional unterschiedlicher Teilbetriebe unter eine einheitliche Leitung macht diese jedoch nicht zu Filialen«⁴⁹.

1.33 *Dritte Abgrenzung nach der organisations-rechtlichen Regelung für die Subsysteme*

Die im zweiten Abgrenzungsschritt gewonnene Teilmenge M_2 der »Betriebsformen mit funktionaler Verbindung der Subsysteme« kann in weitere Teilmengen unter Heranziehung des Kriteriums der rechtlichen Selbständigkeit der Subsysteme zerlegt werden. Die Rechtsform spielt bei einer betriebswirtschaftlichen Untersuchung nur eine geringe Rolle, weil die gleiche Rechtsform als Mantel für die vielfältigsten organisatorischen Strukturen dienen kann. Sie ist also zu inhalts-

⁴⁶ Vgl. zu dieser Filialbetriebsform Ruberg (Massenfiliageschäfte), Sp.3940 ff.

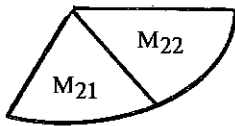
⁴⁷ Mahringer (Fabriksystem), S. 16 vertritt die entgegengesetzte Auffassung, indem er die Filiale als Organisationseinheit bezeichnet, die auch ohne die Zentrale bestehen könne. Dem muß widersprochen werden, weil dann die funktionale Abhängigkeit fehlen würde, die ein Hauptmerkmal der Betriebsform »Filialbetrieb« ist.

⁴⁸ Alewell (Filialen) Sp.1779; vgl. auch Bidlingmaier (Geschäftsprinzipien), S. 592; Hirsch (Filialbetriebe), S. 6; Umbach (Kettenladen), S. 10.

⁴⁹ Alewell (Filialen), Sp. 1779.

leer, um die Organisationsstruktur eines Systems festzulegen; so wird auch hier nicht gefragt, ob sich ein System selbst als Genossenschaft oder Gesellschaft mit beschränkter Haftung bezeichnet, sondern es wird auf Grund der ermittelten Struktur der Betriebsform zugeordnet, deren Struktur es besitzt. Für den Filialbetrieb gibt es zudem keine eigene Rechtsform wie etwa für die Genossenschaft. Er ist eine ausschließlich organisatorische Konstruktion, die in vielen juristischen Formen auftreten kann, wenn auch bei der Einrichtung einer Filiale bestimmte gesetzliche Regelungen zu beachten sind⁵⁰. Für die Systemregelung ist aber die rechtliche Selbständigkeit der Subsysteme dennoch interessant, weil sich aus unterschiedlichen Rechtsformen verschiedene Formen der Weisungsbefugnis und Kontrollen im Gesamtsystem ergeben.

Die Teilmenge M_2 wird danach gegliedert, ob die zum System verbundenen Subsysteme eine eigene Rechtspersönlichkeit besitzen.



$$M_2 = \left\{ \left. \begin{array}{l} b_2 | b_2 \text{ ist} \\ \text{Betriebsform mit funk-} \\ \text{tionaler Verbindung} \\ \text{der Subsysteme} \end{array} \right\} M$$

$$M_{21} = \left\{ \left. \begin{array}{l} b_{21} | b_{21} \text{ ist} \\ \text{Betriebsform mit} \\ \text{rechtlicher Selbständig-} \\ \text{keit der Subsysteme} \end{array} \right\} M_2$$

$$M_{22} = \left\{ \left. \begin{array}{l} b_{22} | b_{22} \text{ ist} \\ \text{Betriebsform ohne} \\ \text{rechtliche Selbständig-} \\ \text{keit der Subsysteme} \end{array} \right\} M_2$$

$$M_2 = M_{21} \cup M_{22}$$

Die Subsysteme von vertikalen Konzernen und Produzentengenossenschaften sind eigene Rechtspersönlichkeiten. Sie müssen daher neben den Weisungen, die sie von der Zentrale des Gesamtsystems erhalten, auch gesetzliche Regelungen beachten, die sie in ihrer Handlungsfreiheit beschränken, etwa gesellschaftsrechtliche Bestimmungen⁵¹. Die eigene Rechtspersönlichkeit bestimmt auch die Bindungen an das Gesamtsystem dergestalt, daß das Subsystem aus dem System ausscheiden kann, ohne seine Existenz aufgeben zu müssen; ein Genosse kann mit seinem Betrieb aus der Produzentengenossenschaft ausscheiden, wenn sie ihm keinen Nutzen mehr bringt.

⁵⁰ Zu Rechtsfragen der Errichtung von Filialen vgl. Knieper/Jahrmarkt (Zweigniederlassung), S. 58 ff..

⁵¹ Der Arbeitskreis Krähe (Konzernorganisation), S. 17 nennt den Fall, daß Minderheitsaktionäre bei einem als Aktiengesellschaft geführten Konzern-Subsystem beteiligt sind.

Die Subsysteme des Filialbetriebes und des vertikalen Trusts besitzen keine eigene Rechtspersönlichkeit⁵². Das hat unter anderem zur Folge, daß die Haftung für Schäden gegenüber Dritten, die aus Handlungen eines Subsystemleiters entstehen, nicht auf das Subsystem beschränkt werden kann. Für alle Schäden haftet das Gesamtsystem⁵³. Damit zeigt sich die Notwendigkeit der verstärkten Kontrolle der unselbständigen Subsysteme durch das Subsystem »Zentrale«, damit das Gesamtsystem nicht durch eigenmächtige Handlungen eines Subsystemleiters gefährdet wird. Die Risikoabsicherung wirkt sich auch auf die Rechtsstellung des Subsystemleiters aus, der meist nur Handlungsvollmacht oder Prokura für das ihm unterstellte Subsystem besitzt⁵⁴. Hieraus können sich Probleme für die Leistungsmotivation ergeben, die zu psychologisch bedingten Kommunikationsstörungen führen können.

Etwas undurchsichtiger sind die Abhängigkeitsverhältnisse bei der Konsumgenossenschaft, die ebenfalls zur Teilmenge der Systeme mit rechtlich unselbständigen Subsystemen gezählt wird. Hierzu sind einige Erklärungen notwendig.

Die ökonomische Aufgabe der Konsumgenossenschaft besteht in der verbilligten Warenbeschaffung durch eine Konzentration der Nachfrage. Handelt es sich um eine größere Genossenschaft mit räumlich ausgedehntem Mitgliederkreis, die etwa aus der Fusion kleinerer Genossenschaften entstanden ist, so sind mehrere Verteilungsstellen notwendig. In einem solchen Fall wird überwiegend die Meinung vertreten, daß es sich bei der Konsumgenossenschaft um einen Filialbetrieb handelt⁵⁵. Untersucht man die Struktur der Genossenschaft, so erkennt man zwei Komponenten: einmal die Mitgliedergruppe bzw. als deren Repräsentanz den Vorstand, zum anderen den Genossenschaftsbetrieb als ökonomisches Instrument zum Erreichen der den Genossen gemeinsamen Zielsetzung⁵⁶. Dieser Genossenschaftsbetrieb ist bei mehreren Verteilungsstellen als Filialbetrieb anzusehen, mit der Genossenschaftsbetrieb-Leitung als Zentrale, die wiederum von der Mitgliedergruppe als oberstem Willensbildungszentrum abhängig ist. Nicht die Konsumgenossenschaft ist demnach ein Filialbetrieb, sondern die wirtschaftliche Einrichtung, deren sich die Genossenschaft zum Erreichen ihrer Ziele bedient. Insoweit wird die von den oben angeführten Autoren vertretene Meinung in präziserer Form übernommen.

⁵² Vgl. Nertinger (Filialbuchhaltung), S. 6; Mellerowicz (Betriebswirtschaft), S. 155 f.; Busmann (Kartelle), S. 12; Hintner (Betrieb), Sp. 1030 f.

⁵³ Vgl. Everling (Konzerne), S. 1559; Edlich (Zweigniederlassung), S. 83.

⁵⁴ Vgl. Ehrlicher (Filialsystem), S. 82; Göbbels (Filialbetrieb), S. 11; Knieper/Jahrmart (Zweigniederlassung), S. 136; Arbeitskreis Krähe (Konzernorganisation), S. 17.

⁵⁵ Vgl. Deutsch (Zentralisation), S. 341; Ehrlicher (Filialsystem), S. 6; Henzler (Filialbetriebe), Sp. 1720; Nieschlag (Binnenhandel), S. 175 f.; Schwald (Rechnungsführung), S. 16; Tögel (Rationalisierung), S. 126, Anm. 10.

⁵⁶ Zur Abgrenzung von »Genossenschaftsgruppe« und »Genossenschaftsbetrieb« vgl. Dülfer (Strukturprobleme), S. 10.

Die vorgenommene sukzessive Abgrenzung des Systems »Filibetrieb« gegenüber anderen räumlich dezentralisiert operierenden Betriebsformen gestattet es, eine Charakterisierung der in der Arbeit zu untersuchenden Systeme zu geben. Es handelt sich um Systeme, bei denen der größte Teil der Subsysteme an mehreren Standorten relativ gleiche Teilaufgaben erfüllt; diese Subsysteme sind mit einem zentralen Subsystem funktional verbunden und rechtlich unselbständig⁵⁷. Im folgenden Kapitel soll dieses System mit dem systemtheoretischen Instrumentarium näher analysiert werden. Es gilt aufzuzeigen, durch welche Merkmale es gekennzeichnet wird, welche Elemente in ihm agieren und über welche Systemstrukturen sie miteinander verbunden sind. Als Ergebnis dieses Abschnittes stehen dann die »Bausteine« bereit, um organisatorische Modelle von Filialbetrieben darzustellen.

⁵⁷ Vgl. die Filialbetriebs-Definition von Alewell (Filialen), Sp. 1778; Deutsch (Zentralisation), S. 347; Ehrlicher (Filialsystem), S. 3; Henzler (Filialbetriebe), Sp. 1719; Hirsch (Filialbetriebe), S. 5; Kahn (Entwicklung), S. 10; Kalussis (Betriebslehre), S. 49.

2. DER FILIALBETRIEB IN SYSTEMTHEORETISCHER BETRACHTUNG

2.1 Systembegriff und Systemhierarchie

Eine immer wieder zur Kennzeichnung des Begriffs »System« zitierte Definition stammt von Hall und Fagen: »A system is a set of objects together with relationships between the objects and between their attributes«¹. Diese Definition umschließt alle Systeme. Gleichzeitig werden alle nur zufälligen Häufungen von Elementen ausgeschlossen, die beziehungslos nebeneinander stehen. »It is, in fact, these relationships that make the notion of 'system' useful«². Dies wird von einigen Autoren dadurch verdeutlicht, daß sie in ihren Definitionen für die Gesamtheit der Elemente eine Geordnetheit verlangen³. Wieser weist dabei auf die Bedeutung der Kommunikation im System hin: »Die Elemente eines Systems müssen miteinander 'kommunizieren', sie müssen gesetzmäßige Beziehungen zueinander entwickeln — und diese Notwendigkeit der Kommunikation ist eine fundamentale, gleich wichtig für physikalische, biologische oder soziologische Systeme. Ohne Kommunikation keine Ordnung, ohne Ordnung keine Ganzheit«⁴.

Der Festlegung eines Systems und seiner Elemente haftet etwas Willkürliches an. Geht man von einem offenen System aus, das Beziehungen mit Elementen in anderen Systemen hat, so bildet das System einen begrenzten Ausschnitt aus einem größeren System, das sowohl das festgelegte System wie auch die mit ihm in Beziehung stehenden Elemente bzw. Systeme umfaßt. Die gleiche Betrachtung kann man auch in entgegengesetzter Richtung durchführen; dann umfaßt das festgelegte System weitere Systeme. Man kommt somit zu dem Begriff der Systemhierarchie: alle Systeme sind selbst Subsysteme eines umfassenden Systems und Subsysteme für die von ihnen eingeschlossenen Subsysteme⁵. Die Grenzen dieser Betrachtung liegen bei den Bestandteilen des Atoms und dem Universum.

Wählt man den Filialbetrieb als zu betrachtendes System, so ist er Supersystem für die Zentrale und die Filialen und Subsystem der Gesamtwirtschaft. Dies ist eine mögliche Einteilung. Die Gesamtmenge der sozio-ökonomischen Systeme kann aber auch nach anderen Kriterien differenziert werden. Der Filialbetrieb ist etwa auch Subsystem des Systems aller räumlich dezentralisierten Betriebe. Es gibt keine allgemeingültige Systemhierarchie, sondern eine große Zahl von hierarchi-

¹ Hall/Fagen (Definition), S. 18..

² Ebenda

³ So Kern (Ziele), S. 361; Ulrich (Unternehmung), S. 105; Drumm (Elemente), S. 28.

⁴ Wieser (Organismen), S. 13.

⁵ Vgl. Kirsch/Meffert (Organisationstheorien), S. 15; Drumm (Elemente), S. 32 f.; Wacker (Informationstheorie), S. 16; Fuchs (Systemtheorie), Sp. 1620; Simon (Architectur), S. 64 betont, daß der Begriff »Hierarchie« lediglich eine Aufteilung eines Systems in kleinere Subsysteme bedeutet, nicht aber die Kennzeichnung eines Autoritätsverhältnisses. Autoritäts-begründete Hierarchien sind Sonderfälle allgemeiner Systemhierarchien.

schen Anordnungsmöglichkeiten der Systeme, je nachdem, welches Gliederungskriterium oder deren Kombination zugrundegelegt wird.

Will man ein bestimmtes System untersuchen, muß man den Abstraktionsgrad der oben angeführten Definition verlassen und das System durch Merkmale näher bestimmen.

2.2 Merkmale des Systems »Filibetrieb«

Der Begriff des Systemmerkmals ist in der Literatur nicht eindeutig festgelegt. Meffert nennt als die für jedes System zur Charakterisierung erforderlichen Mindestmerkmale die Systemziele, den Systeminput und -output, die Systemstruktur und den Systemprozeß⁶. Dieser Auffassung wird hier nicht gefolgt. Bei den von Meffert angeführten Begriffen handelt es sich nicht um Systemmerkmale, sondern um Systemkategorien, also um Grundarten von Aussagen, die von einem Gegenstand gemacht werden können. Sie sind Orientierungspunkte für die wissenschaftliche Analyse eines Systems, die an den Zielen, dem Transformationsprozeß oder an den Systemstrukturen ansetzen kann⁷.

Der hier verwendete Merkmalsbegriff soll dagegen das System als Ganzes in seinen verschiedenen Ausprägungen beschreiben. Ein Merkmalskatalog, der zur Lösung dieser Aufgabe dienen kann, ist von Kosiol, Szyperski und Chmielewicz vorgelegt worden⁸. Die Merkmale werden dichotomisch oder dimensional⁹ dargestellt. Im folgenden sollen einzelne Merkmale daraufhin überprüft werden, welche Ausprägung eines Merkmals auf das konkrete System »Filibetrieb« zutrifft, wobei nur die wichtigsten Merkmale berücksichtigt werden.

2.21 Das Merkmal der Verbindung des Systems mit der Systemumwelt

Mit dem Merkmal der Verbindung des Systems mit seiner Umwelt wird die bestehende oder nicht bestehende Wechselwirkung mit der Systemumwelt erfaßt. Dieses Merkmal konkretisiert sich in den Merkmalsausprägungen der Offen- und Geschlossenheit des Systems, oder, in anderer Formulierung, in dem bestehenden oder nicht bestehenden Austausch von Energie, Materie und Signalen mit dem Umsystem.

Ein System wird dann als offen bezeichnet, wenn es aus seiner Umwelt Stromgrößen, also Materie, Energie oder Signale, aufnimmt, sie in einem Transforma-

⁶ S. Meffert (Systemtheorie), S. 175; Grochla (Unternehmung), S. 16, bezeichnet die Elemente und Beziehungen des Systems als Systemmerkmale.

⁷ Meffert (Systemtheorie), S. 190 f. bezeichnet dort den System-Input selbst als »Kategorie«.

⁸ S. Kosiol/Szyperski/Chmielewicz (Systemforschung), S. 351; ein anderer Katalog findet sich bei Hall/Fagen (Definition), S. 21 ff.

⁹ Zur Begriffsbildung vgl. Ulrich (Unternehmung), S. 111 f..

tionsprozeß bearbeitet und Stromgrößen anderer Qualität als die aufgenommenen an die Umwelt abgibt. Umgekehrt spricht man von einem geschlossenen System, wenn keinerlei Verbindungen zur Systemumwelt bestehen. Diese Abgrenzung, die von v. Bertalanffy vorgenommen worden ist¹⁰, hat sich allgemein durchgesetzt¹¹.

Die Frage nach der Eigenschaft der Offen- oder Geschlossenheit eines Systems führt weiter zu der Frage, wie man Systeme, vor allem offene Systeme, gegeneinander abgrenzen kann¹². Bei geschlossenen Systemen ist dies kein Problem, da man nur die Elemente in einer Grundmenge bestimmen muß, die untereinander in Beziehung stehen, sonst aber keine Beziehungen zu anderen Elementen der Grundmenge haben. Um ein offenes System in einer solchen Grundmenge zu bestimmen, muß man nach der Intensität der Beziehungen fragen, die zwischen den Elementen der Grundmenge existieren. Stehen einige Elemente in deutlich intensiverem Austausch miteinander, so kann von einem »System« gesprochen werden¹³. Die Intensität der Bindungen wird auch von Chin als Abgrenzungskriterium herausgestellt, indem er festlegt, daß innerhalb der Systemgrenze der Austausch von Materie, Energie und Signalen größer ist als zwischen dem System und seiner Umwelt¹⁴.

Überträgt man die Vorstellung, ein System sei durch erhöhte Intensität der Beziehungen von anderen Systemen abzugrenzen, auf eine Volkswirtschaft, so kann man sie sich als eine Fläche (Supersystem) mit sehr vielen Austauschbeziehungen vorstellen, in der die Betriebe (Systeme)¹⁵ als Teilflächen mit zahlreichen Beziehungen liegen¹⁶. Diese Flächen hoher Beziehungendichte sind von Flächen

¹⁰ S. Bertalanffy (Systems), S. 3.

¹¹ S. Lehmann/Fuchs (Probleme), S. 251; Hall/Fagen (Definition), S. 23; Drumm (Elemente), S. 35 - Forrester (Grundsätze), S. 5 vertritt eine abweichende Auffassung. Er kennzeichnet als »offenes« System ein System, das seine Systemleistungen (output) nicht beobachtet und aus dem Transformationsergebnis keine Informationen für die zukünftigen Transformationsprozesse gewinnt, während ein »geschlossenes« System durch seine Handlungen in der Vergangenheit in seinem zukünftigen Verhalten beeinflusst wird, da es die Handlungen beobachtet und ausgewertet hat. Ein offenes System hat die Form einer Steuerkette, ein geschlossenes die Form eines Regelkreises. Forrester charakterisiert damit bestimmte Prozeßstrukturen innerhalb des Systems, nicht das System selbst. Man kann sogar folgern, daß es für ihn keine abgeschlossenen Systeme gibt, weil sowohl die Steuerkette wie auch der Regelkreis einen input haben, also mit ihrer Umwelt in Beziehungen stehen. Für die Abgrenzung von offenen und geschlossenen Systemen ist der Ansatz von Forrester nicht geeignet.

¹² Hall/Fagen (Definition), S. 20 weisen auf die Willkür hin, die in jeder Abgrenzung eines offenen Systems von den mit ihm kommunizierenden Umweltelementen liegt. Hart (Systems), S. 12 betont, daß die Grenzen zwischen System und Systemumwelt nicht klar bestimmt werden können.

¹³ Vgl. auch die Definition der Gruppe bei Homans (Theorie), S. 102 f., der eine »Grupp« in einer Grundgesamtheit durch die Häufigkeit der Interaktionen bestimmt; Hartley/Hartley (Grundlagen), S. 106 führen eine empirische Untersuchung an, in der festgestellt wurde, daß die Zahl der kommunikativen Akte innerhalb einer Gruppe höher war als zwischen mehreren Gruppen.

¹⁴ Vgl. Chin (Utility), S. 203.

¹⁵ In diesem Zusammenhang ist der Betriebsbegriff sehr allgemein gefaßt und enthält alle am Wirtschaftsleben beteiligten Systeme.

¹⁶ Vgl. den Begriff der »near decomposability« eines Systems bei Simon (Architecture), S. 69.

geringerer Dichte umgeben, in denen jene Beziehungen liegen, die die Betriebe untereinander verbinden¹⁷. Bei Filialbetrieben kommt als Besonderheit hinzu, daß innerhalb des Beziehungsfeldes, welches den Filialbetrieb charakterisiert, Teilflächen mit Beziehungen höherer Dichte (Zentrale und Filialen) und niedrigerer Dichte (Beziehungen zwischen Zentrale und Filialen und den Filialen untereinander) existieren.

Aus den Überlegungen zur Intensität der Beziehungen leitet Ulrich den Schluß ab, daß es sinnvoller ist, ein System nur als relativ offen oder geschlossen zu betrachten, da bei absoluter Offenheit der Systemcharakter aufgehoben wäre, weil dann der Beziehungsreichtum im gesamten Beziehungsfeld gleich groß ist¹⁸.

Durch die Relativierung des Begriffes hat Ulrich das Gegensatzpaar »offen - geschlossen« zu einem bipolaren Spektrum mit den Endpunkten völliger Offenheit und völliger Geschlossenheit ausgeweitet. Das kann notwendig sein, wenn zum Beispiel beurteilt werden soll, wie stark das Systemverhalten beeinflußt wird, wenn das System seine Beziehungen zur Umwelt erweitert. Mit dem Begriff der relativen Offenheit kann dann die Differenz zwischen der bisherigen Öffnung zur jetzigen Öffnung gegenüber der Umwelt zumindest ordinal angegeben werden, wenn sich deutliche Veränderungen im Systemverhalten nach Einführung vermehrter Beziehungen zeigen. Ebenso eignet sich eine solche Betrachtungsweise zum Vergleich von Systemen in Bezug auf den Grad ihrer Umweltabhängigkeit. Für die hier notwendige Charakterisierung des Filialbetriebes als offenes oder geschlossenes System ist die relativierte Fassung des Begriffsinhaltes ein zu feines Instrument, weil es nicht darauf ankommt, festzustellen, wie stark der Filialbetrieb mit der Umwelt verbunden ist, sondern nur darauf, ob er mit der Umwelt Beziehungen aufweist.

Kein Betrieb kann existieren, ohne mit seiner Umwelt in Austausch zu treten¹⁹. Er nimmt Rohmaterial aus der Systemumgebung auf, transformiert es und gibt die daraus entstehenden Produkte an die Umwelt ab. Dieses Verhalten löst einen umgekehrten Zahlungsstrom aus. Er stellt Arbeitskräfte ein, bildet sie den Systemanforderungen entsprechend aus und entläßt sie wieder. Er benutzt aus der Umwelt stammende Investitionsgüter und Hilfsstoffe wie elektrische Energie und verbraucht sie innerhalb des Systems. Neben den materiellen und energetischen Inputs werden Signale aus der Umwelt über Marktlage und Konkurrenz oder die Rechtsordnung aufgenommen, zu entscheidungsrelevanten Informationen transformiert und andere Informationen an die Umwelt abgegeben.

¹⁷ In der soziometrischen Analyse finden sich Schaubilder, die diesen Sachverhalt graphisch verdeutlichen können, zum Beispiel in Moreno (Grundlagen), nach S. 464.

¹⁸ Vgl. Ulrich (Unternehmung), S. 112.

¹⁹ Vgl. Grochla (Unternehmung), S. 17 und 76; Drumm (Elemente), S. 39; Bartölke (Organisation), S. 479 mit weiterer Literatur.

Es ist festzuhalten, daß der Filialbetrieb ein im Sinne von v. Bertalanffy offenes System darstellt. Ein Unterschied gegenüber dem räumlich zentralisierten Betrieb ergibt sich durch die fakultative Gestaltung des Betriebsprozesses mit Mitteln der Zentralisation und Dezentralisation von Entscheidungen, wobei durch organisatorische Aufteilung der Funktionen (etwa beim Einkauf) den Filialen die Möglichkeit gegeben oder genommen wird, intensivere Beziehungen zur Umwelt zu knüpfen. Die Beurteilung einer Filiale als relativ offenes Subsystem hängt von dem Autonomiegrad ab, der der Filiale gegenüber ihrer Subsystemumwelt eingeräumt wird.

2.22 Merkmale der inneren Beschaffenheit des Systems

Nachdem in Abschnitt 2.21 das System in seiner Verbindung zur Systemumwelt charakterisiert worden ist, sollen die jetzt zu erörternden Merkmale der Bestimmung des Systems in seiner inneren Beschaffenheit dienen. Aus den zahlreichen Merkmalen, die herangezogen werden könnten, sollen vier wesentliche Merkmale herausgegriffen werden: die Zielgerichtetheit, die Komplexität, die Entwicklungsfähigkeit und die Stabilisierungsmöglichkeit. Die einzelnen Merkmalsausprägungen müssen miteinander kombiniert werden, jedoch wird die mögliche Vielfalt von Systemformen durch die Kompatibilitätsforderung reduziert, der jede Kombination genügen muß; z.B. können einem geschlossenen System keine Ziele von außen vorgegeben werden.

2.22.1 Die Zielgerichtetheit

Ein »Ziel« ist ein wünschenswerter, in der Zukunft zu erreichender Zustand des Systems. Damit sich das System zielgerichtet verhalten kann, muß ihm das Ziel und die Prozesse, die der Zielverfolgung dienen, vorgegeben werden, und zwar können die Ziele im System selbst von Elementen entwickelt werden oder von außen gesetzt werden, mit oder ohne Beteiligung des Menschen²⁰. Wenn Menschen als Elemente in einem System enthalten sind, handelt es sich immer um ein zielgerichtetes System, da der Mensch die Fähigkeit besitzt, die Zielverfolgung gegebener Ziele bewußt zu gestalten²¹.

Betriebe als soziale Organisationen müssen daher immer als zielgerichtet angesehen werden²², weil sie von Menschen gesteuert und geregelt werden. Ohne die Zielsetzung wäre die soziale Organisation nicht in der Lage, einen Anpassungsprozeß an ein gegenüber der Planung verändertes Ist-Ergebnis durchzuführen,

²⁰ Vgl. Kosiol/Szyperski/Chmielewicz (Systemforschung), S. 351.

²¹ Vgl. Grochla (Unternehmung), S. 15.

²² Zur Unterscheidung von zielgerichteten sozialen Systemen und anderen zielgerichteten Systemen vgl. Mayntz (Soziologie), S. 43 f.

weil die Änderung (Nichterreichen der Zielsetzung) nur in Bezug auf eine vorliegende Zielsetzung festgestellt und eine neue Handlungsrichtung entwickelt werden kann.

In Untersuchungen über die Zielbildung in multipersonalen Zielbildungsprozessen ist auf den Unterschied zwischen dem offiziellen Ziel oder Zielbündel und dem individuellen Ziel der am Prozeß Beteiligten hingewiesen worden²³. In jedem Betrieb gibt es neben den für die Betriebsmitglieder verbindlich erklärten Zielen, dem offiziellen Zielsystem, aus dem operationale Subziele oder Handlungsvorschriften abgeleitet werden sollen, die individuellen Zielsetzungen der Betriebsmitglieder, die die angestrebte offizielle Zielerreichung positiv oder negativ beeinflussen können. In Filialbetrieben tritt das Spannungsverhältnis zwischen diesen Zielen noch ausgeprägter auf, weil sich durch die räumliche Trennung der Betriebsteile und der dadurch notwendigen Autonomie zwei offizielle Zielsysteme herausbilden, das Zielsystem der Zentrale und das der Filiale²⁴.

Im notwendigen Zielbildungsprozeß liegen zahlreiche Konfliktmöglichkeiten begründet; wenn etwa die Filialenleitung der Überzeugung ist, daß das von der Zentrale verfolgte Zielsystem nicht unverändert auf die eigene Filiale übertragen werden könne, weil die Zentrale nicht genügend Überblick über die besondere Lage der Filiale besitze und daß eine Übernahme nur unter Modifikationen möglich sei, entwickeln sich aus dieser tatsächlichen oder vermuteten Unkenntnis der Zentrale Kommunikationsstörungen, da die Kommunikationsbereitschaft und -intensität wesentlich von den Absichten und den Zielen der die Kommunikation tragenden Individuen bestimmt werden. Ursache sind psychologische Faktoren, die in der Person der Zentralenleiter und der Filialenleiter begründet sind. Jeder versucht, das von ihm als richtig erkannte Zielsystem durchzusetzen. Das äußert sich auch in seinem Kommunikationsverhalten. Denkbar ist etwa, daß die Zielkonflikte nicht offen ausgetragen werden und nach einer gemeinsamen Lösung gesucht wird, sondern daß der Filialenleiter die von ihm an die Zentrale zu übersendenden Informationen seinen Absichten entsprechend manipuliert, sodaß in der Zentrale der Eindruck entsteht, die Filiale habe das erarbeitete Zielkonzept übernommen, während in Wirklichkeit das vom Filialenleiter als richtig angesehene Zielkonzept verschleiert verfolgt wird. Solche psychologischen Kommunikationsstörungen bilden eines der Hauptprobleme innerhalb der Kommunikationsstruktur des Filialbetriebes, weil gegen solche Manipulationen nicht mit dem Einsatz verbesserter technischer Kommunikationshilfsmittel vorgegangen werden kann.

²³ Vgl. Kirsch (Entscheidungsprozesse III), S. 129.

²⁴ Vgl. Bleicher (Zentralisation), S. 271.

2.22.2 Die Komplexität als Reichtum an Beziehungen

Die Eigenschaft der Komplexität findet sich in allen Systemen²⁵, wobei der Grad der Komplexität unterschiedlich ist. Beer nennt drei Stufen, die er im Hinblick auf seine Zielsetzung der Klassifikation von Systemen nach Prinzipien der Regelungstheorie entwickelt, die aber auch hier herangezogen werden können, und zwar die Stufen »einfach«, »komplex« und »äußerst komplex«²⁶. Die Stufen werden willkürlich unterschieden, weil es kein eindeutiges Abgrenzungskriterium für das Vorliegen einer dieser Stufen gibt. Komplexität tritt nicht als diskretes, sondern als kontinuierliches Phänomen auf, sodaß das Urteil, die Struktur eines Systems sei noch einfach oder schon komplex, in Grenzfällen im subjektiven Ermessen des Urteilenden liegt.

Die dreistufige Einteilung des Merkmals »Komplexität« als seine drei Merkmalsausprägungen ist zwar allgemein anerkannt, jedoch finden sich für den Begriff der Komplexität zwei Begriffsinhalte. Beer und Drumm beziehen sich auf die Anzahl der Elemente, die ein System umfaßt²⁷. Der Komplexitätsgrad steigt primär mit der Zahl der Elemente, wovon sekundär die Zahl der Beziehungen zwischen den Elementen im System abhängt. Dabei ordnet Drumm der Komplexität zwei Dimensionen zu²⁸: eine Breitendimension, die sich auf die Zahl der Elemente des betrachteten Systems bezieht, und eine Tiefendimension der Komplexität, die sich auf die Hierarchie von Systemen, die ja zugleich Subsysteme eines größeren Systems und Supersystem weiterer Subsysteme sein können, bezieht. Die Tiefendimension ist ein unbrauchbares Instrument zur Bestimmung der Systemkomplexität. Der Komplexitätsgrad eines Systems ist von der Stellung der Systeme im hierarchischen Gefüge unabhängig, wenn, wie Drumm es annimmt, die Komplexität von der Zahl der Elemente bestimmt wird. Ist das System selbst Subsystem eines übergeordneten Systems, dann ist es nur Element dieses Systems und seine innere Komplexität spielt für die Beurteilung der Komplexität des Supersystems keine Rolle; das Supersystem wäre mit dem Kriterium der Breiten dimension hinreichend zu klassifizieren. Dieser Schluß ist zwingend, weil es bei der Berücksichtigung der inneren Komplexität des Subsystems unmöglich ist, eine Stufenfolge der Komplexität zu konstruieren, da jedes System in Rückführung auf seine atomaren Elemente als äußerst komplex anzusehen wäre²⁹.

Einen anderen Begriff der Komplexität vertritt Wieser, der darauf hinweist, daß die Komplexität eines Systems nicht von der Zahl der Elemente, sondern von der

²⁵ Vgl. Drumm (Elemente), S. 26.

²⁶ S. Beer (Kybernetik), S. 24 ff..

²⁷ S. Beer (Kybernetik), S. 61; Drumm (Elemente), S. 31.

²⁸ Vgl. zum folgenden Drumm (Elemente), S. 32 f..

²⁹ Drumm (Elemente), S. 33 stellt es allerdings dem einzelnen Systembeobachter frei, nach seinen Kenntnissen und Forschungszielen festzulegen, wie weit er die Tiefengliederung eines Systems vorantreiben will.

Zahl der Beziehungen zwischen den Elementen abhängt³⁰. Dieser Meinung ist auch Ulrich, der zusätzlich zu den Beziehungen zwischen den Elementen innerhalb des Systems auch die bei offenen Systemen existenten Beziehungen zwischen Elementen und der Systemumwelt als komplexitätssteigernd anführt³¹. Dabei darf die Zahl der Beziehungen nicht nur als Mengenangabe verstanden werden, sondern sie ist auch qualitativ zu interpretieren als unterschiedliche Formen der Beziehungen zwischen den Elementen. Ulrich gebraucht daher im Anschluß an Wieser den Begriff des »Reichtums der Beziehungen«, der in dynamischen Systemen wegen der unterschiedlichen Möglichkeiten der Elementverbindungen zu einer großen Zahl von Systemzuständen bzw. Systemformen führen kann. Die hohe Zahl der Systemzustände verwehrt es auch, solche komplexen Systeme vollständig zu beschreiben und die zukünftige Verhaltensweise exakt zu prognostizieren³².

Vergleicht man die beiden Komplexitätsbegriffe, so ist der Reichtum an Beziehungen gegenüber der Zahl der Elemente ein geeigneteres Maß für die Bestimmung der Komplexität eines Systems; die Zahl der Elemente bestimmt nicht die Komplexität, sondern nur die Größe eines Systems.

Ein Beispiel, das von den Elementbeziehungen nur die Kommunikationsbeziehungen berücksichtigt, kann dies verdeutlichen. Ein offenes System mit der Struktur einer Steuerkette umfasse einhundert Elemente. Legt man die Zahl der Elemente als Maßstab zugrunde, so wird man mindestens von einem komplexen System sprechen. Legt man dagegen den Reichtum an Beziehungen zur Beurteilung der Komplexität zugrunde, so handelt es sich um ein einfaches System. Die unterschiedliche Beurteilung ist auf die Berücksichtigung der Form der Kommunikationsbeziehung zurückzuführen. In der Steuerkette existiert nur eine Form der Kommunikationsbeziehung, nämlich der einseitige und bei allen Elementen gleichgerichtete Kommunikationsweg. Das System ist dadurch noch relativ einfach zu überschauen und zu steuern, obwohl im System für den Prozeßablauf mindestens 101 solcher Beziehungen benötigt werden. Andererseits existieren in einem System mit nur zehn gleichrangigen Elementen — also nach Beer einem einfachen System — ohne Gruppenbildung bei zweiseitig gerichteter Kommunikation bereits neunzig mögliche Kommunikationswege, die alle Elemente miteinander verbinden³³. Selbst wenn diese Verbindungen im realen System nicht alle aktiviert werden, so entsteht durch die direkte Verbindung einzelner Elemente untereinander eine Vielfalt der Beziehungen, die schwer durchschaubar und somit schwerer zu regeln sind als der von Element zu Element fortschreitende Prozeß in der Steuerkette.

³⁰ S. Wieser (Organismen), S. 26; Fuchs (Systemtheorie), Sp. 1620.

³¹ S. Ulrich (Unternehmung), S. 116.

³² S. Ulrich (Unternehmung), S. 116 f..

³³ Vgl. den grundlegenden Aufsatz von Graicunas (Relationship), hier S. 186.

Beurteilt man den Filialbetrieb nach seiner Komplexität, so läßt sich feststellen, daß durch die zahlreichen Weisungs- und Kontrollbeziehungen ein umfangreiches Kommunikationsnetz notwendig ist, das alle zur Erfüllung der arbeitsteilig gegliederten Betriebsaufgabe eingesetzten Mitarbeiter miteinander verbindet. Je stärker die Aufgabenteilung vorgenommen wird, umso stärker wächst die Zahl der Kommunikationswege³⁴. Für den Filialbetrieb ist eine weitere Ausweitung wegen der zusätzlichen Beziehungen zwischen der Zentrale und den Filialen notwendig³⁵. Die Kontroll- und Abstimmungskommunikation macht einen weitgehend zweiseitig gerichteten Informationsfluß erforderlich, sodaß es berechtigt ist, den Filialbetrieb schon auf Grund seiner Kommunikationsstruktur als äußerst komplexes System zu bezeichnen.

2.22.3 Die Entwicklungsfähigkeit

Ein entwicklungsfähiges System kann seinen gegenwärtigen Zustand in einen gewollten zukünftigen Zustand transformieren. Da die Zustandsänderung eine Bewegung erfordert, kann das Merkmal der Entwicklungsfähigkeit nur bei dynamischen Systemen auftreten. Die Weiterentwicklung eines Systems kann dabei innerhalb des Systems vorangetrieben werden oder von außen beeinflußt werden. Kosiol und Mitarbeiter bringen das dadurch zum Ausdruck, daß sie dem Merkmal der Lernfähigkeit (die mit der Entwicklungsfähigkeit gleichzusetzen ist) die Merkmalsausprägungen »autonom entwicklungsfähig --- nur heteronom zu entwickeln« zuordnen³⁶.

Autonome Entwicklungsfähigkeit setzt einen Regelungsmechanismus von der Qualität der »Selbsteinstellungsregelung« voraus³⁷. Notwendig ist dabei der Einbau eines Datenspeichers in die Kommunikationsstruktur, der die Funktion eines Systemgedächtnisses erfüllt und es dem System ermöglicht, aus den Ergebnissen früheren Handelns zielrationaleres Handeln für die Zukunft abzuleiten und dadurch zu lernen. Die Erweiterung der Kommunikationsstruktur durch den Einbau eines Datenspeichers führt zu einer komplexeren Systemstruktur, weil der Reichtum an Beziehungen im System erhöht wird. Damit tritt neben das Merkmal der Dynamik bei autonom entwicklungsfähigen Systemen das Merkmal einer hohen oder äußerst hohen Komplexität.

³⁴ Vgl. Schwarz (Arten), S. 318.

³⁵ Zu den Gründen eines gesteigerten Komplexitätsgrades in räumlich dezentralisierten Betrieben vgl. Schmidt-Sudhoff (Organisation), S. 424. Er nennt die größere Zahl verschiedenartigster Märkte, die Multinationalität und die Kommunikationsproblematik.

³⁶ S. Kosiol/Szyperski/Chmielewicz (Systemforschung), S. 351; »heteronom« wird dabei im Sinne der Kant'schen Philosophie verwendet als Verhaltensweise eines Menschen (oder Systems), der sich von einem anderen Menschen (oder System) sein Verhalten vorschreiben läßt.

³⁷ Vgl. Churchman/Ackoff/Arnoff (Operations), S. 85 ff.; Lehmann/Fuchs (Probleme), S. 256.

Dagegen ist es nicht notwendig, daß das System gegenüber der Umwelt offen ist. Es ist denkbar, daß das System seine Elemente auch ohne Einfluß von außen in ihrem Verhalten so beeinflussen kann (autonome Entwicklungsfähigkeit), daß die gewünschte Verhaltensänderung eintritt. In der theoretischen Konstruktion der geschlossenen Volkswirtschaft, die als gedanklich entworfenes System angesehen werden kann, ist es zum Beispiel möglich, die Zielsetzung des größeren Wettbewerbs auf der Anbieterseite dadurch zu fördern, daß das System durch der Zielerreichung dienende Kodifikationen und andere ordnungspolitische Maßnahmen das Verhalten der betreffenden Elemente (Anbieter) in dieser Richtung beeinflusst. Ist ein System aber offen gegenüber der Umwelt, dann ist es immer entwicklungsfähig, wobei es von der Eigenschaft der Elemente abhängt, ob es auch autonom entwicklungsfähig ist.

Der Filialbetrieb ist ein autonom entwicklungsfähiges System. Er weist die Merkmalsausprägungen »äußerst komplex«, »dynamisch« und »zielgerichtet« auf. Ohne die Fähigkeit zu lernen und sich zu entwickeln wäre ein sozio-ökonomisches System zum Untergang verurteilt, weil es nicht in der Lage wäre, zu agieren und auf neue Konstellationen in der Systemumgebung zu reagieren, sich beispielsweise bei Absatzproblemen den Erfordernissen des Marktes anzupassen.

2.22.4 *Das Systemgleichgewicht*

2.22.41 *Das Systemgleichgewicht geschlossener Systeme*

Geschlossene statische Systeme befinden sich immer im Gleichgewicht, weil sie sonst nicht existent wären, und es per definitionem keine Bewegung gibt, die diesen Zustand ändern könnte.

Geschlossene dynamische Systeme streben einem Gleichgewicht zu, das durch »maximale Entropie« gekennzeichnet wird. Die maximale Entropie ist ein Begriff der Thermodynamik und bedeutet, daß die Energietransformationen innerhalb des Systems zum Stillstand gekommen sind, weil keine reversible Wärmeenergie vorhanden ist. Hat das System seine maximale Entropie erreicht, befindet es sich im Gleichgewicht, ist aber zu keinem Verhalten mehr fähig, weil ihm die dazu erforderliche Energie nicht mehr zur Verfügung steht. Dieser Systemzustand wird plastisch als »Wärmetod« bezeichnet. Zugleich befindet sich das System im Zustand höchster Unordnung, weil Wärme physikalisch die ungeordnete Bewegung der Atome bedeutet. Der Zweite Thermodynamische Hauptsatz, der besagt, daß die Entropie in einem abgeschlossenen thermodynamischen System nur zunehmen oder konstant bleiben kann, bedeutet unter diesem Aspekt, daß im Systemzustand der maximalen Entropie die ehemals geordnete Bewegung der Atome

in den anderen Energieformen in vollständig ungeordnete Bewegung übergegangen ist³⁸.

Für die Organisationstheorie ist aus dem Phänomen der Entropie der Schluß gezogen worden, daß man die Organisation eines Systems, verstanden als seine dauerhafte Strukturierung, als negative Entropie oder »Negentropie« bezeichnen kann, weil eine sinnvoll geordnete Bewegung der Systemelemente angestrebt wird³⁹. Diese Gleichsetzung wird dadurch unterstützt, daß die Boltzmann'sche Formel der Entropie eines idealen Gases in einem geschlossenen thermodynamischen System $H_i = \sum \log p_i$ mit negativem Vorzeichen der von Shannon gefundenen Formel für den mittleren Informationsgehalt einer Signalfolge gleicht⁴⁰.

Gegen die Übernahme des Begriffs »Entropie« in sozialwissenschaftliche Analysen sind Bedenken zu erheben⁴¹. Vor allem ist einzuwenden, daß der Begriff aus logischen Gründen nicht gebildet werden kann, wenn man ihn zum in der Thermodynamik verwendeten Begriff der Entropie in Verbindung setzt, aus dem er ja von einigen Autoren abgeleitet wird. Als Entropie wird ein Maß für ein Residuum bezeichnet, ein irreversibler Rest von Wärme, der bei jedem Systemprozeß überbleibt. Negative Entropie kann demzufolge in der Thermodynamik nicht als Maßgröße definiert werden, weil der Prozeß, der damit gemessen werden könnte, unmöglich ist⁴². Es sollte deshalb vermieden werden, in der Organisationstheorie mit dem Begriff der Negentropie zu arbeiten, weil ein System, dessen Elemente zu einem geordneten Verhalten strukturiert sind, ein solches Verhalten nicht dadurch zeigt, daß in ihm die Entropie vermindert wird⁴³.

³⁸ Zum physikalischen Phänomen der Entropie als Ergebnis von Energietransformationen vgl. Weizsäcker (Geschichte), S. 31 ff..

³⁹ So Janßen (Unternehmung), S. 75; Flechtner (Grundbegriffe), S. 75; Fuchs (Systemtheorie), Sp.1625; Stahlmann (Organisation), S. 152 ff..

⁴⁰ Vgl. Shannon (Theory), S. 50; daher der Begriff der Negentropie, Steinbuch (Automat), S. 51 bezeichnet den mittleren Informationsgehalt wie Shannon als Entropie, da er die Shannon-Formel in der ursprünglichen Form übernimmt: $H_i = \sum p_i \log \frac{1}{p_i}$ - Pierce (Phänomene), S. 100 und Küpfmüller (Entropie), S. 265 ff. zeigen die Anwendungen des Shannon'schen Entropiebegriffes in der syntaktischen Ebene der Kommunikation.

⁴¹ Vgl. Baetge (Systemtheorie), S. 39; Kramer (Information), S. 67.

⁴² »Die Entropie eines geschlossenen Systems kann zunehmen oder konstant bleiben, aber nicht abnehmen. Konstant bleibt sie nur so lange, als keine anderen Energieformen in Wärme umgesetzt werden; sonst nimmt sie zu.« Weizsäcker (Geschichte), S. 37.

⁴³ Hier liegt ein Beispiel dafür vor, daß die unkritische analoge Übertragung eines Begriffes aus einem Forschungsbereich in einen anderen eher Verwirrung als Klarheit bringt, vgl. Cherry (Kommunikationsforschung), S. 256; Klaus (Wörterbuch), S. 177. - Pierce, der die Shannon'schen Gedanken ausführlich erläutert, ist sich dieses Problems bewußt und verlangt, daß man beim Verständnis des Shannon'schen Entropiebegriffes zunächst alle Assoziationen mit dem Boltzmann'schen Entropiebegriff vermeiden sollte, um dann später, wenn man beide Begriffe beherrscht, einen Vergleich anzustellen, vgl. Pierce (Phänomene), S. 102 f. - Ein Beispiel für den möglichen Begriffswirrwarr liefert Pirker (Büro), S. 46 ff., der in völliger Verkennung des Shannon'schen Entropiebegriffes Entropie als einen Verlust an Informationen bezeichnet, der eintritt, wenn nicht dauernd neue Informationen zugeführt werden, also einen Verlust an Wissen, während Shannon einen Verlust an Nicht-Wissen meint. - Vgl. auch die entgegengesetzte Meinung von Mirow (Kybernetik), S. 54 ff., wobei aber zu bedenken ist, daß seine Ableitung auf dem Informationsbegriff der mathematisch-statistischen Signaltheorie beruht.

Der Entropiebegriff und der daraus abgeleitete Begriff Negentropie erweist sich für die sozialwissenschaftliche Organisationstheorie auch deshalb als wenig fruchtbar, weil er nur für geschlossene Systeme gilt, die Organisationstheorie sich aber mit offenen Systemen beschäftigt, sodaß eine Bestimmung des Systemgleichgewichtes mittels der Entropie unmöglich wäre.

2.22.42 *Das Systemgleichgewicht offener Systeme*

Offene Systeme befinden sich im Gleichgewicht, wenn der Zufluß von Materie, Energie und Signalen gleich dem Abfluß dieser Größen ist. Von Bertalanffy hat diesen Zustand als »Fließgleichgewicht« charakterisiert. »Jeder lebende Organismus ist ein offenes System, denn er erhält sich in einem ständigen Ein- und Ausfluß, ständigen Aufbau und Abbau seiner Bestandteile. Solange der Organismus lebt, befindet er sich niemals in einem Zustand der Ruhe, des chemischen und thermodynamischen Gleichgewichts. Vielmehr erhält er sich in einem sogenannten Fließgleichgewicht, d.h. einer Balance von Import und Export, die vom echten Gleichgewicht weit entfernt ist. Dies ist das Wesen jenes Grundphänomens des Lebens, das wir Stoffwechsel nennen«⁴⁴.

Grochla meint, daß dieser Gleichgewichtszustand sich nur einstellt, wenn keine Störgrößen auf das System einwirken⁴⁵. Daraus wäre zu folgern, daß das System niemals sein Fließgleichgewicht erreichen wird, weil die absolute Störgrößen-ausschaltung bei einem offenen System durch den Einfluß unvorhersehbarer und unberechenbarer Störungen nicht möglich ist. Dem muß widersprochen werden, weil das offene System die Fähigkeit zur Ausregelung von Störungen besitzt, wobei der Regler den Grundsatz der erforderlichen Varietät erfüllen muß. Dieser Grundsatz besagt, daß der Regler eines Regelkreises in seiner Kapazität so ausgelegt sein muß, daß er alle Transformationsergebnisse der Regelstrecke, also ihre Zustands-varietät, ausregeln kann⁴⁶. Bei einem offenen System kann dies nur durch eine Regelung dritter Ordnung erreicht werden, bei der der Regler fähig sein muß, die durch eine außerordentlich intensive Störung der Regelstrecke bewirkte Nicht-erreicherung einer vorgegebenen Sollgröße zu erkennen und durch Entwicklung und Vorgabe einer neuen Sollgröße die Zielerreichung nochmals anzustreben bzw. ein neues Ziel zu setzen (Regelung mit selbständiger Zielgrößenänderung)⁴⁷.

Ein Beispiel kann die Bedeutung des Fließgleichgewichts für das offene System »Betrieb« verdeutlichen. Eine der Grunddeterminanten des Betriebes ist die Wahrung des finanziellen Gleichgewichts⁴⁸. Dieses Gleichgewicht kann nur als

⁴⁴ Bertalanffy (Systemtheorie), S. 11.

⁴⁵ Vgl. Grochla (Unternehmung), S. 17.

⁴⁶ Vgl. Ashby (Introduction), S. 207.

⁴⁷ Zur Regelung dritter Ordnung s. Dülfer (Zielsysteme), S. 189 ff.

⁴⁸ Vgl. Gutenberg (Produktion), S. 446.

Fließgleichgewicht bestimmt werden, bei dem sich die ein- und ausgehenden Geldströme das Gleichgewicht halten müssen, um die Liquidität des Betriebes zu sichern (genauer: die Integrale über die Zeit der Geldeingänge und -ausgänge müssen sich entsprechen). Überwiegt einer der Geldströme, kommt es zu Störungen. Besonders ersichtlich ist dies bei gegenüber den Geldeingängen größeren Geldausgängen; hier wird der Betrieb zahlungsunfähig und geht unter, wenn die Ungleichgewichtigkeit nicht beseitigt wird.

Damit soll der Überblick über die Merkmale des Systems »Filibetrieb« abgeschlossen werden. Es konnten nicht alle Merkmale berücksichtigt werden, aber die vorgenommene Auswahl gibt doch die Möglichkeit, den Filialbetrieb systemtheoretisch hinreichend in seinen Systemmerkmalen zu charakterisieren. Auf Grund der Ausführungen zu den einzelnen Merkmalen läßt sich der Filialbetrieb als ein gegenüber der Umwelt offenes zielgerichtetes System von äußerst komplexer Gestalt bezeichnen, das seine autonome Entwicklungsfähigkeit dazu benutzt, um sich in einem Fließgleichgewicht zu halten, agierend seine Umwelt zu gestalten und sich reagierend an seine Umwelt anzupassen. Damit ist noch nicht bestimmt worden, welche Elemente und Subsysteme in diesem System zu welchen Strukturen verknüpft werden müssen, um die gesetzten Ziele zu erreichen. Elemente, Subsysteme und Strukturen sollen daher in den folgenden Abschnitten behandelt werden.

2.3 Elemente und Subsysteme des Systems »Filibetrieb«

2.3.1 Die Elemente »Mensch« und »Arbeitsmittel«

Als Elemente eines Systems können alle Objekte gelten, die voneinander unterschieden werden können⁴⁹. Bei einer organisationstheoretischen Untersuchung eines Betriebes ist es jedoch sinnvoll, den Menschen und das Arbeitsmittel als kleinste Elemente festzulegen, weil sie die Grundlage des Beziehungsgefüges innerhalb des Betriebes bilden⁵⁰. Die Systemelemente können selbst komplexe Systeme sein, aber ihre Struktur kann vernachlässigt werden, wenn sie für den Untersuchungsgegenstand »Betrieb« bedeutungslos ist⁵¹.

⁴⁹ S. Hall/Fagen (Definition, S. 18).

⁵⁰ Vgl. Bartölke (Organisation), S. 477; Klis (Überzeugung), S.20 nennt zusätzlich das Material, was aber zu weitgehend ist, weil das Material nur Objekt des Handelns sein kann.

⁵¹ S. Bleicher (Entwicklung), S.3; Hall/Fagen (Definition), S.20; Wacker (Informationstheorie), S. 16 hat darauf hingewiesen, daß streng systemtheoretisch keine Elemente existieren, sondern nur Systeme, die sich immer weiter aufspalten lassen. Die hier als Elemente bezeichneten Subsysteme sind aber Basissysteme der Betriebswirtschaft, sodaß eine weitere Aufspaltung nicht notwendig erscheint.

Beim Menschen als kleinstem Systemelement muß auf eine Besonderheit hingewiesen werden. Boulding betont, daß in sozialen Systemen nicht der Mensch als physische Erscheinung Element des Systems ist, sondern die Rollenposition, die er im System innehat, und daß man von daher versucht sein könnte, ein soziales System als ein Rollengesamt zu definieren, das durch Kommunikationskanäle verbunden ist⁵². Mit diesem Ansatz werden die Rollen als kleinste Elemente eines sozialen Systems festgelegt, wobei offensichtlich die Zahl der Rollen größer sein kann als die Zahl der im System verbundenen Menschen, weil ein Mensch innerhalb eines Systems mehrere Rollen spielen kann⁵³. Hier liegt eine Möglichkeit für intrapersonale Konflikte, die als Problem der Rollenüberlastung gekennzeichnet werden⁵⁴. Da das Systemelement »Rolle« aber untrennbar an einen Menschen gebunden ist, soll weiterhin der Mensch als kleinstes Systemelement gelten, wobei unter Berücksichtigung von Bouldings Feststellung »Mensch« als Kurzform für »Geäußertes Systemverhalten (Rollenspiel) des komplexen Systems Mensch« steht. Damit werden indirekt die Systemstrukturen des Systems Mensch berücksichtigt, weil das Verhalten des Menschen, das sich in seinem Kommunikationsverhalten äußert, auf motivationale Strukturen im Menschen zurückgeführt werden muß.

Mit dem Menschen sind die Arbeitsmittel im System verbunden. Mensch und Arbeitsmittel müssen in einer geordneten Beziehung zueinander stehen, damit das System zielgerichtet handeln kann. Bei der Untersuchung von Kommunikationsproblemen ist es sinnvoll, die Arbeitsmittel in kommunikationsfähige und nicht-kommunikationsfähige Arbeitsmittel zu unterscheiden. Im Kommunikationsnetz des Systems können einige Arbeitsmittel auch ohne direkte Führung durch den Menschen mit anderen menschlichen Systemelementen in kommunikativer Beziehung stehen, etwa »terminals« bei Bankfilialen, die ihrerseits mit einer zentralen Rechenanlage verbunden sind. Solche Arbeitsmittel, mit denen der Mensch ohne den Umweg über einen anderen Menschen Verbindungen herstellen kann, sollen als kommunikationsfähige Arbeitsmittel bezeichnet werden.

Für viele Untersuchungen wird es nicht nötig sein, den Betrieb in seine kleinsten Elemente zu zerlegen. Um die Beziehungen zwischen der Zentrale und den Filialen zu betrachten, genügt es, die Zentrale und die Filialen als kleinste Elemente festzulegen. Der Elementbegriff der Systemtheorie erweist sich als relativ in seinem Begriffsumfang und bestimmt sich durch die vom Systembetrachter vorgenommene Detaillierung des Systems⁵⁵.

⁵² Vgl. Boulding (Systems), S. 205.

⁵³ Vgl. Meffert (Systemtheorie), S. 184.

⁵⁴ Vgl. Mayntz (Soziologie), S. 84; Dienstbach (Anpassung), S. 52 f..

⁵⁵ Vgl. Simon (Architecture), S. 64.

2.32 Die Bildung von Subsystemen

Von der analytischen Möglichkeit, das System aus Gründen der Zweckmäßigkeit in einige wenige Elemente aufzuteilen, wobei die komplexe Struktur der Elemente selbst unberücksichtigt bleibt, ist die Differenzierung eines Systems in Subsysteme zu unterscheiden. Bei Subsystemen werden, anders als bei Systemelementen, die Eigenschaften als System analytisch berücksichtigt: sie sind ein geordnetes zweckgerichtetes Ganzes, dessen Elemente miteinander verbunden sind⁵⁶. Die Interdependenz zwischen den Elementen wird dadurch betont, daß der Reichtum an Beziehungen zwischen den Elementen des Subsystems als größer angesehen wird als zwischen diesen und den anderen Elementen des Gesamtsystems⁵⁷.

2.32.1 Subsystemdifferenzierungs-Konzepte

Um einen Betrieb in Subsysteme zu differenzieren, werden in der Literatur zwei Möglichkeiten vorgeschlagen: die funktionale und die prozessuale Differenzierung⁵⁸.

Die funktional orientierte Subsystembildung des Systems »Betrieb« weist große Ähnlichkeiten mit der von Gutenberg⁵⁹ vorgenommenen Gliederung der betrieblichen Funktionen auf. Die Subsysteme werden als relativ abgeschlossene Funktionskomplexe betrachtet, die durch Koordinationsmechanismen des Subsystems »Führung« auf die Zielerreichung des Gesamtsystems ausgerichtet werden⁶⁰.

Während der funktional orientierten Systemdifferenzierung die Auffassung vom Betriebsgeschehen als einem Kombinationsprozeß von Faktoren zugrundeliegt, wird bei der prozeß-orientierten Subsystembildung der Kreislaufcharakter des wirtschaftlichen Geschehens betont. Johnson, Kast und Rosenzweig, die eine solche Differenzierung vornehmen, bezeichnen die Subsysteme als »key sub-

⁵⁶ S. Brönimann (Aufbau), S. 76.

⁵⁷ Vgl. Ulrich (Unternehmung), S. 108.

⁵⁸ Vgl. zum folgenden Meffert (Systemtheorie), S. 183; vgl. auch die abweichende Meinung von Dienstbach (Anpassung), S. 49 ff., der in funktionelle und strukturelle Subsysteme gliedert. Während funktionelle Subsysteme an den einzelnen Betriebsfunktionen anknüpfen, sind strukturelle Subsysteme konkrete Gruppen des Systems.

⁵⁹ S. Gutenberg (Einführung), S. 21 ff.

⁶⁰ Eine funktional orientierte Subsystemdifferenzierung nehmen Katz/Kahn (Psychology), S. 39 vor: »Thus we can describe the facts of organizational functioning with respect to five basic subsystems: (1) production subsystems concerned with the work that gets done; (2) supportive subsystems of procurement disposal, and institutional relations; (3) maintenance subsystems for tying people into their functional roles; (4) adaptive subsystems, concerned with organizational change; (5) managerial subsystems for the direction, adjudication, and control of the many subsystems and activities of the structure«. Das Anpassungssystem wird ausführlich in der Dissertation von Dienstbach (Anpassung) behandelt.

stems and/or functions«⁶¹. Diese Funktionen dürfen nicht mit den angeführten Betriebsfunktionen verwechselt werden, sondern es handelt sich dabei um allgemeine Systemfunktionen, deren Erfüllung das Überleben des Systems in einer dynamischen Umwelt sichert, indem ein situationsadäquates Verhalten erzeugt wird. Da ein solches Verhalten im System »Betrieb« nur durch einen Entscheidungsprozeß mit Rückkopplung entwickelt werden kann, bestimmen Johnson, Kast und Rosenzweig die Subsysteme nach den wesentlichen Phasen eines solchen Regelungsprozesses⁶². Sie gliedern in ein Wahrnehmungs-Subsystem, das Veränderungen im System und der Systemumwelt an ein Informationsverarbeitungs-Subsystem weiterleitet; die verarbeiteten Informationen werden in einem Entscheidungs-Subsystem zu Anweisungen ausgewertet, die einem Ausführungs-Subsystem als Grundlage zur Durchführung der ihm gestellten Aufgaben dienen; das Arbeitsergebnis wird von einem Kontroll-Subsystem mit den geforderten Sollgrößen verglichen, wobei diese Kontrolle bei Abweichungen zu einem neuen Impuls für das Wahrnehmungs-Subsystem führt; die Gedächtnisfunktion wird durch ein Datenspeicherungs-Subsystem erfüllt⁶³.

2.32.2 Die Subsysteme des Systems »Filibetrieb«

Die Anwendung eines der vorgestellten Subsystemdifferenzierungs-Konzepte auf das System »Filibetrieb« bereitet Schwierigkeiten, weil die Raumkomponente fehlt. Benutzt man das funktional orientierte Konzept, so muß man etwa beim Führungssystem konstatieren, daß sowohl in der Zentrale wie auch in den Filialen Elemente dieses Subsystems vorhanden sind. Das gleiche trifft auch bei anderen funktionalen Subsystemen zu, sodaß die funktional orientierte Differenzierung die räumlichen Einheiten des Filialbetriebes in mehrere Elementgruppen auflöst. Beim prozeß-orientierten Konzept ergibt sich der gleiche Sachverhalt mit anders zusammengesetzten Elementgruppen.

In dieser Arbeit werden Kommunikationsprobleme im Filialbetrieb behandelt, wobei die Kommunikationsbeziehungen zwischen der Zentrale und der Filiale im Vordergrund stehen. Da die üblichen Differenzierungskonzepte diese Einheiten auflösen, sind sie für die hier vorliegenden Probleme als analytische Instrumente ungeeignet. Um die Zentrale und die Filialen als Subsysteme zu erhalten, wird daher hier bei der Subsystemdifferenzierung mit dem Begriff des »Entscheidungszentrums« gearbeitet. Wenn die Zentrale und die Filialen als Entscheidungszentren bezeichnet werden sollen, erscheint es sinnvoll, kurz die Entscheidungsinhalte der Entscheidungen in diesen Subsystemen zu beschreiben.

⁶¹ Johnson/Kast/Rosenzweig (Systems), S. 372.

⁶² Zum Phasenschema des Entscheidungsprozesses vgl. Bleicher (Zentralisation), S. 160 ff.; Staerke (Stabsstellen), S. 14; Dülfer (Zielsysteme), S. 176 f.; Heinen (Einführung), S. 49; Witte (Analyse), S. 114.

⁶³ S. Johnson/Kast/Rosenzweig (Systems), S. 373.

Die der Zentrale obliegenden Entscheidungen werden durch zwei große Aufgabenkomplexe bestimmt. Ein Komplex umfaßt Entscheidungen, die mit dem Prozeß der Leistungserstellung in Zusammenhang stehen. Die Art des Filialbetriebes legt dabei den Inhalt fest. Bei einem Produktionsfilialbetrieb liegt der Schwerpunkt auf der Output-Verwertung für das Gesamtsystem, bei einem Handels- oder Dienstleistungsfilialbetrieb auf der Beschaffung des Systeminputs. Der andere Komplex umfaßt Entscheidungen, die aus der Leitungsfunktion der Zentrale für das Gesamtsystem resultieren. Diese Entscheidungen besitzen für den Betrieb eine solche Bedeutung, daß eine Fehlentscheidung den Bestand des Gesamtsystems gefährden könnte, oder es handelt sich um Entscheidungen, die nur aus der Kenntnis der Gesamtsituation des Filialbetriebes zu treffen sind⁶⁴, etwa Entscheidungen über den Standort von Filialen⁶⁵, die Finanzierung des Gesamtbetriebes, die Koordination der Aktivitäten und die Kontrolle der Entwicklung des Gesamtbetriebes⁶⁶.

Die Entscheidungszentren »Filialen«, die untereinander relativ homogen sind, erfüllen die zu den Aufgabenkomplexen der Zentrale komplementären Teilaufgaben der betrieblichen Gesamtaufgabe. Im Produktionsfilialbetrieb liegt ihr Schwerpunkt auf der Herstellung der Güter, im Handelsfilialbetrieb auf dem Absatz. Daneben nehmen die Filialenleiter auch Leitungsfunktionen in der Führung der Filiale wahr und können auch in die Mitführung des Gesamtbetriebes eingeschlossen sein. Die funktionale Verbindung der Betriebsteile wirkt sich im Entscheidungsbereich so aus, daß in den Filialen die in der Zentrale getroffenen Entscheidungen verwirklicht werden, und in der anderen Richtung von den Filialen Informationen als Entscheidungsgrundlagen an die Zentrale geliefert werden. Wenn man diese Interdependenz im Entscheidungsprozeß berücksichtigt, erscheint eine strikte Trennung von Entscheidungskompetenzen in Grundfragen der Betriebspolitik nicht durchführbar zu sein. Fürstenberg weist darauf hin, daß der multipersonale betriebliche Entscheidungsprozeß »tatsächlich ein Prozeß der Einfluß- und Interessenwahrnehmung«⁶⁷ ist. Da der Prozeß der Einflußnahme letztlich zu einer Entscheidung führt, kann man auch von einem macht- und interessenbeeinflussten Entscheidungsprozeß über einen Kompromiß sprechen, der zwischen der Zentrale und den Filialen über Grundfragen der Betriebspolitik ausgehandelt wird⁶⁸. Neben diesen Grundsatzentscheidungen gibt es noch zahl-

⁶⁴ Zum Inhalt solcher Entscheidungen vgl. Gutenberg (Produktion), S. 133; Ulrich (Unternehmung), S. 324; Schmidt-Sudhoff (Organisation), S. 432.

⁶⁵ Zu diesem Problem s. Wurth (Bewertung); Bernsau (Planung); Liebmann (Ziel) und (Erscheinungsbild); Gümbel (Abbildung).

⁶⁶ Zu den einzelnen Aufgaben der Zentrale vgl. Applebaum (Aspects), S. 461 ff.; Denck (Leitung), S. 59 ff.; Balderstone (Models), S. 43; Edlich (Zweigniederlassung), S. 68; Hirsch (Filialbetriebe), S. 6; Nieschlag (Binnenhandel), S. 179; Smith (Managing), S. 80; Blohm (Organisation), S. 41 f..

⁶⁷ Fürstenberg (Entscheidungsprozesse), S. 58.

⁶⁸ Vgl. Abschnitt 4.1.

reiche andere Entscheidungen, deren Bedeutung nicht über den Bereich des einzelnen Subsystems hinausgeht, sodaß die Differenzierung des Gesamtsystems in relativ autonome Entscheidungszentren sinnvoll ist. Da diese Entscheidungszentren selbst noch eine hohe Komplexität aufweisen, werden sie in der Arbeit als »primäre Subsysteme« bezeichnet, die sich in weitere »sekundäre Subsysteme« gliedern lassen.

2.4. Systemstrukturen des Systems »Filialbetrieb«

In der bisherigen Darstellung wurde das System »Filialbetrieb« in seinen Systemeigenschaften, Elementen und Subsystemen beschrieben. Das Netz von Subsystemen, die sich durch den Inhalt und die Bedeutung der zu treffenden Entscheidungen unterscheiden — wobei die Unterschiede zwischen den primären Subsystemen »Filialen« wegen der gleichartigen Aufgabenstellung gering sind —, ist durch zahlreiche Verbindungen so verknüpft, daß das Gesamtsystem zu einer einheitlichen Leistung fähig ist. Diese Verbindungen sollen als »Systemstrukturen« bezeichnet werden. Zur Begriffsbildung sind einige terminologische Bemerkungen notwendig.

Die abstrakte Kategorie der Systemstruktur wird von manchen Autoren auch in die konkrete Betrachtung eines Systems als eindimensionaler Begriff übernommen. So bezeichnet Drumm das Beziehungsgesamt zwischen den Elementen eines Systems als Struktur, ohne das Beziehungsgesamt dabei näher nach den unterschiedlichen Beziehungsarten zu differenzieren⁶⁹; Ulrich unterscheidet mit den Kriterien der Statik und Dynamik eine Beziehungs- und eine Prozeßstruktur, also zwei Aspekte einer Systemstruktur⁷⁰; Grochla spricht von einer Grundstruktur des Systems, wobei er als Strukturebenen das Basissystem des physischen Produktionsprozesses, darauf aufbauend die Ebene der programmierbaren Entscheidungen der Routineabläufe und schließlich die Ebene der nicht-programmierbaren Entscheidungsprozesse (z.B. Zielbildung) abgrenzt⁷¹.

Hier wird die Auffassung vertreten, daß es aus analytischen Gründen unzweckmäßig ist, von einer einzigen Systemstruktur auszugehen. Die Gesamtstruktur eines Systems muß vielmehr nach verschiedenen Aspekten aufgeschlüsselt werden. Erst dadurch wird es möglich, dem einen Forschungsansatz der Systemtheorie, der als Integration der einzelnen theoretischen Ansätze zu einer umfassenden Meta-Theorie gekennzeichnet worden war, zur Geltung zu verhelfen. Wenn für das System »Betrieb« die sozialen Strukturen als besondere, selbständige Problemkreise hervorgehoben werden, besteht für die anderen sozialwissenschaftlichen

⁶⁹ S. Drumm (Elemente), S. 27.

⁷⁰ S. Ulrich (Unternehmung), S. 158.

⁷¹ S. Grochla (Unternehmung), S. 17.

Forschungsbereiche ein größerer Anreiz, hier nach Ansatzpunkten für eigenständige Untersuchungen zu suchen und Ergebnisse aus anderen Gebieten des Forschungsbereiches auf ihre Gültigkeit in sozio-ökonomischen Systemen zu überprüfen. Gleichzeitig erlaubt eine Trennung in einzelne Systemstrukturen eine stärkere Betonung der sozialen Dimension des Betriebes, die bei der vorwiegend produktionsbezogenen Betrachtung vernachlässigt wird, indem einige soziale Bedingungen des Betriebes als besondere Strukturen herausgestellt werden können und damit einer gesonderten Betrachtung zugänglich werden.

Einen ähnlichen Ansatz legt Meffert zugrunde. Zwar unterscheidet auch er in die Grundbegriffe Struktur und Prozeß eines Systems, wobei die Struktur die relativ dauerhaften Beziehungen zwischen den Elementen kennzeichnet und der Prozeß das Systemverhalten widerspiegelt; er differenziert aber in sogenannte Strukturvariable und Prozeßvariable und nennt folgende Komponenten der Grundstruktur (Strukturvariable):

- Gruppenstruktur,
- Machtstruktur,
- Rollenstruktur,
- sozio-emotionale Struktur,
- Kommunikationsstruktur,
- technische Struktur⁷².

Häufig werden die Systemstrukturen selbst als (Sub-)Systeme bezeichnet, wie an den Begriffen »Weisungssystem« und »Kommunikationssystem« sichtbar wird. Wenn die Subsystemdifferenzierung nach Entscheidungszentren vorgenommen wird, treten Verständnisschwierigkeiten auf, wenn man im gleichen Zusammenhang auch von »Kommunikationssystem« spricht. In der systemtheoretischen Terminologie ist der Begriff des Kommunikationssystems definiert als die Gesamtheit aller Kommunikationsbeziehungen eines Systems, die in einem geordneten Zusammenhang stehen. Elemente dieses Systems sind die Kommunikationsbeziehungen und die dadurch verbundenen Systemelemente, beim Weisungssystem sind es die hierarchischen Beziehungen und die dadurch verbundenen Systemelemente. Die Bezeichnungen »Weisungssystem« oder »Kommunikationssystem« beziehen sich immer auf das System als Ganzes, indem sie einen bestimmten Aspekt der Elementverbindungen des Systems, etwa die Rang- oder Kommunikationsbeziehungen, herausgreifen und zu einem System zusammenfassen⁷³. Im Schaubild lassen sich diese verschiedenen Aspekte der Elementverbindung übereinandergeschichtet darstellen, wobei jede Ebene dasselbe Elementen-Feld abdeckt:

⁷² S. Meffert (Systemtheorie), S. 182.

⁷³ Vgl. Ulrich (Unternehmung), S. 257, der diese Betrachtungsweise am Kommunikationssystem eines Betriebes darstellt

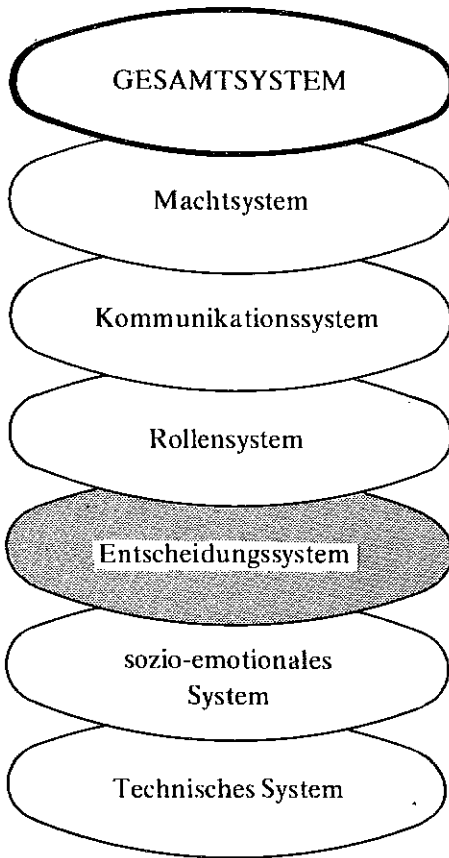


Abb. 1: Vereinigung der Systemelemente unter verschiedenen Beziehungsaspekten

Nimmt man die Entscheidungszentren als Subsystemdifferenzierungs-Konzept im Filialbetrieb, um dann dieses Entscheidungssystem in seinen Systembeziehungen darzustellen, muß man die anderen aus den verschiedenen Beziehungsaspekten abgeleiteten Systeme als Systemstrukturen bezeichnen, die die Entscheidungs-Subsysteme miteinander verbinden. Im Schaubild erhält man dann nur eine Ebene, das Entscheidungssystem mit seinen Entscheidungszentren⁷⁴, die durch die verschiedenen Systemstrukturen miteinander verbunden sind:

⁷⁴ Das Ausmaß der Entscheidungsbefugnis kann von Subsystem zu Subsystem schwanken; es liegt also keine gleichberechtigte Stellung untereinander vor.

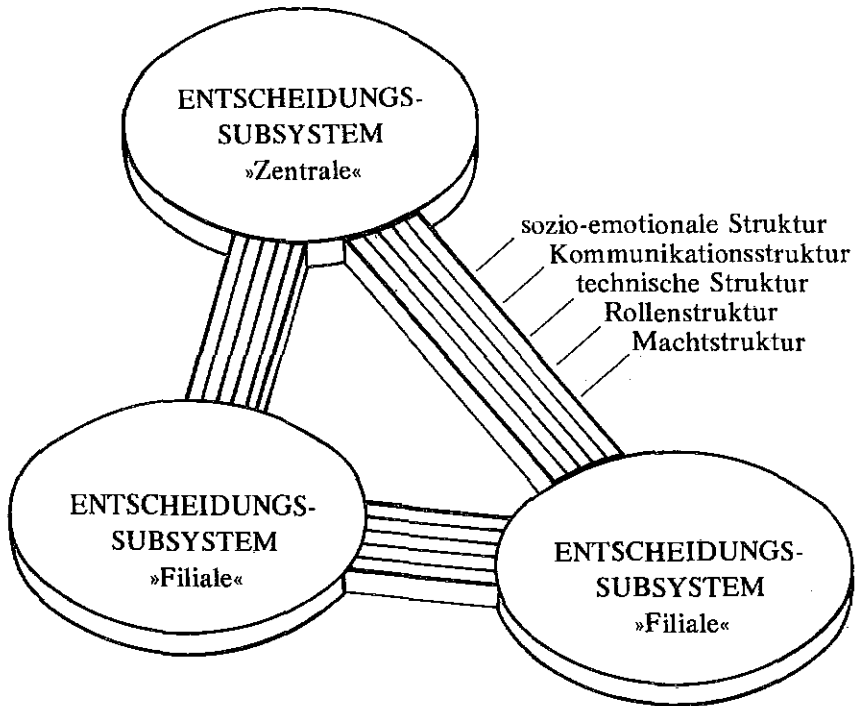


Abb. 2: Die Verbindung der Entscheidungsträger im Filialbetrieb durch Systemstrukturen

Die analytische Trennung der einzelnen Strukturen darf nicht darüber hinwegtäuschen, daß die Strukturen durch die Identität der Systemelemente in einem Zusammenhang stehen. Besonders ersichtlich ist die Interdependenz bei der sozio-emotionalen Struktur, bei der alle Überlegungen eingeschlossen sind, die das Betriebsklima betreffen⁷⁵. Das Betriebsklima wird durch die sozio-emotionalen Beziehungen beeinflusst, die zwischen den Systemelementen bestehen. Die formalen Beziehungen werden durch Strukturen wie die Macht- und Kommunikationsstruktur festgelegt. Die informalen Beziehungen entwickeln sich auf Grund der jeweiligen Ausprägung dieser Strukturen. Ist eine Informationsmöglichkeit für alle Betriebsmitglieder über wichtige Betriebsprobleme oder eine weitgehende Delegation von Macht- und Entscheidungsbefugnis im System gegeben, können sich klimatisch positive Auswirkungen bei den Systemelementen für ihr

⁷⁵ Zur Bedeutung der sozio-emotionalen Struktur in multipersonalen Entscheidungsprozessen vgl. Heinen (Zielsystem), S. 211 ff.

Verhalten gegenüber den anderen Elementen ergeben⁷⁶. Daher ist es unmöglich, zu einer Aussage über die »Qualität« des Betriebsklimas zu gelangen, ohne andere Strukturen zu berücksichtigen.

Die allgemeinen betrieblichen Systemstrukturen sind beim Filialbetrieb in Modifikationen festzustellen, die durch die Betriebsform bedingt sind. Die Machtstruktur erfährt Modifikationen, weil durch die notwendige Existenz von Filialenleitern Machtzentren geschaffen werden, die sich im Machtumfang von der möglichen Machtkonzentration bei den Abteilungsleitern eines räumlich konzentrierten Betriebes, also der etwa vergleichbaren hierarchischen Stufe, unterscheiden, da sich hier die räumliche Distanz mit der dadurch erforderlichen Teilautonomie der Filialen auswirkt⁷⁷. Den Filialenleitern muß generell mehr Entscheidungsmacht als den Abteilungsleitern zugestanden werden, zum einen, weil nicht alle situativen Entscheidungen mit der Zentrale abgestimmt werden können, zum anderen, weil die Filialen viel stärker als die Abteilungen mit dem Umsystem des Filialbetriebes in Verbindung stehen. Das Umsystem des Gesamtsystems ist durch die räumliche Dezentralisation in so viele Umsysteme aufgespalten, wie es primäre Subsysteme gibt. Jedes dieser Umsysteme ist in Abhängigkeit von den Standortvorteilen und -nachteilen der Filiale anders gestaltet, sodaß es für die Zielerreichung der einzelnen Filiale und damit des Gesamtsystems wenig sinnvoll wäre, alle Entscheidungsmacht bei der Zentrale zu institutionalisieren, da die Filialenleiter einen besseren Überblick über die besonderen Bedingungen ihrer Subsystemumwelt haben⁷⁸. Dies ist bei der Konstruktion von Organigrammen zu berücksichtigen, wobei sofort festgestellt werden muß, daß die Ableitung eines allgemein gültigen Organigramms, das auf jeden Filialbetrieb übertragbar wäre, unmöglich ist. Jeder Betrieb unterscheidet sich durch seine betrieblichen Probleme, die durch die Systemumwelt, den quantitativen und qualitativen Umfang der Faktoren und Produkte, die Entwicklungsgeschichte des Betriebes und anderes mehr bestimmt sind, von anderen Betrieben⁷⁹. Zudem sind die organisatorischen Strukturen laufender Veränderung unterworfen, da organisatorisches Handeln in dynamischen Systemen als permanenter Prozeß angesehen werden muß. Trotz dieser Einschränkungen sollen im folgenden zwei Strukturierungsformen von Filialbetrieben skizziert werden, wobei als Unterscheidungsmerkmal die vorhandenen Absatzbeziehungen benutzt werden⁸⁰.

⁷⁶ Zur Frage der Abhängigkeit des Betriebsklimas von anderen Systemstrukturen vgl. Kluth (Soziologie), S. 97 ff..

⁷⁷ Smith (Managing), S. 4 sieht in der Machtverteilung im räumlich dezentralisierten Betrieb eines der bedeutendsten Momente für Reibungen und Mißverständnisse innerhalb des Betriebes.

⁷⁸ Vgl. Clee/Sachtjen (Organizing), S. 62.

⁷⁹ Vgl. Applebaum (Aspects), S. 454.

⁸⁰ Hennig (Organisationslehre), S. 130 ff. stellt Organigramme für einen Produktionsfilialbetrieb auf, bei dem die Form der Subsystemverbindungen nur von der räumlichen Entfernung abhängt. Dieser Versuch muß aus vielerlei Gründen als unbefriedigend angesehen werden, weshalb auf seine Darstellung und Kritik verzichtet wird.

2.5 Strukturmodelle des Systems »Filialbetrieb« in Abhängigkeit von den Außenbeziehungen des Systems

Ein offenes sozio-ökonomisches System besitzt zwei besonders wichtige Beziehungen mit seiner Umwelt: es nimmt aus den Beschaffungsmärkten Produktionsfaktoren auf (input), die innerhalb des Systems eingesetzt werden, um Produkte zu erzeugen, die auf den Absatzmärkten verwertet werden (output). Als Produktionsfaktoren können allgemein gefaßt alle zur Produktion unentbehrlichen Güter materieller und immaterieller Art gezählt werden⁸¹. Zu den Produkten als marktmäßig verwertbarem output eines sozio-ökonomischen Systems sollen hier neben den materiellen Produkten auch die Dienstleistungen z.B. der Banken und die Leistungen des Handels gerechnet werden.

Beim Filialbetrieb kann man bezogen auf die genannten Marktverbindungen unterscheiden zwischen Filialbetrieben, deren Filialen nicht selbst auf den Absatzmärkten aktiv werden, sondern ihre Produkte der Zentrale überlassen, die dann die Vermarktung übernimmt, und Filialbetrieben, deren Filialen mit den Absatzmärkten verbunden sind. Der ersten Gruppe ist der größte Teil der industriellen Filialbetriebe zuzurechnen, vor allem wenn es sich um Wenig-Produkt-Betriebe handelt, deren Absatz allein von der Zentrale durchgeführt wird und bei denen die Filialen als Produktionsstätten und, aus Transport- und Lagerkostenerwägungen, als Auslieferungsläger auf Anweisung der Zentrale fungieren (Kontor-System). In die zweite Gruppe fällt der überwiegende Teil der in der Filialbetriebsform geführten Betriebe: die Kreditinstitute und der Einzelhandel. Aus diesen Marktverbindungs-Formen lassen sich zwei Strukturmodelle von Filialbetrieben ableiten. Beim ersten Modell besitzt nur die Zentrale eine Verbindung zu den Absatzmärkten (wenn die Auslieferungsfunktion der Filialen außer Betracht gelassen wird), während sowohl die Zentrale als auch die Filialen zu den Beschaffungsmärkten Verbindungen besitzen; bei dem zweiten Modell unterhalten nur die Filialen Absatzmarktbeziehungen, während neben den Filialen auch die Zentrale auf den Beschaffungsmärkten tätig wird.

2.51 Modell I (Absatz nur durch die Zentrale)

Bei Filialbetrieben mit Zentralabsatz haben die primären Subsysteme »Filialen« auf die Entscheidungsprozesse einen schwächeren Einfluß als die Zentrale. Dies ergibt sich aus dem Informationsvorsprung, den das Subsystem »Zentrale« hat, weil es über den Apparat verfügt, mit dem der Markt beobachtet und marktgerechte Entscheidungsgrundlagen aufbereitet werden können. Entscheidungen

⁸¹ Zur Einteilung der Produktionsfaktoren s. Gutenberg (Produktion), S. 3; dazu gehören auch die Informationen, die als immaterielle Produktionsfaktoren anzusehen sind, aus denen Entscheidungen hergestellt werden.

über das Produktprogramm werden in der Zentrale gefällt. Die Filialen werden dann in den Abstimmungsprozeß eingeschaltet, mit dem die Anforderungen des Marktes und die produktionstechnischen Möglichkeiten in Einklang gebracht werden sollen. Dieser notwendige Abstimmungsprozeß birgt die Möglichkeit von Konflikten zwischen der Zentrale und einzelnen Filialen, weil die Filialenleiter im Hinblick auf zukünftige Produktionsanforderungen stille Kapazitätsreserven in der Filiale schaffen möchten, während der Zentrale daran gelegen ist, aus Kostengründen die vorhandenen Kapazitäten optimal auszulasten. Genaue Kontrollen der Leistungsfähigkeit und materielle und immaterielle Anreize für die Filialenleiter können dieser Tendenz entgegenwirken. Durch die räumliche Dezentralisation der Produktionskapazitäten entstehen zusätzliche Probleme für die Zielerreichung des Gesamtbetriebes, die bei einem räumlich konzentrierten Betrieb nicht auftreten, weil hier die Kontrollmöglichkeiten der vorhandenen Kapazität ungleich leichter sind.

Um den Zusammenhang zwischen den primären Subsystemen eines Filialbetriebes mit ausschließlicher Absatzmarktbeziehung der Zentrale darzustellen, kann ein Organigramm entwickelt werden, bei dem auf die Verbindungen zwischen der Zentrale und der Filiale abgestellt wird. Die interne Struktur der Sub-

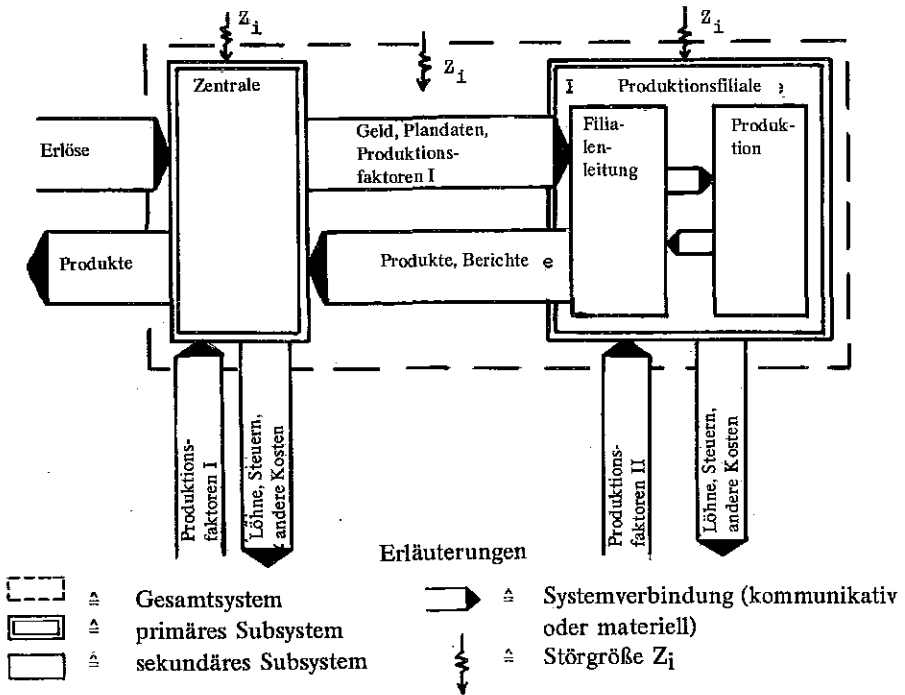


Abb. 3: Modell eines Filialbetriebes mit ausschließlichem Zentralen-Absatz

systeme wird dabei weitgehend vernachlässigt. In dem Subsystem »Filiale« wird lediglich in die sekundären Subsysteme »Filiolenleitung« und »Produktion« unterschieden, um zu verdeutlichen, daß die Zentrale nur mit der Filiolenleitung Beziehungen unterhält. Aus Gründen der Übersichtlichkeit wird nur eine Filiale in das Organigramm einbezogen, zumal sich bei mehreren Filialen nur eine Vervielfältigung ohne bedeutsame strukturelle Veränderungen ergibt.

Die Regelung dieses Systems erfolgt systemintern über Regelkreise, die als Geflecht vermaschter Regelkreise so miteinander verbunden sind, daß einzelne Regelkreiselemente sowohl Regler als auch Regelstrecken darstellen. Der Hauptregelkreis besteht zwischen der Zentrale als übergeordnetem Regler und der Filiolenleitung als Regelstrecke, die zugleich Regler für die Regelstrecke »Produktion« ist. Die Zentrale stellt die finanziellen Mittel für die Durchführung der Aktivitäten zur Verfügung, liefert den Teil der Produktionsfaktoren (Produktionsfaktoren I) der zentral beschafft wird, und gibt die abgestimmten Produktionspläne vor⁸². Die Filiale überläßt die erstellten Produkte der Zentrale, wo sie dann vermarktet werden, und zur Kontrolle ihrer Tätigkeit meldet sie die Ergebnisse der Betriebsbuchhaltung und liefert andere Berichte, die von der Zentrale angefordert werden oder von der Filiale initiiert sind. Damit wird der Regelkreis mit seinen Prozeßphasen (Zielvorgabe, Entwicklung von Stellgrößen, Durchführung der durch die Stellgrößen bestimmten Aufgabe und Kontrolle der sich aus der Durchführung ergebenden Regelgröße) verwirklicht. Die Filiale steht mit ihrer Subsystem-Umwelt dadurch in Verbindung, daß sie Produktionsfaktoren beschafft (Produktionsfaktoren II), die sie günstiger als die Zentrale einkaufen kann, weil wegen der geringen Menge der Zentraleinkauf mit den anfallenden Transportkosten nicht lohnt, oder die wegen der Art des Materials keinen größeren Transport vertragen (z.B. landwirtschaftliche Produkte bei Konservenfilialfabriken). Ebenso bezieht sie das Personal aus der Subsystem-Umwelt mit Ausnahme der Führungskräfte der Filiale, die von der Zentrale eingesetzt werden, zahlt Löhne und die für die Filiale anfallenden Steuern und anderen Kosten. Die Zentrale hat durch die absolute finanzielle Abhängigkeit der Filiale immer einen Überblick über den Umfang der Außenbeziehungen der Filiale und kann ihn durch Variation der zur Verfügung gestellten Mittel steuern, weil die Filiale selbst im Regelfall keine Einnahmen erzielt.

Ein anderer Regelkreis besteht innerhalb der Filiale zwischen den sekundären Subsystemen »Filiolenleitung« und »Produktion«. Die Aufgabe des Reglers »Filiolenleitung« liegt in der Umsetzung der von der Zentrale geforderten Produktionsleistungen in Einzelaufgaben, die von der Regelstrecke »Produktion« durchgeführt werden. Hier ergeben sich aber bis auf die Fremdbestimmung des Sachzieles keine

⁸² Daran zeigt sich, daß das primäre Subsystem »Zentrale« zwei unterschiedliche Aufgabenkomplexe zu bewältigen hat. Als Ausdruck der funktionalen Verbindung mit den anderen Subsystemen leistet es einen Beitrag zur materiellen Leistungserstellung, und zum zweiten leitet es die Gesamtaktivitäten des Systems.

Besonderheiten gegenüber dem in jedem Betrieb durchzuführenden Produktionsprozeß, sodaß die Funktionsweise dieses Regelkreises hier vernachlässigt werden kann.

Bei beiden primären Subsystemen sind Störgrößeneinflüsse Z_1 berücksichtigt. Sie sind teils kontrollierbar und damit reduzierbar, teils auch unbeeinflussbar und können bei jeder Prozeßphase auftreten, also auch in den Systemverbindungen zwischen den Subsystemen. Dabei sollen die auf die Zentrale einwirkenden Störgrößen auch jene Störeinflüsse umfassen, die auf das Gesamtsystem »Filialbetrieb« einwirken, da diese Störungen nur von der Zentrale erkannt werden können, und ihnen nur der für das Gesamtsystem verantwortliche Regler entgegenwirken kann.

Dieses kybernetische Modell eines Filialbetriebes gibt nur einen groben Rahmen für die bei einem solchen Filialbetrieb vorhandenen organisatorischen Feinstrukturen. Es zeigt aber die Bedeutung der kommunikativen Beziehungen zwischen den teilautonomen primären Subsystemen⁸³. Ist die Kommunikation technisch oder inhaltlich gestört, dann funktioniert der geschilderte Hauptregelkreis zwischen der Zentrale und der Filiale nur unvollkommen, und es kann zu Fehlleistungen kommen, die das Überleben des Betriebes in Frage stellen.

2.52 Modell II (Absatz nur durch die Filialen)

Im Gegensatz zu den dem Modell I entsprechenden Filialbetrieben haben bei Modell II die Filialen einen wesentlich größeren Einfluß innerhalb des Gesamtsystems, weil sie als Bank- oder Handelsfilialen — die vorherrschenden realen Ausprägungen dieses Modells — direkt mit den Absatzmärkten in Verbindung stehen. Der Zielerreichungsbeitrag der Zentrale umfaßt die Lösung des Überwachungs- und Koordinationsproblems der betrieblichen Aktivitäten, eine Teilbeschaffung der Produktionsfaktoren und die Bereitstellung zentraler Dienstleistungen. Die Beschränkung auf ein kleineres Funktionsbündel als bei Modell I bedeutet jedoch nicht, daß die Aufgabe der Zentrale leichter geworden ist; eher ist das Gegenteil anzunehmen. Die Geschäftspolitik, die von der Zentrale entwickelt wird, muß sich in überwiegender Maße auf sekundäre Informationen stützen, die aus den in der Filiale gesammelten primären Informationen aufbereitet werden. Diese Abhängigkeit verschärft das Kontrollproblem und damit das Regelungsproblem des Gesamtsystems, weil hier ein Informationsmonopol der Filialen erkennbar wird, das die Effizienz des Gesamtbetriebes beeinträchtigen kann, wenn sich die »Emanzipation der Filialen von der Zentrale«⁸⁴ in einer für den Gesamtbetrieb schädlichen Richtung bewegt.

⁸³ Vgl. Berthel (Informationen), S. 131, der die Koordinierungsfunktion der Kommunikation bei räumlicher Dezentralisation betont.

⁸⁴ Nieschlag (Binnenhandel), S. 179.

Die Ursachen für die Autonomiebestrebungen der primären Subsysteme »Filialen« werden deutlich, wenn man das Modell des über die Filialen absetzenden Filialbetriebes näher beschreibt. Auch hier soll das Organigramm nur die Zentrale und eine der Filialen enthalten, wobei auf die Feinstruktur der primären Subsysteme verzichtet wird. Bei der Filiale wird wiederum in die Filialenleitung und die Produktion differenziert, um innerhalb der Filiale einen Bezugspunkt für die materiellen und kommunikativen Beziehungen zwischen Zentrale und Filiale zu erhalten. Das Organigramm des Modells II ist das folgende:

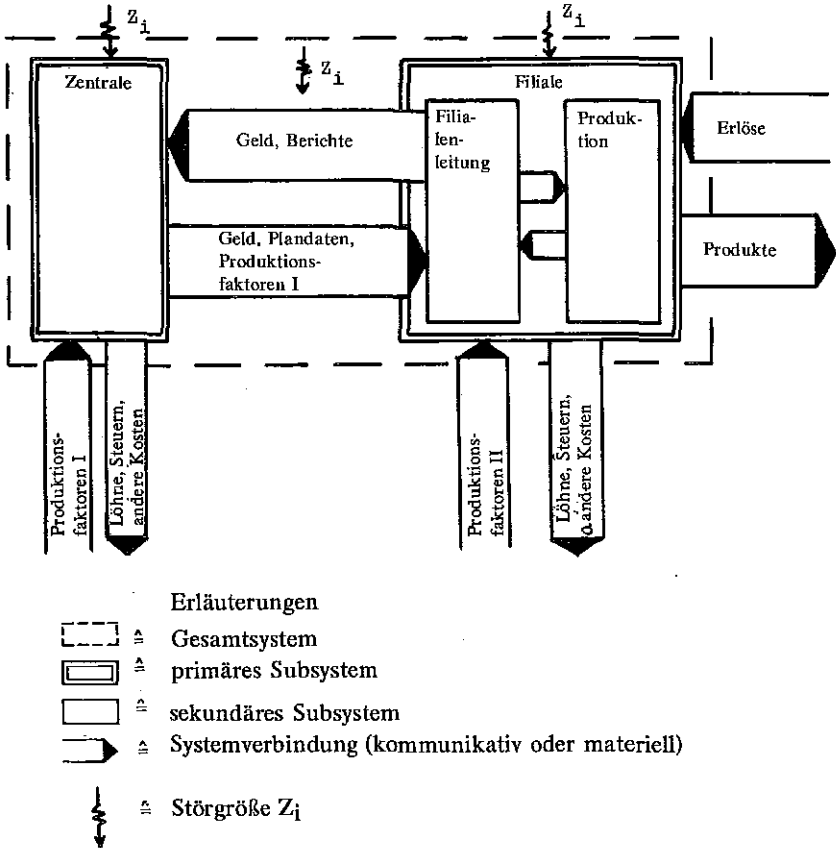


Abb. 4: Modell eines Filialbetriebes mit ausschließlichem Filialen-Absatz

Die Filiale verfügt in diesem Modell über Absatzkanäle und nimmt in der Gegenrichtung auch die gesamten Erlöse auf. Weitere Beziehungen zur Subsystem-Umwelt ergeben sich aus der Aufnahme von Personal und anderen Produk-

tionsfaktoren (Produktionsfaktoren II), darunter auch Marktinformationen als immaterielle Produktionsfaktoren, während in der Gegenrichtung finanzielle Mittel für Lohnkosten, Steuern und sonstige Betriebskosten abfließen.

Die Zentrale beschafft den Teil der Produktionsfaktoren (Produktionsfaktoren I), den sie wegen der Kostendegression durch Rabatte bei großen Posten billiger einkaufen kann⁸⁵. Eine zweite Funktion neben dem Einkauf ist die Überwachung und Koordinierung der Filialen auf Grund der festgelegten Geschäftspolitik. Dies geschieht durch einen Regelkreis zwischen der Zentrale und der Filialenleitung. Die Zentrale leitet die nicht direkt von der Filiale am Beschaffungsmarkt erworbenen Produktionsfaktoren, geschäftspolitische Entscheidungen und finanzielle Mittel an die Filiale, die die Entscheidungen in Handlungen umsetzt und das Ergebnis ihres Handelns in Form von Berichten über Umsatzentwicklung und Absatzmarktreaktionen sowie einen Teil der Erträge zurückliefert. Wenn bis auf einen kleinen Restbetrag für sofort notwendige Ausgaben alle Einnahmen der Filiale an die Zentrale abgeführt werden müssen, ergibt sich eine Kontrollmöglichkeit des Filialenverhaltens durch die Zentrale, die dann größere Ausgaben der Filiale durch Rücküberweisung oder Selbstzahlung begleicht. Diese Verrechnungsform ist aus Gründen der Überwachung von Vorteil, weil hierdurch eine unverschleierte Kontrolle des Eigeneinkaufs und der allgemeinen Kostenentwicklung der Filiale durchführbar ist; jedoch dient die Gewährung einer begrenzten finanziellen Autonomie der Reagibilität der Filiale bei sich plötzlich ergebenden Marktchancen, wobei die finanzielle Autonomie dort ihre Grenzen finden muß, wo der finanzielle Status des Gesamtbetriebes beeinträchtigt werden kann, also bei Investitionen größeren Umfanges, die immer mit der Zentrale abgestimmt werden müssen⁸⁶.

Die Aufgabenstellung der Zentrale, die Regelung des Gesamtsystems und der Zentraleinkauf, ist schwieriger als bei Modell I, weil zur Erfüllung der Aufgaben eine stärkere Kommunikation mit den Filialen notwendig ist, die sich nicht problemfrei vollziehen wird. Die Zentrale und die einzelnen Filialen sind als primäre Subsysteme gekennzeichnet worden, denen zur Erfüllung ihrer Subsystemaufgabe, bedingt durch die räumliche Distanz zwischen den Subsystemen, eine Teil-

⁸⁵ Im Lebensmittel-Filialbetrieb »Cornelius Stüssgen AG« beschafft die Zentrale über neunzig v.H. der angebotenen Artikel. Damit soll durch die Zentralenlagerung Sicherheit im Betriebsablauf und die Qualitätskontrolle gewährleistet werden. Die Filialen beschaffen Frischbackwaren, Frischmilch, einzelne Getränkearten und Zeitschriften, s. Wirtz (Operating), S. 283. Die Filiale ist in der Beschaffung und damit in der Sortimentsgestaltung weitgehend von der Zentrale abhängig. Allerdings erfolgt keine Warenteilung, sondern für jede Lieferung ist die Zustimmung der Filialenleitung erforderlich, ebenda, S. 291. - Zur zentralen Beschaffung vgl. auch Deutsch (Zentralisation), S. 346 f.; Ehrlicher (Filialsystem), S. 110; Hirsch (Filialbetriebe), S. 199; Mahringer (Fabrikssystem), S. 123; Nieschlag (Binnenhandel), S. 179.

⁸⁶ Zur Mittelverteilung im Filialbetrieb vgl. Abschnitt 4.22.

autonomie zugestanden werden muß, die eine begrenzte Handlungs- und Entscheidungsfreiheit fordert⁸⁷. Träger solcher Freiheiten kann i. d. R. nur der Mensch mit seinen Zielen und Ansprüchen sein. Da die Individualziele aller im System arbeitsteilig verbundenen Menschen selten in Übereinstimmung sind, wird ein Abstimmungsprozeß auf ein gemeinsames Systemziel erforderlich,

Dieses bei jedem Entscheidungsprozeß auftretende Problem wird beim Filialbetrieb des Modells II dadurch verschärft, daß das Subsystem »Zentrale« bei der Informationsgewinnung auf die Filialen angewiesen ist, weil hier die primären (Markt-) Informationen gesammelt werden. Die Filialenleiter verfolgen aber in der Regel persönliche oder filialenbezogene Interessen, sodaß die sekundären Informationen, die aus den primären abgeleitet und an die Zentrale weitergeleitet werden, von ihnen interessengemäß manipuliert werden können⁸⁸. Die informationelle Abhängigkeit von den Filialen muß die Zentrale dadurch zu mildern versuchen, daß sie sich mehr Transparenz über das Filialengebaren und den Absatzmarkt verschafft. Das bedeutet zum einen verstärkte, beeinflussungsfreie Kontrollen, die unter anderem an der Lagerstatistik des Zentrallagers anknüpfen können, andererseits den Aufbau einer eigenen Marktforschungsabteilung der Zentrale, wobei berücksichtigt werden muß, daß eine solche Abteilung nur generelle Markttrends erforschen kann, weil das Absatzgebiet der Filialen von Filialenstandort zu Filialenstandort verschieden sein kann; zur Lösung der einzelnen standortbedingten Absatzprobleme müssen ganz unterschiedliche Strategien angewendet werden. Es ist für die Zentrale äußerst kompliziert, alle Teilmärkte aller Filialen gleichzeitig in eine Gesamtabsatzstrategie oder ein Marketing-Mix-Konzept zu integrieren, sodaß den Filialen eine notwendige Entscheidungs- und Handlungsfreiheit eingeräumt werden muß⁸⁹. Die erforderlichen stärkeren Kontrollen im Hinblick auf die Gesamtzielerreichung des Systems muß ein gut

⁸⁷ Applebaum (Aspects), S. 466 bestimmt die Faktoren, von denen das Ausmaß des Freiheitsgrades der Filialen abhängt, folgendermaßen: »The degree of management responsibility, authority and autonomy which is given to store managers varies by types of business, size of stores, and geographic distance from central or divisional headquarters. The more diversified the product assortment, the greater its uniqueness, fashion attributes, service requirements and unit price, the more likely that the store manager will have a wide latitude in making and executing management decisions.

⁸⁸ Vogler (Unternehmung), S. 144 weist auf die Möglichkeit hin, den Entscheidungsprozeß durch Selektion der Informationen für die eigenen Interessen der daran Beteiligten zu beeinflussen, wobei er feststellt, daß die Chancen zur gezielt beeinflussenden Kommunikation in der Orientierungsphase des Entscheidungsprozesses am größten sind, weil hier bei den Entscheidungsbeteiligten die größte Unsicherheit über die zu treffende Entscheidung besteht und daher das Bedürfnis nach Informationen am stärksten ist.

⁸⁹ Vgl. aber Brauer (Ermittlung), S. 58 ff., der ein lineares Planungsmodell für das optimale von der Zentrale festgelegte Sortiment einer Filiale entwickelt, und die Informationsmöglichkeiten aufzeigt, die sich bei weitgehend zentraler Beschaffung der Produkte aus den Daten der Zentrallager-Statistik gewinnen lassen.

ausgebautes und zweckvoll strukturiertes Kommunikationsnetz gewährleisten. Es zeigt sich also auch bei diesem Modell die große Bedeutung der Kommunikationsstruktur für die Regelung des Gesamtsystems.

Die beiden Modelle sind als abstrakte Strukturierungsschemata zu werten, die in der Realität Modifikationen in den Außenbeziehungen des Gesamtsystems aufweisen können. So ist es bei Modell I denkbar, daß die Filialen einen begrenzten eigenverantwortlichen Absatz der Produkte in ihrer Subsystem-Umwelt durchführen, etwa durch Fabrikverkaufsstellen, in denen der lokale Bedarf befriedigt wird, oder daß bei Kreditinstituten, auf die Modell II zuträfe, Kreditzusagen, die an sich in das Aufgabengebiet der Filialenleitung fallen, ab einer bestimmten Höhe nur von der Zentrale gegeben werden dürfen, weil hier eine Fehlentscheidung erhebliche gesamtbetriebliche Risiken enthalten würde. Diese Modifikationen können die Modelle nicht enthalten, weil sie in isomorpher Abbildung der Realität nur die Hauptunterschiede der Filialbetriebs-Außenbeziehungen kennzeichnen sollen. Die homomorphe Abbildung der Realität würde zu einer Vielzahl von Modellen führen. Mit den hier vorgestellten Modellen sollte gezeigt werden, daß es für die Zielerreichung des Gesamtsystems— welche Einzelziele auch immer für das Zielbündel angenommen werden — entscheidend darauf ankommt, effiziente Kommunikationsstrukturen zu schaffen, wobei diese Aufgabe bei Modell I leichter zu lösen ist als bei Modell II. Es wird daher in den nächsten Abschnitten eine ausführliche Behandlung des Kommunikationsphänomens notwendig sein, um die formalen Möglichkeiten und Hindernisse aufzuzeigen, die sich für die Kommunikationsstruktur im Filialbetrieb ergeben.

3. DIE KOMMUNIKATIONSSTRUKTUR DES FILIALBETRIEBES

Die große Bedeutung der Kommunikationsstruktur für die Handlungsfähigkeit des Betriebes wurde schon mehrfach betont. Nun soll die Kommunikationsstruktur des Filialbetriebes analysiert werden, um die besonderen Probleme im räumlich dezentralisierten Betrieb aufzuzeigen. Der Gang der Analyse läßt sich kurz folgendermaßen umreißen: Zuerst wird es notwendig sein, den Begriffen »Information« und »Kommunikation« einen für diese Arbeit gültigen Begriffsinhalt zu geben, weil für beide Begriffe zahlreiche Deutungen und Definitionen in der Literatur vorliegen, die zum Teil erheblich voneinander abweichen. Dann werden die Inhalte der Kommunikation zwischen der Zentrale und der Filiale erörtert werden, wobei besonders die zu einem räumlich nicht dezentralisierten Betrieb unterschiedlichen Kommunikationsinhalte berücksichtigt werden. Die zu einem Austausch dieser Kommunikationsinhalte notwendigen Kommunikationsbeziehungen liegen nicht in einem störungsfreien Bereich, sodaß es eine weitere Aufgabe sein wird, die möglichen Störungen nach ihrem Ursprung zu bestimmen. Daraus ergeben sich Hinweise auf notwendige Maßnahmen zur Störgrößen-ausschaltung und Gestaltungsprinzipien beim Aufbau einer effizienten Kommunikationsstruktur des Filialbetriebes.

3.1 Information und Informationsbeziehungen

3.11 Informationsbegriffe

Die über Informationsprobleme erschienene Literatur wird heute auch für Spezialisten auf diesem Gebiet nicht mehr zu überblicken sein. Ein Grund muß darin gesehen werden, daß Informationsprobleme wegen ihrer grundsätzlichen Bedeutung für zahlreiche wissenschaftliche Forschungsgebiete einem intensiven Studium unterliegen, daß aber die interdisziplinäre Kommunikation über die gewonnenen Forschungsergebnisse bisher nur unvollkommen gelingt. Was viele Autoren als negative Systemerscheinung beschreiben, geschieht auf dem Gebiet der Informationstheorie selbst: es rollt eine »Informationslawine« der Abhandlungen über Fragen von Information und Kommunikation¹. Versucht man einzelne Beiträge nach dem in ihnen gebrauchten Begriff der »Information« zu ordnen, so kann man zwei große Gruppen unterscheiden²: die erste Gruppe umfaßt die Beiträge, die sich im Anschluß an Wiener, Shannon und Weaver³ mit Problemen der mathematisch-statistischen »Informationstheorie« beschäftigen; in der zwei-

¹ Vgl. Wacker (Informationstheorie), S. 58 f..

² Vgl. Brauch (Quantifizierung), S. 14 ff..

³ Als diese Forschungen auslösende Beiträge sind Shannon (Theory) und Weaver (Contributions) anzusehen.

ten Gruppe, zu der der größte Teil der betriebswirtschaftlichen Autoren gezählt werden kann, ist »Information« ein Aspekt des menschlichen Wissens, und zwar wird »Information« als Wissen bezeichnet, dessen Besitz zum Erreichen einer Zielsetzung nötig ist und dafür eingesetzt wird. Die beiden Begriffsbestimmungen zugrundeliegenden Auffassungen müssen im folgenden kurz charakterisiert werden, um den in dieser Arbeit benutzten Begriff der »Information« festzulegen.

3.11.1 *Der Shannon'sche Ansatz*

Oben ist bereits in einer Anmerkung darauf hingewiesen worden, daß die Bezeichnung »Informationstheorie« für die Arbeiten dieser ersten Gruppe eher auf eine nachlässige sprachliche Vereinfachung als auf eine adäquate Charakterisierung des damit erfaßten Problemkreises zurückzuführen ist. Shannon und Weaver beschäftigten sich mit der Signalübertragung zwischen Menschen und Maschinen und suchten nach Lösungen, die technisch bedingten Störungen bei der Übertragung, etwa in Telefonleitungen, zu beseitigen. Bei solchen Lösungsmöglichkeiten ist an das Erkennen von Gesetzmäßigkeiten zu denken, die für die Zahl der in einer bestimmten Zeit zu übertragenden Signale eine bestimmte Ausdehnung des Übertragungsmediums erfordern⁴, an Redundanzformeln, die die Sicherheit für die Richtigkeit der übermittelten Signalfolgen erhöhen, und ähnliches. Unberücksichtigt bleibt bei diesen Ansätzen der Inhalt der übertragenen Signale, in vielen Fällen auch die Frage der adäquaten Zuordnung der Signale zu dem durch sie bezeichneten Sachverhalt⁵. »Information« wird als Freiheitsgrad angesehen, aus einer Menge an Signalen eine Auswahl zu treffen⁶. Je größer diese Freiheit ist, desto ungewisser ist der Inhalt der ausgewählten Signalfolge für den Empfänger, und desto größer ist auch der Informationsgehalt⁷. Diese nachrichtentechnische Betrachtungsweise der Information als Maß der Ungewißheit hat eine große Bedeutung in der Technologie der Automatischen Datenverarbeitung.

Dem Shannon/Weaver'schen Ansatz der mathematisch-statistischen (nachrichtentechnischen) Informationstheorie stehen aber für eine Übertragung auf die Sozialwissenschaften erhebliche Nachteile entgegen⁸. Nicht der Vorgang der Signalübertragung, sondern die damit erzielten Effekte beim Signalrezipienten sind von entscheidender Bedeutung für das Erreichen der mit jedem kommunikativen

⁴ Vgl. z.B. die Formel von Shannon für die Kanalkapazität in Shannon (Theory), S. 37.

⁵ Vgl. Brekle (Semantik), S. 79; Ziegler (Kommunikationsstruktur), S. 105.

⁶ Vgl. Ackoff (Theory), S. 226; Cherry (Kommunikationsforschung), S. 66.

⁷ Vgl. Weaver (Mathematik), S. 157; ein ähnlicher Gedanke findet sich bereits 1934 bei Popper (Logik), S. 77 f. und S. 96. Er erkennt Theorien, die ja als Signalfolgen bezeichnet werden können, einen je höheren Informationsgehalt und damit eine Beschreibung der Realität zu, je mehr reale Vorkommnisse sie ausschließen. Dabei bleibt ihre Falsifikation durch die ausgeschlossenen Vorkommnisse möglich.

⁸ Vgl. Kosiol (Aktionszentrum), S. 179.

Akt angestrebten Zielsetzung. Diese Fragestellung wird von der zweiten Gruppe der Kommunikationswissenschaftler berücksichtigt, die »Information« als einen Aspekt menschlichen Wissens ansehen.

3.11.2 *Der semiotische Ansatz*

Will man die Beziehungen des Senders und des Empfängers einer Signalfolge zum Inhalt der Signalfolge untersuchen, muß man einen Ansatz wählen, der die »Information« von der »Signalfolge« trennt. Eine solche Trennung ist auch erforderlich, weil nicht jede im Kommunikationsprozeß übermittelte Signalfolge für den jeweiligen Benutzer zugleich eine »Information« ist, die sein Handeln zu beeinflussen vermag. Das begriffliche Instrumentarium für eine Trennung hat die logische Disziplin Semiotik geliefert.

Die Semiotik hat einen zweifachen Charakter: einmal ist sie Grundlage für zahlreiche andere formale Disziplinen (Logik, Linguistik, Mathematik, Rhetorik), zum anderen ist sie ein Instrument in diesen Wissenschaften⁹. Sie hat als Disziplin eine lange Tradition; einen neuen Aufschwung nahm sie Anfang des 20. Jahrhunderts, vor allem durch C.W. Morris¹⁰. Gegenstand der Semiotik sind die Zeichen und deren Beziehungen untereinander, zu Objekten und zu Benutzern der Zeichen. Dabei werden drei Ebenen unterschieden¹¹:

- in der syntaktischen Ebene werden die Zeichen und die logischen Beziehungen zwischen ihnen erforscht; die Syntaktik ordnet die Zeichen nach ihrem Phänotypus und zeigt die logisch möglichen Formen der Zeichenverknüpfung zu Zeichenfolgen auf;
- in der semantischen Ebene werden die Beziehungen zwischen den Zeichenfolgen und den durch sie bezeichneten Sachverhalten (Designata) untersucht; diese Bedeutungslehre wird dort relevant, wo geprüft werden muß, ob die syntaktisch korrekt gebildeten Zeichenfolgen den von ihnen auszudrückenden Sachverhalt richtig beschreiben¹²;
- in der pragmatischen Ebene werden die Beziehungen zwischen den Zeichen oder Zeichenfolgen und den Benutzern dieser Zeichenfolgen untersucht; hierbei geht es um die Absicht der Verwendung bestimmter Zeichenfolgen und um die Auswirkungen, die die Zeichenfolgen auf das Verhalten der Benutzer haben.

Die Kommunikationstheorie hat sich die semiotischen Ebenen zunutze gemacht, um die Eigenschaften der Information als einer besonderen Zeichenfolge

⁹ S. Morris (Grundlagen), S. 18.

¹⁰ Zur historischen Entwicklung der Semiotik s. Brekle (Semantik), S. 24 f.

¹¹ Vgl. zu diesen Ebenen Morris (Grundlagen), S. 23 ff.; Carnap (Einführung), S. 78.

¹² Jede Definition eines Begriffes ist dieser semiotischen Ebene zuzuordnen, weil sie ein wissenschaftlich begründetes Urteil über die Bedeutung eines Wortes enthält, vgl. Szyperki (Problematik), S.17 f.

zu bestimmen. Es wird dabei folgender Dreischritt vorgenommen¹³: der syntaktischen Ebene werden Zeichen und Signale, der semantischen Ebene die Nachrichten und der pragmatischen Ebene die Informationen zugeordnet. Um eine Bestimmung des Begriffs »Information« durchzuführen, muß der Zusammenhang zwischen den vier Begriffen aufgezeigt werden.

3.11.21 *Zeichen und Signal*

Grundlage jeden kommunikativen Aktes ist das Signal. Dabei kann eine weitere Aufgliederung des Signals in das Zeichen und den Zeichenträger vorgenommen werden, um den Inhalt des Signals von der diesen Inhalt tragenden materiellen Basis zu trennen¹⁴. Damit wird die Bedeutung der »Information« als dritter Baustein eines kybernetischen Systems neben Materie und Energie hervorgehoben¹⁵. Um ein Zeichen wahrnehmbar zu machen, muß es mit einem Zeichenträger gekoppelt werden, der aus irgendeiner physikalisch bestimmbarer Substanz bestehen kann. Erst durch diese Bindung erhält das Zeichen eine sensuelle Existenz¹⁶, sodaß dann von einem Signal gesprochen werden kann, das durch seine Wahrnehmbarkeit interpersonal übertragbar wird. Es soll im folgenden von den Signalen und nicht von den Zeichen als Grundelementen der Kommunikation ausgegangen werden, weil Kommunikation zwar Zeichen voraussetzt, aber nur mit wahrnehmbaren Signalen möglich ist. Dabei wird später bei der Erörterung der Kommunikationsstörungen noch einmal auf die Unterscheidung zwischen Zeichen und Zeichenträgern zurückgegriffen werden, weil Kommunikationsstörungen sowohl isoliert durch Zeichen als auch durch die Zeichenträger verursacht werden können.

3.11.22 *Die Nachricht*

Werden die Signale nach syntaktisch logischen Regeln zu Signalfolgen verknüpft, so ist die semantische Ebene erreicht, in der die Signalfolge kommunikationstheoretisch als »Nachricht« bezeichnet wird¹⁷. Die Signalfolge hat jetzt eine Bedeutung; sie beschreibt ein Objekt, so wie es vom zeichenverknüpfenden Element gesehen wird. Cherry hat betont, daß der semantische Aspekt bei der mathematischen oder psychologischen Untersuchung der zwischenmenschlichen Kom-

¹³ Vgl. z. B. Kramer (Information), S. 28 ff.; Watzlawick/Beavin/Jackson (Kommunikation), S. 22.

¹⁴ Vgl. diese Unterscheidung bei Kosiol (Aktionszentrum), S. 177; Wacker (Informationstheorie), S. 39 gliedert auch in Zeichen und Zeichenträger, wobei er aber Zeichen und Signal als Synonyme verwendet.

¹⁵ Vgl. Wiener (Kybernetik), S. 25; Passow (Einführung), S. 35; Witte (Information), S. 10 f.; Baetge (Systemtheorie), S. 37.

¹⁶ Vgl. Kramer (Information), S. 77.

¹⁷ Vgl. Kramer (Information), S. 21; Drumm (Elemente), S. 48.

munikation am uninteressantesten ist, weil sich kaum ein Ansatz zur Messung der Bedeutung einer Nachricht finden läßt¹⁸. Die Bedeutung einer Nachricht zu berücksichtigen hat nur Sinn, wenn man auch das Verhalten des Signalrezipienten einbezieht, wobei man bei der Analyse auf die pragmatische Ebene der Kommunikation übergreift¹⁹.

Die Analyse der semantischen Ebene der Kommunikation hat aber dennoch ihre Berechtigung. Man denke nur an jene Kommunikationsstörungen, die dadurch entstehen, daß sich die Kommunikationspartner unbeabsichtigt über die Bedeutung der Signalfolge uneinig sind. Der griechische Philosoph Platon hat auf das Problem des semantischen Dissens hingewiesen und daraus die Forderung abgeleitet, daß man sich zu Anfang jeder Diskussion über die Bedeutung der verwendeten Begriffe einig sein müsse²⁰. (Nicht zuletzt wegen der Vielfalt der in der Literatur den Begriffen Zeichen, Signal, Nachricht und Information zugeordneten Bedeutungen muß hier ebenfalls eine Bedeutungserklärung gegeben werden, um einen semantischen Dissens auszuschalten.) Das Problem des semantischen Dissens darf nicht mit dem von Weaver erwähnten »semantischen Problem« der Kommunikation verwechselt werden²¹. Dieses Problem bezieht sich auf die adäquate Interpretation des Kommunikationsinhaltes durch den Empfänger gemäß der Absicht des Senders. Es handelt sich also um eine Fragestellung, die in der pragmatischen Ebene der Kommunikation liegt, weil die Verbindung zwischen den Zeichen und den Benutzern bedeutsam ist. Der semantische Dissens dagegen bezieht sich auf die eindeutige und von allen Kommunikationsteilnehmern anerkannte Zuordnung von Signalfolgen auf Objekte der Kommunikation²².

3.11.23 *Die Information*

Die pragmatische Ebene der Kommunikationsforschung beschäftigt sich mit der Untersuchung der Beziehungen zwischen den Signalen und ihren Benutzern. Besteht eine Beziehung dergestalt, daß die Kenntnisnahme der Signale bzw. der Signalfolgen zu einer Verhaltensbeeinflussung des Benutzers führt, ist in den Signalen eine Information enthalten. Dabei kann dieselbe Signalfolge im Kommunikationsprozeß sowohl Information als auch eine handlungsirrelevante Signalfolge sein, wenn etwa eine vom Sender abgegebene Information (eine Signalfolge, zu der er in irgendeiner Beziehung steht) beim Empfänger keine Wirkung zeigt (sie also eine Signalfolge ist, zu der er keine Beziehung hat).

¹⁸ Vgl. Cherry (Kommunikationsforschung), S. 276; Wacker (Informationstheorie), S. 40.

¹⁹ Vgl. Cherry (Kommunikationsforschung), S. 276 f.; Klis (Überzeugung), S. 63.

²⁰ Vgl. auch Szyperski (Problematik), S. 18.

²¹ Vgl. Weaver (Contributions), S. 4.

²² Vgl. Watzlawick/Beavin/Jackson (Kommunikation), S. 22.

Die semiotische Unterscheidung von Signal, Nachricht und Information hat gegenüber dem mathematisch-statistischen Informationsbegriff den Vorteil, daß sie die Bedeutung und Auswirkung der Signalfolge in die Analyse einbezieht. Für die Untersuchung von Kommunikationsproblemen muß noch ein Schritt weitergegangen werden und der dynamische Aspekt, der im Kommunikationsprozeß liegt, in der Bestimmung »Information« berücksichtigt werden, also die informationelle Beziehung zwischen Sender und Empfänger der Signalfolge. Diese Bestimmung soll im folgenden Abschnitt vorgenommen werden, indem »Information« als Beziehung zwischen Sender und Empfänger den beiden hauptsächlich in der Betriebswirtschaftslehre gebrauchten Definitionen von »Information« gegenübergestellt wird, die den dynamischen Aspekt unberücksichtigt lassen.

3.12 Die Information in der Beziehung zwischen Sender und Empfänger

Einige Autoren sehen »Information« nur in den Auswirkungen auf den Empfänger. Bei ihnen liegt eine andere semantische Bedeutung von »Nachricht« und »Information« vor, die von der vorgestellten semiotischen Ebenenbildung abweicht und die sie als Unterbegriffe des Begriffs »Wissen« auffaßt. Die »Nachricht« enthält nicht nur eine Beschreibung des Objektes, sondern wird in ihrer Beziehung zum Empfänger gesehen, ist also auch ein Begriff der pragmatischen Ebene. Für die Beurteilung einer Signalfolge als Nachricht oder Information ist ausschlaggebend, wie sich ihre Kenntnisnahme auf das Wissen des Empfängers auswirkt. Ulrich fordert eine Gleichsetzung von »Nachricht« und »Information«, wenn durch die Signalfolge der Wissensstand des Empfängers erhöht wird, sei es, daß er völlig neues Wissen über einen Sachverhalt erhält oder seine Kenntnisse verbessert werden²³. Diese Auffassung nähert sich dem Informationsbegriff der mathematisch-statistischen Informationstheorie²⁴, in der das Ausmaß des Informationsgehaltes einer Signalfolge danach bestimmt wird, wie groß die Erwartungswahrscheinlichkeit für das Auftreten einer bestimmten Signalfolge ist. Eine »Nachricht« ist demnach deshalb eine »Information«, weil ihre Kenntnisnahme für den Empfänger unerwartet und neu ist und dadurch sein Wissen über den der Signalfolge zugrundeliegenden Sachverhalt erhöht wird²⁵. Die Unterscheidung von Nachricht und Information bzw. deren Gleichsetzung beruht bei dieser Betrachtungsweise auf dem Kriterium der Veränderung des Wissensstandes beim Empfänger der Signalfolge; bei der semiotischen Abgrenzung liegt die Unter-

²³ Vgl. Ulrich (Unternehmung), S. 128; ähnliche Ansätze finden sich bei Kanellopoulos (Kommunikation), S. 92 f. und Heinrich (Ausschaltung), S. 7.

²⁴ Ähnlich Witte (Information), S. 14.

²⁵ Brauch (Quantifizierung), S. 31 unterscheidet anstelle von »Nachricht« und »Information« in »potentielle« und »effektive« Informationen, wobei nur die effektiven Informationen den Wissensstand erhöhen.

scheidung in der Bedeutung der Signalfolge (Nachricht) und der Wirkung der Signalfolge (Information), und zwar sowohl beim Sender als auch beim Empfänger der Signalfolge.

Neben dem einseitigen Bezug des Informationsbegriffes auf den Empfänger entsteht auch eine schwierige Abgrenzungsproblematik, die sich durch die beiden Kriterien für die Gleichsetzung von »Nachricht« und »Information« ergibt.

Wann ist eine Signalfolge als neu zu bezeichnen? Eindeutig nur dann, wenn sie den Empfänger von einem ihm vorher völlig unbekanntem Sachverhalt unterrichtet. Wie sind aber Signalfolgen einzuordnen, deren Inhalt der Empfänger bereits kennt, deren Auftreten aber ungewiß ist? Ein solcher Fall ist gegeben, wenn eine Handlung eine begrenzte Zahl vorherbestimmbarer Reaktionen auslösen kann, es aber ungewiß ist, welche Reaktion eintritt, d.h. über welche Reaktion eine Signalfolge an das handelnde Element zurückgemeldet wird. Die Konkurrenz kann als Reaktion auf eine Preiserhöhung ebenfalls die Preise erhöhen oder beim alten Preis bleiben. Soll die Signalfolge über die Reaktion der Konkurrenz auch als neu angesehen werden, obwohl der mögliche Inhalt dem Empfänger bereits bekannt ist, und kann sie daher als »Information« bezeichnet werden?²⁶

Nun könnte der Einwand gebracht werden, daß diese Signalfolge zwar inhaltlich nicht neu ist, aber den Wissensstand erhöht, also dem zweiten Kriterium genügt. Dieses Kriterium setzt voraus, daß man den Wissensstand des Empfängers messen kann und durch Differenzbildung eine Veränderung nachweisen kann, um die Wissensstandserhöhung intersubjektiv überprüfbar zu machen. Die Frage, was »Wissen« ist, ist noch nicht ausdiskutiert²⁷. Stichworte seien mit dem Hinweis auf die Probleme des Ultrakurz-, Kurz- und Langzeitgedächtnisses und die damit zusammenhängende Speicherungs- und Verknüpfungsfähigkeit von Menschen und Maschinen gegeben²⁸.

Hier ist vor allem danach zu fragen, ob »Wissen« teilbar ist, und damit eine notwendige Voraussetzung für die Differenzbildung gegeben ist, oder ob man nicht von verschiedenen qualitativen Zuständen ausgehen muß, um das Wissen zu bestimmen, unabhängig von der Menge der zur Verfügung stehenden Daten. Zur Verdeutlichung des Problems kann man an einen Forscher denken, der zur Stützung einer bestimmten Hypothese zahlreiche Informationen gesammelt hat. Dann erhält er eine Information, durch die sich viele bisher gewonnenen Ergebnisse als falsch erweisen. Obwohl damit ein Großteil seines bisherigen Problem-

²⁶ Koreimann (Informationsbegriff), S. 51 verneint dies mit dem Hinweis auf die fehlende Erhöhung des Informationsgrades beim Empfänger. Cherry (Kommunikationsforschung), S. 231 argumentiert im Sinne der mathematisch-statistischen Informationstheorie, daß durch die »Prä-Information« der Informationsgehalt als wahrscheinlichkeitstheoretischer Erwartungswert niedriger ist als bei völlig unbekanntem Signalfolgen.

²⁷ Vgl. Bocheński (Denkmethode), S. 10 ff.

²⁸ Vgl. Kirsch (Entscheidungsprozesse II), S. 88 ff.; Steinbuch (Automat), S. 267.

wissens wegfällt, also ein quantitativer Verlust an Wissen eingetreten ist, hat das Wissen des Forschers eine bessere Qualität²⁹. Diese ungelösten Fragen machen es äußerst schwierig, mit den Kriterien des neuen bzw. erhöhten Wissens zu bestimmen, wann eine »Nachricht« einer »Information« gleichzusetzen ist und in welchen Fällen dies nicht möglich ist.

Die Unterordnung der Begriffe »Nachricht« und »Information« unter den Oberbegriff »Wissen« zeigt sich auch bei den Autoren, die »Information« als »zweckorientiertes Wissen« ansehen³⁰. Hier wird nicht wie bei Ulrich eine Wissensstandsveränderung durch die Information betont, sondern die Unterscheidung wird danach vorgenommen, ob die Information zum Erreichen eines gegebenen Ziels nützt oder nicht³¹.

Aus der Verfolgung des Ziels können beim Empfänger Entscheidungsprobleme entstehen, für die er Informationen erhalten muß, um die Probleme zweckgerecht zu lösen. Es treten aber Klassifikationsschwierigkeiten auf, wenn man die übermittelten Signalfolgen mit diesem Kriterium in »Informationen« und »nicht-zweckorientierte Signalfolgen« trennen will. Bei komplexen Entscheidungsproblemen benötigt der Empfänger zahlreiche Informationen, deren Zweckbezogenheit nicht schon bei Kenntnisnahme der Signalfolgen, sondern erst in Zukunft erkennbar werden kann. Der Empfänger muß die Signalfolgen aber wegen des potentiellen Beitrages zur Entscheidungsfindung bei gegenwärtigen und zukünftigen Problemen schon im Zeitpunkt der Kenntnisnahme speichern³². Kramer benutzt zur Kennzeichnung dieses Phänomens den Ausdruck »latente Informationen«³³. Er ist sich dabei nicht bewußt, daß er damit die durch das Merkmal der Zweckbezogenheit geschaffene Unterscheidung zwischen Information und Signalfolge weitgehend aufhebt, denn vielen Signalfolgen kann eine im gegenwärtigen Zeitpunkt noch verborgene Zweckorientierung zukommen.

²⁹ Die prägnanteste Formulierung bringt Platon, wenn er Sokrates den Satz höchster Qualität und geringster Quantität sagen läßt: »Ich weiß, daß ich nicht-wissend bin«.

³⁰ Levin (Automation), S. 170 kennzeichnet »Information« in Abhebung zur »Nachricht« durch die Eigenschaft, »unsere Kenntnisse in Bezug auf das Erreichen bestimmter Ziele zu erweitern«. Dieser Gedanke wurde später von Kloidt (Information), Sp. 2805 und Wittmann (Unternehmung), S. 14 in der deutschen Literatur eingeführt und hat weite Verbreitung gefunden, vgl. z.B. Kramer (Information), S. 21; Berthel (Informationen), S. 147; Drumm (Elemente), S. 21; Coenenberg (Kommunikation), S. 21. Dabei ist als Besonderheit zu Kloidt anzumerken, daß er nicht das zweckorientierte Wissen schlechthin, sondern nur die Vermittlung des Wissens meint, das zur Entscheidungsfindung beitragen kann, indem er es von den »Anordnungen« als der Unterrichtung über die Sachaufgabe und den geplanten Prozeßvollzug begrifflich trennt. Einer solch engen Auffassung kann nicht gefolgt werden.

³¹ Den Unterschied zwischen beiden Auffassungen erwähnen Kosiol (Aktionszentrum), S. 175 und Bartram (Kommunikation), S. 76 f. - Allerdings findet sich auch die Vermischung beider Betrachtungsweisen, vgl. Nieschlag/Dichtl/Hörschgen (Marketing), S. 551.

³² Dieses Problem erwähnt Bartram (Kommunikation), S. 76.

³³ S. Kramer (Information), S. 23.

Die Abgrenzung der Informationen nach ihrer Zweckorientierung wird unzutreffend, wenn nur der offizielle Betriebszweck darunter verstanden wird³⁴. Bei informalen Informationen läßt sich nur teilweise ein betriebsbezogener Inhalt annehmen, sodaß ein Teil der übermittelten Signalfolgen, die zur Orientierung der von der informalen Gruppe verfolgten Ziele dienen und die das Erreichen des offiziellen Betriebsziels beeinflussen können, von einem so begrenzten Informationsbegriff nicht erfaßt werden.

Beiden Definitionen, der Wissensstanderhöhung und der Zweckorientierung, ist gemeinsam, daß sie nur den Empfänger der Signalfolge berücksichtigen. Da sich diese Arbeit mit Kommunikationsstörungen befaßt, soll eine Bestimmung des Informationsbegriffes gewählt werden, die den Kommunikationsaspekt betont, indem »Information« als »Handlungsimpuls« charakterisiert wird.

Das Ziel der Kommunikation ist in der Verhaltensbeeinflussung des Empfängers zu sehen³⁵. Der kommunikative Akt beruht auf Signalfolgen, die für den Sender eine »Information« enthalten. Diese »Information« soll dem Empfänger so zur Kenntnis gebracht werden, daß er ebenfalls zu der Signalfolge eine Beziehung knüpfen kann, womit sie auch für ihn zur »Information« wird. Dabei wird vom Sender angestrebt, daß der Empfänger die gleiche Beziehung zur Signalfolge entwickelt wie er, also die von ihm beabsichtigte Information aus der Signalfolge ableitet. Diese Information beeinflußt sein Verhalten, und da das Verhalten des Empfängers in seinen Handlungen sichtbar wird, kann man die Information als »Handlungsimpuls« bezeichnen³⁶, oder wenn man die Beziehungen zur Information getrennt herausstellen will, als »Handlungsimpuls im Sinne einer Aufforderung zum Handeln« (Sender) und als »Handlungsimpuls im Sinne eines Auffordert-Seins zum Handeln« (Empfänger).

Die Einbeziehung des Kommunikationsprozesses zur Bestimmung des Informationsbegriffes führt in das Tripel »Signal«, »Nachricht« und »Information« als syntaktischer, semantischer und pragmatischer Ebene der Kommunikation eine zusätzliche Dimension der pragmatischen Ebene ein, die auf die Beziehung beider Kommunikationspartner zu einer Signalfolge hinweist. Um als Handlungsimpuls zu wirken, der der Absicht des Senders entspricht, wird eine Beziehungen-gleichheit bei Sender und Empfänger notwendig. Diese Dimension ist für die Analyse von Kommunikationsstörungen erforderlich, wenn die Störung daraus resultiert, daß die Entwicklung gleicher Beziehungen zu einer Signalfolge

³⁴ So etwa Coenenberg (Kommunikation), S. 35 f.; auch Wittmann (Unternehmung), S. 14 meint den offiziellen Betriebszweck, den er als »möglichst vollkommene Disposition« bezeichnet; zur Kritik an dieser Auffassung vgl. Bartram (Kommunikation), S. 76 f. und Klis (Überzeugung), S. 63.

³⁵ Vgl. Weaver (Mathematik), S. 150 f.; Merrihue (Managing), S. 16 f.; Koreimann (Informationsbegriff), S. 51.

³⁶ Kosiol (Aktionszentrum), S. 190 betont den bewußt gesendeten Impuls als Voraussetzung jeder Kommunikation.

mißlingt. Im Fall der Störung wirkt die Information nicht als Handlungsimpuls, sondern bleibt eine Signalfolge, auf die der Empfänger nicht reagiert³⁷.

Gegenüber den Bestimmungen der Information als Wissensstanderhöhung und des zweckorientierten Wissens hat die Bestimmung als Handlungsimpuls den Vorteil, daß sie beide Kommunikatoren einbezieht, allgemeiner und somit auf jeden kommunikativen Akt anwendbar ist. Sie steht aber nicht im Gegensatz zu jenen Begriffsbestimmungen, was deutlich wird, wenn man den Handlungsimpuls als Orientierung des Empfängers auf einen vom Sender verfolgten Zweck erkennt.

Mit dieser Begriffsbestimmung wird aber vermieden, daß nur die für einen offiziellen Betriebszweck übermittelten Informationen darunter subsumiert werden, denn sie umfaßt auch die Informationen, den dem Empfänger informale Inhalte zur Kenntnis bringen³⁸. Diese Informationen müssen in einer realitätsnahen Analyse berücksichtigt werden, weil formale und informale Informationen ein Tun oder Unterlassen des Empfängers bewirken können. Für die sozialwissenschaftliche Analyse des menschlichen Verhaltens im Betrieb sind die Reaktionen auf informale Informationen deshalb so interessant, weil hierdurch die mit formalen Informationen angestrebten Verhaltensweisen erheblich modifiziert werden können³⁹.

Diese Begriffsbestimmung fordert aber auch nicht, daß die Informationen für den Empfänger neu oder wissensstanderhöhend sein müssen, weil das Handeln auch nach Kenntnisnahme eines dem Empfänger bereits bekannten Sachverhaltes erfolgen kann. Hier löst sich auch das Problem, daß nacheinander eintreffende Signalfolgen gespeichert werden müssen, bis sie zusammen die »Reizschwelle« erreicht haben, um einen Handlungsimpuls auszulösen.

Die Bestimmung der Information als Handlungsimpuls, die aus der Kommunikationsbeziehung abgeleitet wird, bildet die Grundlage für die Analyse der Kommunikationsprobleme in einem System, die durch die Erfassung des formalen und informalen Informationsflusses und seiner Wirkung auf das Verhalten der Systemelemente eine realistischere Beurteilung des Systemverhaltens erwarten läßt.

³⁷ Bei dem hier vertretenen weiten Begriff der Kommunikationsstörung können auch Störungen bei Beziehungsgleichheit auftreten, wenn etwa der Sender eine bewußt verfälschte Information übermittelt, damit der Empfänger eine bestimmte Verhaltensweise zeigt. Die Forderung nach Beziehungsgleichheit deutet auf Störungen hin, die schon bei Nicht-Erfüllung der Kommunikationsvoraussetzungen auftreten.

³⁸ Vgl. die ebenfalls weite Fassung des Begriffes bei Hartley/Hartley (Grundlagen), S. 23.

³⁹ Vgl. in diesem Zusammenhang die von den Hawthorne-Studien Elton Mayo's ausgelöste Diskussion der informellen Gruppen im Betrieb. Informale Kommunikationen werden bisher noch häufig in betriebswirtschaftlichen Untersuchungen zu Informations- und Kommunikationsproblemen ausgeklammert, so bei Kramer (Information), S. 35; eine Tendenzwende deutet sich durch die Arbeiten von Bartram (Kommunikation) und Coenenberg (Kommunikation) an.

3.13 *Die Informationsentstehung*

Die vom Sender abgegebene Information ist das Instrument zur Verhaltensbeeinflussung. Deshalb soll die Frage erörtert werden, wie die Informationen beim Sender gebildet werden können. Hierbei geht es nicht um den logischen Aufbau nach Syntax und Semantik, sondern um die zeitlichen Prozeßphasen, die allgemein mit Aufnahme, Speicherung und Verarbeitung bezeichnet werden⁴⁰.

3.13.1 *Aufnahme und Speicherung*

Der Sender einer Information steht nicht isoliert im System, sondern ist selbst Empfänger zahlreicher Informationen. Um Informationen aufzunehmen, sind kommunikative Verbindungen mit den anderen Systemelementen notwendig, die entscheidungsrelevante Informationen für das betreffende Systemelement zur Verfügung stellen können. Da bei komplexen Entscheidungsproblemen die Neugewinnung einer Information von vielen Einzelinformationen abhängig ist, die jedoch in der Regel nacheinander dem informationsbildenden Element zur Verfügung gestellt werden, ist eine Speicherung der vorher eingehenden Informationen notwendig, für die zahlreiche Speichermedien eingesetzt werden können⁴¹. Für die Informationsentstehung können die Aufnahme und die Speicherung von Signalfolgen als Prozeß-Eingangsstufe angesehen werden, die die notwendige Grundlage für den eigentlichen Prozeß der Informationsentstehung, nämlich die Informationsverarbeitung, bildet.

3.13.2 *Die Verarbeitung der Information*

Um eine Senderinformation zu entwickeln, müssen die eingehenden und gespeicherten Informationen verarbeitet werden. Es werden zwei Formen des Informationsverarbeitungsprozesses unterschieden⁴²:

- die Veränderung der Signale: Signale bestehen aus Zeichen und Zeichenträgern als der sie tragenden materiellen Basis; bei Veränderung der Zeichen werden die die Information enthaltenden Zeichen und Zeichensysteme in andere Zeichensysteme transformiert (etwa die binäre Kodierung von dekadischen Zahlen oder das Umsetzen vom lateinischen in das Morse-Alphabet); bei der Veränderung der Zeichenträger wird

⁴⁰ Vgl. Kramer (Information), S. 82.

⁴¹ Zu einzelnen Speichermedien vgl. Kosiol (Aktionszentrum), S. 191; Steinbuch (Automat), S. 120 ff.; Niederberger (Information), S. 57.

⁴² Kramer (Information), S. 103 u. Brönmann (Aufbau), S. 71 unterscheiden drei Formen; hier werden die beiden ersten Formen zusammengefaßt, weil sie in einem engen sachlogischen Zusammenhang stehen.

- die Zahl oder Form der Zeichenträger geändert (etwa Abschriften oder Photokopien), nicht aber die inhaltliche Bedeutung der Zeichenfolge.
- die Veränderung der Informationsinhalte: in der Veränderung der Informationsinhalte ist die wichtigste Form der Informationsverarbeitung zu sehen, weil hier die Denk- und Entscheidungsprozesse des informationsverarbeitenden Elementes zum Ausdruck kommen. Brönimann spricht von der pragmatischen Stufe der Informationsverarbeitung, auf der aus eingehenden Informationen durch Sortieren, Kombinieren, Verdichten oder Selektieren neue Informationen geschaffen werden⁴³. Die Frage der Informationsentstehung ist demnach nur bei dieser Verarbeitungsform zu stellen, während in den anderen Fällen nur eine Weitergabe bereits vorhandener Informationen stattfindet.

Flik unterscheidet die Be- und Verarbeitungsprozesse der zweiten Form in die »regressive« und »progressive« Informationsverarbeitung. Bei der regressiven Informationsverarbeitung wird nur auf bereits bekannten Informationen aufgebaut. Die Ergebnisse der Informationsverarbeitung, also die abzugebenden Handlungsimpulse, sind im voraus abzuschätzen, weil keine neuen Informationen gebildet werden. Bei der progressiven Informationsverarbeitung steht die Entwicklung neuer, bisher nicht vorhandener Informationen im Mittelpunkt⁴⁴. Auf Grund dieser Unterscheidung kommt er zu dem Ergebnis, daß die regressiven Verarbeitungsprozesse an der Basis der Organisationshierarchie vorherrschen, während die progressiven Verarbeitungsprozesse zu den Führungsaufgaben der Betriebspitze zählen⁴⁵.

Betrachtet man den Betrieb als Geflecht vermaschter Regelkreise, wird man dieser Feststellung nur begrenzt zustimmen können. In ihr wird auf die Unterscheidung von Führungs- und Ausführungsentscheidungen abgestellt. Die Ausführungsentscheidungen sind durch die Führungsentscheidungen weitgehend determiniert und die Informationen, mit denen die Ausführungsentscheidungen weitergeleitet werden, weitgehend abzuschätzen, wenn keine bewußte oder unbewußte Verfälschung des Informationsinhaltes vorgenommen wurde. Im Regelkreis tritt aber die Rückinformation auf, die nach dem Prozeßvollzug der Stellgröße durch eine hierarchisch untergeordnete Stelle an den Regler zurückgemeldet wird. Diese Kontrollinformation ist als neue Information anzusehen, die in einer »progressiven« Verarbeitung an der Basis gewonnen wird⁴⁶. Ebenso sind die In-

⁴³ Vgl. Brönimann (Aufbau), S. 72.

⁴⁴ Zur Begriffsbildung vgl. Schnelle (Entscheidungen), S. 38 f.

⁴⁵ S. Flik (Ansätze), S. 111.

⁴⁶ Heinrich (Ausschaltung), S. 24, bezeichnet die Regelgrößen-Informationen als »sekundäre« Informationen, die aus dem Vergleich von Informationen über Soll und Ist (»primäre« Informationen) abgeleitet werden. Eine solche Ordnung kann aber keine Rangfolge der Wichtigkeit der Informationen sein, weil die Wichtigkeit einer Informationsart von dem prozeßbedingten Bedürfnis nach diesen Informationen bestimmt wird.

formationen über Störgrößeneinflüsse, die an der Basis wirksam werden, in diese Form der Informationsverarbeitung einzuordnen.

Das regelungstheoretische Argument trägt daher die Auffassung, daß es sinnvoll ist, nur allgemein zwei Formen der Informationsverarbeitungsprozesse zu unterscheiden und im Bedarfsfall bei der einzelnen Information zu bestimmen, mit welcher Verarbeitungstechnik sie entstanden ist. Der Entscheidungsspielraum des informationsverarbeitenden Elementes und die dadurch notwendige Einflechtung in und die Teilnahme am gesamten betrieblichen Informationsfluß spielt zwar eine Rolle für die Möglichkeit, neuartige Informationen zu produzieren (dieser Spielraum und die Informationsversorgung werden auf höherer hierarchischer Stufe größer sein⁴⁷), ist aber kein zweckmäßiges Kriterium zur Bestimmung der Verarbeitungstätigkeit der Systemelemente an Informationen, sondern eher für die Qualität der entstandenen Informationen. Wenn man der Unterscheidung von Flick folgt, wird die Problemstellung der Informationsentstehung zu schnell auf die oberen hierarchischen Ebenen eingeschränkt, weil nur die »progressive« Informationsverarbeitung, also die Neugewinnung von Informationen, besonderes Interesse beanspruchen kann. Dabei werden Informationsverarbeitungsprozesse an der Basis übersehen, die das gesamte Informationsniveau des Systems wegen ihres quantitativen Ausmaßes beeinflussen.

Das Problem der Informationsentstehung gewinnt dadurch an Bedeutung für die Möglichkeit der Kommunikationsstörung, daß bei der Informationsverarbeitung die eigenen, offiziell nicht anerkannten Zielsetzungen der informationsverarbeitenden Elemente in die weiterzugehenden Informationen eingebaut werden können. Diese Gefahr ist bei der Bearbeitung durch Veränderung der Informationsinhalte besonders groß. Bei der Konstruktion eines informationsverarbeitenden Systems mit mehreren Elementen sind deshalb Kontrollen einzubauen, die eine Informationsverfälschung durch die Systemelemente erschweren.

⁴⁷ Vgl. Bleicher (Zentralisation), S. 168; Schumm-Garling (Herrschaft), S. 90.

3.2 Kommunikation

Wie beim Informationsbegriff liegen auch für »Kommunikation« zahlreiche Versuche vor, diesen Begriff zu charakterisieren und zu definieren⁴⁸. Am umfassendsten ist jene Formulierung, die als »Kommunikation« eine aktive Austauschbeziehung zwischen zwei Elementen bezeichnet. Eine solche Definition ist jedoch nicht ausreichend, weil sie zwar den Kern des Kommunikationsphänomens, nicht aber — um im Bild zu bleiben — die Umhüllung des Kerns näher erläutert, die je nach dem Forschungszweck eine andere Gestalt haben kann, da die realen kommunikationstragenden Elemente sowohl Menschen, Tiere als auch Maschinen sein können. Damit ergibt sich die Notwendigkeit, für eine Analyse der Kommunikation im Filialbetrieb die Eigenschaften dieser Kommunikationsbeziehungen näher zu bestimmen.

3.21 Kommunikationsnetz und Kommunikationsprozeß

Als erstes muß auf die Doppelsinnigkeit des Begriffs »Kommunikation« hingewiesen werden, die oft unbeachtet bleibt und zu mißverständlichen Aussagen führt. Als Kommunikation wird zweierlei verstanden: der Prozeß der Signalübermittlung und die Struktur der Kommunikationsbeziehungen, die man kurz als Kommunikationsprozeß und als Kommunikationsnetz bezeichnen kann⁴⁹. Für einen kommunikativen Akt sind beide Begriffskomponenten erforderlich. Das Kommunikationsnetz bildet die notwendige Voraussetzung der Verbindung der Elemente, zwischen denen sich ein Kommunikationsprozeß abspielen kann. Für beide Komponenten ergeben sich unterschiedliche Problemschwerpunkte. Bei dem Kommunikationsnetz liegt das Hauptproblem in der optimalen Strukturierung des betrieblichen Kommunikationsnetzes, während es bei dem Kommunikationsprozeß darauf ankommt, die Übertragung der Signale gegen Störungen jeglicher Art abzusichern.

Die gesonderte Berücksichtigung von Netz und Prozeß innerhalb des Kommunikationsbegriffes hat den Vorteil, daß nicht nur wie in der nachrichtentechnischen Theorie der Signalübertragung der Prozeß allein berücksichtigt wird⁵⁰.

⁴⁸ Vgl. Brönimann (Aufbau), S. 32; Brönimann hat bei 50 Autoren den Begriff »Kommunikation« untersucht und versucht, daraus eine Definition zu kristallisieren. Auf die dort angeführten Autoren sei hier verwiesen.

⁴⁹ Ähnlich Kanellopoulos (Kommunikation), S. 20.

⁵⁰ Die engere Auffassung der Kommunikation als Informationsfluß zwischen den Elementen ohne Berücksichtigung der Elemente wird z.B. von Domeier (Beurteilung), S. 17, vertreten. Ein Kommunikationssystem ist dann eine geordnete Menge von Kommunikationsbeziehungen, nicht von Menschen oder Maschinen. Eine solche Begriffswahl ist abzulehnen, weil damit weder die semantische noch die pragmatische Ebene der Kommunikation, die für die Effizienz des Betriebes von Bedeutung sind, erfaßt werden.

Durch die Einbeziehung des Netzes werden auch die Elemente als Anfangs- und Endpunkte des Übertragungsweges in der Analyse relevant. Dadurch wird es möglich, Störungen innerhalb der Kommunikation nicht allein daraufhin zu prüfen, ob der Fehler in den technischen Mitteln des Übertragungsweges liegt, sondern es können auch der Sender und der Empfänger als mögliche Störquellen des kommunikativen Aktes überprüft werden⁵¹. Soweit die Anfangs- und Endpunkte des Übertragungsweges Menschen sind, kann festgestellt werden, ob bestimmte bewußte oder unbewußte Verhaltensweisen die Störungsursache sind. Damit wird der technische Aspekt der Übertragung um psychologische und soziologische Fragestellungen erweitert.

Als Elemente des Systems »Filibetrieb« sind der Mensch und das Arbeitsmittel herausgestellt worden. Die Grundelemente des betrieblichen Kommunikationsnetzes können daher nur der Mensch und die Arbeitsmittel sein. Bei den Arbeitsmitteln gilt die einschränkende Bedingung, daß sie kommunikationsfähig sein müssen, also aktiv Informationsverarbeitungsprozesse vollziehen können, wie es etwa bei den elektronischen Datenverarbeitungsanlagen gegeben ist⁵². Das Beziehungsnetz, das diese Elemente zur Durchführung kommunikativer Prozesse miteinander verbindet, umfaßt daher drei Typen von Beziehungen, nämlich zwischen Menschen, zwischen Menschen und Maschinen und zwischen Maschinen⁵³. Damit wird der allgemeine Kommunikationsbegriff eingengt auf Beziehungen, die als Kombinationen der Systemelemente »Mensch« und »kommunikationsfähiges Arbeitsmittel« denkbar sind.

Das Beziehungsnetz bildet die Grundlage der Kommunikation. Von einem Kommunikationsprozeß kann aber nur dann gesprochen werden, wenn auf den vorhandenen Kommunikationswegen Signale ausgetauscht werden. Der kommunikative Akt erfordert ein Tätigwerden der Elemente und nicht nur eine zwischen ihnen gegebene Verbindung. Das bedeutet, daß für eine optimale Zielerreichung nicht nur ein leistungsfähiges Beziehungsnetz strukturiert werden muß, sondern auch dafür Sorge getragen werden muß, daß die vorhandenen Beziehungen auch aktiviert werden⁵⁴. Der Aufbau einer Kommunikationsstruktur des Filialbetriebes ist daher keine einmalige Aufgabe, sondern eine permanente Anforderung an die Betriebsleitung.

⁵¹ Vgl. Blohm/Heinrich (Schwachstellen), S. 12.

⁵² Vgl. Nieschlag/Dichtl/Hörschgen (Marketing), S. 552; Riesenkampff (Auswirkungen), S. 168.

⁵³ Vgl. Mertens/Kress (Mensch), S. 2; »Maschine« ist hier ein allgemeiner Begriff für jedes nicht-menschliche kommunikationsfähige Element.

⁵⁴ Schneider (Zentral), S. 724, spricht von pseudodezentralen Kommunikationsnetzen, wenn die durch die Struktur des Kommunikationsnetzes gegebenen Möglichkeiten durch mangelnde Kommunikationsbereitschaft der Elemente nicht ausgenutzt werden oder durch andere Elemente unterdrückt werden.

Um einen Eindruck von der Gestalt des Kommunikationsnetzes zu gewinnen, kann man sich vorstellen, daß es als eine zweite Ebene über dem Netzwerk des materiellen Produktionsablaufes liegt. Anstelle des materiellen Transports sind es innerhalb dieses Netzes Informationen, die über die Verbindungswege transportiert werden⁵⁵. Während im Produktionsprozeß das Material transportiert und Veränderungen unterworfen wird, leitet das Kommunikationsnetz die Anweisungen über die erforderliche Materialbearbeitung weiter. Ohne sie wäre eine Leistungserstellung überhaupt nicht möglich. Die Flußrichtung des Informationsstroms ist nicht einseitig von den Rohstoffen zum Fertigprodukt gerichtet wie der Materialtransport, sondern durch Rückkopplungsschleifen wechselseitig gestaltet⁵⁶. Die lenkenden Informationen umfassen nicht nur die produktionsbezogenen Anweisungen, sondern auch die den Leistungsprozeß motivierenden Informationen⁵⁷. Es zeigt sich aus einem anderen Blickwinkel die überragende Bedeutung, die der Kommunikationsstruktur als Systemstruktur zukommt und die Notwendigkeit, eine reibungslos funktionierende Struktur zu schaffen und zu sichern.

Der Kommunikationsprozeß ist die einzelne Übertragung der den Informationen zugrundeliegenden Signalfolgen. Zur Durchführung des Prozesses sind drei Bestandteile notwendig: der Sender, der Empfänger und der Übertragungskanal, also zwei Kommunikationselemente und ein Bündel von Kommunikationsmitteln. Dieser Prozeß kann in mehrere Phasen gegliedert werden. Der Sender setzt aus seinem Zeichenvorrat eine bestimmte Zeichenfolge zusammen, die nach syntaktischen, semantischen und pragmatischen Gesichtspunkten aufbereitet die Informationen enthält, die er übermitteln will. Diese Zeichenfolge gibt er in ein Sendegerät (etwa das Mikrophon eines Telefons), von wo sie über den Kommunikationsweg zum Aufnahmegerät des Senders läuft (Lautsprecher des Telefonhörers) und den Empfänger von der gesendeten Signalfolge in Kenntnis setzt. Das Beispiel des Telefongesprächs macht deutlich, daß diese Zeichenfolge bei der Übertragung mehrfach ihre Signalgestalt ändern kann, wobei hier die vom Sprecher erzeugten Laute in elektrische Impulse umgewandelt werden, die beim Empfang in Laute zurückgewandelt werden (die mit Hilfe der Luft erzeugten Laute werden auf dem Weg ins Gehirn über den menschlichen Hörapparat weiteren Transformationen unterworfen⁵⁸).

Damit der Kommunikationsprozeß sein Ziel erreicht, nämlich mittels der gesendeten Information den Empfänger zu einem bestimmten Handeln zu veranlassen, muß gewährleistet sein, daß der Empfänger in der Lage ist, aus der gesendeten Zeichenfolge eine entsprechende Information zusammenzufügen. Das

⁵⁵ Vgl. Wacker (Informationstheorie), S. 38.

⁵⁶ Vgl. Angermann (Kybernetik), S. 266; Kosiol (Aktionszentrum), S. 181.

⁵⁷ Vgl. Wacker (Informationstheorie), S. 122.

⁵⁸ Vgl. Kūpfmüller (Systemtheorie), S. 102

bedeutet, daß die für die Übertragung vom Sender ausgewählten Zeichen auch im Zeichenvorrat des Empfängers vorhanden sein müssen. Für eine sinnvolle Kommunikation ist also ein beider gemeinsamer Zeichenvorrat notwendig⁵⁹. Es zählt zu den Aufgaben des Senders, aus seinem Zeichenvorrat diejenigen Zeichen auszuwählen, von denen er annehmen kann, daß sie auch im Vorrat des Empfängers vorhanden sind; er muß eine Abstufung nach dem jeweiligen Kommunikationspartner vornehmen⁶⁰. Die Verwendung eines dem Empfänger unbekanntes Zeichensystems bildet ein unüberwindliches Kommunikationshindernis⁶¹. Es soll auf die oft auftretenden Kommunikationsprobleme hingewiesen werden, die zwischen Menschen aus zwei sozialen Schichten bestehen und die für den Betrieb Bedeutung erlangen. Man spricht hier von »Sprachbarrieren«, die durch die Ausbildung und die soziale Umgebung aufgerichtet werden⁶².

Unter Berücksichtigung der Bestandteile des Kommunikationsprozesses läßt sich folgende graphische Darstellung entwickeln⁶³:

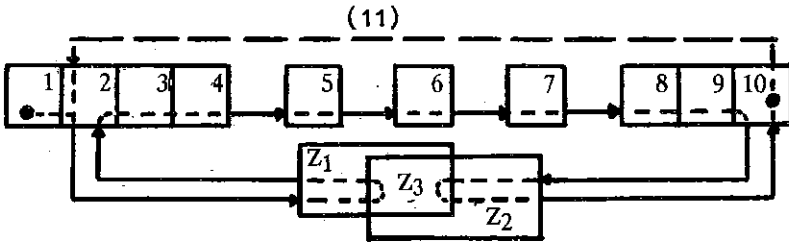
⁵⁹ Vgl. Hartley/Hartley (Grundlagen), S. 64; Kluth (Soziologie), S. 33; Kramer (Information), S. 53; Steinbuch (Automat), S. 30 f.

⁶⁰ Vgl. Roethlisberger (Betriebsführung), S. 51 f.; Sauter (Bedeutung), S. 21; Heinrich (Ausschaltung), S. 38; Kloidt (Information), Sp. 2806.

⁶¹ Vgl. Drumm (Elemente), S. 150.

⁶² Vgl. Fürstenberg (Grundfragen), S. 29; Blau/Scott (Organizations), S. 122 f.

⁶³ Vgl. die Darstellungen bei Biermann (Prognose), S. 50; Brönimann (Aufbau), S. 48; Cherry (Kommunikationsforschung), S. 219; Coenenberg (Kommunikation), S. 43; Feurer (Übermittlungsprozeß), S. 64; Kanellopoulos (Kommunikation), S. 33; Kramer (Information), S. 49; Shannon (Theory), S. 34; Wacker (Informationstheorie), S. 156.



Erläuterungen:

- | | |
|---|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Festlegung der zu übermittelnden Information 2. Auswahl der Zeichen aus der Zeichenmenge Z_1 (vorzugsweise aus der Teilmenge Z_3) 3. Verknüpfung zu einer die Information enthaltenden Zeichenfolge 4. Abgabe der Zeichenfolge an das Sendegerät 5. Transformation der Zeichen zu für das Übertragungsmedium geeigneten Signalen (Codierung) 6. Transport der Signale im Übertragungsmedium 7. Transformation der Signale in Zeichen (Decodierung) 8. Aufnahme der Zeichen durch den Empfänger 9. Verknüpfung zu einer Zeichenfolge nach syntaktischen und semantischen Regeln 10. Vergleich der empfangenen Zeichen mit den in der Zeichenmenge Z_2 vorhandenen Zeichen; Beurteilung der Zeichenfolge nach pragmatischen Gesichtspunkten (Erkennen der Information), wenn alle Zeichen bekannt sind | <div style="display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> <div style="font-size: 3em; margin-right: 5px;">}</div> <div style="text-align: center;">SENDER</div> </div> <div style="display: flex; align-items: center; justify-content: center; margin-top: 10px;"> <div style="font-size: 3em; margin-right: 5px;">}</div> <div style="text-align: center;">ÜBERTRAGUNGS-
KANAL</div> </div> <div style="display: flex; align-items: center; justify-content: center; margin-top: 10px;"> <div style="font-size: 3em; margin-right: 5px;">}</div> <div style="text-align: center;">EMPFÄNGER</div> </div> |
| <p>(11). Eventuelle Rückfrage nach der Beurteilung von nicht in der Teilmenge Z_3 enthaltenen Zeichen</p> | |

Abb. 5: Der Prozeß der Informationsübermittlung

Die mit (11) gekennzeichnete Rückkopplung wird nur mit einer gestrichelten Linie dargestellt, weil sie einen vollständig neuen Kommunikationsprozeß erfordert, bei dem das empfangende Element des ersten Prozesses nun zum sendenden Element wird⁶⁴. Auf die graphische Ausführung wurde verzichtet, weil sich nur eine Umkehrung der Zahlenfolge ergäbe.

Diese Darstellung der Übertragung einer Information ist ein idealtypisches Modell, weil hier bestimmte Elemente des Kommunikationsprozesses unter Abstraktion von anderen Phänomenen, die ebenfalls beim konkreten Kommunikationsprozeß auftreten, hervorgehoben werden. Dazu zählen die Störungen der Kommunikation, die später ausführlich behandelt werden, weil sie Anlässe für Beeinträchtigungen in der Kommunikation zwischen der Zentrale und den Filialen sein können.

3.22 Die Kommunikationswege

Im vorhergehenden Abschnitt wurden die beiden Hauptkomponenten der betrieblichen Kommunikationsstruktur, das Verbindungsnetz der Kommunikationselemente und der Ablauf eines Kommunikationsprozesses, dargestellt. Die dynamische Komponente (Kommunikationsprozeß) muß jetzt noch um die Wege, auf denen die Informationen innerhalb der Struktur übermittelt werden können, erweitert werden⁶⁵. Diese Wege haben eine zentrale Bedeutung für den Aufbau einer Kommunikationsstruktur, weil sie durch verschiedene Strukturierungsmöglichkeiten die organisatorische Verbindung der einzelnen Systemelemente und Subsysteme formal festlegen⁶⁶. Die Strukturierungsformen gelten auch für die informellen Kommunikationswege, jedoch läßt sich hier die Zuordnung der Elemente organisatorisch nicht bestimmen. Kramer hat die Kommunikationswege nach drei Aspekten gegliedert⁶⁷:

1. der Austauschbeziehung zwischen Sender und Empfänger;
2. der Anzahl der am Kommunikationsprozeß beteiligten Elemente;
3. der hierarchischen Stellung der Elemente zueinander.

⁶⁴ Staerkle/Jaeger (Information), S. 687 f., behandeln die Rückkopplung als Teil des Kommunikationsprozesses. Dabei wird die Form (ein- oder zweiseitig gerichtet) und der Kommunikationsprozeß miteinander vermischt, was analytisch unzweckmäßig ist.

⁶⁵ Holzinger (Verbindungswege) hat sich eingehend mit dem Problem der organisatorischen Verbindungswege, die mit den Kommunikationswegen gleichzusetzen sind, befaßt. Er legt aber keine allgemeine Systematik der Kommunikationswege vor, sondern verbindet die Wege mit der auf ihnen transportierten Informationsart. Es handelt sich dann um inhaltlich bestimmte spezielle Kommunikationswege, bei denen das Kommunikationsnetz und die für den speziellen Kommunikationsweg erforderliche technische Konstruktion vorausgesetzt sind. Die technischen Strukturierungsmöglichkeiten sollen aber erst im folgenden behandelt werden.

⁶⁶ Vgl. Kramer (Information), S. 126.

⁶⁷ Vgl. Kramer (Informationswege), Sp. 714 ff..

Diese Gliederung soll hier aufgenommen werden. Es wird zu zeigen sein, welche Strukturierungsmöglichkeiten für Kommunikationswege bestehen, welche positiven und negativen Auswirkungen sich bei einzelnen Wegformen für die Zielerreichung des Gesamtsystems ergeben, und welche Forderungen sich daraus für die organisatorische Strukturierung im Filialbetrieb ableiten lassen.

3.22.1 *Die kommunikative Verbindung der Elemente unter dem Aspekt der Austauschbeziehungen*

Die an einem Kommunikationsprozeß beteiligten Elemente können in dreifacher Weise miteinander verbunden sein: Im ersten Fall sendet ein Element ausschließlich, während das andere nur die Informationen aufnimmt; dann handelt es sich um einen »einseitigen Kommunikationsweg«. In den beiden anderen Fällen können beide Elemente sowohl Sender als auch Empfänger sein (zweiseitiger Kommunikationsweg), wobei nach der Möglichkeit, ob beide Elemente gleichzeitig oder nur abwechselnd senden können, von »Informationsgegenverkehr« bzw. »Informationswechselseitverkehr« gesprochen wird⁶⁸. Es muß darauf hingewiesen werden, daß diese Art der Klassifikation des Kommunikationsweges nichts mit der begrifflichen Abgrenzung des »Kommunikationsprozesses« zu tun hat. Ein Kommunikationsweg ist die reale Verbindung zwischen zwei Elementen. Wenn es sich um einen zweiseitig gerichteten Kommunikationsweg handelt, sind zum Austausch der Informationen zwei entgegengesetzte Kommunikationsprozesse notwendig, d.h., selbst wenn beide Elemente gleichzeitig senden, laufen zur gleichen Zeit zwei Kommunikationsprozesse ab.

3.22.11 *Vor- und Nachteile einseitig und zweiseitig gerichteter Kommunikationswege*

Die Strukturierung eines Kommunikationsweges nach einer der drei angeführten Möglichkeiten stellt ein Entscheidungsproblem für das mit der Strukturierung der betrieblichen Kommunikationswege beauftragte Systemelement oder Subsystem auf. Für beide Hauptmöglichkeiten lassen sich Vor- und Nachteile anführen, die nach entsprechender Gewichtung mit der Bedeutung der auf dem Weg fließenden Information für das Gesamtverhalten des Systems die Entscheidung für die formale Ausgestaltung des einzelnen Weges bestimmen.

⁶⁸ Vgl. Kramer (Information), S. 117 ff. - Es ist semantisch eindeutiger, von einseitig bzw. zweiseitig gerichteten Kommunikationswegen zu sprechen, weil man »einseitig« auch so deuten könnte, daß hier eine ideologische Indoktrination versucht wird, während bei »zweiseitiger« Kommunikation gleich die Gegenargumente für die Relevanz der übermittelten Information mitgeliefert werden, vgl. auch Klis (Überzeugung), S. 113 f..

Leavitt hat die charakteristischen Merkmale von einseitig bzw. zweiseitig gerichteter Kommunikation in fünf Punkten zusammengefaßt, aus denen die Vor- und Nachteile der beiden Strukturierungsformen abgeleitet werden können⁶⁹:

- Die Übermittlung der Information auf einseitig gerichteten Kommunikationswegen kann schnell durchgeführt werden, weil der Empfänger keine Möglichkeit hat, den Signalfluß zu unterbrechen⁷⁰.
- Die Genauigkeit der Erfassung der pragmatischen Bedeutung der übermittelten Zeichenfolge wird bei einem zweiseitig gerichteten Kommunikationsweg erhöht, weil der Empfänger die Möglichkeit hat, sich über die Bedeutung der empfangenen Zeichen durch Rückfrage zu vergewissern. Der Sender kann durch Kontrollfragen mit sofortiger Rückantwort prüfen, ob die mit der Informationsübermittlung bezweckte Absicht vom Empfänger verstanden worden ist.
- Der Empfänger der Information ist von der Korrektheit des Informationsübertragungsprozesses stärker überzeugt, wenn er die Möglichkeit zu Gegenfragen nutzen kann. Das dient einer besseren Entscheidungsfindung beim Empfänger, weil er selbstsicherer die empfangenen Informationen weiterverarbeitet, da er sich der Richtigkeit des Inhaltes der Informationen völlig gewiß ist.
- Der zweiseitig gerichtete Kommunikationsweg stellt erhöhte Anforderungen an das Kommunikationsverhalten des Senders bezüglich der Klarheit und Eindeutigkeit im Informationsübermittlungsprozeß, weil er darauf achten muß, daß die aus seinem Zeichenvorrat stammenden, zur Übertragung verwendeten Zeichen im Zeichenvorrat des Empfängers vorhanden sind. Er wird sonst bei aktivem Kommunikationsverhalten des Empfängers gezwungen, zusätzlich zur gewollten Information weitere Erklärungen zur Bedeutung der verwendeten Zeichen zu übermitteln, wodurch der beabsichtigte Zweck des Kommunikationsaktes dem Empfänger wegen der Vielzahl der übermittelten Zeichen nicht deutlich genug oder verwässert wird.
- Der zweiseitig gerichtete Kommunikationsweg birgt besonders bei der Konstruktion als Wechselverkehr die Gefahr in sich, daß die Kommuni-

⁶⁹ Vgl. Leavitt (Psychology), S. 143; Bartram (Kommunikation), S. 67.

⁷⁰ Hier ist der Vorteil allerdings auf die Fälle einzuschränken, in denen die Information mittels der Sprache oder durch elektrische Impulse übermittelt wird, deren Fluß nicht zu unterbrechen ist. Bei schriftlichen Mitteilungen wird zusätzlich ein sofortiges, vom Empfänger gewolltes Aufnehmen der Zeichenfolge erforderlich, das von der Kommunikationsbereitschaft des Empfängers abhängt. Diese zusätzliche Voraussetzung für die allgemein behauptete Schnelligkeit des einseitigen Kommunikationsweges wird aber nur dann deutlich, wenn man über den technischen Vorgang hinaus auch den Sender und den Empfänger in den Kommunikationsprozeß einbezieht.

kation gestört wird, weil sich gegenläufige Kommunikationsprozesse überlagern, oder er wird durch viele Gegenfragen sehr verlangsamt, wenn bei der Kommunikation mit einer Gruppe die Übertragung durch einen ständig rückfragenden »begriffsstützigen« Empfänger aufgehalten wird. Diese Störungen können sich technisch auswirken, indem die übermittelten Zeichen nur noch unvollständig empfangen werden, oder psychologisch, indem auf die gegenseitigen Argumente nicht eingegangen wird oder Beeinflussungen des Kommunikationspartners versucht werden.

Für den einseitig gerichteten Kommunikationsweg läßt sich zusammenfassend als Hauptvorteil die Schnelligkeit der Übermittlung herausstellen, bei zweiseitig gerichtetem Weg die Genauigkeit und Sicherheit der zu übertragenden Information, Hauptnachteil beim einseitig gerichteten Kommunikationsweg ist die fehlende Rückfrage- und Kontrollmöglichkeit, wodurch beim Kommunikationsakt aufgetretene Störungen erst später am Pozeßergebnis nachgelagerter Ausführungsprozesse zu erkennen sind. Hauptnachteil beim zweiseitig gerichtetem Kommunikationsweg ist die Verzögerung und Schwerfälligkeit des gesamten Übermittlungsvorganges, die durch Gegenfragen bewirkt werden kann.

3.22.12 *Entscheidungskriterien für die Einrichtung ein- und zweiseitig gerichteter Kommunikationswege*

Die organisatorische Entscheidung für die Einrichtung eines einseitig oder zweiseitig gerichteten Kommunikationsweges muß berücksichtigen, welches der beiden konkurrierenden Prinzipien, Schnelligkeit oder Genauigkeit, für den einzelnen zu strukturierenden Weg wichtiger ist. Zum Konkurrenzverhältnis der beiden Prinzipien ist zu bemerken, daß hier keine direkte Konkurrenz besteht, weil sich die Schnelligkeit auf die Dauer der Signalübertragung, die Genauigkeit sich dagegen auf den Inhalt der übermittelten Information bezieht. Ein einseitig gerichteter Weg, bei dem die Sicherheit der Übertragung gewährleistet ist, wäre höherwertiger einzuschätzen als ein zweiseitig gerichteter Weg, weil er zusätzlich die Schnelligkeit der Übertragung bietet. Das gilt aber nur für die Ausschaltung von technischen Störungen des Kommunikationsprozesses. Die Genauigkeit des zweiseitig gerichteten Weges wird aber gerade dadurch bewirkt, daß bei semantischen und pragmatischen Dissensen ein Meinungs austausch herbeigeführt werden kann.

Leavitt hat deshalb die These aufgestellt, daß für die betrieblichen Entscheidungsebenen im wesentlichen zweiseitig gerichtete Kommunikationswege ratsam sind, weil es hier darauf ankommt, durch Mobilisation des gesamten auf diesen Ebenen vorhandenen Problemwissens eine optimale Entscheidung zu erreichen⁷¹.

⁷¹ Kieser (Innovationen), Sp. 748 f., hält es für erforderlich, in bestimmten innovationsorientierten Subsystemen die kommunikativen Verbindungen zwischen allen Elementen zu ermöglichen, um die Effizienz von Forschung und Entwicklung zu steigern.

Für die Ausführungsebene können bei gelungener Operationalisierung des Formal- und Sachziels in eindeutige Durchführungsinformationen einseitig gerichtete Kommunikationswege genügen⁷². Dazu ist allerdings die Einschränkung zu machen, daß bei Ausführungshandlungen, deren Ergebnis für das Bestimmen des zukünftigen Systemverhaltens notwendig ist, eine Kontrollkommunikation erforderlich ist, sodaß auch hier zweiseitig gerichtete Kommunikationswege einzurichten sind⁷³. Die regelungstheoretische Interpretation des Betriebes mit ihrer Betonung der Rückkopplung als Voraussetzung für die Ausregelung unerwünschter Abweichungen und die Anpassung an veränderte Umweltsituationen zeigt das Bedürfnis nach zweiseitig gerichteten Kommunikationswegen auch auf der Ausführungsebene. Einseitig gerichtete Kommunikationswege sind daher im Betrieb in der Minderzahl⁷⁴. Sie beschränken sich auf die prozeßbegleitenden Motivationsinformationen, etwa Belobigungen, oder den Sozialbereich des Betriebes betreffende Informationen am »Schwarzen Brett«⁷⁵.

3.22.13 *Kommunikation als zweiseitig gerichtete Verbindung*

Feurer sieht die Funktion der Kommunikation im Betrieb in der Verhaltensbeeinflussung der Betriebsmitglieder mit der Zielsetzung der »Erleichterung und Verbesserung der Arbeit und der Zusammenarbeit«; sie sei daher »ihrer Natur nach ein zweiseitiger Prozeß«⁷⁶. Das ist richtig, wenn man von der Vorstellung von zwei direkt in mündlichem Kontakt stehenden Menschen ausgeht. Watzlawick, Beavin und Jackson, die die menschliche Kommunikation als Psychotherapeuten analysieren, formulieren im gleichen Sinn als kommunikationstheoretisches Axiom die Unmöglichkeit der Nicht-Kommunikation⁷⁷. Ein kommunikativer Akt ist dabei jedes auf eine beliebige Ansprache geäußerte Verhalten, das im interpersonalen Kontakt beobachtbar ist, etwa auch die Mimik und Gestik des Angesprochenen. Jedes Subjekt muß auf eine Ansprache reagieren, und sei es

⁷² Vgl. Leavitt (Psychology), S. 150 f..

⁷³ Schneider (Zentral), S. 724, betont die Notwendigkeit des zweiseitig gerichteten Kommunikationsweges in vertikaler Richtung mit dem Hinweis auf die Möglichkeit, sich über den Erfolg oder Mißerfolg der eigenen Aktionen zu unterrichten. Damit sei eine bessere Leistungsmotivation verbunden.

⁷⁴ Vgl. Kramer (Information), S. 118.

⁷⁵ Zu den realen Ausgestaltungsmöglichkeiten des einseitig gerichteten Kommunikationsweges vgl. Bartram (Kommunikation), S. 68 f..

⁷⁶ Feuerer (Information), S. 16, vgl. auch Merrihue (Managing), S. 16, Anm. 2.

⁷⁷ Vgl. Watzlawick/Beavin/Jackson (Kommunikation), S. 50 ff.; Hartley/Hartley (Grundlagen), S. 22 f..

dadurch, daß es keine Reaktionen zeigt. Es teilt damit dem anderen Subjekt mit, daß es nicht mit ihm kommunizieren will. Folgt man dieser Argumentation, so kann es keine einseitig gerichtete Kommunikation geben.

Das Axiom setzt voraus, daß ein Systemelement zum Senden und Empfangen gleichermaßen qualifiziert ist. Dies muß in betrieblichen Systemen mit ihrem hierarchischen Aufbau nicht immer gegeben sein, sodaß in Betrieben einseitig gerichtete Kommunikationswege möglich sind. Das empfangende Element zeigt zwar ein sprachliches oder nicht-sprachliches Verhalten, das aber dem Sender nicht übermittelt wird.

Für die hier interessierenden Beziehungen zwischen den primären Filialbetrieb-Subsystemen »Zentrale« und »Filiale« müssen in jedem Fall zweiseitig gerichtete Kommunikationswege eingerichtet werden, damit einmal das bei der Zentrale vorhandene Kontrollbedürfnis befriedigt werden kann und zum anderen der pragmatische Gehalt der zentralen Entscheidungen, die als Zielentscheidungen und -vorgaben auf einer hohen allgemeinen Ebene noch kaum operationalisiert sind, von der Filialenleitung durch Rückfragen richtig interpretiert werden kann⁷⁸.

3.22.2 Die kommunikative Verbindung der Elemente unter dem Aspekt der Zahl der beteiligten Elemente

Unter dem Aspekt der Zahl der Kommunikationselemente lassen sich »direkte« und »indirekte« Kommunikationswege unterscheiden. Ob ein Kommunikationsweg zwischen zwei Elementen als »direkt« oder »indirekt« bezeichnet wird, hängt davon ab, ob die Information mit oder ohne Einschaltung anderer Elemente übermittelt wird⁷⁹.

3.22.21 Vor- und Nachteile direkter und indirekter Kommunikationswege

Auch die Entscheidung für einen direkten oder indirekten Kommunikationsweg wird von der Höherbewertung eines von zwei konkurrierenden Prinzipien bestimmt. Hierbei handelt es sich nicht um den Gegensatz zwischen der Schnelligkeit

⁷⁸ Vgl. Häußermann (Organisation), S. 113.

⁷⁹ Vgl. Bartram (Kommunikation), S. 69 f.; Gutenberg (Produktion), S. 268 f.; Holzinger (Verbindungswege), S. 77 f. - Kramer (Information), S. 120 benutzt den Begriff der Stufe und bezeichnet den direkten Kommunikationsweg als »einstufig« und den Weg bei Zwischenschaltung mehrerer Elemente als »mehrstufig«. Damit soll zum Ausdruck gebracht werden, daß sich der »mehrstufige« Kommunikationsweg mit dem »Instanzenzug« gleichsetzen läßt, auf dem die zu übermittelnde Information über mehrere hierarchische Stufen laufen muß, bis sie den Empfänger erreicht. Hier wird die erste Bezeichnung beibehalten, weil die Nachteile des indirekten Weges nicht nur daraus resultieren, daß Informationen einen Instanzenzug durchlaufen müssen, sondern allgemeiner daraus, daß mehrere Elemente in den kommunikativen Akt eingeschaltet sind, wie im folgenden zu zeigen ist.

der Übertragung und der Genauigkeit des Übertragungsinhaltes, sondern um den Gegensatz der Schnelligkeit der Übertragung und der Kontrolle des Übertragungsinhaltes, welche die Entscheidung für die Strukturierung des einzelnen Kommunikationsweges beeinflussen.

Es lassen sich wiederum mehrere Vor- und Nachteile anführen, die in die Bewertung der Alternativen einbezogen werden können:

- Direkte Kommunikationswege bieten den Vorteil der Schnelligkeit und bei zweiseitig gerichteter Kommunikation auch den Vorteil der Genauigkeit, weil hier keine zwischengeschalteten Elemente den Informationsfluß verzögern oder den Inhalt der Information verfälschen können. Berthel weist darauf hin, daß sich beide Vorteile aufheben können, wenn bei pragmatisch unvollkommener Kommunikation viele Rück- und Kontrollfragen notwendig werden⁸⁰. Der Vorteil der Schnelligkeit gewinnt auch nur dann an Bedeutung, wenn in einem Frage- und-Antwort-Dialog die ausgetauschten Informationen ohne Speicherung direkt bei der Problemlösung Verwendung finden. Informationen besitzen keine zeitlich unabhängige Nutzenstiftung. Ihr Nutzen richtet sich danach, wann sie zur Verfügung stehen und wann sie verwendet werden sollen⁸¹. Direkte Kommunikation mit der Begründung der Schnelligkeit ist nur dann erforderlich, wenn beide Zeitpunkte dicht beieinander liegen müssen. Da solche Entscheidungssituationen bei komplexen Entscheidungen nur selten auftreten, wird die Minimierung der Übertragungszeit von Informationen als Strukturierungsmaxime bezweifelt⁸².
- Ein weiterer Vorteil des direkten Kommunikationsweges ist die Entlastung der betrieblichen Hauptkommunikationswege, weil sich eine geringere Informationsmenge auf die gleiche Zahl von Wegen verteilt und Informationen, die nur für die direkt verbundenen Systemelemente von Bedeutung sind, durch Direktkommunikation nicht in dem Informationsstrom mittransportiert werden müssen, der auf den Hauptkommunikationswegen fließt.
- Hauptvorteil des indirekten Kommunikationsweges ist die Kontrolle der Informationsinhalte. Die Kontrolle ist Teil der Überwachungs-

⁸⁰ Vgl. Berthel (Informationen), S. 158.

⁸¹ Vgl. Pietzsch (Information), S. 52; Coenenberg (Kommunikation), S. 128 f.

⁸² Vgl. Bartram (Kommunikation), S. 70; Gutenberg (Produktion), S. 269; Pietzsch (Information), S. 53f.; Stahlmann (Organisation), S. 177; Dearden (Management), S. 132 - Heinrich (Ausschaltung), S. 33 betont den Grundsatz »Schnelligkeit vor Genauigkeit«. Damit will er verhindern, daß allzu exakt abgesicherte Informationen dadurch an Wert verlieren, daß sie zu spät an die daran interessierten Systemelemente übermittelt werden. Er legt aber, wie auf S. 108 f. deutlich wird, einen anderen Begriff der Genauigkeit zugrunde, der sich nicht auf die möglichst fehlerfreie Übermittlung bezieht, sondern auf den Umfang der übermittelten Informationen (je genauer, desto mehr Einzel-Informationen).

gabe der hierarchisch höhergestellten Systemelemente, die so die Effizienz und die Richtung der durch die Systemelemente geleisteten Arbeit sichern können. Hier zeigt sich, daß das Wahlproblem der Verbindung zweier Elemente auf direktem oder indirektem Weg nur dann entsteht, wenn es sich um Elemente handelt, die innerhalb eines Subsystems ein ihnen übergeordnetes Element besitzen, oder die in gleicher hierarchischer Stellung in verschiedenen Subsystemen tätig sind. Bei der Super- und Subordination zweier Elemente erfolgt die Kontrolle durch direkte Kommunikationswege.

- Die größere Anzahl von Elementen, die mit dem Informationstransport auf indirektem Wege befaßt sind, stellen den Hauptnachteil dieser Strukturierungsvariante dar. Die Einschaltung dieser Elemente bewirkt einen Zeitverlust, sie erfüllen unnötige »Briefträgeraufgaben«, und die Informationen unterliegen einem Verlust- und Verfälschungsrisiko⁸³. Am schwersten dürfte das Argument des Verfälschungsrisikos wiegen. Für die Übertragung der Information auf dem indirekten Kommunikationsweg sind mehrere Kommunikationsprozesse notwendig. Bei der allgemeinen Darstellung des Kommunikationsprozesses wurde auf die Gefahr von Störungen hingewiesen, die zwischen Sender und Empfänger auftreten können. Diese Störungen können sich bei mehreren Elementen potenzieren, wenn die Information mündlich oder durch inhaltliche Veränderung von schriftlichen Informationsträgern (Zusammenfassung, Ergänzung) weitergeleitet wird⁸⁴. Bei Informationen, die keiner Verarbeitung unterzogen werden, bleibt das Zeit- und Verlustrisiko.

Es ist eine prinzipielle Forderung bei der Gestaltung von Kommunikationswegen, daß die räumliche Ausdehnung des Kommunikationsweges zwischen miteinander kommunizierenden Elementen unter den gegebenen Restriktionen der Kontrolle des Inhaltes und der notwendigen Schnelligkeit der Übertragung minimiert werden soll⁸⁵. Um die Vorteile der direkten Verbindung zu wahren und dennoch das Kontrollproblem bei direkter Kommunikation zu lösen, hat Acker eine Zahl von Zwischenlösungen vorgeschlagen⁸⁶:

⁸³ Vgl. Ulrich (Aspekte), S. 44; Mayntz (Soziologie), S. 94; Bleicher (Zentralisation), S. 267; Heinrich (Ausschaltung), S. 75 f.; Rosenstiel (Motivation), S. 92.

⁸⁴ Vgl. z.B. das Experiment von Allport und Postman, bei dem gezeigt wird, wie durch mündliche Weitergabe einer Information über die Kette A-B, B-C, C-D u.s.w. der Inhalt der Information immer mehr verfälscht wird, in Allport/Postman (Psychology), S. 56 f.; Hartley/Hartley (Grundlagen), S. 59 f. führen die Verfälschung durch Verkürzung des Informationsinhaltes auf die Neigung zurück, komplizierte Sachverhalte auf einfache Strukturen zu reduzieren.

⁸⁵ Dieses Strukturierungsprinzip stellt Kramer (Information), S. 161, auf; vgl. auch Bergmann/Zapf (Kommunikation), S. 20.

⁸⁶ S. Acker (Stellengliederung), S. 109 ff.

1. einen direkten Kommunikationsweg, der eine nachträgliche, formlose Benachrichtigung des kontrollierenden Elementes vorsieht;
2. einen direkten Kommunikationsweg mit einem formalen Bericht an das Kontrollelement im Anschluß an den kommunikativen Akt;
3. einen direkten Kommunikationsweg, der nach Genehmigung des Kontrollelementes eingerichtet wird.

Diese Zwischenlösungen sind eine präzisere Fassung der in der Literatur bekannten »Fayol-Brücke«. Fayol, der im übrigen die strenge Bindung des Informationsflusses an den Instanzenzug aus Sicherheitsgründen forderte, sah sich gezwungen, sein Organisationsprinzip zu durchbrechen, um in Ausnahmesituationen einen »kurzgeschlossenen« Kommunikationsweg zu gestatten, mit dem ein wegen der Langsamkeit des indirekten Weges zu befürchtender Schaden vom System abgewendet werden kann. Bei der kurzgeschlossenen Kommunikation kommunizieren zwei auf dem Instanzenzug durch mehrere Elemente getrennte Kommunikationspartner direkt⁸⁷.

Die kybernetische Gestaltung des Betriebes als Geflecht vermaschter Regelkreise fördert die Bildung direkter Kommunikationswege. Die Beziehung zwischen Regler und Regelstrecke muß als direkter Kommunikationsweg gesehen werden, da hier ein Super- und Subordinationsverhältnis ohne Einschaltung weiterer Elemente existiert. Diese Gestaltungsmöglichkeit wirkt sich auch auf den Führungsstil aus, mit dem das Gesamtsystem geführt wird. Bahrdr zeigt den Unterschied zwischen dem hierarchisch-autoritären und dem kooperativen Führungsstil an der Zunahme der direkten Kommunikation auf den unteren hierarchischen Ebenen beim kooperativen Führungsstil⁸⁸. Die hier zu bemerkende Ausdehnung der direkten Kommunikationswege wird fortgesetzt durch die in den letzten Jahren entwickelten Management-Techniken, die als management by...-Konzeptionen bekannt geworden sind⁸⁹. Bei diesen Techniken wird das Kontrollproblem von den indirekten Kommunikationswegen auf die unter Anwendung kybernetischer Prinzipien geschaffenen direkten Kommunikationswege zwischen Regler und Regelstrecke verlagert und so das Prinzip des kürzesten Weges verwirklicht.

Direkte Kommunikationswege entstehen auch bei der informellen Änderung der formellen Kommunikationswege in Form einer Unterbrechung oder Überbrückung, die von den Mitgliedern der informellen Gruppe aus ihrem Gruppeninteresse heraus vorgenommen werden⁹⁰, oder sie entstehen zusätzlich neben dem formellen Kommunikationsnetz. Eine solche Verformung und Ergänzung der

⁸⁷ Vgl. Fayol (Verwaltung), S. 29; Bergmann/Zapf (Kommunikation), S. 38; Frese (Kontrolle), S. 121; Smith (Managing), S. 120.

⁸⁸ Vgl. Bahrdr (Industriebürokratie), S. 64 f.; zur Begriffsbildung vgl. White/Lippitt (Leader), S. 318 ff..

⁸⁹ Zu einzelnen Formen vgl. Grochla (Unternehmung), S. 228.

⁹⁰ Vgl. Kluth (Soziologie), S. 55.

formalen Kommunikationsstruktur kann positive oder negative Auswirkungen auf das Kommunikationsverhalten im Gesamtsystem haben, indem schwerfällige Informationsflüsse beschleunigt werden oder aber durch Übermittlung von Gerüchten und anderen prozeßbehindernden Informationen die Aufgabenerfüllung des Gesamtsystems beeinträchtigt wird⁹¹. Daher muß die Gesamtstruktur laufend überprüft werden, ob die direkten informalen Kommunikationswege so umfangreich geworden sind, daß die Effizienz der Kommunikationsstruktur gefährdet ist⁹².

3.22.22 *Direkte und indirekte Kommunikation im Filialbetrieb*

Der Filialbetrieb bedingt durch die räumliche Trennung eine verstärkte Kontrolle des Subsystemverhaltens, damit die Koordination für die allen Subsystemen gemeinsame Zielsetzung gelingt. Diese Kontrolle wird durch direkte Kommunikationswege gesichert, da es sich um ein hierarchisches Super- und Subordinationsverhältnis zwischen der Zentralen- und Filialenleitung handelt. Die kapazitative Ausgestaltung dieser direkten Wege als Kontrollinstrumente wird dabei von der Autonomie bestimmt, die der Filiale gewährt wird. Bei den kleinen Lebensmittelfilialen wird wegen der vielen von der Zentrale für die Filiale durchgeführten Aufgaben eine stärkere Kommunikation notwendig sein als bei relativ selbständigen Bank- oder Warenhausfilialen, sodaß sich keine allgemein gültige Aussage machen läßt.

Während zwischen den primären Subsystemen direkte Kommunikationswege existieren, hängt das Ausmaß der direkten Wege in den primären Subsystemen vom praktizierten Führungsstil ab. Besteht eine starke zentrale Führung durch den Filialenleiter, der über alle Vorkommnisse informiert sein will, so fließen viele Informationen auf dem Instanzenzug. Wird dagegen eine Führung durch Entscheidungsdezentralisation bevorzugt, die auch hierarchisch untergeordneten subsystemelementen eine Reglerfunktion zuerkennt, vergrößert sich der Anteil der direkten Wege an der gesamten Kommunikationsstruktur des Subsystems.

3.22.3 *Die kommunikative Verbindung der Elemente unter dem Aspekt der hierarchischen Stellung*

Bei diesem Aspekt wird für die Klassifikation der Kommunikationswege die Machtstruktur des Systems als Grundlage genommen; man unterscheidet vertikal

⁹¹ Vgl. Coenberg (Kommunikation), S. 115; Nieschlag/Dichtl/Hörschgen (Marketing), S. 557; Lindelaub (Organisation), S. 40, bezeichnet es als Aufgabe der Systemleitung, die positiven Auswirkungen des informalen Kommunikationsnetzes für das betriebliche Geschehen zu nutzen. Er schlägt dazu die Einführung eines »kooperativen Führungsstils« vor, vgl. auch Hax (Grundfragen), S. 730.

⁹² Vgl. Heinrich (Ausschaltung), S. 42.

und horizontal verlaufende Kommunikationswege innerhalb der hierarchischen Pyramide⁹³. Bei einigen Autoren findet sich zusätzlich der Begriff des diagonal verlaufenden Kommunikationsweges⁹⁴.

3.22.31 Die vertikale Verbindung

Die vertikalen Kommunikationswege kann man weiter gliedern in Wege, auf denen der Informationsfluß von »oben« nach »unten« verläuft und in Wege, auf denen er von »unten« nach »oben« verläuft. Diese Unterscheidung wird sinnvoll, wenn man die Informationsarten einbezieht, die auf diesen Wegen transportiert werden⁹⁵. Die vertikalen Kommunikationswege von oben nach unten können mit den Wegen gleichgesetzt werden, die zur Übermittlung der Durchführungsinformationen benutzt werden⁹⁶. Auf den von unten nach oben verlaufenden Kommunikationswegen werden hauptsächlich Kontrollinformationen weitergeleitet⁹⁷. Bei diesen Wegen handelt es sich um die »Rückkopplung« des kybernetischen Prozeßmodells. Neben diesen wichtigen Informationsarten treten andere Informationsarten auf, die Wünsche, Beschwerden, Vorschläge u.ä. an die höheren Betriebsinstanzen zum Inhalt haben. Das betriebliche Vorschlagswesen etwa ist auf einen Kommunikationsweg von unten nach oben angewiesen⁹⁸.

Anweisung und Kontrolle erfordern die Strukturierung vertikaler Kommunikationswege als zweiseitig gerichtete Wege. Dieses regelungstheoretische Erfordernis scheint aber bei der organisatorischen Realisierung auf Schwierigkeiten zu stoßen⁹⁹. So beklagen vor allem Psychologen und Soziologen, die betriebliche Kommunikationsstrukturen analysieren, die Behinderung des Informationsflusses von unten nach oben. Kluth bemerkt, daß die Informationen, die von der Basis ausgehen, oft auf ungenügend strukturierten Kommunikationswegen transpor-

⁹³ Vgl. Holzinger (Verbindungswege), S. 24 f.; Kramer (Information), S. 123 ff.

⁹⁴ Vgl. Bartram (Kommunikation), S. 61 mit weiterer Literatur.

⁹⁵ Vgl. Pietzsch (Information), S. 30

⁹⁶ Diese Aussage kennzeichnet auch die hier vertretene Position in der Diskussion um die Frage, ob das betriebliche »Weisungssystem« mit dem »Kommunikationssystem« gleichzusetzen ist. Die Gleichsetzung wurde von Stratoudakis (Kommunikationssystem), S. 204 ff., behauptet und ist in der Folgezeit von zahlreichen Autoren verworfen worden; zur Diskussion vgl. Berthel (Informationen), S. 133 f.; Drumm (Elemente), S. 45 f.; Stahlmann (Organisation), S. 124 ff. Die gesamte Kommunikation im Betrieb geht weit über die Übermittlung von Anweisungsinformationen hinaus. Zu denken ist dabei auch an die informale Kommunikation, die ebenfalls zur betrieblichen Kommunikation gezählt werden muß und ihre eigenen Kommunikationswege strukturiert. Ulrich (Unternehmung), S. 262: »Daraus ergibt sich, daß das Kommunikationssystem der Unternehmung wesentlich vielschichtiger gestaltet sein muß als die Autoritätsstruktur.«

⁹⁷ Vgl. Ulrich (Aspekte), S. 50.

⁹⁸ Vgl. Bergmann/Zapf (Kommunikation), S. 76; Holzinger (Verbindungswege), S. 133 f., fordert aus sozialpsychologischen Erwägungen eine strikte Trennung von Anweisungs- und Vorschlagskommunikation, damit Vorgesetzte die Vorschläge nicht abblocken können. - Zu den Kommunikationsproblemen, die sich beim betrieblichen Vorschlagswesen ergeben, vgl. auch Häußermann (Organisation), S. 145 ff. und Jacobi (Gestaltung), S. 303 f..

⁹⁹ Vgl. Schneider (Zentral), S. 724.

tiert werden, sodaß die Informationen über Begleiterscheinungen der Prozeßdurchführung nicht in später folgende Reglerentscheidungen Eingang finden. Er führt die Schwierigkeiten auf das »verhängnisvolle technizistische Denken« zurück, welches das soziale System »Betrieb« mit einem auf Anweisungen reibungslos funktionierenden Mechanismus gleichsetzt¹⁰⁰. Burisch sieht als »institutionelles Problem industrieller Organisation« die mangelnde Fähigkeit, in die formale Strukturierung neben der Kommunikation von oben nach unten die notwendigen Kommunikationswege in der umgekehrten Richtung einzubauen¹⁰¹. Feurer schließlich führt einen Katalog von Hemmnissen an, die auf die Kommunikation von der Basis her einwirken: Die aufwärts gesendete Information stößt auf Sprachschwierigkeiten, weil der Zeichenvorrat der führenden und der ausführenden Systemelemente nicht übereinstimmt, sie verfügt über wenige Kommunikationshilfsmittel, sie fließt wachsender Autorität entgegen, sie muß nicht unbedingt zur Kenntnis genommen werden (gilt aber nicht für Kontrollinformationen), und sie kann von den zwischen Sender und Empfänger liegenden Elementen aus Loyalitätsgründen unterdrückt werden¹⁰².

Diese Feststellungen deuten darauf hin, daß besonders den sozialen Bedingungen des Systems »Betrieb« bei der organisatorischen Strukturierung von Kommunikationswegen zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt wird, und daß es nicht ausreicht, ausschließlich den funktional bedingten Kontrollkommunikationsweg als von der Basis zur Spitze der Pyramide verlaufenden Kommunikationsweg einzurichten. Als Folge solcher Versäumnisse werden Spannungen an der Basis von der Spitze nicht rechtzeitig bemerkt und ausgeglichen¹⁰³, oder der Kontrollkommunikationsweg mit seiner technisch begrenzten Kanalkapazität wird mit »kontrollfremden« Informationen überlastet, sodaß er seinen eigentlichen Zweck nicht mehr erfüllen kann. In beiden Fällen führt die ungenügende Strukturierung der vertikalen Kommunikationswege zu Störungen im Systemprozeß.

Beim Filialbetrieb wird diese Gefahr gefördert, wenn der Kontrollaspekt in den Beziehungen zwischen der Zentrale und den Filialen zu stark betont wird, weil wegen der räumlichen Trennung die Zentrale nur unzureichend über die Vorgänge in der Filiale informiert zu sein glaubt und diesen für die Führung des Gesamtbetriebes als Nachteil empfundenen Tatbestand durch übertriebene Kontrollinformationsansprüche ausgleichen will. Bei zu starker Kontrollkommunikation ist der Kommunikationsweg von der Filiale zur Zentrale so sehr ausgelastet, daß

¹⁰⁰ Vgl. Kluth (Soziologie), S. 33 f.. Diese Ansicht ist aber mit Vorsicht zu werten, denn Kluth ordnet die Kontrollinformationen dem von oben nach unten laufenden Kommunikationsweg zu (!). Die von ihm angesprochenen Schwierigkeiten betreffen die »soziale« Kommunikation über Arbeitsplätze, Betriebsklima u.a., der allerdings große Bedeutung zukommen kann.

¹⁰¹ S. Burisch (Industrie), S. 92.

¹⁰² S. Feurer (Information), S. 31 f.; Katz/Kahn (Psychology), S. 245 f..

¹⁰³ Vgl. Häußermann (Organisation), S. 121.

die Kommunikation über soziale Fragen und die Entwicklung eines guten »sozialen Klimas« zu kurz kommt. Daher muß man organisatorisch bei der Strukturierung der Kommunikationswege dafür Sorge tragen, daß genügend Kapazitäten für solche auf den ersten Blick überflüssige kommunikative Akte geschaffen werden¹⁰⁴.

Grochla will das Problem der Kommunikationsbehinderungen durch eine grundlegende organisatorische Veränderung lösen. Er sieht in der Einführung teamorientierter Organisationsstrukturen eine Voraussetzung, die durch die hierarchische Ordnung bedingten Kommunikationshemmnisse abzubauen, und zwar in der Abwärts- wie in der Aufwärtskommunikation¹⁰⁵.

Ob diese Möglichkeit für Filialbetriebe realisierbar ist, muß angezweifelt werden. Die räumliche Trennung erschwert die Bildung von ständigen Teams aus Mitgliedern der Filiale und der Zentrale und würde die Entscheidungsfindung im Team auf ökonomisch unzulässige Weise verzögern, weil der Teamgedanke darauf fußt, daß Informationen schnell und formlos ausgetauscht werden können¹⁰⁶. Innerhalb der primären Subsysteme wäre die Teamkonzeption jedoch eine denkbare Lösungsmöglichkeit für die aus der hierarchischen Struktur resultierenden Kommunikationshemmnisse, weil die primären Subsysteme sich in dieser Hinsicht nicht vom räumlich konzentrierten Betrieb unterscheiden.

3.22.32 Die horizontale Verbindung

Horizontale Kommunikationswege bestehen zwischen Aufgabenträgern der gleichen hierarchischen Stufe. Sie weisen die gleichen Vor- und Nachteile auf, die bei den direkten Wegen festgestellt werden. Problematisch sind nur solche horizontalen Kommunikationswege, die die Grenzen des Subsystems überschreiten, weil dann die Frage der Kontrolle der Kommunikationsinhalte bedeutsam wird. Häufig werden diese horizontalen Kommunikationswege von den Vorgesetzten unterbunden, weil sie in ihnen eine Beeinträchtigung ihres Status oder des mit dem Status begründeten Informationsanspruches sehen¹⁰⁷. Auch hier sieht Grochla in der Einführung teamorientierter Organisationsstrukturen eine Möglichkeit, die in den Subsystemen existierenden Kommunikationshemmnisse für die horizontale Kommunikation zwischen den einzelnen Subsystemen (»Filialenzäune«) abzu-

¹⁰⁴ Vgl. Heinrich (Ausschaltung), S. 82 ff., der die Weiterleitung nicht direkt stellenbezogener Informationen aus »betriebsklimatischen« Gründen befürwortet; vgl. auch Meyer (Communicating), S.346.

¹⁰⁵ Vgl. Grochla (Unternehmung), S. 214 f.

¹⁰⁶ Durch die Teamkonzeption werden ebenfalls die indirekten Kommunikationswege zugunsten der direkten zurückgedrängt.

¹⁰⁷ Vgl. Bergmann/Zapf (Kommunikation), S. 41 f.; zur Informationsmenge als Statusfaktor vgl. Feurer (Information), S. 16; Ulrich (Aspekte), S. 47; Lattmann (Unternehmung), S. 35; Blohm (Datenverarbeitung), S. 367. - Man könnte von einem »Filialenegoismus« im gleichen Sinne wie vom »Abteilungsegoismus« sprechen, vgl. Kaufmann (Informationsproblem), S. 24; Bartram (Kommunikation), S.141.

bauen, die aus Interessenkonflikten resultieren¹⁰⁸. Eine solche Lösung ist denkbar für die sekundären Subsysteme in einer Filiale¹⁰⁹, nicht aber für die horizontalen Beziehungen zwischen sekundären Subsystemen mehrerer Filialen, weil die räumliche Trennung wiederum die Funktionsfähigkeit von Teams stark behindert.

Mit organisatorischen Regelungen kann nur die formale horizontale Kommunikation überwacht werden. Eine bedeutende Rolle spielt der horizontale Kommunikationsweg aber auch für die informale Kommunikation¹¹⁰. Der Grund liegt darin, daß sich informelle Gruppen innerhalb des Systems in der Regel aus Personen rekrutieren, die die gleiche berufliche Stellung (Status) besitzen und auf einem gleich hohen sozio-kulturellen Niveau stehen¹¹¹. Die Kommunikation findet ohne Rücksicht auf Subsystemgrenzen innerhalb des gesamten Systems auf der gleichen hierarchischen Stufe statt und bedient sich dazu informaler horizontaler Kommunikationswege.

Beim Filialbetrieb existieren in und zwischen den sekundären Subsystemen der Zentrale und der Filialen horizontale Kommunikationswege, bedingt durch kooperative Entscheidungsprozesse und die informale Kommunikation. Horizontale Kommunikationswege zwischen den Filialen dienen dem Austausch von Erfahrungen der Filialenleiter oder werden informal zur Abstimmung der Verhaltensweise gegenüber der Zentrale benutzt¹¹². Dagegen bewirkt die Reglerfunktion der Zentrale gegenüber den Filialen, daß hierarchisch bedingte Abhängigkeitsverhältnisse entstehen, die eine horizontale Kommunikation zwischen den primären Subsystemen »Zentrale« und »Filiale« erschweren. Es fehlen die Kommunikationspartner mit vergleichbaren Funktionen und Status, denn z.B. der Einkaufsleiter in der Zentrale hat eine höhere hierarchische Position als der Einkaufsleiter der Filiale¹¹³. Es handelt sich um zwei gegenseitig verschobene hierarchische Pyramiden, zwischen denen kaum Anknüpfungspunkte für die horizontale Kommunikation bestehen. Die Strukturierung der horizontalen Kommunikationswege zwischen den primären Subsystemen ist für den Filialbetrieb ein zweitrangiges Problem; im Vordergrund steht die Strukturierung der vertikalen Kommunikationswege zwischen der Zentrale und den Filialen.

¹⁰⁸ Vgl. Grochla (Unternehmung), S. 214 f.; Winn (Wandel), S. 31.

¹⁰⁹ Kramer (Information), S. 124 vertritt dabei die Meinung, daß die kontrollierte Ausweitung der horizontalen Kommunikationswege mit der daraus resultierenden Verlagerung der Entscheidungen auf hierarchisch niedrigere Stufen zum »management by exceptions« führt.

¹¹⁰ Vgl. Kramer (Informationswege), Sp. 718.

¹¹¹ Vgl. Kluth (Soziologie), S. 45; Burisch (Industrie), S. 94 f.

¹¹² Vg. Burisch (Industrie), S. 102.

¹¹³ Greber (Filialen), S. 37, ordnet dem Filialenleiter den gleichen Status zu wie etwa dem zentralen Verkaufsleiter, einer Middle-Management-Position in der Zentrale.

3.22.33 Die diagonale Verbindung

Bei einigen Autoren findet sich der Begriff des diagonalen Kommunikationsweges¹¹⁴, während andere Autoren diese Form dem horizontalen Kommunikationsweg zuordnen¹¹⁵. Ein diagonaler Kommunikationsweg liegt vor, wenn Informationen von einem Element eines Subsystems zu einem hierarchisch niedriger eingeordneten Element eines Subsystems übermittelt werden und umgekehrt, ohne daß eine direkte funktionale Verbindung zwischen den Aufgabeninhalten beider Systemelemente besteht. Übereinstimmend wird vor den Gefahren gewarnt, die von solchen kommunikativen Akten ausgehen können. Insbesondere bei informellen Inhalten der auf diesen Wegen übermittelten Informationen besteht die Gefahr der negativen Beeinflussung des Betriebsprozesses, weil im Fall der diagonal abwärts gerichteten Kommunikation dem Sender auf Grund seiner hierarchisch höheren Stellung eine größere Autorität und Kompetenz zuerkannt wird, die die Wahrheitsvermutung für die Information erhöht¹¹⁶.

In der formalen Kommunikationsstruktur kann auf den diagonalen Kommunikationsweg nicht verzichtet werden, da er die Systemelementengruppe »Betriebsrat« mit den anderen Systemelementen verbindet¹¹⁷. Die Zielsetzung des Betriebsrates besteht in der Förderung der wirtschaftlichen und sozialen Belange der auf der Ausführungsebene eingesetzten Mitarbeiter, die er auf der Führungsebene vertreten soll. Diese Aufgabenstellung bedingt eine kommunikative Verknüpfung mit der hierarchischen Basis und der Spitze¹¹⁸. Die dem Betriebsrat zuzuleitenden Informationen können aber nicht auf den vertikalen Kommunikationswegen transportiert werden, weil sie Vorwürfe und Beschwerden über die Vorgesetzten enthalten können, sodaß diese Äußerungen auf den vertikalen Kommunikationswegen selektiert oder unterdrückt würden¹¹⁹. Der Ausschluß der mittleren Instanzen von der Kommunikation zwischen der Ausführungsebene und dem Betriebsrat erfordert diagonale Kommunikationswege. Ein solcher Kommunikationsausschluß führt zu Konflikten zwischen dem Betriebsrat und den mittleren Führungskräften, weil diese sich übergangen fühlen und auf Anschuldigungen nicht sofort

¹¹⁴ Vgl. Bartram (Kommunikation), S. 64 f.; Ulrich (Aspekte), S. 44 ff.

¹¹⁵ Vgl. z.B. Holzinger (Verbindungswege), S. 25.

¹¹⁶ Zur Beeinflussung der Wahrheitsvermutung einer übermittelten Information auf Grund der Glaubwürdigkeit des Senders vgl. Klis (Überzeugung), S. 99 ff.; Drumm (Elemente), S. 58; Vogler (Unternehmung), S. 146.

¹¹⁷ Vgl. Bartram (Kommunikation), S. 65.

¹¹⁸ Vgl. Kluth (Soziologie), S. 36 f.; zu den Verbindungen des Betriebsrates mit den Arbeitnehmern, der Betriebsleitung und den Gewerkschaften vgl. auch Fürstenberg (Betriebsrat), S. 426 ff.

¹¹⁹ Fürstenberg (Betriebsrat), S. 422, bezeichnet den Betriebsrat als »Appellationsinstanz, die über eigene kommunikative Verbindungen verfügen müsse; Schelsky (Industrie), S. 192, spricht von der »Dualistischen Autoritätsstruktur mit den Komponenten Management und Betriebsrat; vgl. auch Bergmann/Zapf (Kommunikation), S. 59.

reagieren können. Dieser Konflikt gehört zu dem in der soziologischen Literatur als »Meisterkrise« bekannten Problem¹²⁰, weil die Meister oder Abteilungsleiter (auch die Filialenleiter), die »Knotenpunkte im Kommunikationsnetz«¹²¹ darstellen, durch die diagonale Kommunikation ihrer Vermittlungsfunktion zwischen betrieblicher Basis und Spitze beraubt werden¹²².

3.23 *Besondere Kommunikationswege im Filialbetrieb*

Es soll zusammengefaßt werden, welche Kommunikationswege für das System »Filialbetrieb« besonders bedeutsam sind.

Die Strukturierung eines Kommunikationsweges innerhalb des Kommunikationsnetzes ist eine Kombination aus drei Alternativpaaren: einseitig oder zweiseitig gerichtet, direkt oder indirekt und vertikal oder horizontal. Die Entscheidung wird bestimmt von dem Kommunikationsziel, also der Art der zu übermittelnden Informationen, und den Anforderungen, die an Sicherheit, Genauigkeit, Schnelligkeit und Kontrolle der Informationsübertragung gestellt werden müssen.

Beim Filialbetrieb treten Strukturierungsprobleme auf, die durch die räumliche Trennung der Betriebsteile bedingt sind und die die Einrichtung zusätzlicher über den Bedarf eines räumlich konzentrierten Betriebes hinausgehender Kommunikationswege erforderlich machen, damit der Informationsfluß zwischen den primären Subsystemen gesichert ist. Dabei sind zwei unterschiedliche Wege zu installieren:

1. die Zentrale wird mit den Filialen durch zweiseitig gerichtete, direkte, vertikale Kommunikationswege verbunden;
2. die Filialen werden untereinander durch zweiseitig gerichtete, direkte, horizontale Kommunikationswege verbunden.

Die Wahl der Strukturierungsalternativen soll kurz begründet werden.

Zweiseitig gerichtete Kommunikationswege sind erforderlich, weil zwischen den primären Subsystemen ein gegenseitiger Austausch von Informationen stattfindet. In diesem Zusammenhang wird auf die oben entwickelten Strukturierungsmodelle verwiesen. Dort wurden die Beziehungen zwischen der Zentrale und der Filiale als Regelkreis beschrieben. Ein Regelkreis erfordert zwei Kommunikationsprozesse, die Stellgrößenübermittlung und die Regelgrößenübermittlung¹²³. Wenn man das Phasentheorem des Entscheidungsprozesses in den Regler integriert, muß man sogar eine Kette von Kommunikationsprozessen annehmen, die bei der Stell-

¹²⁰ Zur »Meister-Krise« vgl. z. B. Weltz (Vorgesetzte), S. 26; Burisch (Industrie), S. 91; Friedeburg (Soziologie), S. 115 ff.

¹²¹ Bergmann/Zapf (Kommunikation), S. 51.

¹²² Vgl. Kluth (Soziologie), S. 37.

¹²³ Ulrich (Unternehmung), S. 31 meint, daß »die Regelungs- und Steuerungsvorgänge nur verstanden werden können, wenn man sie als Kommunikationsvorgänge erfaßt.

größeninformation endet. Die Inhalte der auf dem zweiseitig gerichteten Kommunikationsweg übermittelten Informationen richten sich nach den Aufgaben, die von der Zentrale und den Filialen im einzelnen zu erfüllen sind. Bei starker Zentralisation ist der Informationsstrom breiter als bei größerer Autonomie der Filialen, weil auch Entscheidungen geringerer Bedeutung übermittelt und deren Ausführungen kontrolliert werden müssen.

Der zweiseitig gerichtete Kommunikationsweg zwischen den Filialen muß wegen der gleichberechtigten Stellung der primären Subsysteme im Gesamtsystem vorgesehen werden. Das impliziert durch die fehlende Kontrolle der Kommunikationsinhalte durch die Zentrale die Gefahr von unerwünschten Verzerrungen und Gerüchtebildungen über Maßnahmen, die die Zentrale aus bestimmten örtlichen Gegebenheiten isoliert in einer Filiale einleitet und die durch die unkontrollierte Weiterleitung an andere Filialen zu falschen Vermutungen über die von der Zentrale insgesamt verfolgte Betriebspolitik führen können.

Die Ausgestaltung der zweiseitig gerichteten Kommunikationswege als direkte Verbindung zwischen der Zentrale und der Filiale stellt keine Strukturierungsalternative dar. Da es zwischen den primären Subsystemen keine weiteren Elemente auf dieser Systemebene gibt, über die eine indirekte Kommunikation laufen kann¹²⁴, müssen diese Verbindungswege als direkte Kommunikationswege konstruiert sein. An diesen direkten Kommunikationswegen zeigt sich die Relativität der oben angeführten Vor- und Nachteile eines direkten Weges. Diese Kriterien gelten nur für den Vergleich von direkten und indirekten Wegen als Verbindungsmöglichkeit zwischen Elementen in einem Subsystem, das von einem übergeordneten Element geleitet wird, und in dem die Wahlmöglichkeit zwischen der direkten und der indirekten Konstruktion besteht. Sie zeigen die Vor- und Nachteile, die auftreten können, die aber durch die Benutzung eines solchen Weges nicht in jedem Fall auftreten müssen. Berücksichtigt man die psychologischen Störungen, die bei direkter Kommunikation die Informationsübermittlung beeinträchtigen können, so wird deutlich, warum im Filialbetrieb die theoretischen Vorteile der Schnelligkeit und Sicherheit bei direkter Kommunikation in der realen Kommunikationsbeziehung zwischen Zentrale und Filiale nicht realisiert sein müssen.

Die Gefahren, die in der zweiseitig gerichteten unkontrollierten Kommunikation zwischen den Filialen liegen, wurden bereits angesprochen. Von daher könnte es angeraten sein, diese Kommunikationswege nicht direkt, sondern indirekt zu strukturieren, damit in der Zentrale eine Kontrolle der Kommunikationsinhalte vorgenommen werden kann. Eine solche Maßnahme ist aber zum Scheitern ver-

¹²⁴ Bei realen Filialbetrieben, etwa im Bankbetrieb, ist diese Möglichkeit durch die Zwischenschaltung von Kopffilialen gegeben. Diese Spezialform ändert aber nichts an der grundsätzlichen Aussage, weil dann die Kopffiliale in der Subsystembeziehung die Stellung der Zentrale einnimmt; zum mehrstufigen Aufbau im Bankfilialbetrieb vgl. Löffelholz (Filialgeschäft), Sp. 1789 f.

urteilt, weil von der Zentrale nur auf den formalen Kommunikationsweg eingewirkt werden kann. Da sich die Filialenleiter und anderes Führungspersonal der Filialen durch Mitarbeiterbesprechungen und andere Veranstaltungen kennen¹²⁵, käme es bei indirekten formalen Kommunikationswegen über die Zentrale zur Errichtung von direkten informalen Kommunikationswegen zwischen den Filialen, die einer Kontrolle entzogen sind. Die Zentrale wäre durch die indirekten Kommunikationswege nur mit zusätzlichen Kommunikationsaufgaben belastet, ohne daß das angestrebte Kontroll-Ziel erreicht wird. Daher ist es zweckmäßiger, die Einrichtung von formalen direkten Kontakten zuzulassen und nur bei erheblichen Störungen durch Gerüchte und andere informale Informationen einzugreifen.

Die Kennzeichnung des Kommunikationsweges zwischen der Zentrale und Filiale als »vertikal« ergibt sich aus der Leitungsfunktion der Zentrale für das Gesamtsystem. Die Leitungsaufgabe kann zwar je nach dem Grad der gewährten Autonomie für die Filialen umfangreicher oder kleiner sein, aber nicht völlig auf die Filialen dezentralisiert werden, sodaß immer ein Super- und Subordinationsverhältnis bleibt, das vertikale Kommunikationswege erfordert. Die Kommunikationswege zwischen den Filialen sind wegen der Gleichrangigkeit der Subsysteme als horizontale Verbindung anzusehen, weil hier keine Leitungsbefugnisse begründet werden können.

Die Organisation der Kommunikationswege innerhalb der primären Subsysteme ist kein spezielles Problem des Filialbetriebes, da die Verbindungen zwischen den sekundären Subsystemen bei ihrer Strukturierung die gleichen Probleme wie im räumlich konzentrierten Betrieb aufwerfen. Dabei ist es nicht unbedingt erforderlich, daß jedes primäre Subsystem die gleiche Struktur besitzt, sondern es können Modifikationen auf Grund der örtlichen Gegebenheiten auftreten, wenn etwa geringe Qualifikation des am Standort angeworbenen Filialenpersonals eine umfangreichere Anleitung, also verstärkte vertikale Kommunikation innerhalb des Subsystems, erfordert.

Eine letzte Gruppe von Kommunikationswegen verbindet die primären Subsysteme mit ihrer Subsystemumwelt. Hier hängt es von der Konstruktion des Gesamtsystems ab, in welchem Ausmaß Kommunikationswege eingerichtet werden müssen. Bei relativ autonomen Filialen, die mit vielen Systemen ihres Standortes kommunizieren müssen, bestehen wesentlich mehr Kommunikationswege als bei stark von der Zentrale abhängigen Produktionsfilialen. Da auch die räumlich konzentrierten Betriebe als offene Systeme über solche Kommunikationswege verfügen müssen, ergeben sich für diese Kommunikationswege keine qualitativen, sondern nur quantitative Unterschiede zwischen den Betriebsformen.

¹²⁵ Vgl. die Zusammenstellung der verschiedenen Mitarbeiterbesprechungsformen im Filialbetrieb bei Wirtz (Operating), S. 271 f..

Die Untersuchung ist an einem Punkt angelangt, an dem in einer kurzen Rückschau die wesentlichen Prinzipien der Systemgestalt und der Kommunikationsstruktur des Filialbetriebes zusammengefaßt werden können.

Der Filialbetrieb wird als System angesehen, das durch räumlich getrennte Betriebsteile in mehrere Entscheidungs-Subsysteme zerfällt, die durch zahlreiche Systemstrukturen wie Macht-, Kommunikations- und technische Struktur miteinander verbunden sind. Nach seinen Systemmerkmalen kann man den Filialbetrieb als ein gegenüber der Umwelt offenes, zielgerichtetes System von äußerster Komplexität bezeichnen, das seine autonome Entwicklungsfähigkeit dazu benutzt, um sich in einem Fließgleichgewicht zu halten, agierend seine Umwelt zu verändern und sich reagierend an seine Umwelt anzupassen.

Die Kommunikationsstruktur wird als die wichtigste Systemstruktur angesehen, weil sie den technischen Prozeß lenkt. Ohne Kommunikation wäre eine zielgerichtete Bewegung innerhalb des multipersonalen Systems unmöglich. Die Kommunikationsstruktur hat zwei Komponenten: das Beziehungsnetz, das die im System arbeitsteilig getrennten Systemelemente verbindet und vielfältig strukturiert sein kann, und den einzelnen kommunikativen Prozeß, der zwischen zwei Systemelementen abläuft.

Im Kommunikationsprozeß werden Informationen übermittelt. Die Information hat die Zielsetzung, beim Empfänger eine bestimmte Reaktion auszulösen und kann daher als zielgerichteter Handlungsimpuls bezeichnet werden. Zum Transport der Informationen müssen im System Wege bereitgestellt werden, die in ihrer Gesamtheit das kommunikative Beziehungsnetz bilden. Diese Wege lassen sich unter verschiedenen Strukturierungsaspekten gestalten: einseitig oder zweiseitig gerichtet, direkt oder indirekt und vertikal, horizontal oder diagonal. Die Strukturierung eines Weges erfolgt durch Kombination dieser Aspekte. Für den Filialbetrieb wurden zwei wichtige zusätzliche Kommunikationswege herausgestellt: die Verbindung zwischen der Zentrale und der Filiale und die Verbindung zwischen den Filialen, weil für den Filialbetrieb eigentümliche Kommunikationsstörungen in den kommunikativen Akten auf diesen Wegen auftreten werden.

4. INHALTE DER KOMMUNIKATION ZWISCHEN DER ZENTRALE UND DER FILIALE

In diesem Teil der Arbeit sollen wichtige Kommunikationsinhalte behandelt werden, die mit den kommunikativen Akten zwischen der Zentrale und der Filiale ausgetauscht werden. Zur Darstellung der Inhalte werden aus dem betrieblichen Regelungsprozeß des Filialbetriebes drei Teilgebiete herausgegriffen, die für den gesamten Betriebsprozeß bestimmend sind:

- die Zielabstimmung, mit der die Betriebspolitik festgelegt wird;
- die Investitionspolitik als Teil der Entwicklung von Handlungsalternativen zum Erreichen der Zielsetzung;
- das Rechnungswesen als Teil der Rückkopplung der betrieblichen Aktivitäten an die Entscheidungsträger.

Die sich zwischen der Zentrale und der Filiale auf diesen Teilgebieten ergebenden Probleme müssen durch Abstimmungsprozesse gelöst werden. Innerhalb des Abstimmungsprozesses versuchen beide Kommunikationspartner, die für sie günstigsten Pläne durchzusetzen. Welche Möglichkeiten dafür gegeben sind, wird ausführlich bei der Abstimmung der Ziele diskutiert.

4.1 Die Festlegung der Betriebspolitik als Problem der Zielabstimmung im Filialbetrieb

4.1.1 *Die Zielbildungszentren des Filialbetriebs als Träger eines multipersonalen Entscheidungsprozesses*

In der älteren betriebswirtschaftlichen Theorie wurden zwei Grundannahmen gemacht: die unipersonale Entscheidungsfindung und die kurzfristige Gewinnmaximierung¹. Dieser Betrachtung lag das Bild des alles überschauenden Unternehmers zugrunde, während den anderen am Betriebsprozeß beteiligten Faktoren eine passive Rolle zugewiesen wurde. Der Unternehmer war der Akteur, der die anderen Faktoren nach seiner Zielsetzung durch Kombination miteinander verband. Die Annahme des unipersonalen Entscheidungszentrums hat die betriebswirtschaftliche Theorie auf ein hohes Niveau geführt². Es hat sich aber gezeigt, daß bei dem Versuch, das reale Entscheidungsverhalten im Betrieb zu erklären, die Annahme der singulären Entscheidungsinstanz aufgegeben werden muß, weil sie den betrieblichen Entscheidungsprozeß nur unvollkommen erfaßt. In dem äußerst komplexen System »Betrieb« herrschen plurale Entscheidungsinstanzen vor.

¹ Vgl. Bidlingmaier (Zielbildung), S. 246.

² So Adam (Koordinationsprobleme), S. 616.

Selbst wenn man das Bild des allein-verantwortlichen und damit allein-entscheidungsberechtigten Unternehmers beibehält, so wird man zumindest die Vorbereitung der Entscheidung als eine multipersonale Aufgabenstellung ansehen müssen³. Entscheidungen entstehen in einem Prozeß, in dem Informationen verarbeitet werden, die aus zahlreichen Quellen stammen und die innerhalb des Prozesses wegen ihrer Vielzahl und Vielartigkeit von einer Person mit ihrer begrenzten Informationsverarbeitungs-Kapazität nicht allein verarbeitet werden können⁴.

Für den Filialbetrieb ist die Annahme von multipersonalen Entscheidungsprozessen unumgänglich. Bei der Darstellung der Strukturmodelle wurden die Zentralen- und die Filialenleitung als Regler bezeichnet, die beide auf die sekundären Ausführungssysteme in der Filiale, die Regelstrecke, einwirken. Ein Regelungsprozeß benötigt eine Führungsgröße, mit deren Hilfe Stellgrößen für die Regelstrecke abgeleitet werden. Existieren mehrere Regler, muß eine einheitliche Führungsgröße entwickelt werden, die bei divergierender Zielvorstellung der beiden Regler nur über einen Abstimmungsprozeß geschaffen werden kann. Dieser Abstimmungsprozeß ist als multipersonaler macht- und interessenbeeinflußter Entscheidungsprozeß anzusehen. Die Annahme von multipersonalen Entscheidungsprozessen im Filialbetrieb wird weiter durch die Tatsache gestützt, daß die räumliche Dezentralisation eine Verteilung der mit Entscheidungsbefugnissen ausgestatteten Systemelementen zumindest in dem Umfang bedingt, daß in jedem primären Subsystem zumindest ein Entscheidungsträger vorhanden ist. Die Vorstellung eines Entscheidungskollegiums gewinnt ihre Berechtigung auch aus dem Prozeßcharakter der Entscheidung: Selbst wenn die Entscheidungsstruktur des Filialbetriebes so gestaltet worden ist, daß neben den nur durch die Zentrale zu treffenden Entscheidungen auch die übrigen wesentlichen Entscheidungen von der Zentrale getroffen werden, müssen die Filialenleiter bei der Entscheidungsvorbereitung mitwirken, weil sie über filialenspezifische Informationen verfügen, die im Entscheidungsprozeß berücksichtigt werden müssen. Die Unvollkommenheit des Wissens (auch das ist eine Änderung der früher zugrundegelegten Prämisse des vollkommenen Wissens), die sich mit wachsender räumlicher Entfernung vergrößert, zwingt zur Abkehr von der Annahme eines unipersonalen, alles überschauenden Entscheidungselementes und zur Annahme von als Regler fungierenden Zielbildungszentren im Filialbetrieb⁵.

³ Vgl. Bidlingmaier (Zielbildung), S. 249.

⁴ Vgl. Klis (Überzeugung), S. 51 f.

⁵ Vgl. Coenenberg (Kommunikation), S. 12 ff..

4.12 Probleme der Gewinnmaximierung als Führungsgröße eines kybernetischen Systems

Die Zielsetzung erfolgt im Filialbetrieb demnach in einem multipersonalen Entscheidungsprozeß. Nun muß die zweite Grundannahme der älteren betriebswirtschaftlichen Theorie, die Gewinnmaximierung als alleinige Zielsetzung betrieblichen Handelns, auf ihre Gültigkeit überprüft werden⁶.

In der Diskussion über die Gewinnmaximierung müssen zwei Ansätze unterschieden werden. Im ersten Ansatz wird die Frage behandelt, ob ein gewinnmaximales Verhalten aus logischen Gründen festzulegen ist, im zweiten die Frage, ob das alleinige Streben nach einem maximalen Gewinn eine realistische Annahme der Führungsgröße zur Regelung des Betriebsverhaltens ist.

Ob die Vorherbestimmung eines gewinnmaximalen Verhaltens logisch denkbar ist, hängt von der begrifflichen Zuordnung ab. Versteht man unter »Gewinn« einen in der Zukunft sich ergebenden Differenzbetrag zwischen Erträgen und Kosten, der aus bestimmten, in der Gegenwart gefällten Entscheidungen resultieren soll, so ist die Festlegung gewinnmaximalen Verhaltens unmöglich, weil für zukünftiges Geschehen das Informationsaxiom der klassischen Nationalökonomie nicht gelten kann, das für eine Maximalrechnung angenommen werden muß. Es fordert, daß alle entscheidungsrelevanten Alternativen und deren Konsequenzen bekannt sind. Das bedeutet die Annahme vollkommenen Wissens. Vollkommenes Wissen über zukünftiges Geschehen gibt es aber nicht, weil es absolute Vollständigkeit, Bestimmtheit, Sicherheit und Gewißheit aufweisen müßte, was unerfüllbar ist⁷. Faßt man die Bestimmung der Führungsgröße als Wahlproblem zwischen mehreren Alternativen auf, so ist für Entscheidungen unvollkommenes Wissen eine notwendige Voraussetzung⁸.

Aus dem Tatbestand der Unvollkommenheit des Wissen über zukünftiges Geschehen ergibt sich, daß es logisch unmöglich ist, den Gewinn rechnerisch zu maximieren und daraus Verhaltensweisen als gewinnmaximal abzuleiten. Solche Rechnungen können auch bei Aufnahme vieler Restriktionen nur grobe Entscheidungshilfe sein⁹.

Der zweiten Fragestellung liegt das Problem zugrunde, ob man das Streben nach einem maximalen Gewinn als alleinige Führungsgröße bei der Prozeßrege-

⁶ Vgl. die gründliche Studie von Bea (Untersuchungen); seine wesentlichen Ergebnisse sind dort auf S. 141 zusammengefaßt.

⁷ Vgl. Morgenstern (Voraussicht), S. 342 f.; Albach (Theorie), S. 258; Wacker (Informationstheorie), S. 54.

⁸ Vgl. Landwehrmann (Organisationsstrukturen), S. 139 f.; Wacker (Informationstheorie), S. 57; Bössmann (Analyse), S. 25.

⁹ Vgl. Wittmann (Unternehmung), S. 156.

lung von erwerbswirtschaftlichen Systemen ansehen kann¹⁰. Hier wird keine strenge mathematische Maximierung angestrebt, sondern es geht um die Frage, ob Betriebe ein monovariablen Ziel oder ein multivariablen Zielbündel verfolgen. Es ist ein unbestrittenes Ergebnis der empirischen Zielforschung, daß neben dem Streben nach Gewinn zahlreiche andere Ziele das Verhalten des Betriebes beeinflussen. Genannt seien Umsatz, Einfluß, Wachstum, Selbständigkeit, Macht und Ansehen¹¹.

Die Ziele stehen in einem Abhängigkeitsverhältnis zueinander. Die Verfolgung aller übrigen Systemziele wird entscheidend davon bestimmt, in welchem Umfang das Streben nach einem ausreichenden Gewinn gelingt. Soll der Betrieb über längere Zeit existieren, dann muß ein Überschuß über die Kosten erzielt werden, damit Reserven für das Auffangen von Verlusten in konjunkturellen Schwankungen und das Fehlschlagen risikoreicher Maßnahmen bereit stehen oder kapazitätserweiternde Investitionen vorgenommen werden können¹². Die Betonung des Gewinns als Primärziel des erwerbswirtschaftlichen Strebens wird auch von den Ergebnissen der empirischen Zielforschung gestützt¹³. Insoweit erweist es sich als berechtigt, daß in der älteren betriebswirtschaftlichen Theorie die Gewinnerzielung herausgestellt wurde, wenn sie auch heute nicht mehr als Maximalforderung formuliert werden kann.

Das vom Betrieb verfolgte Zielbündel hängt in seiner Zusammensetzung und Prioritätsskalierung für die einzelnen Ziele weiter davon ab, welchen Umweltsituationen der Betrieb begegnet. In Zeiten günstiger Entwicklung können nicht-quantitative Ziele an Bedeutung gewinnen, in Krisenzeiten verschieben sich die Prioritäten unter den Zielen zugunsten der Existenzsicherung durch Gewinne¹⁴.

¹⁰ Vgl. Sauer mann/Selten (Anspruchsanpassung), S. 578, die das Gewinnmaximierungsprinzip durch das Nutzenprinzip abgelöst sehen; ein Ansatz dieses Nutzenprinzips ist die Anspruchsanpassungstheorie von Herbert A. Simon; zur Theorie des Anspruchsniveaus vgl. auch Hoppe (Anspruchsniveau).

¹¹ Vgl. Heinen (Zielsystem), S. 159 ff.; Wille (Management), S. 11; Grochla (Unternehmung), S. 41.

¹² Vgl. Heinen (Zielsystem), S. 126; Wille (Management), S. 11; Wurth (Bewertung), S. 6. - Im Gewinnstreben konkretisiert sich die ökonomische Fassung des allgemeinen Systemziels »Überleben«. So wie ein lebender Organismus stirbt, wenn er keinen Stoffwechsel mehr hat, stirbt das künstliche System »Betrieb«, wenn es keinen Ausgleich für seinen bei der Leistungserstellung erlittenen Substanzverlust erwirtschaftet. Für diesen Ausgleich reicht wegen der dynamischen Systemumwelt und den erforderlichen Aktionen und Reaktionen die Kostendeckung langfristig nicht aus. - Vgl. die abweichende Meinung von Ulrich (Unternehmung), S. 44, der die Übertragung des Begriffs »Überleben« auf soziale Systeme für sinnlos hält.

¹³ Vgl. die Ergebnisse einer Befragung des Instituts für Industrieforschung und Betriebliches Rechnungswesen der Universität München, wiedergegeben in Heinen (Zielsystem), S. 37 ff. - Barth (Planung), S. 67 zitiert den Vorstand des Filialbetriebes »Cornelius Stüssgen AG«, für den »die Gewinnerzielung als Formalziel das einzige originäre Unternehmungsziel darstellt, dem alle anderen Ziele unterzuordnen sind«.

¹⁴ Vgl. Heinen (Zielsystem), S. 255 f.; Ulrich (Unternehmung), S. 292; Blohm (Manipulation), S. 121 nennt als weiteres Primärziel in Krisenzeiten die Erhaltung der Arbeitsplätze, wobei fraglich ist, ob eine solche altruistische Haltung auch empirisch signifikant nachgewiesen werden kann. - Ein Sonderfall der Existenzsicherung in Krisenzeiten ist die kurzfristige Inkaufnahme von Verlusten, um bei positiver Zukunftserwartung den Marktanteil und damit langfristige Gewinnchancen zu sichern.

Adam hat darauf hingewiesen, daß es bei räumlich dezentralisierten Betrieben von der Interdependenz, in der die primären Subsysteme zueinander stehen, abhängt, ob die Leiter der Subsysteme die Maximierung eines Einzelziels, z.B. des Gewinns, anstreben können, um dadurch die Maximierung dieses Einzelziels im Gesamtsystem zu erreichen. Stehen die Aktionen der Subsysteme in einem interdependenten Zusammenhang, indem sie etwa den gleichen Markt versorgen, so kann eine Gesamtmaximierung durch Einzelmaximierung nicht erreicht werden, weil die Maximierung des Gewinns in einem Subsystem durch die Substitutionsbeziehung auf volumenmäßig begrenzten Märkten die Maximierung des Gewinns des anderen Subsystems beeinträchtigt¹⁵. Hier müssen Abstimmungsmechanismen eingebaut werden, die die Zielsetzungen der Subsysteme im Hinblick auf die Zielsetzung des Gesamtsystems koordinieren¹⁶.

4.13 *Die Abstimmung der Zielsysteme der Zielbildungszentren*

4.13.1 *Die Beziehungen zwischen den Zielsystemen*

Ziele als Handlungsmotivationen können nicht selbständig betrachtet werden, sondern nur in Verbindung mit den Entscheidungsträgern. Es ist Simon zuzustimmen, der das Zielsystem eines Betriebes als indirektes persönliches Zielsystem aller im Zielbildungsprozeß Beteiligten ansieht¹⁷. Das offizielle Zielsystem ist als Resultat aus den in den Zielbildungsprozeß eingegangenen persönlichen Bestrebungen und Zielsetzungen der Systemmitglieder abgeleitet¹⁸. Auch Heinen weist darauf hin, daß das angenommene Oberziel eines Systems, etwa die Gewinnerzielung, als Mittel zur Einkommenserzielung der am System beteiligten Elemente angesehen werden kann. Die Entscheidung, welcher generelle Imperativ¹⁹ (Gewinn des Betriebes oder Einkommen der Systemelemente) zum Ansatzpunkt für die Analyse des Systemverhaltens genommen wird, liegt im Bereich der »subjektiven Basisentscheidungen des Forschers«²⁰. Für eine Untersuchung der Kommunikationsbeziehungen im Filialbetrieb, in der auf die von den Systemelementen notwendigerweise durchzuführenden kommunikativen Akte zur Abstimmung der angestrebten Ziele eingegangen werden soll, ist eine über das abstrakte System-Zielbündel hinausgehende Rückführung auf die individuellen Ziele der Kommunikationspartner erforderlich.

¹⁵ Vgl. Adam (Koordinationsprobleme), S. 626 f.

¹⁶ Solche Abstimmungsmechanismen finden sich bei Adam (Koordinationsprobleme), S. 628 ff.

¹⁷ S. Simon (Verwaltungshandeln), S. 13.

¹⁸ Vgl. Bidlingmaier (Zielbildung), S. 251; Kirsch (Entscheidungsprozesse III), S. 136 ff. zeigt verschiedene Schicksale auf, die die Individualziele im Abstimmungsprozeß erleiden können.

¹⁹ Zum Begriff s. Heinen (Zielsystem)w, S. 49 ff.

²⁰ Heinen (Zielsystem), S. 253.

Für den Filialbetrieb muß dazu eine Annahme über die Zielvorstellungen der Filialen- und Zentralenleiter gemacht werden. In der Zielabstimmung mit der Zentrale vertritt der Filialenleiter sein eigenes Zielsystem nicht direkt, sondern indirekt über das Zielsystem der Filiale²¹. Damit wird eine Synthetisierung der Zielvorstellungen der Filialenmitglieder zu einem gemeinsam akzeptierten Zielsystem angenommen, das dann der Filialenleiter gegenüber der Umwelt vertritt. Die Schwierigkeiten des Zielabstimmungsprozesses in der Filiale selbst können in diesem Zusammenhang außer Betracht bleiben; sie sind von denen in räumlich konzentrierten Betrieben nicht wesentlich verschieden. Die Zentralenleiter vertreten dagegen nicht nur das Zielsystem des primären Subsystems »Zentrale«, sondern ebenso in Wahrnehmung ihrer Leitungsfunktion das Zielsystem des Gesamtbetriebes, wie es ihrer Meinung nach formuliert sein muß; auch hier ist das Zielsystem indirekter Ausdruck der von den einzelnen Zentralenleitern verfolgten persönlichen Zielsetzungen, die intern in einem Abstimmungsprozeß synthetisiert werden müssen.

Im Kommunikationsprozeß über die Festlegung der zu verfolgenden Ziele des Filialbetriebs stehen sich somit zwei quasi-individuelle Zielsysteme gegenüber, die aufeinander abgestimmt werden müssen²². Sie unterscheiden sich in ihrer Bedeutung für das Gesamtsystem hinsichtlich des zugrundeliegenden Prozesses, mit dem die Zielerreichung angestrebt werden soll. In der Filiale ist das Zielsystem auf den von der Filiale durchzuführenden Prozeß bezogen, in der Zentrale liegt dem Zielsystem der gesamte Betriebsprozeß als Summe der Teilprozesse der Filialen und der Zentrale zugrunde²³. Bleicher hat darauf hingewiesen, daß die Aufspaltung des Gesamtsystems in mehrere räumlich getrennte Subsysteme zwar Vorteile für die Sicherheit der subsysteminternen Kommunikationsprozesse bringt, weil die zu überbrückenden Distanzen kleiner werden, daß aber gleichzeitig umfangreichere Abstimmungsprozesse notwendig werden, um die Einheit von Zielsetzung und Zielerreichung für das Gesamtsystem zu sichern. Die Abstimmungsprobleme ergeben sich zwischen den Zielsystemen der Subsysteme und dem Gesamtzielsystem²⁴. Die Zielabstimmungsmethoden sollen dazu beitragen, diese Konflikte zu mindern.

Die Zielabstimmung in multipersonalen Entscheidungskollegien ist noch kaum erforscht²⁵. Einige Ansätze sind aus der Spieltheorie und der Nutzentheorie

²¹ Vgl. Greber (Filialen), S. 40.

²² Vgl. Balderstone (Models), S. 44.

²³ Beim Filialenleiter steht die kurzfristige Gewinnmaximierung im Vordergrund, bei den Zentralenleitern eher die langfristige Gewinnmaximierung, vgl. Dearden (Limits) S. 87 f.

²⁴ Vgl. Bleicher (Zentralisation), S. 271. - Einige Autoren leiten aus diesem Sachverhalt einen »institutionalisierten Konflikt« ab, der sich aus den unterschiedlichen Zielvorstellungen der Filialen- und Zentralenleiter ergibt, vgl. Poensgen (Rechnungslegung), S. 35 f.

²⁵ Vgl. Adam (Koordinationsprobleme), S. 618.

abgeleitet worden²⁶. Es soll auch hier kein geschlossenes Konzept vorgelegt werden, sondern es findet eine Beschränkung auf die Darstellung einiger Möglichkeiten statt, wie es für spezielle Konstellationen bezüglich des Verhältnisses zwischen den Zielsystemen und den zielverfolgenden Elementen zu einer Einigung kommen kann.

Die Anwendung dieser Möglichkeiten hängt einmal von dem Verhältnis ab, in dem die Zielsysteme zueinander stehen. Heinen unterscheidet für einzelne Ziele die Beziehungstypen »komplementär«, »konkurrierend« und »indifferent«²⁷. Diese Typklassifikation läßt sich auch auf Zielsysteme anwenden. Hierbei ist zu beachten, daß die Bestimmung des Beziehungsverhältnisses zwischen Zielsystemen komplizierter ist als zwischen einzelnen Zielen, weil das Zielsystem bereits einen Kompromiß zwischen den Einzelzielen nach dem Grundsatz der Kompatibilität darstellt. Vergleicht man Einzelziele der Zielsysteme miteinander, so bestehen die Beziehungen der Identität, der Komplementarität und der Konkurrenz zwischen diesen Zielen. Das Gesamtverhältnis zwischen den beiden Zielsystemen richtet sich dann danach, welche Prioritätsskala bei der Kompromißfindung für das einzelne Zielsystem zugrunde lag. Hat beispielsweise das absolute Gewinnstreben sowohl für die Zentrale als auch für die Filiale höchste Priorität, liegt Zielsystem-Komplementarität vor. Zielsystem-Identität läge vor, wenn sich in beiden Zielsystemen die Rangfolge der Ziele völlig entspräche; die Zielsystem-Identität ist daher nur als Sonderfall der Komplementarität zu werten. Sie tritt wesentlich seltener auf als die Zielsystem-Komplementarität, weil dabei die Präferenzstruktur von zwei Elementen völlig gleich sein muß²⁸.

Zielsystem-Konkurrenz ist dann gegeben, wenn die Zielsysteme derart gestaltete Prioritätsskalen für die Ziele aufweisen, daß die Verfolgung des Hauptzieles des einen Subsystems die Zielverfolgung des Hauptzieles des anderen Subsystems entscheidend beeinträchtigt. Hier läßt sich als zweiter Sonderfall die Zielsystem-Unverträglichkeit einordnen. Für sie gelten die gleichen Abstimmungsmöglichkeiten wie für die Zielsystem-Konkurrenz. Läßt sich keine Abstimmung erreichen, muß eines der zielsetzenden Elemente aus dem System ausscheiden. Beim Filialbetrieb muß auf Grund der rechtlichen und wirtschaftlichen Abhängigkeit der Filialen-

²⁶ Vgl. den Überblick bei Heinen (Zielsystem), S. 192 ff.; Cyert/March (Objectives), S. 78; Zepf (Prozeß) S. 71 ff.; Mirow (Kybernetik), S. 133 ff.

²⁷ Vgl. Heinen (Zielsystem), S. 94 ff.; Giersch (Wirtschaftspolitik), S. 51 ff..

²⁸ Die Ergebnisse der Zielforschung zeigen, daß die vollkommene Übereinstimmung zweier Zielsysteme kaum existiert, vgl. Witte (Information), S. 24 mit weiterer Literatur. Die von Vogler (Unternehmung) S. 174 formulierte Voraussetzung »Zielidentifikation« für die Anwendung der Dezentralisation in Betrieben ist deshalb nur als anzustrebendes Ziel eines Abstimmungsprozesses anzusehen. Grochla (Unternehmung), S. 156 widerspricht Vogler, indem er meint, daß Betriebe trotz eines Zielwiderspruches gerade durch die Dezentralisation der Entscheidungsbefugnisse handlungsfähig bleiben. Dem kann nicht gefolgt werden, weil dann nicht ersichtlich ist, wie langfristig die Zielerreichung des Gesamtsystems gewährleistet werden soll.

leiter angenommen werden, daß sich in Fällen der Zielsystem-Unverträglichkeit die Zentralenleitung durchsetzen wird.

Es bedarf demnach einer exakten Bestimmung des hauptsächlich angestrebten Ziels innerhalb des Zielbündels eines Subsystems, um den Beziehungstyp zwischen den Zielsystemen der Subsysteme festzulegen. Diese Bestimmung wird dadurch erschwert, daß die Ziele innerhalb der Subsysteme in einem unterschiedlichen Ausmaß angestrebt werden können. So ist es denkbar, daß in einem Subsystem das Ziel »Gewinn« auch auf Kosten der anderen Ziele zu maximieren versucht wird, während im anderen Subsystem zwar auch das Ziel »Gewinn« höchste Priorität hat, aber nur in einem befriedigenden Ausmaß angestrebt wird, um daneben auch andere Zielsetzungen verwirklichen zu können. In einem solchen Fall könnte man den Beziehungstyp als partielle Komplementarität bzw. Konkurrenz klassifizieren. Die verfolgten Ziele sind dabei auf einer höheren Ebene identisch (Oberziel), jedoch sind die Mittel, mit denen sie erreicht werden sollen (Unterziele)²⁹, unterschiedlich³⁰.

4.13.2 *Die Beziehungen zwischen den Zielbildungszentren*

Die Anwendung der Möglichkeiten, mit denen die Zielsysteme in Einklang gebracht werden können, hängt weiter von den Macht- oder Rangbeziehungen ab, in denen die zielbildenden Elemente zueinander stehen. Je nachdem, ob Sub- oder Aequiordination vorliegt, kann zu anderen Methoden gegriffen werden, um eine Einigung zu erreichen. Bei Subordination ist es dem rang- und entscheidungsbezogen höherstehenden Systemelement erleichtert, sein Zielsystem durchzusetzen, weil ihm dazu das Anweisungsrecht mit negativer Sanktionsgewalt zur Verfügung steht. Bei Aequiordination muß ein Ausgleich der Interessen gefunden werden.

Im Filialbetrieb ergibt sich aus der räumlichen Trennung der Betriebsteile für die Frage der Sub- und Aequiordination eine Besonderheit. Die Filialenleitungen sind rechtlich der Zentralenleitung untergeordnet; hier liegt ein Subordinationsverhältnis vor. Die räumliche Trennung bedingt aber eine Teilautonomie der Filialenleiter gegenüber der Filialenumwelt und gibt ihnen damit eine Position innerhalb des Gesamtsystems, die einer faktischen Aequiordination gegenüber der Zentralenleitung gleichkommt. Man kann auch von einer »Aequiordination im Entscheidungsverhalten« sprechen. In Abhängigkeit von der Verantwortung, dem Umfang der Leitungsbefugnisse, die dem Filialenleiter zuerkannt werden, und der unternehmerischen Persönlichkeit des Filialenleiters wächst das psychologisch zu begründende Gefühl der Aequiordination gegenüber der Zentralenleitung. Es

²⁹ Zur Unterscheidung in Ober- und Unterziel s. Heinen (Zielsystem), S. 102 ff.

³⁰ Vgl. Bleicher (Zentralisation), S. 181.

wird bei großen Warenhausfilialen stärker sein als bei Einzelhandelsfilialen von Spezialitätengeschäften. Daraus ergeben sich Auswirkungen auf den Schwierigkeitsgrad der Abstimmungsprozesse.

4.13.3 Formen der Zielabstimmung

Die Möglichkeiten, die sich aus den Kombinationen der unterschiedlichen Zielsystem-Beziehungen und den rangmäßigen Beziehungen zwischen den Zielbildungszentren ergeben, lassen sich in einem Schema darstellen:

Zielsystem- beziehung / Ziel- bildungs- zentren- beziehung	Konkurrenz	Komplementarität
Subordination	Anweisung Anreize	Anreize
Aequiordination	Aushandeln	Überzeugen

Abb. 6: Schema der Zielabstimmungsmöglichkeiten

4.13.31 Anweisungen und Anreize

Für diese Möglichkeit der Zielabstimmung wird angenommen, daß die Zielsysteme der zielbildenden Elemente in Konkurrenz stehen und ein Super- und Subordinationsverhältnis gegeben ist³¹. Das mächtigere Element kann sein Zielsystem durchsetzen, ohne sich um die anderen Konzeptionen zu kümmern. Es kann die entsprechenden Anweisungen für den Mitteleinsatz so gestalten, daß die von ihm gewählte Realisationsform durchgeführt werden muß. Das konkurrierende Zielsystem kann sich bei den Mittelentscheidungen nicht durchsetzen.

³¹ Vgl. Bidlingmaier (Zielbildung), S. 247 f., der einen Überblick über die Lenkungsmethoden gibt, die dem Unternehmer zur Verfügung stehen, um sein Zielsystem durchzusetzen.

Der Einsatz der Anweisung als Durchsetzungsmöglichkeit birgt aber Gefahren. Die mit ihren Zielsetzungen übergangenen Elemente könnten nur mit Widerwillen die Anweisungen ausführen und bei psychologisch zu begründender Leistungsverweigerung das Erreichen dieser Ziele zu verhindern suchen³², und zwar in der Regel versteckt, um keine negativen Sanktionen auf sich zu ziehen.

Um diese Schwierigkeiten zu vermeiden, kann das mächtigere Element zum Mittel des materiellen und immateriellen Anreizes greifen³³. Durch Anreize werden die konkurrierenden Zielsysteme nicht aufeinander abgestimmt. Das Anreize gebende Element versucht das andere Element zu veranlassen, von selbst die aus seinem ursprünglichen Zielsystem resultierenden Mittelentscheidungen aufzugeben und die Mittelentscheidungen des mit ihm konkurrierenden Zielsystems zu übernehmen³⁴. Im Anreizsystem liegt also eine mildere Form der Ausschaltung des konkurrierenden Zielsystems und der daraus folgenden Mittelentscheidungen vor als bei der Anweisung, weil das Anreize nehmende Element für sein Verhalten belohnt wird. Es ist jedoch zu bedenken, daß wegen der nicht erfolgenden Abstimmung der Zielsysteme eine latente Gefahr bestehen bleibt, daß die Ziel-Konkurrenz wieder auftritt. Hier liegt eine Möglichkeit des gegenseitigen Aufschaukelns von Forderungen und Anreizen zu ihrer Unterdrückung.

4.13.32 *Das Überzeugen*

Bei Subordination liegt keine Zielabstimmung vor, weil ein Element auf Grund der Machtstruktur die Möglichkeit hat, seine Interessen auch gegen den Willen des anderen Elementes durchzusetzen. Bei der Aequiordination der Elemente ist diese Möglichkeit nicht mehr gegeben. Beide Elemente sind gleich stark, sodaß eine Abstimmung auf eine von beiden Elementen akzeptierte Zielsetzung nötig ist. Bei komplementären Zielsystemen wird die Abstimmung dadurch erleichtert, daß bei weitgehend gleichem Zielsystem nur Uneinigkeit über den besten Weg der Zielerreichung besteht. Im Abstimmungsprozeß kommt es darauf an, die besseren Argumente zu präsentieren, um den anderen zur Übernahme der eigenen Mittelentscheidungen zu veranlassen³⁵. Probleme ergeben sich aus diesem Vorgehen, wenn nicht mit dem Mittel der Überzeugung, sondern mit dem Mittel des Überredens gearbeitet wird. Beim Überreden wird der andere durch bewußte Fehlinformationen getäuscht, um die eigene, im Hinblick auf die angestrebte Ziel-

³² Vgl. Bidlingmaier (Zielbildung), S. 247.

³³ Zu den Anreizmöglichkeiten vgl. Rosenstiel (Motivation), S. 73 ff.; er behandelt ausführlich die Anreize Gehalt, Führungsstil, Kommunikationsbereitschaft, Arbeitsgruppe, Arbeitsinhalt, Arbeitszeit und Aufstiegschancen und nennt zusätzlich Arbeitsplatzgestaltung, Image des Betriebes, Betriebspolitik, Sozialleistungen, Fortbildungsprogramme und Freizeitmöglichkeiten.

³⁴ Vgl. Bidlingmaier (Zielbildung), S. 247

³⁵ Vgl. March/Simon (Organizations), S. 129.

Erreichung schlechter geeigneter Mittelentscheidung in einem günstigeren Licht erscheinen zu lassen und damit durchzusetzen. Längerfristig wirkt sich eine solche Taktik ungünstig auf das Klima aus, in dem sich die Abstimmungskommunikation vollzieht³⁶.

4.13.33 *Das Aushandeln*

Aushandlungsprozesse (»bargaining«) greifen Platz, wenn bei zwei gleich starken zielsetzenden Elementen eine Konkurrenz der Zielsysteme vorliegt³⁷. Cyert und March haben den Prozeß der Zielabstimmung durch Aushandlungsprozesse ausführlich beschrieben³⁸. In ihm wird versucht, die eigene Zielsetzung und die daraus folgenden Mittelentscheidungen damit durchzusetzen, daß Ausgleichszahlungen geleistet werden. Solche Ausgleichszahlungen oder Zugeständnisse treten in vielfältiger Form auf: Geld, Beförderung, Autoritätszuwachs, betriebspolitische Zugeständnisse³⁹. Durch Zugeständnisse, die als zentrales Moment für den Aushandlungsprozeß angesehen werden müssen⁴⁰, soll der andere die Verfolgung seiner konkurrierenden Zielsetzung aufgeben oder so verändern, daß die Ziele des Zugeständnisse machenden Elementes erfüllt werden. Es handelt sich wie im Fall der Subordination um die Konstruktion eines Anreizsystems. Da aber beide Elemente über die gleiche Machtposition verfügen, locken sie sich gegenseitig mit Zugeständnissen. Dabei kommt es auch zu Koalitionsbildungen, wenn mehr als zwei zielsetzende Elemente am Aushandlungsprozeß beteiligt sind⁴¹. Man kann hier von einem »sequentiellen Aushandlungsprozeß« sprechen, in dem zuerst die Koalitionsmitglieder ein gemeinsames Zielsystem aushandeln, das dann Grundlage für den Aushandlungsprozeß mit den Nicht-Koalitionsmitgliedern ist.

Der Aushandlungsprozeß ist kein völlig befriedigendes Mittel, um die Ziele der Systemelemente aufeinander abzustimmen. Cyert und March weisen darauf hin, daß aus dem Prozeß selbst wieder neue Probleme entstehen. Die notwendige Kompromißschließung bewirkt, daß eine Zielsetzung zwar gegenüber einer konkurrierenden den Vorzug erhält, daß sie aber inhaltlich unschärfer gefaßt wird, indem einige Ziele nur als Anspruchsniveau oder in nicht-operationalisierter Form festgelegt werden⁴². Daher sind neben der Zielabstimmung durch Aushandlungsprozesse weitere Mechanismen notwendig, um die einheitliche Zielverfolgung zu

³⁶ Vgl. Heinrich (Ausschaltung), S. 47 f..

³⁷ Vgl. March/Simon (Organizations), S. 129.

³⁸ Vgl. Cyert/March (Objectives), S. 79 ff.; Bidlingmaier (Zielbildung), S. 254 f.

³⁹ Vgl. Cyert/March (Objectives), S. 79.

⁴⁰ Vgl. Grochla (Unternehmung), S. 154.

⁴¹ Vgl. Bidlingmaier (Zielbildung), S. 254.

⁴² S. Cyert/March (Objectives), S. 83; vgl. auch Heinen (Zielsystem), S. 59, der zur vollständigen Zielbestimmung eine präzise Formulierung des Ziels nach Inhalt, Ausmaß und zeitlichem Bezug voraussetzt.

sichern: gegenseitige Kontrollmöglichkeiten der Elemente bei der Durchführung der Zielverfolgungsmaßnahmen (Budget, Funktionsverteilung) und ein Änderungsmechanismus, wenn sich die individuellen Zielsysteme bei der Auseinandersetzung mit der Systemumwelt ändern⁴³.

Mit den vorgestellten Abstimmungsmöglichkeiten wird die These von Simon verdeutlicht, daß es kein Zielsystem des Gesamtsystems in der Form eines Zielsystems eines abstrakten Gebildes gibt. Jede der Abstimmungsmöglichkeiten zielt darauf, einem individuellen Zielsystem durch Ausschaltung bzw. Modifizierung der Mittelentscheidungen aus den anderen Zielsystemen Geltung zu verschaffen; es liegt dann als von allen anerkanntes Zielsystem den Handlungen des Systems zugrunde (zumindest wird die Anerkennung von den im Abstimmungsprozeß unterlegenen Elementen behauptet)⁴⁴. Allgemeiner formuliert liegt eine ein- oder gegenseitige Verhaltensbeeinflussung vor, also kommunikative Akte. Ihr Inhalt geht über die Zielinformation hinaus, weil bei der Abstimmungskommunikation, besonders im Fall der Aequiordination, zusätzliche Anreize übermittelt werden müssen, die als Sozialbereich-Informationen (über Möglichkeiten des Aufstiegs, der Gehaltshöherstufungen oder des Machtzuwachses) bezeichnet werden können, oder die die allgemeine Betriebssituation betreffen, um die Vorteilhaftigkeit des vertretenen Zielsystems und der zu treffenden Mittelentscheidungen zu begründen.

Die Abstimmung der Zielsysteme und der aus ihnen folgenden Handlungsentscheidungen wird im Filialbetrieb zu einem äußerst komplizierten Problem, wenn man sich vergegenwärtigt, daß die Abstimmung nicht nur zwischen zwei primären Subsystemen, sondern allen primären Subsystemen vorgenommen werden muß. Je nach der Einstellung der Filialenleiter ist die Abstimmung leichter oder schwieriger. Die durch die zahlreichen quasi-individuellen Zielsysteme geschaffene Komplexität kann dadurch wieder reduziert werden, daß sich Koalitionen von gleichgesinnten Filialenleitern bilden können, die bei entsprechender Größe eine bedeutende Macht zur Entscheidungsbeeinflussung besitzen⁴⁵.

Die Abstimmungsmöglichkeiten sind nicht auf die Bildung der Führungsgröße beschränkt, sondern können überall dort eingesetzt werden, wo es innerhalb des Regelungsprozesses zu multipersonalen Entscheidungen über Stellgrößen kommt,

⁴³ S. Cyert/March (Objectives), S. 83 ff.; zur gegenseitigen Kontrolle durch das Budget vgl. Dearden (Management), S. 131 f.; Schmidt-Sudhoff (Organisation), S. 436 ff..

⁴⁴ Kirsch (Gewinn), S. 100 vertritt beim »bargaining process« die Meinung, daß keine Zielfunktion des Gesamtsystems entwickelt wird, sondern die Entscheidungen direkt aus den individuellen Zielsetzungen abgeleitet werden, und zwar mit Hilfe einer »Schlichtungsregel« für jeden einzelnen Konflikt. Dieser engen Betrachtungsweise kann nicht gefolgt werden, denn wenn es möglich ist, für einen Einzelfall zu einer Lösung zu kommen, so muß es auch möglich sein, die komplexen Zielbündel durch einen Aushandlungsprozeß so miteinander abzustimmen, daß ein Zielbündel dominiert. Dieses Zielbündel ist aber nichts anderes als die für das gesamte System gültige Zielfunktion.

⁴⁵ Zur Machtverteilung in einem mehrere Gruppen umfassenden System vgl. den spieltheoretischen Ansatz von Shapley/Shubik (Methode).

die aus unterschiedlichen, von den einzelnen Reglerelementen als optimal erkannten Handlungsalternativen gebildet werden können. Das wird im folgenden Abschnitt sichtbar, wenn aus dem Bereich der der Stellgröße zugrundeliegenden Handlungsalternativen die Investitionsentscheidungen herausgegriffen werden. In den Investitionsentscheidungen konkretisieren sich die Mittel, mit denen die unterschiedlichen Zielsetzungen durchgesetzt werden können. Dies ist im Filialbetrieb ein besonderes Problem, weil hier die von den Reglern »Zentralenleitung« und »Filialenleitung« angenommenen Zeiträume (langfristig bzw. mittelfristig) und Systembezogenheiten (Gesamtsystem bzw. primäres Subsystem) auseinanderfallen.

4.2 Die Investitionspolitik als Problem der Mittelverwendung im Filialbetrieb

Eines der konfliktträchtigsten Gebiete in den Beziehungen zwischen der Zentrale und der Filiale ist die Bestimmung über die Verfügungsgewalt über die finanziellen Mittel. In der Regel werden diese Mittel durch die Tätigkeit der Filiale erwirtschaftet. Es entsteht das Problem, welcher Anteil an Mitteln der Filiale unter Berücksichtigung der Gesamtinteressen des Betriebes zur selbständigen Entscheidung über Investitionen überlassen werden kann, weil sich durch jede Investition die zukünftige Leistungsfähigkeit des Gesamtsystems ändert⁴⁶. Bei der Beantwortung der Frage müssen die beiden unterschiedlichen Modelle des Filialbetriebes berücksichtigt werden. Im Produktionsfilialbetrieb entstehen bei den Filialen keine Einnahmen, sondern nur bei der allein verkaufenden Zentrale. Die Filialen sind völlig von den Finanzzuweisungen der Zentrale abhängig. Im Handelsfilialbetrieb ist der Sachverhalt umgekehrt. Die Zentrale finanziert sich aus den Einnahmen der Filialen. Daher stellt sich das Problem der Mittelverwendung beim Handelsfilialbetrieb in schärferer Form. Er wird deshalb im folgenden Abschnitt im Vordergrund stehen, wenn es um die Einigung über die Verfügungsgewalt über die knappen Mittel und die Finanzierung der Zentrale geht. Im dritten Punkt, bei der Verteilung der knappen Mittel auf Investitionsvorhaben der Filialen, liegt dann wieder eine Übereinstimmung für Produktions- und Handelsfilialen vor. Die Abstimmung muß für die disponiblen Mittel herbeigeführt werden, die dem Filialbetrieb nach Abzug der Kosten zur Verfügung stehen.

⁴⁶ Tiemann (Investition), hat sich gründlich mit dem Problem der Investitionsentscheidungen in dezentralisierten Systemen auseinandergesetzt. Er teilt in die dezentrale Entscheidungsvorbereitung und die zentrale Entscheidungsfindung für die Hauptmasse der für investive Zwecke zur Verfügung stehenden Mittel ein. Er zeigt Möglichkeiten auf, wie diese zentralen Entscheidungen durch den Einsatz von Simulationsmodellen zur Rentabilitäts- und Risikoanalyse und durch eine Nutzen-Kosten-Analyse für die nichtquantifizierbaren Faktoren verbessert werden können. In seinem Modell vernachlässigt er aber die Motivation der Entscheidungsvorbereiter, durch die der zentral durchgeführte Entscheidungsprozeß in seiner Optimalität beeinträchtigt werden kann. Darin ist ein bedeutsamer Nachteil für die Realitätsnähe seiner Investitionsrechnungsmodelle zu sehen.

4.21 Grenzfälle der Investitionspolitik

Bei der Aufteilung der erwirtschafteten Mittel sind zwei Grenzfälle denkbar. Im ersten Fall überläßt die Zentrale die Mittel den Filialen bis auf einen Prozentsatz, den sie zur Finanzierung der eigenen Vorhaben⁴⁷ braucht, zur völligen freien und unbeeinflussten Verfügung; im zweiten Fall verteilt die Zentrale die Mittel ohne Berücksichtigung ihrer Herkunft innerhalb des Betriebes an die Filialen gemäß einer allein von der Zentrale festgelegten Investitionspolitik.

Beide Verteilungsmöglichkeiten scheiden für den Filialbetrieb aus. Die Zentrale würde eines der effizientesten Steuerungs- und Überwachungsmittel aus der Hand geben, wenn sie den Filialen völlige Freiheit bei der Verwendung der Mittel läßt. Da der Filialbetrieb im Unterschied zum Konzern eine funktionale Einheit bildet, könnte die einheitliche Entwicklung des Gesamtsystems schweren Störungen ausgesetzt sein. Undenkbar ist eine solche Mittelverteilung bei Filialen, die neben eigenen Absatzmärkten auch untereinander in Lieferverbindungen stehen, indem sie etwa Sortimentsspitzen austauschen oder, bei Produktionsfilialen, Auftragspitzen ausgleichen, die die einzelne Filiale aus Kapazitätsgründen nicht mehr durchführen kann⁴⁸. Wenn hier bei der Investitionspolitik den Filialen freie Hand gelassen würde, wäre ein solcher Austausch in einigen Fällen nicht mehr möglich, weil dann verschiedene technische Systeme aufeinanderträfen.

Die vollständige Einziehung der erwirtschafteten Mittel mit anschließender Vergabe nach einer von der Zentrale festgelegten Prioritätsskala führt ebenfalls zu Schwierigkeiten, die aber nicht im technischen Bereich, sondern in der Motivation der Filialenleiter begründet liegen⁴⁹. Bei ihnen kann man eine über das Maß eines einfachen Angestellten hinausgehende Einsatzbereitschaft für die Filiale annehmen. Sie fühlen sich für das Geschehen in ihrer Filiale nicht nur aus rechtlichen Gründen verantwortlich, sondern auch vom Erfolg oder Mißerfolg der Filiale persönlich bestätigt oder widerlegt⁵⁰. Diese Leistungsbereitschaft wird aber auf die Dauer nur aufrecht erhalten, wenn die Filialenleiter, neben einer ausreichenden persönlichen materiellen Entschädigung, über Mittel verfügen können, die sie selbständig für die Erreichung ihres Subsystem-Zielbündels, das ja indirekt ihr

⁴⁷ Ein solches Vorhaben wäre die Einrichtung einer neuen Filiale in einem neuen Marktgebiet, die allein in der Entscheidung der Gesamtbetriebsleitung liegt.

⁴⁸ Vgl. Danert (Grenzen), S. 410.

⁴⁹ Tiemann (Investition), S. 175 ff. fordert eine Zuteilung der Entscheidungsgewalt für Investitionen auf die Gesamtsystemleitung, um eine integrierte Gesamtplanung zu sichern. Dieser Forderung steht aber die Tatsache entgegen, daß die anderen Systemelemente keine passiven Aufgabenerfüller sind. Die durch die Zentralisation der Investitionsentscheidung verursachte psychologische Spannung bleibt unberücksichtigt.

⁵⁰ Vgl. Knieper/Jahrmart (Zweigniederlassung), S. 50 f.; Grochla (Unternehmung), S. 119; Rosenstiel (Motivation), S. 52.

eigenes ist, einsetzen können⁵¹. Die vollständige Einziehung der Mittel, die die persönliche Leistung des Filialenleiters nicht berücksichtigt, hebt diese Motivierungsfunktion auf.

4.22 Die Mittelverteilung als mehrstufiger Prozeß

Im hier zugrundegelegten Modell des Filialbetriebes werden alle Einnahmen durch die Filialen erzielt. Kosten entstehen aber in allen Teilbetrieben, sodaß die Kosten der Zentrale von den Umsatzerlösen der Filialen mitgedeckt werden müssen. Problematisch ist dabei die Zurechnung der Kosten, die den einzelnen Filialen nicht auf Grund ihrer Beanspruchung der Zentrale belastet werden können, also Kosten für bestimmte zentrale Dienstleistungen und die allgemeine Verwaltung. Zurechnungsmöglichkeiten dieser Kosten werden in einem ersten Abschnitt behandelt.

Der Differenzbetrag zwischen den Umsatzerlösen und den Gesamtkosten des Filialbetriebes ergibt die disponiblen Mittel für Investitionsvorhaben, den Nettoerfolg des Betriebes. Weil beide Extremfälle der Verteilung dieser Mittel — völlig zentral oder dezentral — als undurchführbar bezeichnet wurden, stellt sich als zweites Problem die Einigung über den Umfang der Verfügungsgewalt über diese Mittel. Damit wird gleichzeitig der Betrag an disponiblen Mitteln festgelegt, der ohne Berücksichtigung der Entstehung in den Filialen verteilt werden kann. An diesem Problem knüpft der dritte Abschnitt an, in dem Wettbewerbsmaßnahmen behandelt werden, mit denen die Filialen um diese Mittel konkurrieren.

4.22.1 Zurechnungsmöglichkeiten der Zentralekosten im Filialbetrieb

Die erste Möglichkeit besteht darin, die Kosten der Zentrale durch Kostenumlageverfahren auf die Filialen zu verteilen. Dabei können zur Berechnung verschiedene Schlüssel angewendet werden, etwa der Umsatz oder der Gewinn der Filiale, der Anteil am Betriebsvermögen und die Inanspruchnahme zentraler Dienstleistungen⁵². Isoliert angewendet ist jeder dieser Schlüssel unbefriedigend, da sich die einzelnen Filialen in Bezug auf ihr Alter, den Umsatz- und den Gewinnbeitrag unterscheiden⁵³ und so keine verursachungsgerechte Verteilung der Kosten möglich ist. Legt man den Schlüssel »Umsatz« zugrunde, so werden die

⁵¹ Vgl. Hasenack (Grundsätze), S. 297.

⁵² Vgl. Smith (Managing), S. 98; Schwald (Rechnungsführung), S. 109; Henzler (Filialbetriebe), Sp. 1726 f.

⁵³ Für die einzelnen Filialen kann man einen Lebenszyklus feststellen, ähnlich dem Lebenszyklus eines Produktes, mit den Phasen Gründung, Aufschwung, Ausreifung, Rückgang, Residuum, oder Liquidation. Für einen deutschen Filialbetrieb sind Filialenzyklen von sechs- bis achtjähriger Dauer ermittelt worden, vgl. Barth (Planung), S. 75 f..

umsatzstarken Filialen mit dem Hauptanteil der Zentralekosten belastet, obwohl sie weit mehr als andere Filialen zur Zielerreichung des Gesamtbetriebes beitragen und damit die Zentrale von Leitungs- und Überwachungsaufgaben für diese Filialen entlasten. Bei den Filialenleitern entwickelt sich ein Gefühl der ungleichen Behandlung durch die Zentraleitung, weil die in der Zentrale entstehenden Kosten für die Leitung und Kontrolle nicht verursachungsgerecht verteilt werden.

Ein Ausweg wird darin gesehen, daß die Zentralekosten mit Hilfe von gewichteten Verteilungsschlüsselsystemen den Filialen belastet werden. Dieses System ist sehr variationsfähig, weil zwischen einer einheitlichen Gewichtung für alle Filialen und besonderen Gewichtungsrelationen für jede Filiale gewählt werden kann, wobei mit der zweiten Methode die besondere Situation einer Filiale berücksichtigt wird.

Diese Verteilungssysteme sind bei den Filialbetrieben weit verbreitet⁵⁴. Es ist aber fraglich, ob das angestrebte Ziel einer verursachungsgerechten Verteilung der Zentralekosten damit erreicht wird.

Die Kostenzurechnung der Zentralekosten auf der Basis von Verteilungsschlüsseln gelingt nur dann verursachungsgerecht, wenn darin keine fixen Kosten enthalten sind, weil fixe Kosten der Zentrale mit keinem wie auch immer gestalteten Schlüssel verursachungsgemäß zugerechnet werden können⁵⁵. Bei der Erfüllung der beiden Teilaufgabenkomplexe der Zentrale, also der Leitung des Gesamtbetriebes und den prozeßbedingten Aufgaben, die aus der funktionalen Verbindung mit den Filialen resultieren, werden immer fixe Kosten entstehen. Zur Fixkostenproblematik im Filialbetrieb bringen Gümbel und Brauer ein Beispiel, das sich auf die Fixkosten bezieht, die in der Zentrale bei unausgenutzten Kapazitäten, etwa im Lager- und Verwaltungsbereich, entstehen. Diese Fixkosten können ex definitione keiner Filiale zugerechnet werden, sodaß jede vorgenommene Umverteilung auf die Filialen zu falschen Ergebnissen bei der Analyse der Kostenentwicklung der Filialenkosten führt⁵⁶.

Die Zurechnung der Zentralekosten über Verteilungsschlüssel führt zu einer willkürlichen nicht-verursachungsgerechten Verteilung der Kosten auf die Filialen, weil dabei das Fixkostenproblem nicht gelöst werden kann. Um dieses Problem zu bewältigen, ist ein Methodenwechsel in der Kostenrechnung erforderlich. Von der Vollkostenrechnung muß zur Teilkostenrechnung in Form der Grenzplankostenrechnung mit anschließender Deckungsbeitragsrechnung übergegangen

⁵⁴ Vgl. Gümbel/Brauer (Methoden), S. 35 f.

⁵⁵ Zum Problem der verursachungsgerechten Verteilung von Fixkosten vgl. Kilger (Plankostenrechnung), S. 86 ff.; Gümbel/Brauer (Methoden), S. 26; Schönfeld (Kostenrechnung), S. 137.

⁵⁶ S. Gümbel/Brauer (Methoden), S. 26.

gen werden⁵⁷. Hierbei werden den Filialen nur die proportionalen und fixen Kosten belastet, die sie zu verantworten haben, während die restlichen fixen Kosten ohne Umlage in die Ergebnisrechnung übernommen werden. Für den Filialbetrieb kann die Deckungsbeitrags-Staffel folgendes Aussehen haben⁵⁸:

Stufe	Rechnungsgrößen	Filiale 1	Filiale 2	Filiale 3	Summe
I	Umsatzerlös der Filiale	uf ₁	uf ₂	uf ₃	UF
	./. proportionale Kosten des Umsatzes	pk ₁	pk ₂	pk ₃	PK
II	= Deckungsbeitrag I (Brutto-Erfolg der Filiale)	ebf ₁	ebf ₂	ebf ₃	EBF
	./. fixe Kosten der Filiale	fkf ₁	fkf ₂	fkf ₃	FKF
III	= Deckungsbeitrag II (Netto-Erfolg der Filiale)	enf ₁	enf ₂	enf ₃	ENF
	./. fixe Kosten d. Zentrale		FKZ		FKZ
IV	= Netto-Erfolg des Filialbetriebes		ENFB		ENFB

- uf_i (i = 1,2,3) = Umsatz der Filiale i
 UF = Gesamtumsatz des Filialbetriebes
 pk_i (i = 1,2,3) = proportionale Kosten der Filiale i
 PK = proportionale Kosten aller Filialen
 ebf_i (i = 1,2,3) = Brutto-Erfolg der Filiale i
 EBF = Brutto-Erfolg aller Filialen
 fkf_i (i = 1,2,3) = fixe Kosten der Filiale i
 FKF = fixe Kosten aller Filialen
 enf_i (i = 1,2,3) = Netto-Erfolg der Filiale i
 ENF = Netto-Erfolg aller Filialen
 FKZ = fixe Kosten der Zentrale
 ENFB = Netto-Erfolg des Filialbetriebes

⁵⁷ Vgl. Kilger (Plankostenrechnung), S. 98 u. 662 ff.; Agthe (Fixkostendeckung), S. 406 f.; Mellerowicz (Kosten), S. 59 ff.

⁵⁸ Zur Staffel vgl. Riebel (Einzelkosten), S. 183 und Gümbel/Brauer (Methoden), S. 29 ff., die an einem Zahlenbeispiel die Artikel- und die Filialenerfolgsrechnung in einem Filialbetrieb in Form der Deckungsbeitragsrechnung zeigen.

Auf die Vorteile, die sich allgemein aus der Anwendung der Deckungsbeitragsrechnung für die Entscheidungsfindung ergeben, kann hier nicht eingegangen werden⁵⁹.

Für das Problem der Mittelverteilung im Filialbetrieb sind der Deckungsbeitrag II und der Netto-Erfolg von Bedeutung. Mit dem Deckungsbeitrag II wird festgestellt, wie effizient die Filiale im Rahmen ihrer Kostenbeeinflussungsmöglichkeiten gearbeitet hat. Der Filialenleiter gewinnt damit ein Argument für seine Forderung nach der Überlassung von Teilbeträgen des Netto-Erfolges des Filialbetriebes, wenn der Deckungsbeitrag II groß ist, und ebenso kann die Zentrale bei einem geringen Filialenerfolg Bedenken erheben, daß die Filiale mit freien Investitionsbeträgen unwirtschaftlich arbeiten könnte. Der Netto-Erfolg des Filialbetriebes, verringert um die den Filialenleitern auf Grund ihres Filialenerfolges überlassenen Investitionsmittel, ergibt den Betrag an disponiblen Mitteln, der in einem Wettbewerbsprozeß unter den Filialen verteilt werden kann. Diese beiden Problemkreise sollen im folgenden behandelt werden.

4.22.2 Die Einigung über den Umfang der Verfügungsgewalt

Bei der Einigung über die Überlassung von Teilen des Nettoerfolges des Gesamtbetriebes muß zwischen der Filialen- und der Zentralenleitung ein Kompromiß gefunden werden zwischen der aus Kontrollgründen notwendigen Überwachung der Investitionstätigkeit der Filialen und der Gewährung eines größeren Handlungsspielraumes als Motivierung der Filialenleiter zur Optimierung ihres Zielerreichungsbeitrages für das Gesamtsystem. Der Filialenleitung sollte in jedem Fall ein Teil der für Investitionszwecke freien Mittel überlassen werden, da im Subsystem Ersatzinvestitionen geringeren Umfanges anfallen, für die ein Entscheidungsspielraum und damit Mittel eingeräumt werden müssen⁶⁰. Der Kompromiß muß zwei Aspekte berücksichtigen: die quantitative Limitierung des Anteils am Nettoerfolg des Filialbetriebes und die qualitative Limitierung in der Freiheit der Verwendung der Mittel für investive Ausgaben.

Beide Limitierungen hängen von dem Maß an Teilautonomie ab, das die Zentrale den Filialen einräumt. Dieses Maß an Teilautonomie bestimmt sich wiederum aus dem Zielbildungsprozeß, den Erfahrungen der Vergangenheit mit dem Verhalten der Filialenleiter und der wirtschaftlichen Situation des Gesamtsystems.

Wenn sich im Zielbildungsprozeß erhebliche Konkurrenzen in den Zielsystemen gezeigt haben, dann wird die Autonomie der Filiale stark begrenzt werden müssen. Damit soll ein Auseinanderlaufen der Zielverfolgungsbemühungen verhindert

⁵⁹ Dieser Fragenkomplex wird ausführlich behandelt in: H. Schotenroehr, Die Konsolidierte Deckungsbeitragsrechnung in kooperativen und konzernmäßigen Verbundsystemen. Die Arbeit erscheint als weiterer Band dieser Schriftenreihe.

⁶⁰ Vgl. Tiemann (Investition), S. 175 f..

werden, da trotz des Abstimmungsprozesses bei konkurrierenden Zielsystemen diese Gefahr immer latent bestehen bleibt. Wenn die Erfahrungen der Vergangenheit zeigen, daß die Effizienz der Filiale sehr gering war oder daß der Filialenleiter wenig kooperativ an der Gesamtzieleerreichung mitwirkte, sondern seine Position dazu benutzte, sein eigenes Zielsystem durchzusetzen, muß weiter mit einem solchen Verhalten gerechnet werden und sein Handlungsspielraum entsprechend beschnitten werden. Wenn sich das Gesamtsystem in einer schwierigen wirtschaftlichen Situation befindet, in der es auf ein einheitliches Handeln ankommt, werden die Leiter des Gesamtsystems stärker in die Führung der Filialen eingreifen müssen⁶¹. Entgegengesetzte Schlußfolgerungen können bei komplementärer Zielbildung, loyalen Verhalten und Prosperität des Gesamtsystems gezogen werden.

Als Folge der Bestimmung des Autonomiegrades kann festgestellt werden, welcher Teil der für investive Zwecke zur Verfügung stehenden Mittel den Filialen überlassen werden kann. Ein weiteres Problem ist die Kreditbeschaffungsmöglichkeit (bzw. Kreditgewährungsmöglichkeit bei Bankfilialen⁶²) durch die Filialenleiter. Es hängt vom Umfang der gewährten Autonomie ab, wie hoch hier das Limit anzusetzen ist. Bei der Entscheidung muß beachtet werden, daß im Filialbetrieb der Gesamtbetrieb für die Verbindlichkeiten aus einem Kredit haftet. Deshalb ergibt sich die Forderung nach strenger Überwachung der Kreditaufnahme bzw. -vergabe durch die Filiale und eine Begrenzung in der Höhe. Ein Maßstab wäre die Begrenzung auf ein Volumen, das durch die Filiale mit Sicherheit gedeckt wird, damit die Stabilität des Systems selbst nach dem Zusammenbruch eines Subsystems gesichert ist.

4.22.3 Die Verteilung der freien Investitionsmittel

Nach Abzug der Gesamtkosten und der den Filialen aus Anreizgründen zur selbständigen Verwendung überlassenen Mittel bleibt ein Rest des Nettoerfolges übrig, um den die Filialen konkurrieren können. In der Regel übersteigen die Investitionsvorhaben die Mittel. Über einen Wettbewerbsprozeß sollen diese Mittel in die günstigste Verwendung gelenkt werden. Natürlich besteht für die Zentrale die Möglichkeit, einen solchen Wettbewerb zu umgehen und die freien Mittel zentral nach eigenen Entscheidungen zu verteilen. Neben dem Risiko, durch Fehlentscheidungen auf Grund der räumlichen Distanz zu den Filialen Mittel zu verschwenden, würde bei einem solchen Vorgehen eine Motivierungschance bei den

⁶¹ Entgegengesetzter Meinung ist Acker (Planung), S. 442, der je nach Marktsituation bei ruhiger Lage eine stärkere und bei häufig wechselnden Situationen eine schwächere Führung durch die Zentrale befürwortet. Er begründet dies mit der schnelleren Anpassungsfähigkeit der Filialen an die veränderte Umwelt, die bei der Einschaltung der Zentrale nicht mehr gewährleistet sei.

⁶² Vgl. Deppe (Ausdehnung), S. 408.

Filialenleitern vertan, denn durch einen Wettbewerbsprozeß wird die Initiative zu Verbesserungen in der Filiale, für die Mittel beansprucht werden können, gefördert.

4.22.31 *Alternativplanung und Lenkpreise als Wettbewerbsmethoden bei der Mittelverteilung*

Um Angebot und Nachfrage nach den knappen Mitteln in Übereinstimmung zu bringen, bieten sich zwei Koordinationsinstrumente an: die Alternativplanung und die Verteilung über Lenkpreise⁶³. Bei beiden Methoden wird nicht nur eine Förderung der Motivierung der Filialenleiter beabsichtigt, sondern zugleich eine Lenkung der Mittel in die für das Gesamtsystem wirtschaftlichste Verwendung.

Bei der Verteilung der Mittel über eine Alternativplanung stellen die Filialen Investitionspläne auf, die unter anderem die vermutlichen Gewinne jeder Investitionsalternative aufzeigen. Der Zentrale fällt die Aufgabe zu, die Investitionspläne in einem ersten Schritt so zu selektieren, daß die Gesamtsumme der zur Realisation in Frage kommenden Alternativen sich mit der Summe der zur Verfügung stehenden Mittel deckt. Die einzelnen Investitionsvorhaben der Filialen werden in verschiedenen Kombinationen zusammengestellt. In einem zweiten Schritt werden dann die Alternativen ausgewählt, die zusammen den höchsten Gesamtgewinn erwarten lassen. Bei dieser Verteilungsmethode können die Filialenleiter dadurch auf das Ergebnis Einfluß nehmen, daß sie die Gewinnschätzung ihrer Investitionspläne mehr oder minder risikoreich vornehmen. Die Risikobereitschaft wird davon mitbestimmt, wie groß ihre Handlungsfreiheit innerhalb des Subsystems ist.

Bei den Lenkpreisen als Abstimmungsverfahren werden den um die Mittel konkurrierenden Subsystemen bestimmte Zinssätze als Preis für die knappen Mittel vorgegeben. Die Investitionsvorhaben werden darauf überprüft, ob sie diese Kosten decken. Übersteigt die Summe der angeforderten Mittel die Summe der zur Verfügung stehenden Mittel, wird der Lenkpreis heraufgesetzt, sodaß einige weniger rentable Investitionen ausscheiden. Der Lenkpreis wird dabei so lange variiert, bis sich die Anforderungen mit dem Aufkommen decken.

In beiden Abstimmungsverfahren muß nicht ein einziger Aktionsparameter den Entscheidungen zugrundeliegen (Gewinn bzw. Zinssatz), sondern die Entscheidung kann durch die Einbeziehung weiterer Parameter sorgfältiger abgesichert werden. Besonders Faktoren, die die langfristige Entwicklung des Gesamtsystems

⁶³ Vgl. zu den beiden Methoden Adam (Koordinationsprobleme), S. 628 ff. - Andere Methoden zur Bestimmung des optimalen Filialen-Investitionsprogramms finden sich bei Cosmidis (Erfolgsrechnung), S. 74 ff. Er arbeitet mit Investitionsrechnungsmethoden und verwendet bei der Berechnung Nachfragekurven und die Lineare Palungsrechnung. Auf die Berücksichtigung dieser Methoden wird verzichtet, weil er von der Prämisse ausgeht, daß allein die Zentrale auf Grund des Rechnungsergebnisses die Entscheidungen über Investitionen trifft. Hier dagegen liegt das Problem nicht bei den Methoden, sondern beim Abstimmungsprozeß zwischen den Subsystemen.

beeinflussen und die in den kurz- und mittelfristigen Planungen der Subsystemleiter vernachlässigt werden, können in die Planung einbezogen werden, indem sie als Plandaten für die subsysteminternen Entscheidungsprozesse vorgegeben werden.

4.22.32 Probleme der Wettbewerbsmethoden

Die Abstimmung über die Verteilung der freien Mittel führt bei den Lenkpreisen zu einem kaum lösbaren Problem. Bei mehreren knappen Produktionsfaktoren, die über Lenkpreise verteilt werden müssen, entsteht ein Gewinn nur in den Subsystemen, in denen die knappen Faktoren einen Produktionsengpaß betreffen. Damit wird der Gewinn vom Vorhandensein eines Engpaßsektors abhängig⁶⁴. Wenn nun das Anreizsystem, mit dem die individuellen Zielsysteme der Filialenleiter in die Bandbreite des gemeinsamen Zielsystems integriert werden sollen, als materiellen Anreiz eine Gewinnbeteiligung enthält, so werden die Filialenleiter kaum bestrebt sein, den Engpaßsektor durch investive Maßnahmen zu beseitigen, weil sie damit ihr persönliches Einkommen schmälern würden. In diesem Fall widersprechen sich Anreizsystem und Abstimmungsmechanismus, und eine Verteilung der knappen Mittel über Lenkpreise wird nicht zu der angestrebten optimalen Verteilung führen⁶⁵. Eine Gewinnbeteiligung ist aber das stärkste Anreizmittel, das zur Abstimmung eingesetzt werden kann, und auch das gebräuchlichste⁶⁶. Soll daher am System der Lenkpreise zur Verteilung der freien Investitionsmittel festgehalten werden, dann muß ein anderes Anreizsystem geschaffen werden, das den Gewinn ausklammert. Ob ein solches System noch koordinierungseffizient arbeitet, ist fraglich, weil ihm ein wesentliches Anreizmittel fehlt.

Auf Grund der Schwierigkeiten, die das System der Lenkpreise für dezentralisierte Betriebe aufwirft, scheint für die Verteilung der knappen Mittel für investive Zwecke auf die primären Subsysteme unter Berücksichtigung der Teilautonomie der Subsysteme die Alternativplanung besser geeignet. Sinnvoll erscheint die Verteilung über einen Lenkungsziins nur in den Fällen, wo die Investitionsmittel einziger knapper Faktor sind. Die Wahl der Alternativplanung als Wett-

⁶⁴ S. Adam (Koordinationsprobleme), S. 630 f.

⁶⁵ Vgl. Adam (Koordinationsprobleme), S. 631; Heinen (Zielsystem), S. 196 weist auf das unlösbar scheinende Problem hin, ein betriebsinternes System von Lenkpreisen zu entwickeln, und verwirft den Schmalenbach'schen Ansatz der pretialen Lenkung eines Systems. Schwarz (Problematik), S. 500 prüft die Anwendbarkeit der pretialen Lenkung für Handelsfilialen und kommt zum Ergebnis, daß die pretiale Lenkung nicht den theoretisch zu erwartenden Vorteil bringt, weil durch die Entscheidungsinterdependenzen des Gesamtbetriebes das Filialergebnis von Entscheidungen beeinflusst wird, die der Filialenleiter nicht oder nicht allein treffen kann; vgl. Hasenack (Maßnahmen), S. 309.

⁶⁶ Vgl. Hasenack (Maßnahmen), S. 313; die Umsatzbeteiligung, die auch als Anreiz eingesetzt werden kann, ist indirekt eine Gewinnbeteiligung, weil die Umsatzausdehnung der Gewinnsteigerung dient.

bewerbsmethode ist aber problematisch, wenn die geschätzten Gewinne der Subsysteme, die bei Durchführung der Investitionen entstehen können, in einem interdependenten Verhältnis stehen. Dann können Streitigkeiten zwischen den Filialenleitern auftreten, weil sie sich gegenseitig mit ihren Plänen anpassen müssen. In schwerwiegenden Fällen muß die Zentrale eingreifen, um eine optimale Entscheidung für das Gesamtsystem zu treffen. Die Entscheidungsinterdependenz zwischen den Subsystemen führt dabei zu einer Einengung des Handlungsspielraums der Filialenleiter⁶⁷.

Unberücksichtigt ist in diesem Zusammenhang die Möglichkeit der Kreditaufnahme durch die Zentrale geblieben. Hierdurch würde der Umfang der verfügbaren Investitionsmittel vergrößert, ohne daß sich an der Anwendbarkeit der Verteilungsmethoden etwas ändern würde.

4.23 *Der Prozeß der Mittelverteilung in kommunikationstheoretischer Sicht*

Beim dreistufigen Prozeß der Entscheidungen über die Mittelverteilung — Aufteilung der Zentralekosten, Einigung über den Umfang der Verfügungsgewalt und Aufteilung der restlichen Mittel — wurde immer angenommen, daß die Filialenleiter gleichberechtigte Verhandlungspartner der Zentrale sind. Es liegen Abstimmungsprozesse vor, die zweiseitig gerichtete Kommunikationswege erfordern. Der Inhalt der auf diesen Wegen übermittelten Informationen ist nicht auf finanzpolitische Informationen beschränkt, wenn auch auf finanzpolitische Entscheidungen eingewirkt werden soll.

Die Abstimmungsprozesse werden von dem Kommunikationsklima gefördert oder beeinträchtigt, das zwischen den Kommunikatoren herrscht. Es wurde darauf hingewiesen, daß die Notwendigkeit, den Filialenleitern Teilautonomie für bestimmte Entscheidungen einzuräumen, zu einer Aequiordination im Entscheidungsverhalten führt. Vom Entscheidungsverhalten wird das Kommunikationsverhalten beeinflusst. Offenheit in der Kommunikation, die Bereitschaft, auf die Argumente des anderen einzugehen, oder aber die Zurückhaltung von Informationen, die die Zuteilung von Mitteln auf das eigene Subsystem gefährden könnten, bestimmen das Kommunikationsverhalten und damit das Klima, in dem die Kommunikation abläuft.

Werden in den Abstimmungsprozessen negativ zu beurteilende Mittel eingesetzt⁶⁸, etwa statt des Überzeugens das Überreden unter Abgabe falscher Informationen, oder Druckmittel, die den Verhandlungspartner in das »Prokrustes-

⁶⁷ Vgl. Poensgen (Zentralisation), S. 389 f..

⁶⁸ Bleicher (Zentralisation), S. 181 f., wertet die Abstimmungsmethoden nach ihrer positiven Wirkung im Entscheidungsprozeß und stellt die Kette »gemeinsames Problemlösen · Überzeugen · Aushandeln · Koalitionsbildung« als Abstimmungsmethoden mit abnehmender positiver Wirkung auf.

bett« der eigenen Zielsetzungen zwingen sollen, dann zeigen sich ungünstige Auswirkungen für das Gesamtsystem, weil Störungen im Kommunikationsverhalten Störungen in der angestrebten Zielerreichung nach sich ziehen, sei es, daß nicht der notwendige und erwartete Beitrag geleistet wird, sei es, daß die nur widerwillig akzeptierten Zielsetzungen durch versteckte Maßnahmen hintertrieben werden. In den Fällen, in denen die Entscheidungsträger der primären Subsysteme nicht kurzfristig abgelöst werden können, etwa bei großen Filialen mit starken eigenen Beziehungen zur Subsystemumwelt, die an die Person des Entscheidungsträgers gebunden sind, können dem Gesamtsystem erhebliche Schwierigkeiten erwachsen. Im Gesamtsystem muß für die Ausgestaltung der Kommunikationsbeziehungen zwischen den Subsystemen deshalb dafür Sorge getragen werden, daß Reibungen zwischen den Kommunikatoren abgebaut werden, die aus unterschiedlichen Zielvorstellungen und einer unklaren Abgrenzung der Kompetenzbereiche herrühren können⁶⁹.

4.3 Das Rechnungswesen im Filialbetrieb als Problem der kommunikativen Verbindung der Betriebsteile

Das Rechnungswesen wird im ökonomischen System als Instrument eingesetzt, um den tatsächlichen oder geplanten Betriebsprozeß rechnerisch zu erfassen und die so ermittelten Daten nach bestimmten Zielsetzungen auszuwerten. Es dient zur Kontrolle und Vorbereitung der Entscheidungen und ist ein Führungsinstrument, das das komplexe Betriebsgeschehen durchsichtiger und lenkbarer machen soll⁷⁰. Im Regelkreis-System leistet es hauptsächlich die Rückkopplungsfunktion, indem es Informationsarten liefert, die aus dem Vergleich zwischen dem geplanten und dem realisierten Prozeß gewonnen werden (Prozeßergebnis-Informationen, Informationen über Prozeßstörungsursachen und Prozeßstörungswirkungen). Diese Kontrollinformationsarten sind Impulse für das Tätigwerden von Prozeßreglern⁷¹.

Für den Filialbetrieb mit relativ selbständigen Betriebsteilen ergibt sich die Notwendigkeit, für jedes primäre Subsystem einen besonderen Verrechnungskreislauf

⁶⁹ In diesem Zusammenhang ist es interessant, daß der General-Motors-Konzern jährlich ein viele Seiten starkes Handbuch herausgibt, in dem die Ziele und Kompetenzen bis auf ganz niedrige Stufen des Konzerns angegeben sind. Damit sollen Reibungen vermieden werden. - Ein filialbetriebsbezogenes Beispiel ist das acht Bände umfassende »Stüssgen-Leitfaden-Programm« der »Cornelius Stüssgen AG«, in dem die Führungs- und Arbeitsanweisungen für die Filialen bis in das kleinste Detail festgelegt sind, vgl. Wirtz (Operating), S. 272 f.

⁷⁰ Das Rechnungswesen hat sich im Laufe der Zeit vom ex-post-Zahlenspiegel durchgeführter betrieblicher Aktivitäten zum operativen Instrument der betrieblichen Planung entwickelt, etwa durch die Weiterentwicklung der Ist-Kosten-Rechnung zur Plan-Kosten- und Deckungsbeitragsrechnung, vgl. Wacker (Informationstheorie), S. 223; Hasenack (Maßnahmen), S. 307.

⁷¹ Zur Funktion des Rechnungswesens im betrieblichen Regelkreis vgl. Brückner (Maßnahmen), S. 169 ff.

zu bilden⁷². Daraus darf nicht abgeleitet werden, daß diese Verrechnungskreise unabhängig voneinander wären. Am deutlichsten zeigt sich das in der Bilanzierung, da es für den Filialbetrieb nur eine alle Filialen und die Zentrale umfassende Bilanz gibt, die aus Rechnungsergebnissen aller Teilbetriebe gebildet wird⁷³. Hier müssen kommunikative Verbindungen eingerichtet werden, die zur Vereinigung der Einzeldaten in der Zentrale benutzt werden. Da die Funktionen des Rechnungswesens aber weit über die einseitig gerichtete Informationsübermittlung von Prozeßergebnissen und Bestandsveränderungen an die Zentrale hinausgehen, bildet die Einbeziehung des Rechnungswesens eine echte Aufgabe bei der Gestaltung der Kommunikationsstruktur⁷⁴.

4.31 Die Formen der Filialbetriebsbuchhaltung

Die Aufgaben der Filialenbuchhaltung sind die Lieferung der Daten für die getrennte Filialenerfolgsrechnung und die Kontrolle der Filiale durch die Zentrale⁷⁵. Da die Filialbetriebe sich in vielerlei Hinsicht voneinander unterscheiden (Größe der Filialen, räumliche Entfernung von der Zentrale, Wirtschaftssektor), kann es kein allgemein gültiges Filialbetriebsbuchhaltungs-Schema geben⁷⁶. Schwald unterscheidet drei Formen der Buchführung im Filialbetrieb⁷⁷:

- die Kontokorrent-Filialbetriebsbuchhaltung,
- die zentralisierte Filialbetriebsbuchhaltung,
- die dezentralisierte Filialbetriebsbuchhaltung.

Die Wahl der Buchhaltungsform wird vom Umfang der Geschäftstätigkeit der Filialen und vom Autonomiegrad bestimmt. Die Kontokorrent-Filialbetriebsbuchhaltung eignet sich für Kettenfilialbetriebe mit eng begrenztem Sortiment, deren Filialen nur geringe Autonomie besitzen⁷⁸. Hier wird der Filiale ein Konto bei der zentralen Buchhaltung eingerichtet, über das alle Buchungsvorgänge der Filiale laufen. Die Buchhaltung der Zentrale ist eine Abteilungsbuchhaltung, die nach den Funktionsbereichen gegliedert ist, und das Filialen-Kontokorrent-Konto ist das Gegenkonto für den Buchungsverkehr mit den Abteilungen der Zentrale⁷⁹. Der Vorteil ist, daß bei den personal schwach besetzten Filialen Buchführungsaufgaben für das Filialenpersonal auf das geringstmögliche Maß reduziert

⁷² Vgl. Schwald (Rechnungsführung), S. 10.

⁷³ Vgl. Henzler (Filialbetriebe), Sp. 1726.

⁷⁴ Vgl. Poensgen (Rechnungslegung), S. 36.

⁷⁵ Vgl. Schwald (Rechnungsführung), S. 17.

⁷⁶ Vgl. Mahringer (Fabriksystem), S. 106.

⁷⁷ S. Schwald (Rechnungsführung), S. 16; Alewell (Filialen), Sp. 1783 f. - Schwald diskutiert in seiner Dissertation diese drei Formen ausführlich, sodaß hier auf eine eingehendere Darstellung verzichtet werden kann.

⁷⁸ Vgl. Mahringer (Fabriksystem), S. 108.

⁷⁹ S. Schwald (Rechnungsführung), S. 21 f.

werden⁸⁰. Bei der zentralisierten Filialbetriebsbuchhaltung erhalten die Filialen für ihre Buchungszwecke eigene Konten, die unter dem Namen der Filiale in der Zentrale geführt werden. Sie wird für größere Filialen angewendet. In der Zentrale wird die Abteilungsbuchhaltung nach Funktionsbereichen zugunsten der Einrichtung eines Kontos für jede Filiale bei jeder Position des Kontenrahmens, wo es notwendig ist, aufgegeben⁸¹. Beiden Methoden ist gemeinsam, daß bei ihnen die Filialenbuchhaltung nicht von dem Rechnungskreis der Zentrale getrennt ist; sie sind Unterformen eines einkreisigen Filialrechnungswesens.

Bei der Form der dezentralen Filialbetriebsbuchführung haben die Filialen und die Zentrale ihre eigenen Verrechnungskreise. Die Zentrale nimmt nicht für die Filialen die einzelnen Buchungen vor, sondern erhält nur Abschluß- und Ergebnisrechnungen übermittelt, etwa Gewinn- und Verlustrechnungen und die Filialenteilbilanz. In der Zugestehung einer eigenen Filialenbuchhaltung zeigt sich ein hoher Grad von Subsystemautonomie⁸², die durch die Betriebsgröße⁸³ der Filiale, die räumliche Entfernung oder auch von der führungspolitischen Einstellung der Gesamtbetriebsleitung gegenüber der Filialenleitung bedingt ist.

Die vollkommen zentralisierte bzw. dezentralisierte Filialbetriebsbuchhaltung sind als Extremfälle anzusehen; es treten auch Mischformen auf⁸⁴. Bei den Mischformen führen die Filialen eine vorläufige Buchhaltung, in der die Vorgänge in der Filiale selbst erfaßt werden und dann als Durchschrift oder in zusammengefaßter Form an die Zentrale weitergeleitet werden, die die Abschlußarbeiten vornimmt.

Innerhalb eines Filialbetriebes können alle drei Formen der Filialbetriebsbuchhaltung auftreten. Man kann sich das an Hand eines großen Bankfilialbetriebes verdeutlichen. Die einzelnen räumlich dezentralisierten Betriebsteile weisen unterschiedliche Größen und einen unterschiedlichen Geschäftsumfang auf. Erinnerung sei an die Einteilung des Bankfilialbetriebes in Zentrale, Kopffiliale, Filiale, Depositenkasse und Zahlstelle⁸⁵. Wenn die Depositenkassen und Zahlstellen in den Verrechnungskreis einer Filiale eingeschlossen sind, liegt hier eine zentrale Buchhaltung vor. Die Filiale selbst hat aber gegenüber der Kopffiliale und der Zentrale eine eigenständige Buchhaltung, sodaß hier eine dezentrale Filialbetriebsbuchhaltung gegeben ist.

⁸⁰ Vgl. Denck (Leitung), S. 117; Petzold (Gestaltung), S. 322.

⁸¹ Vgl. die Kontenrahmen für die Kontokorrent- und eine zentralisierte Filialbetriebsbuchhaltung bei Schwald (Rechnungsführung), S. 134 ff..

⁸² Vgl. Petzold (Gestaltung), S. 323.

⁸³ Zur Frage der Dezentralisierung des Rechnungswesens in Abhängigkeit von der Betriebsgröße vgl. Arbeitskreis Krähe (Konzernorganisation), S. 112 f..

⁸⁴ Vgl. Alewell (Filialen), Sp. 1784; Schwald (Rechnungsführung), S. 17.

⁸⁵ Vgl. Löffelholz (Filialgeschäft), Sp. 1789 f..

4.32 Die Kontrollfunktion der Filialbetriebsbuchhaltung

Ein zweiter Aspekt neben der Datenerfassung ist bei der Filialbetriebsbuchhaltung die Kontrolle der Filiale, denn die der Zentrale gemeldeten Daten haben die Qualität von Kontrollinformationen. Abgesehen von der Möglichkeit der Manipulation an den Kontrollinformationen, die in einem späteren Abschnitt berücksichtigt wird, bieten diese Informationen der Zentrale ein Bild von dem Ablauf der Betriebsprozesse in den Filialen und durch den Vergleich von Soll- und Ist-Daten in der Planungsrechnung einen Eindruck von der Güte der Entscheidungs- und Durchführungsprozesse⁸⁶.

Die Intensität der Kontrolle durch Daten des Rechnungswesens hängt von der Form der Filialbetriebsbuchführung ab. Bei der Kontokorrent-Filialbetriebsbuchhaltung ist die Kontrolle am umfassendsten, weil alle buchführungsbedürftigen Vorgänge der Filiale in der Zentrale bekannt sind. Das gleiche trifft auch für die zentrale Betriebsbuchhaltung zu. Bei der dezentralen Betriebsbuchhaltung mit mehreren Rechnungskreisen wird diese Kontrollmöglichkeit abgeschwächt, weil hier nur kumulierte Ergebnisse an die Zentrale gemeldet werden. Durch die Ausgleichstendenz solcher Sammelrechnungen können einzelne Fehlleistungen verborgen bleiben. Hat etwa die Filiale ein begrenztes Einkaufsrecht für bestimmte Produkte (bei Lebensmittelfilialen aus Gründen der Produktverderblichkeit für Backwaren, Fleisch und Gemüse), dann kann ein ungünstiges Einkaufsverhalten bei der einen Produktgruppe durch sehr günstige Konditionen bei der anderen Produktgruppe kompensiert werden, sodaß bei einer Gesamtbeurteilung des Einkaufsverhaltens die Filiale im Ergebnis nicht von den anderen Filialen abweicht. Hier müssen zusätzliche Kontrollen eingeführt werden, die solche Fehlleistungen aufdecken.

4.33 Die Intensität der Kontrollkommunikation

Bei der zentralen Filialbetriebsbuchführung ist in beiden Fällen eine laufende Übermittlung von Daten notwendig. Dadurch ergibt sich eine hohe Kommunikationsintensität⁸⁷. Es muß ein zweiseitig gerichteter Kommunikationsweg vorhanden sein, weil die Zentrale aus der Auswertung der Kontrollergebnisse Informationen über den Leistungsstand der Filiale gewinnt, die dazu benutzt werden, um durch Hinweise an die Filiale Fehlleistungen zu beseitigen oder gute Leistungen zu loben. Solche Informationen sind notwendig, um die Leistungsbereitschaft der Filialenleiter zu motivieren, da sie sonst keine Informationen über ihren Leistungsgrad besitzen. Zudem muß ihnen die Möglichkeit eingeräumt werden, zu

⁸⁶ Vgl. Göbbels (Filialbetrieb), S. 55; Denck (Leitung), S. 116 f.; Strasser (Zielbildung), S. 102.

⁸⁷ Die Kommunikationsintensität eines Elementes wird durch den für kommunikative Akte aufgewendeten Teil der Gesamtarbeitszeit bestimmt, vgl. Bartram (Kommunikation), S. 187.

den Auswertungsergebnissen Stellung zu nehmen. Edlich schlägt deshalb für den Filialbetrieb eine gemischte Buchhaltungsform vor, bei der mindestens die Betriebsabrechnung durch die Filiale durchgeführt wird. Die Filialenleitung soll sich dadurch ein eigenes Bild von ihrer Leistungsfähigkeit machen und ihre Reglerfunktion für das Subsystem erfüllen können⁸⁸. Er legt dabei einen Produktionsfilialbetrieb zugrunde. Für die kleinen Verkaufsfilialen des Massenfiliengeschäftes mit eng begrenztem Sortiment scheint die Forderung zu weitgehend, da der damit verbundene Aufwand einerseits das Personal zu stark mit nicht-verkaufsbezogenen Aufgaben belasten würde, und zum anderen auch die Kosten bei einer Zentralisation der Rechnungsführung mit anschließender Rückmeldung der wesentlichen Ergebnisse an die Filiale niedriger sein dürften. Damit wäre auch das Kontrollbedürfnis der Zentrale leichter zu befriedigen⁸⁹.

Für die dezentrale Filialbetriebsbuchhaltung kann nach den vorstehenden Ausführungen geschlossen werden, daß die Kommunikationsintensität im buchungstechnischen Bereich geringer sein muß, weil die Daten in größeren zeitlichen Abständen und in zusammengefaßter Form an die Zentrale übermittelt werden. Es fällt zudem ein Teil der entgegengesetzt gerichteten Kommunikation weg, weil die Filiale aus der eigenen Auswertung der Daten bereits Hinweise auf Fehlentwicklungen und Störungen entnehmen kann. Zu diesen kommunikativen Akten kommt die von der Zentrale ausgehende Kommunikation hinzu, die der Lenkung der Filiale dient, wenn die Auswertung der Daten zu Anordnungsinformationen in den Bereichen zwingt, die der Autonomie der Filiale entzogen sind. Der gegenüber dem zentralisierten Rechnungswesen verminderte Kontrollinformationsstrom wird aber durch die außerplanmäßigen Kontrollen, mit denen sich die Zentrale über den tatsächlichen Ablauf in der Filiale zu informieren versucht, wieder ausgeweitet⁹⁰. Der Umfang dieser Kommunikation bestimmt sich durch das Bedürfnis nach zusätzlichen Kontrollinformationen durch die Zentrale.

Die Intensität der Kommunikation aus Kontrollzwecken ist also bei beiden Hauptformen der Filialbetriebsrechnungsführung hoch. Unterschiedlich ist dabei die Zusammensetzung des Kontrollinformationsstroms. Beim zentralisierten Filialbetriebsrechnungswesen treten die Informationsarten »Buchhaltungsdaten«,

⁸⁸ S. Edlich (Zweigniederlassung), S. 35 f.; vgl. auch Denck (Leitung), S. 112 f.; Vogt (Fabrikate), S. 9 f.

⁸⁹ Vgl. Knieper/Jahrmart (Zweigniederlassung), S. 51.

⁹⁰ Vgl. Bartram (Kommunikation), S. 194; - Eine ausführliche Datenübermittlung wird aus Gründen des Betriebsvergleiches notwendig. Für die Zentrale ist es erforderlich, wenigstens vierteljährlich detailliert über die Entwicklung der Filialen unterrichtet zu werden, damit die Gesamtentwicklung des Systems mit der geplanten Entwicklung verglichen werden kann, und auch Abweichungen zwischen Filialen, die von ihren betrieblichen Bedingungen her die gleichen Ergebnisse aufweisen müßten, analysiert werden können, vgl. Schwald (Rechnungsführung), S. 127; zu den Methoden des Betriebsvergleiches eines mittelgroßen Lebensmittel-Filialbetriebes s. Leihner (Betriebsvergleich), S. 400 ff.

»Auswertungsergebnisse« und »Anordnungen der Zentrale« auf, bei dezentra-
lisierem Rechnungswesen zusätzlich die Informationsarten »Anfragen der
Zentrale« und »spezielle Kontrollinformationen«.

Die Intensität der Kommunikation aus Kontrollzwecken ist im Filialbetrieb
höher als in anderen räumlich dezentralisierten Betriebsformen. Die Ursache ist
darin zu sehen, daß die Zentrale und die Filialen eine funktionale Einheit bilden,
die aufeinander abgestimmt werden müssen, um ein gemeinsam angestrebtes Ziel
zu erreichen. Diese funktionale Einheit liegt bei anderen räumlich dezentralisiert
operierenden Betrieben nicht vor, sodaß dort eine globale Kontrolle der Gewinn-
und Kostenentwicklung ausreichen kann.

5. KOMMUNIKATIONSSTÖRUNGEN UND MASSNAHMEN ZU IHRER VERMEIDUNG IM FILIALBETRIEB

In Abschnitt 4 wurde an drei wesentlichen Bereichen der Inhalt besonderer Kommunikationen im Filialbetrieb dargestellt. Die Erläuterung der Abstimmungsmöglichkeiten zeigte dabei, daß die Kommunikation zwischen der Zentrale und der Filiale nicht immer reibungslos verläuft, sondern Störungen unterworfen sein kann. Während in Abschnitt 4 inhaltsbezogene Störungen auftraten, die nicht durch die Kommunikation selbst bedingt waren — denn beide Kommunikatoren verstanden sehr wohl die Absichten des Anderen, aber es gab teilweise unterschiedliche Meinungen —, geht es in diesem Abschnitt um die Störungen, die sich direkt aus der Kommunikation zwischen der Zentrale und der Filiale herleiten.

5.1 Störungen der Kommunikation im Filialbetrieb

5.11 Gliederung der Kommunikationsstörungen

Kommunikationsstörungen machen nur einen Teil der Störungen aus, die auf ein System einwirken. Es gibt auch produktionstechnische Störungen, etwa den Ausfall einer Maschine, der den Materialfluß durch das System beeinträchtigt¹. Solche Störungen und ihre Ausschaltung sind in der Literatur ausführlich behandelt worden, weil sie direkt produktions- und kostenbezogene Aspekte der betriebswirtschaftlichen Forschung berühren, also in der älteren Theorie einem der Forschungsschwerpunkte zuzuordnen waren. Sie sollen hier außer Betracht bleiben.

Bei den Kommunikationsstörungen wird die Unterscheidung herangezogen, die bei der Erläuterung des Kommunikationsbegriffes getroffen wurde: Es wird in Störungen des Kommunikationsnetzes und des Kommunikationsprozesses getrennt, weil das Auftreten einer Störung im Netz oder im Prozeß nicht auch unbedingt eine Störung in der anderen Komponente der betrieblichen Kommunikationsstruktur zur Folge oder zum Anlaß haben muß. Eine weitere Differenzierung der Kommunikationsstörungen wird nach der Ursache ihres Auftretens vorgenommen. Es werden technische, unbewußte und bewußte Störungen unterschieden. »Technische« Störungen liegen vor, wenn die bei der Strukturierung des Netzes angewendete Organisationstechnik der gestellten Aufgabe nicht gerecht wird oder die im Prozeß eingesetzten Kommunikationshilfsmittel fehlerhaft arbeiten. »Unbewußte« und »bewußte« Störungen des Netzes oder des Prozesses sind auf ein Fehlverhalten der menschlichen Kommunikationselemente zurückzuführen, wobei im ersten Fall das Fehlverhalten dem Element nicht bewußt ist, die

¹ Vgl. Klaus (Wörterbuch), S. 620.

Störung also unbeabsichtigt bewirkt wird, während bei bewußten Störungen das Fehlverhalten geplant ist, um vom Element verfolgte Ziele leichter zu erreichen. Die Einbeziehung von sender-verursachten bewußten Kommunikationsstörungen könnte Widerspruch hervorrufen, wenn man sich an den engen Begriff der Kommunikation als Informationsübermittlung hält, denn bei dieser Störung werden die Informationen technisch einwandfrei übertragen und vom Empfänger den Intentionen des Senders entsprechend verstanden. Das Vorliegen einer Störung muß daher mit dem Zweck der Kommunikationsstruktur im Betrieb begründet werden. Sie soll dazu dienen, eine von allen Systemelementen offiziell anerkannte Zielsetzung zu verwirklichen, sodaß alle Informationen, die nicht dieser Zielsetzung dienen, als Störungen der Realisation der Systemziele angesehen werden müssen².

Mit den Kriterien des Entstehungsortes und der Ursache der Störung läßt sich folgendes Gliederungsschema ableiten³:

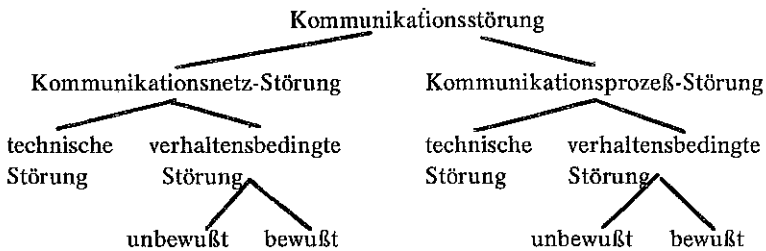


Abb. 7: Gliederung der Kommunikationsstörungen nach Ort und Ursache der Störung

² Dabei kann eine Störung auch signalisieren, daß die geplante Realisation mangelhaft durchdacht ist. Die Störung wirkt dann als Anregung oder Hinweis auf Probleme und Schwierigkeiten und hat für das langfristige Bestehen des Systems eine positive Funktion, vgl. auch Wacker (Informationstheorie), S. 27.

³ Zu dieser Einteilung vgl. auch Heinrich (Ausschaltung) S. 18, der in objektive, subjektiv-unbewußte und subjektiv-bewußte Störungen gliedert. Dieser Terminologie soll nicht gefolgt werden, denn in einem künstlich geschaffenen System sind auch die objektiven Störungen auf Fehlleistungen von Subjekten zurückzuführen. - Es ist zu beachten, daß bei der Systematik der Kommunikationsstörung ein technischer Aspekt (Kommunikationshilfsmittel und Organisationstechnik) und ein funktionaler Aspekt (Verhalten der Kommunikationselemente) herangezogen wird; die verhaltensbedingten Störungen der Elemente werden im folgenden kurz als »unbewußte« bzw. »bewußte« Störungen bezeichnet.

Die Gliederung stellt nicht den Anspruch, eine vollständige Systematik der Kommunikationsstörungen zu sein. Für eine solche Systematik müßten noch zusätzliche Merkmale herangezogen werden, etwa die Herkunft der Störungen (bezogen auf das System entweder exogen oder endogen) oder die Wirkung der Störung (Richtung, Stärke, Dauer, Ablauf)⁴. Für die hier angestrebte Analyse der Kommunikationsstörungen zwischen der Zentrale und der Filiale erscheint sie aber ausreichend, weil sie die hauptsächlichen Größen erfaßt, die Störungen innerhalb der Kommunikationsstruktur hervorrufen können.

5.12 *Störungen des Kommunikationsnetzes*

Das Kommunikationsnetz umfaßt die Gesamtmenge an Beziehungen zwischen einzelnen Systemelementen zum Austausch von Informationen. Es ist ein künstlich vom Menschen geschaffenes Netz, das in seiner formalen Gestalt das Erreichen der Systemzielsetzung gewährleisten soll; es kann die Höchstleistungen wie auch die Fehlleistungen menschlichen Gestaltungshandelns aufweisen.

Die Fehlleistungen zeigen sich in den mangelhaften Lösungen der drei Strukturierungsprobleme des Kommunikationsnetzes:

dem Zuordnungsproblem, bei dem die einzelnen Systemelemente, die durch die Arbeitsteilung oder die räumliche Entfernung getrennt sind, durch Verbindungswege so einander zugeordnet werden müssen, daß ein einheitliches Systemhandeln ermöglicht wird;

dem Versorgungsproblem, bei dem das Element mit der ausreichenden Menge an Informationen versorgt werden muß, um Entscheidungen zu treffen, die das zieladäquate Systemhandeln sichern;

dem Zeitproblem, bei dem das Element zum richtigen Zeitpunkt die Informationen empfangen muß, um sie bei seinen Entscheidungen berücksichtigen zu können.

Die Lösung der drei Strukturierungsprobleme muß von jedem System auf Grund seiner besonderen Systembedingungen individuell gefunden werden. Die Darstellung der Auswirkungen der verschiedenen Formen der Störungen auf die Strukturierungsprobleme soll alle Störungseinflüsse auf das Kommunikationsnetz berücksichtigen, auch wenn sie nicht gleichzeitig in einem Netz auftreten müssen.

Vgl. die Systematiken betrieblicher Störgrößen bei Baetge (Systemtheorie), S. 45; Koreimann (Störgrößen), S. 98 ff.; Meffert (Systemtheorie), S. 190 f.; zu den Störgrößen des Kommunikationsprozesses vgl. Heinen (Zielsystem), S. 231 f.; Angermann (Kybernetik), S. 264.

5.12.1 Technische Störungen

Der Begriff der technischen Störung umfaßt mehr als nur die technologische, also apparatetechnische Störung im Kommunikationsnetz. Er schließt auch die organisationstechnisch bedingten Störungen mit ein. Sie entstehen, wenn innerhalb des Netzes die notwendigen Verbindungswege, die Versorgung mit Informationen und die Übermittlungszeitpunkte in unzureichendem Umfang festgelegt werden⁵.

Störungen des Kommunikationsnetzes auf Grund einer unzureichenden Lösung des Zuordnungsproblems treten auf, wenn Systemelemente nicht miteinander verknüpft sind, obwohl es der Arbeitszusammenhang im System erforderlich macht. Die Störung kann darauf zurückzuführen sein, daß überhaupt keine Verbindung besteht, oder aber nur einseitig gerichtete Kommunikationswege installiert worden sind, die es dem Informationsempfänger nicht gestatten, mit dem sendenden Element in Verbindung zu treten, obwohl ein direkter Austausch zur Erläuterung von unklaren Signalfolgen oder für eine schnellere Problemlösung notwendig wäre. Beispiele für die mangelhafte Zuordnung von Systemelementen sind das Fehlen von horizontalen Kommunikationswegen oder bei vertikaler Kommunikation die unzureichende Bereitstellung von Kommunikationswegen für das betriebliche Vorschlagswesen.

Das Systemelement muß für seine Entscheidungen Informationen in ausreichendem Umfang zur Verfügung haben. Eine Störung, die sich in einer schlechten Entscheidungsqualität niederschlägt, kann dadurch verursacht sein, daß dem Systemelement zu wenig Informationen zur Verfügung gestellt werden, weil es durch die Konstruktion des Netzes vom Empfang für ihn wichtiger Informationen ausgeschlossen ist⁶. Die mangelhafte Versorgung verstärkt die informale Kommunikation, weil die benötigten Informationen auf inoffiziellen Wegen beschafft werden müssen; dadurch erhöht sich die Gefahr von Gerüchtebildungen und damit weiterer Kommunikationsstörungen⁷.

Auch ein Überfluß an Informationen kann zu einer Kommunikationsstörung führen. Hierbei ist das Systemelement so stark mit den anderen Elementen verknüpft, daß eine Flut von Informationen für seine Entscheidungen zur Verfügung gestellt werden, die die Verarbeitungskapazität übersteigen. Die Kommunikationsstörung ist darin zu sehen, daß es dem Systemelement unmöglich ist, aus dem Informationsangebot mit vertretbarem Zeitaufwand die für seine

⁵ Man könnte sie auch den unbewußten Störungen zurechnen, weil sie von Menschen beim Aufbau des Netzes unbeabsichtigt geschaffen wurden; sie sollen jedoch von diesen getrennt werden, weil nicht der historische Ursprung der Störungen für die Systematik bestimmend ist, sondern der aktuelle Ort für das Entstehen einer Störung, der im Netz oder bei dem im Netz agierenden Menschen liegen kann.

⁶ Vgl. Kaufmann (Informationsproblem), S. 14.

⁷ Vgl. Bergmann/Zapf (Kommunikation), S. 25.

Entscheidungsaufgabe relevanten Informationen herauszuziehen⁸. Ein Beispiel dafür ist ein Kommunikationsnetz, bei dem der Informationsfluß so geregelt ist, daß die Informationen in ungekürzter Form dem Vorgesetzten zur Kenntnis gebracht werden müssen. Im Filialbetrieb kann diese Störung dadurch verursacht werden, daß die Zentrale aus Kontrollgründen den Filialen nur eine geringe Autonomie einräumt und daher viele Informationen in nicht-verdichteter Form übermittelt bekommen muß; schon bei mehreren Filialen wird diese Informationsflut mengen- und zeitmäßig von den Entscheidungsträgern der Zentrale kaum zu bewältigen sein, selbst wenn Datenverarbeitungsmaschinen eingesetzt werden, weil die Dateneingabe zu zeitraubend sein kann.

Informationen sind nur dann nützlich, wenn sie zur rechten Zeit das Systemelement erreichen. »Zur rechten Zeit« bedeutet, daß die Informationen weder zu früh noch zu spät eintreffen.

Bei zu spät übermittelten Informationen ist die Störwirkung sofort einsichtig, weil diese Informationen nicht mehr in den Entscheidungsprozeß eingehen können und damit Fehlentscheidungen begünstigt werden. Bei zu früh übermittelten Informationen liegt die Kommunikationsstörung darin, daß die Informationen erst gespeichert werden müssen, bevor sie verarbeitet werden. Wenn das Kommunikationsnetz so konstruiert ist, daß es häufig zu zu früh übermittelten Informationen kommt, sind umfangreiche Speichereinrichtungen bei den informationsverarbeitenden Elementen notwendig. Neben dem Zeitaufwand, der durch die Zuführung und dem Abruf der Informationen aus dem Speicher entsteht, birgt die zu frühe Meldung die Gefahr in sich, daß entscheidungsrelevante Informationen unberücksichtigt bleiben, weil sie bis zum Zeitpunkt ihrer sinnvollen Auswertung wieder »vergessen« worden sind.

Eine Sonderform der technischen Störung ist durch die räumliche Distanz der Subsysteme bedingt. Sie wird durch ein zu strenges Kostendenken bei der Konstruktion des Kommunikationsnetzes verursacht. Kommunikation über räumliche Distanzen erfordert Kommunikationshilfsmittel, die je nach ihrer Form unterschiedlich hohe Kosten verursachen. Die Extreme liegen zwischen einer ständig betriebsbereiten Datenübertragungsleitung und den Stückkosten eines Briefes. Die Entscheidung für ein Kommunikationshilfsmittel wirkt sich auf die Lösung des Zuordnungs-, Versorgungs- und Zeitproblems aus. Besteht nur eine Verbindung zwischen der Zentrale und dem Filialenleiter, so müssen alle Informationen für hierarchisch untergeordnete Filialenmitglieder, etwa Anweisungen für die Buchhaltung, über den Filialenleiter laufen, wodurch sich Zeit-

⁸ Vgl. Wacker (Informationstheorie), S. 53 f.; Kuhn (Rezepte), S. 29; McLean (Reports), S. 95; Witte (Information), S. 36 f. mit weiterer Literatur. Witte hat in seiner empirischen Studie nachgewiesen, daß das Versorgungsproblem nicht im Angebot an Informationen liegt, wie bei der Forderung nach integrierten Management-Informationssystemen angenommen wird, sondern bei der Nachfrage nach Informationen. Dieses Ergebnis verlangt nach einem Umdenken bei der Lösung des Informationsversorgungsproblems eines Systems.

verzögerungen und Übertragungsfehler einschleichen können. Die Zuordnung zu einem einzigen Element im Subsystem erhöht auch die Gefahr von unerwünschten Filterungen und einer dadurch bedingten Unterversorgung mit Informationen. Werden aus Kostengründen relativ langsame Übertragungswege gewählt, so kann sich das Zeitproblem verschärfen, weil für kurzfristige Entscheidungsprobleme zwischen der Zentrale und der Filiale die Informationen zu viel Zeit benötigen, um von einem Subsystem zum anderen übertragen zu werden. Auf der anderen Seite erfordert es die Sicherung des rechtzeitigen Eintreffens der Informationen beim verarbeitenden Element, daß Informationen möglichst früh auf den relativ langsamen Übertragungsweg geschickt werden, wodurch sich bei zu frühem Eintreffen ein Speicherproblem ergibt. Daher müssen im Filialbetrieb unterschiedliche Formen der Kommunikationshilfsmittel eingesetzt werden, um sowohl dem Kostenaspekt wie auch der Sicherung gegen Netzstörungen zu genügen.

5.12.2 *Unbewußte Störungen*

Unbewußte Störungen des Kommunikationsnetzes sind auf ein unbeabsichtigtes Fehlverhalten des Elementes zurückzuführen, das daraus resultiert, daß es den Aufbau des Netzes nicht durchschaut und deshalb in seinem Kommunikationsverhalten gegen die festgelegte Ordnung verstößt⁹. Auch hier kann man wieder eine durch die Kommunikationsstörung bedingte mangelhafte Lösung des Zuordnungs-, Versorgungs- und Zeitproblems erkennen.

Beim Zuordnungsproblem weiß das Systemelement nicht oder nicht genau, wem es seine Informationen übermitteln muß. Dadurch erhalten Elemente nicht die notwendigen Informationen, obwohl sie im formalen Netz als Empfänger vorgesehen sind, während andere Elemente Informationen erhalten, mit denen sie bei der Erfüllung ihrer Systemfunktion nichts anfangen können. Es zeigen sich die gleichen Auswirkungen des Informationsmangels und des Informationsüberflusses wie bei den technischen Störungen, nur daß die Ursache hier in der Unfähigkeit eines Systemelementes liegt, sich an den festgelegten Informationsverteilungsplan zu halten.

Bei der gestörten Lösung des Zeitproblems werden Informationen zu spät oder zu früh übermittelt. Für das unbewußte Fehlverhalten eines Systemelementes können mehrere Gründe genannt werden: das Element kennt nicht den Zeitpunkt, an dem Informationen übermittelt werden sollen und berichtet daher zum falschen Zeitpunkt; das Element will möglichst exakte Informationen übermitteln und überschreitet deshalb den Zeitpunkt der Berichtsabgabe, obwohl weniger exakte Informationen für den Entscheidungszweck auch ausgereicht hätten; das Element will sich gegenüber dem hierarchisch höheren Element profilieren und berichtet zu

⁹ Vgl. Heinrich (Ausschaltung), S. 34 f..

einem zu frühen Zeitpunkt, an dem diese Informationen noch nicht zur Weiterverarbeitung benötigt werden, und läßt wichtige Informationen, die nach seinem Bericht, aber noch vor dem geplanten Berichtszeitpunkt bei ihm eintreffen, durch sein Karrierestreben außer acht.

5.12.3 *Bewußte Störungen*

Bei den bewußten Störungen des Kommunikationsnetzes nutzt ein Element seine Kenntnisse von der Funktionsweise des Netzes dazu aus, um das geplante kommunikative Zusammenspiel der Elemente gemäß seinen Interessen zu verändern.

In der Lösung des Zuordnungsproblems werden solche Elemente verbunden, die zusammenarbeiten müssen, und andere Elemente nicht direkt verbunden, deren Zusammenarbeit nicht notwendig ist. Das bewußt störende Element verändert diese Zuordnungen, indem es einige Elemente vom Empfang seiner Informationen ausschließt, und andere Elemente, mit denen es keine formellen Verbindungen unterhält, durch die Schaffung zusätzlicher informeller Kommunikationswege mit Informationen versorgt. Im Filialbetrieb kann die Störung der geplanten Zuordnungen hauptsächlich durch die Filialenleiter erfolgen, da sie die Kommunikationsschaltstellen für die Kommunikation mit der Zentrale sind. Der Aufbau eines informellen Netzes belastet die vorhandenen Kommunikationshilfsmittel, weil Teilkapazitäten für nicht geplante Zwecke eingesetzt werden. Existiert in einem System ein umfangreiches informelles Kommunikationsnetz, dann kann die geplante Zuordnung der Elemente stark beeinträchtigt werden, weil von der gesamten Kommunikationskapazität eines Elementes, die für seine formale Zuordnung ausschlaggebend war, ein nicht unerheblicher Teil für die Kommunikation mit ihm formal nicht zugeordneten Elementen verwendet wird. Bei räumlicher Dezentralisation der Elemente wird die Störwirkung auf den relativ wenigen Kommunikationswegen zwischen den primären Subsystemen verstärkt.

Die Störung der Lösung des Zuordnungsproblems beeinflusst auch die Lösung des Versorgungsproblems. Das Element versorgt über formelle und informelle Kommunikationswege die mit ihm verbundenen Elemente mit formellen und informellen Informationen. Dadurch erhöht sich die Menge an Informationen, die das System durchfließen, über das Maß hinaus, für das die Kommunikationswege im System eingerichtet worden sind. Einzelne Elemente werden mit weit mehr Informationen versorgt, als für ihre Systemfunktion notwendig ist. Daraus ergeben sich Verarbeitungsprobleme. Auf der anderen Seite erhalten Elemente, die vom Informationsstrom trotz formeller Zuordnung bewußt ausgeschlossen wurden, zu wenig Informationen; sie sind unterversorgt und daher bemüht, trotz des Ausschlusses diese Informationen zu erhalten, indem sie selbst informelle Informationswege zu Systemelementen zu bilden versuchen, die über diese Informationen

verfügen¹⁰. Dadurch verstärken sich die Belastungen des Kommunikationsnetzes, Störungen des Informationsinhaltes durch Gerüchtebildung¹¹ und Fehlleitungen der Informationsverarbeitungskapazität dieser Elemente, weil sie sich erst die Informationen beschaffen müssen, die sie zur Verarbeitung benötigen.

Ein direkter Ausschluß eines in der formellen Zuordnung berücksichtigten Elementes wird nicht immer möglich sein. Um dennoch seine Interessen durchzusetzen, kann das bewußt störende Element eine Veränderung der offiziellen Lösung des Zeitproblems vornehmen¹². Eine Abänderung kann darin bestehen, daß die Information zu spät übermittelt wird. Muß die Leitung des Gesamtbetriebes eine Entscheidung treffen, für die sie Informationen aus der Filiale benötigt, etwa über Produktionspläne, so kann durch eine zu späte Angabe der Produktionskapazitäten erreicht werden, daß die Arbeitsbelastung in der folgenden Periode nicht steigt, weil nur frühere Plan- und Istzahlen für die Entscheidung herangezogen werden konnten. Eine andere Form der Abänderung zeigt sich an einem Überangebot an Informationen. Hier vertraut das bewußt störende Element darauf, daß durch die vielen relevanten und irrelevanten¹³ Informationen die Selektionsfähigkeit des empfangenden Elementes überfordert wird und es zum Entscheidungszeitpunkt die für das berichtende Element ungünstigen Informationen noch nicht herausgezogen hat¹⁴. Bewußte Störungen können drittens auch mit einer zu frühen Übermittlung von Informationen bewirkt werden; im Filialbetrieb warnt ein Mitarbeiter der Revisionsabteilung informal einen Filialenleiter unter Bruch der Geheimhaltungspflicht vor einer außerplanmäßigen Revision, damit dieser entsprechende Vorbereitungen treffen kann.

5.13 *Störungen des Kommunikationsprozesses*

Der Kommunikationsprozeß als singulärer Übertragungsakt von Informationen zwischen zwei Systemelementen ist Störungen ausgesetzt, die ebenfalls als technische, unbewußte und bewußte Störungen gekennzeichnet werden können. Zur Durchführung eines kommunikativen Aktes sind drei analytisch trennbare Bestandteile notwendig: der Sender, der Übertragungskanal und der Empfänger. Eine Störung kann bei jedem dieser drei Bestandteile auftreten, wobei für den Übertragungskanal nur technologische Störungen in Betracht kommen¹⁵. Das Schaubild des Kommunikationsprozesses auf S. 62 läßt sich unter Einbeziehung der Störungen erweitern¹⁶:

¹⁰ Vgl. Lindelaub (Organisation), S. 42.

¹¹ Vgl. Rosenstiel (Motivation), S. 91.

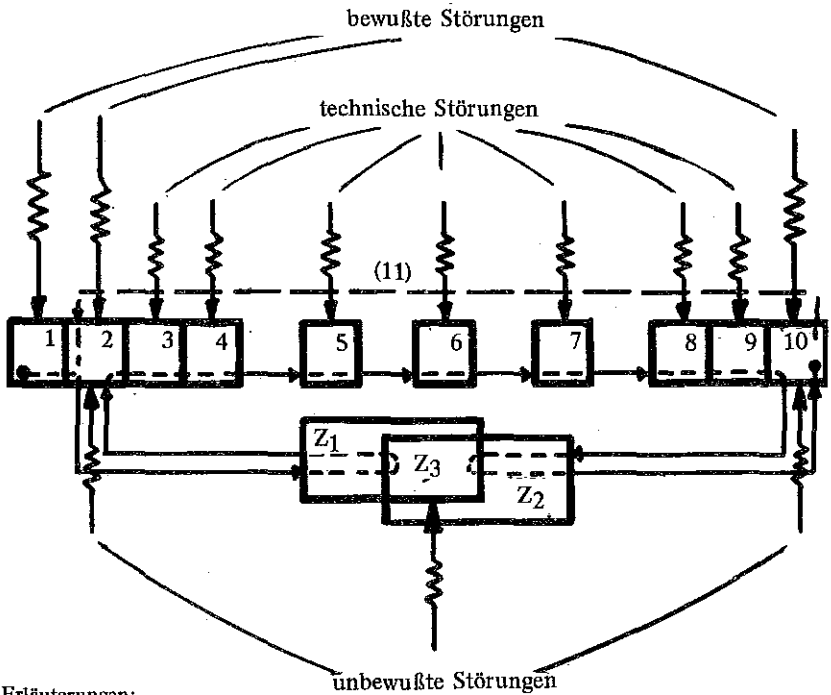
¹² Vgl. zum folgenden Heinrich (Ausschaltung), S. 43 f.

¹³ Zu dieser Unterscheidung und den dadurch möglichen Störungen vgl. Witte (Information), S. 42 f.

¹⁴ Zu den psychologischen Effekten des »information overload« s. Katz/Kahn (Psychology), S. 231 ff.

¹⁵ Vgl. Kanellopoulos (Kommunikation), S. 46.

¹⁶ Vgl. auch die Schaubilder bei Brönimann (Aufbau), S. 52; Coenenberg (Kommunikation), S. 44; Flechtner (Grundbegriffe), S. 149; Wacker (Informationstheorie), S. 156.



Erläuterungen:

1. Festlegung der zu übermittelnden Information
 2. Auswahl der Zeichen aus der Zeichenmenge Z_1 (vorzugsweise aus der Teilmenge Z_3)
 3. Verknüpfung zu einer die Information enthaltenden Zeichenfolge
 4. Abgabe der Zeichenfolge an das Sendegerät
 5. Transformation der Zeichen zu für das Übertragungsmedium geeigneten Signalen (Codierung)
 6. Transport der Signale im Übertragungsmedium
 7. Transformation der Signale in Zeichen (Decodierung)
 8. Aufnahme der Zeichen durch den Empfänger
 9. Verknüpfung zu einer Zeichenfolge nach syntaktischen und semantischen Regeln
 10. Vergleich der empfangenen Zeichen mit den in der Zeichenmenge Z_2 vorhandenen Zeichen; Beurteilung der Zeichenfolge nach pragmatischen Gesichtspunkten (Erkennen der Information), wenn alle Zeichen bekannt sind
- (11): Eventuelle Rückfrage nach der Bedeutung von nicht in der Teilmenge Z_3 enthaltenen Zeichen

SENDER

ÜBERTRAGUNGS-MEDIUM

EMPFÄNGER

Störgröße

Abb. 8: Ansatzpunkte für Störungen im Kommunikationsprozeß

5.13.1 Technische und unbewusste Störungen

Technische Störungen des Kommunikationsprozesses sind für betriebswirtschaftliche Untersuchungen von relativ geringem Interesse. Sie beschäftigen den Nachrichtentechniker, der nach Optimallösungen für die möglichst störungsfreie Übertragung einer bestimmten Zeichenmenge mit geringstem technischen Aufwand sucht. Zu diesem Problemkreis müssen die Arbeiten von Shannon gezählt werden¹⁷. Im Kommunikationsprozeß treten diese technischen Störungen in den Prozeßphasen 5, 6 und 7 auf.

Für den Betriebswirt sind die technischen Störungen dann interessant, wenn die Quelle der technischen Störung in den am Prozeß beteiligten Menschen liegt. Unter »technischen« Störungen sind dabei pathologische Veränderungen der Wahrnehmungs- und Verknüpfungsfähigkeiten des Menschen zu verstehen. Hofstätter bezeichnet Störungen der Phasen 4 und 8 als Störungen »peripherer Natur«, die als Taubheit, Stummheit oder Blindheit (nominale Aphasien) auftreten¹⁸. Dabei sind die an der Peripherie des Kommunikators liegenden Sende- und Empfangsorgane, also Ohr, Zunge und Auge, in ihrer Funktion gestört. Störungen »zentraler Natur« treten bei den Phasen 3 und 9 auf, indem die Fähigkeit zur Verknüpfung pathologisch gestört ist (syntaktische Aphasie, Agrammatismus). Hierbei sind Hirnfunktionen im motorischen und sensorischen Sprachzentrum gestört, die die Verknüpfung und Entschlüsselung von Zeichenfolgen leisten sollen¹⁹.

Die Phasen 2 und 10 können von unbewußten Störungen betroffen sein. Dann mißlingt die Auswahl von Zeichen und Zeichenfolgen, die die zu übermittelnde Information inhaltlich korrekt darstellen; der semantische Aspekt der Kommunikation wird zum Problem²⁰. Beim Sender ergeben sich drei Möglichkeiten zur unbewußten Störung: entweder werden ein falscher oder ein unvollständiger Ausdruck benutzt oder eine ungeeignete Darstellung gewählt²¹. Bei der realen

¹⁷ Cherry (Kommunikationsforschung), S. 245 f. führt atmosphärische und elektrische Störungen, das Nebensprechen in Übertragungsleitungen und das »Rauschen« an. Hier gilt es bei der Konstruktion des Übertragungskanals bestimmte statistische Gesetze zu beachten, etwa die Shannon-Formel für die Kanalkapazität.

¹⁸ S. Hofstätter (Psychologie), S. 294; Heinen (Zielsystem), S. 232 nennt ebenfalls Sprach- und Hörfehler als technische Störungen.

¹⁹ S. Hofstätter (Psychologie), S. 294.

²⁰ Vgl. Kramer (Information), S. 57; Heinen (Zielsystem), S. 232.

²¹ Vgl. Heinrich (Ausschaltung), S. 36.

Störung des Kommunikationsprozesses können diese Möglichkeiten auch kombiniert auftreten. Jede unbewußte sender-verursachte Störung kann auf das Problem des unzureichenden gemeinsamen Zeichenvorrates zurückgeführt werden, wobei der Sender entweder selbst über eine zu kleine Zeichenmenge Z_1 verfügt, oder nicht weiß, welche Zeichenmenge Z_2 der Empfänger besitzt²².

Benutzt der Sender einen falschen Ausdruck, so kann der Ausdruck zum einen deshalb falsch sein, weil er die zu übermittelnde Information semantisch nicht korrekt wiedergibt; zum anderen kann er deshalb falsch sein, weil der Sender sich nicht darüber klar ist, daß dieser Ausdruck nicht im Zeichenfolgerepertoire des Empfängers vorhanden ist (falsche Zuordnung der Zeichen bzw. falsche Wahl der Zeichen). Im Betrieb kommt es zu Störungen, wenn Handlungsanweisungen nicht genügend operationalisiert sind, sodaß der auf einem weniger abstrakten Begriffsniveau stehende Empfänger daraus keinen Handlungsimpuls ableiten kann. Ebenso tritt die Störung auf, wenn eine im sekundären Subsystem übliche Fachsprache in der Kommunikation mit außenstehenden Elementen benutzt wird²³. Ein unvollständiger Ausdruck liegt vor, wenn der Sender die Zeichenfolge so knapp formuliert, daß wesentliche Zeichen zum Verständnis der Information fehlen²⁴. Das Weglassen kann dadurch verursacht sein, daß der Sender die Notwendigkeit zusätzlicher Zeichen nicht erkennt oder annimmt, der Empfänger werde die Information auch aus der knappen Zeichenfolge entnehmen können, weil er mit dem der Information zugrundeliegenden Problem vertraut sei. Eine ungeeignete Darstellung beruht auf der falschen Auswahl der Zeichenträger für die zu übermittelnden Zeichen. Man kann in Anlehnung an die bei den Netzstörungen behandelten Zuordnungs-, Versorgungs- und Zeitprobleme vom »Formproblem« der Kommunikation sprechen. Der Sender muß die Zeichenträgerform so auswählen, daß sie dem Kommunikationsziel am besten gerecht wird und er sicher sein kann, daß der Empfänger die Zeichenträgerform kennt; bei komplizierten Informationen ist es z.B. zweckmäßiger, statt des gesprochenen Wortes (Zeichenträger ist dabei die Luft) die Information schriftlich zu übermitteln (Zeichenträger ist dann das Papier bzw. der Buchstabe und das Zahlzeichen). Zwei Zahlenreihen über die monatlichen Umsätze verschiedener Jahre lassen sich mit Kurvenzügen besser darstellen als mit Säulendiagrammen oder Tabellen (wenn die Tabelle in ihrer Gesamtheit als ikonisches Zeichen aufgefaßt wird), wenn es um einen raschen Überblick über die Gesamtentwicklung geht.

Eine unbewußte Störung des Kommunikationsprozesses in der Phase 10 wird durch eine fehlerhafte Zuordnung der beim Empfänger vorhandenen Zeichen-

²² Vgl. Coenenberg (Kommunikation), S. 43.

²³ Vgl. Drumm (Elemente), S. 130; Hartley/Hartley (Grundlagen), S. 101

²⁴ Vgl. Koreimann (Informationsbegriff), S. 51.

bedeutung mit den übermittelten Zeichen bedingt²⁵. Der Empfänger der Zeichen merkt dabei nicht, daß die von ihm gebildete Information nicht mit der beabsichtigten Information übereinstimmt, und trifft Fehlentscheidungen, die erst bei der Kontrolle der Ausführungshandlungen festgestellt werden.

5.13.2 *Bewußte Störungen*

Am schwerwiegendsten wirken sich die bewußten Störungen des Kommunikationsprozesses auf die Zielerreichung des Gesamtsystems aus²⁶. Sie werden als »Manipulation« bezeichnet²⁷. Es soll in Manipulationsversuche des Senders und des Empfängers unterschieden werden, wobei die empfangerverursachten Manipulationen nicht den Prozeß selbst stören, sondern die mit dem Prozeß angestrebten Handlungsfolgen.

5.13.21 *Störungen durch den Sender*

Der Sender kann manipulierend in die Phasen 1 und 2 des Kommunikationsprozesses eingreifen. In der Phase 1 wird die zu übermittelnde Information vom Sender festgelegt. Bei der Erörterung der Zielbildung im Filialbetrieb wurde dargestellt, daß das Zielsystem durch Abstimmungsprozesse gebildet wird, bei denen je nach der Form der Abstimmung die Individualziele mehr oder weniger stark unterdrückt werden. Wenn die Unterdrückung der Individualziele nicht durch ausreichende Ausgleichszahlungen gesichert worden ist, kann das informationsabgebende Element versuchen, seinen Zielvorstellungen im einzelnen kommunikativen Akt dadurch Geltung zu verschaffen, daß es nicht die für die offiziellen Zielsetzungen nützlichen Informationen übermittelt, sondern Infor-

²⁵ Heinrich (Ausschaltung), S. 37 rechnet zu den unbewußten Störungen auch den Fall, daß der Empfänger überhaupt keine Zuordnung der gesendeten Zeichen zu Zeichen seines Vorrates finden kann. Dem muß widersprochen werden, weil dem Empfänger dann bewußt wird, daß eine Kommunikationsstörung vorliegt. Falls er nicht durch Rückfrage reagiert, liegt eine bewußte empfangerverursachte Prozeßstörung vor.

²⁶ Vgl. Coenenberg (Kommunikation), S. 38, der betont, daß die Kommunikation nur dann als effizient bezeichnet werden kann, wenn die vom Sender intendierte Information mit den Systemzielen übereinstimmt.

²⁷ Vgl. Blohm (Manipulation), S. 121; Heinen (Zielsystem), S. 232; vgl. auch die Abgrenzung zwischen Überzeugung und Manipulation bei Klis (Überzeugung) S. 29 f., der die Manipulation des Empfängers, nicht die des Kommunikationsinhaltes hervorhebt. Beide Manipulationsformen stehen in einem Zusammenhang, können aber analytisch getrennt werden, weil eine Manipulation des Empfängers auch mit inhaltlich nicht-manipulierten Informationen möglich ist. - Bartram (Kommunikation) S. 268 legt einen größeren Begriffsumfang zugrunde und unterscheidet bewußte und unbewußte Manipulationen. Die »unbewußten« Manipulationen entsprechen den technischen und unbewußten Störungen. Da hier kein beabsichtigtes Handeln der Elemente vorliegt, sollte die Bezeichnung »Manipulation« vermieden werden.

mationen auswählt, die den eigenen Zielsetzungen förderlich sind²⁸. Im Filialbetrieb ergibt sich die Möglichkeit zu solchen Störungen durch das Informationsmonopol der Filialen. Für bestimmte Analysen, etwa die Marktsituation der einzelnen Filiale, ist die Zentrale auf primäre Informationen, die der Filialenleiter bildet, angewiesen. Wünscht der Filialenleiter einen Ausbau der Filiale und damit seines Einflßbereiches, und ist diese Zielsetzung bei der Verteilung der disponiblen Mittel nicht befürwortet worden, so meldet er wider besseres Wissen äußerst günstige Voraussagen über die Entwicklung seiner Filiale, um dadurch sein Ziel doch noch zu erreichen.

Bewußte Falschinformationen bleiben aber nicht verborgen, wenn die daraus abgeleiteten Entscheidungen und Handlungen des Empfängers zu einem späteren Zeitpunkt auf ihre Richtigkeit überprüft werden und beim Rückverfolgen des Entscheidungsprozesses der Manipulator als Störfaktor entdeckt wird, der z.B. eine falsche Alternativen-Information geliefert hat²⁹. Der Sender kann die Information auch dadurch manipulieren, daß er bewußt die Auswahl der Zeichen nach seinen individuellen Interessen vornimmt, also in der Phase 2 des Kommunikationsprozesses störend eingreift. Störaktionen in dieser Phase haben für den Sender den Vorteil, daß sie weniger leicht als in der Phase 1 nachgewiesen werden können, weil als Einrede vom Manipulator geltend gemacht werden kann, es handele sich um eine unbewußte Störung, da er sich über den Zeichenvorrat des Empfängers nicht klar war.

Für die Form einer bewußt vorgenommenen Störung kommt es darauf an, in welcher Beziehung der Sender zum Empfänger steht³⁰. Wenn er ihn als Werkzeug zur Durchsetzung seiner eigenen Interessen benutzen will, so muß er darauf bedacht sein, daß die Übermittlung der Falschinformation möglichst störungsfrei abläuft, damit er sicher sein kann, daß der Empfänger die von ihm intendierte

²⁸ Heinen (Aufgaben), S. 14 führt die bewußten Kommunikationsstörungen auf die Quasi-Lösung bestehender Zielkonflikte zurück; die Kommunikationsstörung wirkt sich auf die Mittelentscheidungen aus, die im Entscheidungsbereich des Systemelementes liegen, indem die geplante Ziel-Mittel-Relation im Interesse individueller Ziele verändert wird; vgl. auch Crozier (Zusammenhang), S. 71.

²⁹ Im Interesse der Störgrößenausschaltung ist es deshalb günstiger, die Informationsarten nicht nach der Verbindlichkeit der Information für den Empfänger zu unterscheiden, wie etwa in den Katalogen von Bergmann/Zapf (Kommunikation), S. 18; Brönimann (Aufbau), S. 103 f. mit kritischer Würdigung anderer Kataloge; Gutenberg (Produktion), S. 270 ff.; Kanellopoulos (Kommunikation), S. 23; Arbeitskreis Krähe (Unternehmensorganisation), S. 22; Kosiol (Aktionszentrum), S. 176; Schnutenhaus (Organisationslehre), S. 153; Ulrich (Organisationslehre), S. 120. Zweckmäßiger ist die Unterscheidung nach den Prozeßphasen des betrieblichen Regelkreises, vgl. die Ansätze von Bartram (Kommunikation), S. 83 ff.; Berthel (Informationen), S. 39 und 85; Bleicher (Zentralisation), S. 160 f.; Blohm (Organisation), S. 128; Niederberger (Information), S. 38 und 76; Wacker (Informationstheorie), S. 100 ff. Wenn mit einer Systematik der bei den einzelnen Prozeßphasen relevanten Informationsarten gearbeitet wird, kann bei einer Störung geprüft werden, ob die Information der in dieser Phase erforderlichen Informationsart entspricht und so die Stelle im Prozeß eingegrenzt werden, an der durch eine fehlerhafte Information die Störung verursacht wurde.

³⁰ Hartley/Hartley (Grundlagen), S. 28 sprechen vom »Bild vom anderen« (Kommunikationspartner), das der Sender haben muß, um den Kommunikationsakt gemäß seinen Absichten zu gestalten.

Information ableitet. Er wird die Information aus solchen Zeichen bilden, die nach seiner Kenntnis auch in der Zeichenmenge des Empfängers vorhanden sind. Der Kommunikationsprozeß dient dann der Durchsetzung der Individualziele; die Manipulation ist in der Veränderung des Kommunikationsinhaltes gegenüber dem für das Erreichen der offiziell anerkannten Zielsetzung notwendigen Kommunikationsinhalt zu sehen. Will er dem Empfänger dagegen schaden, indem er seine Handlungsfähigkeit einschränkt, stehen ihm zur bewußten Manipulation die drei Möglichkeiten zur Verfügung, die auch bei den unbewußten Störungen als Störfaktoren genannt wurden: ein falscher oder unvollständiger Ausdruck und eine ungeeignete Darstellung³¹. Hierbei nutzt der Sender seine Kenntnis über den Zeichenvorrat Z_2 des Empfängers aus, indem er nicht die Zeichen verwendet, die in der gemeinsamen Zeichenmenge Z_3 vorhanden sind, sondern Zeichen aus seiner Zeichenmenge Z_1 , wobei er bewußt gegen den Grundsatz der Informationsgestaltung, daß die Information an den Empfänger angepaßt werden muß, verstößt³². Er bewirkt dadurch eine Zeitverzögerung in der Entscheidungsfindung des Empfängers, weil dieser sich erst Klarheit über die ihm unverständlichen Zeichen und Zeichenfolgen beschaffen muß. Eine besonders massive Störung wird hervorgerufen, wenn der Sender weiß, daß der Empfänger bestimmten Signalfolgen eine andere Bedeutung als er zuordnet, ohne daß die unterschiedliche Zuordnung dem anderen mitgeteilt wird. Dann merkt der Empfänger zunächst nicht, daß seine aus der Information abgeleiteten Entscheidungen nicht den angestrebten Zielen dienen, sondern er merkt es erst später, wenn sich durch die Kontrolle erweist, daß sich der Zielerreichungsgrad nicht verbessert hat. Denkbar ist ein Fall, daß die Kommunikatoren mit unterschiedlichen Kennziffern über die Wirtschaftlichkeit arbeiten und der Empfänger aus den übermittelten Informationen nicht erkennen kann, daß der Sender die Wirtschaftlichkeit einer Investition mit anderen Größen als er berechnet.

Eine weitere Form der bewußten Störung durch einen unvollständigen Ausdruck ist in der »Informationsfilterung« zu sehen. Eine Filterung ist zwar notwendig, um den Informationsfluß im Gesamtsystem in Grenzen zu halten; bei einer Störung aber filtert der Sender Informationsbestandteile aus, die ihm selbst schaden oder deren Kenntnis den Empfänger zu einem nicht gewünschten Verhalten veranlassen könnte. Für die Filterung können viele Ursachen verantwortlich gemacht werden, die in der Person des Senders oder in seiner Beziehung zum Empfänger liegen³³. Von den bewußten Filterungen mit Störungsabsichten

³¹ Zur Manipulation mit graphischen Darstellungen s. Heinrich (Manipulation).

³² Zu den Grundregeln der Informationsgestaltung vgl. Kaufmann (Informationsproblem), S. 19.

³³ Bartram (Kommunikation), S. 280 f. gibt eine Zusammenfassung der möglichen Ursachen, die zu störenden Informationsfilterungen führen können, unter Auswertung zahlreicher Literaturstellen; darauf sei hier verwiesen.

sind besonders die Kontrollinformationen betroffen³⁴, wodurch die Ausregelung von Abweichungen als dem kybernetischen Grundprinzip der Systemregelung beeinträchtigt wird, weil unvollständige Regelgrößen der Anpassung zugrundeliegen. Es kann allerdings behauptet werden, daß schwerwiegende Störungen durch Filterungen langfristig kaum dem regelnden Element verborgen bleiben, weil es nachprüfen wird, warum seine Anpassungsmaßnahmen keinen Erfolg haben³⁵.

5.13.22 *Störungen durch den Empfänger*

Eine bewußte Kommunikationsprozeßstörung durch den Empfänger tritt in der Phase 10 auf, wenn er die übermittelte Information zwar syntaktisch, semantisch und pragmatisch richtig versteht, aber nicht den beabsichtigten Handlungsimpuls daraus ableitet. Der Kommunikationsprozeß verfehlt damit sein Ziel. Fragt man nach den Ursachen für ein solches Empfängerverhalten, dann muß zur Erklärung — wie bei den Störungen durch den Sender — die Zielbildung herangezogen werden. Es zeigt sich, daß die Abstimmung der Individualziele nicht gelungen ist, denn in bewußten Kommunikationsstörungen werden latente Zielkonflikte manifest.

Die Zielkonflikte können sich in zwei Zielarten bilden: den Systemzielen und den persönlichen Zielen. Bei den Systemzielen kommt es zu einem Widerspruch zwischen den Zielsetzungen, der sich auf die anzustrebenden Ziele bzw. dem Mittel zur Zielerreichung bezieht. Die individuellen Präferenzstrukturen der Systemelemente bezüglich der zu verfolgenden Ziele fallen auseinander³⁶. Strittig ist dabei kaum das Oberziel, sondern die dem Oberziel dienenden Zwischen- und Unterziele. Da die Zielverfolgung durch die Mittelentscheidung festgelegt wird, und die Mittelentscheidung zumindest auf den höheren hierarchischen Stufen dem Informationsempfänger überlassen ist, kann der Informationsempfänger bei einem Zielkonflikt bevorzugt die Mittel einsetzen, die dem ihm günstiger erscheinenden Unterziel förderlicher sind. Die Kommunikationsstörung führt im Fall eines Systemzielkonfliktes zu einer Änderung des geplanten Mitteleinsatzes.

Ein Beispiel ist eine geplante Umsatzsteigerung der Filiale, ein Oberziel, das sowohl vom (gewinnbeteiligten) Filialenleiter als auch von der Zentrale angestrebt wird. Der Filialenleiter schlägt als Werbemaßnahmen ein attraktives Programm mit Sonderangeboten, Blaskapelle und Luftballonwettbewerb vor. Der Werbeleiter der Zentrale, der das Projekt billigen muß, beschließt aber in einer eher konservativen Haltung, die Annoncen in der örtlichen Presse stärker für die

³⁴ Vgl. Grochla (Unternehmung), S. 93; Kluth (Soziologie) S. 35 f.

³⁵ Vgl. Bössmann (Analyse), S. 92.

³⁶ Zu den Präferenzstrukturen als Anlaß für Zielkonflikte vgl. Cyert/March (Objektives), S. 78 f.; Grochla (Unternehmung), S. 154.

Werbung einzusetzen. Hier kann sich eine Störungskette bilden, wenn der Filialenleiter versucht, mit einem Teil der bewilligten Mittel dennoch einige Punkte seiner ursprünglichen Konzeption zu verwirklichen.

Durch die persönlichen Zielsetzungen wird ein Zielkonflikt hervorgerufen, wenn die von einzelnen Systemelementen im eigenen Interesse verfolgten Zielsetzungen nicht erfüllt werden. Jedes menschliche Systemelement handelt im System auf Grund bestimmter Motivationen³⁷. Die Motivationen werden von drei Haupteinflussfaktoren getragen: der Erzielung eines hohen und sicheren Einkommens, der Entfaltung der Persönlichkeit und der Befriedigung sozialer Bedürfnisse³⁸. Es kommt zu empfänger-verursachten Kommunikationsstörungen, wenn diese Motivationen nicht befriedigt werden³⁹. Dabei kann die Störung durch den kommunikativen Akt selbst verursacht werden oder in der Einstellung des Empfängers zum System liegen.

Liegt die Störung im kommunikativen Akt selbst, so ist die Form, in der die Information übermittelt wurde, falsch gewählt worden. Auf einen Befehl reagiert der Empfänger unwilliger als auf die Übermittlung eines Handlungsvorschlages, bei dem er selbst noch einen geringen Handlungsspielraum hat. Damit wird dem Bedürfnis nach Selbstentfaltung entgegengekommen⁴⁰. Liegt die Störung in der Einstellung des Empfängers zum System, so werden andere Motivationen durch das System nicht befriedigt. Ein wichtiges Motiv für ein systemzielkonformes Verhalten ist die leistungsgerechte Vergütung. Man kann einem Filialenleiter viel Handlungsspielraum einräumen und operationale Handlungsimpulse übermitteln, es wird dennoch zu Störungen kommen, wenn er sich unterbezahlt fühlt⁴¹. Hier liegt die Kommunikationsstörung nicht im kommunikativen Akt, sondern in der fehlenden Kommunikationsbereitschaft begründet. Wie auf der Senderseite, so kann auch auf der Empfängerseite eine Kommunikationsstörung durch Informationsfilterung festgestellt werden, da der Empfänger dazu neigt, Selektions-, Ergänzungs- und Strukturierungsprozesse an den empfangenen Informationen zu vollziehen⁴². Die Kommunikationsbereitschaft ist dann zwar vorhanden, aber sie ist nur auf Informationen gerichtet, die dem Empfänger in seine zurechtgelegte Ordnung passen und eine Bestätigung

³⁷ Vgl. Ulrich (Unternehmung), S. 248.

³⁸ S. Hax (Grundfragen), S. 726; Rosenstiel (Motivation), S. 46 ff.

³⁹ Vgl. Fürstenberg (Grundfragen), S. 132; Kanellopoulos (Kommunikation), S. 46 f.

⁴⁰ Hier liegt eine Begründung dafür, daß der Befehl im ökonomischen System als Führungsinstrument versagt, denn er läßt keinen Handlungsspielraum offen; vgl. auch Grochla (Unternehmung), S.79 und S. 233.

⁴¹ Auf entsprechende empirische Untersuchungen verweist Rosenstiel (Motivation), S. 75.

⁴² Vgl. Coenenberg (Kommunikation), S. 68; Ackermann (Aspekte), S. 70 ff.; Bartram (Kommunikation), S. 290, zählt die Strukturierungs- und Filterungsprozesse zu den unbewußten Kommunikationsstörungen. Man muß also unterscheiden, ob die Filterungen dem Empfänger bewußt sind oder nicht.

dafür liefern⁴³. Besonders negativ kann sich die Informationsfilterung durch das informationsaufnehmende Element eines Subsystems auswirken⁴⁴. Hierbei werden Informationen, die für einige oder alle Filialenmitglieder bestimmt sind, durch den Filialenleiter zurückgehalten, der dadurch einen Informationsvorsprung vor den anderen gewinnt und so seine Machtposition in der Filiale ausbaut⁴⁵.

In ökonomischen Systemen, deren Funktionsfähigkeit auf der kooperativen Kommunikation beruht, kann eine Kommunikationsverweigerung jedoch nicht lange aufrecht erhalten werden. Die Störungen des Betriebsprozesses und der Zielverfolgung, die die bewußte Kommunikationsstörung nach sich zieht, zwingen das System zu einer Selbstreinigung, indem die störenden Elemente eliminiert werden, weil andernfalls das System zusammenbricht. Daher muß in der Kommunikationsverweigerung ein Extremfall der bewußten Kommunikationsstörungen gesehen werden. Weit häufiger kommt es zu manipulativen Veränderungen durch motivationale Störungen, die eine bisher in der Forschung vernachlässigte Dominanz für Störungen des Zielerreichungsprozesses besitzen⁴⁶.

In diesem Abschnitt konnten nicht alle Störungen behandelt werden, die die Kommunikation im Filialbetrieb beeinträchtigen können⁴⁷. Die vorgeschlagene Gliederung nach dem Entstehungsort (im Netz oder im Prozeß) und der Ursache (technisch, unbewußt und bewußt) gestattet es aber, jede auftretende Störung der Kommunikationsstruktur einzuordnen und in ihren Auswirkungen zu beurteilen. Dabei hat es sich gezeigt, daß einige Formen mehrfach auftreten, etwa Störungen bei der Auswahl der Zeichen, sodaß bei Vorliegen dieser Störungen immer gefragt werden muß, wodurch sie verursacht worden sind.

5.2 Maßnahmen gegen Kommunikationsstörungen im Filialbetrieb

In den vorhergehenden Abschnitten wurden kommunikative Beziehungen zwischen den primären Subsystemen und die auf die Beziehungen einwirkenden Störungen beschrieben; diese Kenntnis der Störungsmöglichkeiten ist notwendig, um prophylaktische Maßnahmen zur Störungsvermeidung zu treffen. Dabei können drei Gruppen von Maßnahmen unterschieden werden:.

Maßnahmen, die technischen und unbewußten Störungen des Prozesses entgegenwirken: Redundanz, Rückkopplung;

Maßnahmen, die bewußten Störungen in Netz und Prozeß entgegenwirken: Informations- und Stellenpolitik;

⁴³ Vgl. Festinger (Lehre), S. 27 ff.; Coenenberg (Kommunikation), S. 62.

⁴⁴ Vgl. Blau/Scott (Organizations), S. 147 mit weiterer Literatur; Etzioni (Soziologie), S. 156 f..

⁴⁵ Vgl. Mag (Grundfragen), S. 118.

⁴⁶ Vgl. Heinen (Zielsystem), S. 232.

⁴⁷ Eine detaillierte Darstellung betrieblicher Kommunikationsstörungen, wie sie in praxi immer wieder auftreten, findet sich bei Blohm/Heinrich (Schwachstellen), S. 17 - 60.

Maßnahmen, die allen Störungen im Netz entgegenwirken: Installation verbesserter Wege, verbesserte Kommunikationshilfsmittel.

5.21 *Maßnahmen zur Vermeidung von technischen und unbewußten Störungen des Kommunikationsprozesses*

5.21.1 *Positive und negative Redundanz*

Als »Redundanz« wird derjenige Teil der übermittelten Signalfolge bezeichnet, der nicht unbedingt für die Übermittlung der Information notwendig ist⁴⁸. Da die Übermittlung Kosten verursacht (Zeit- und Transportkosten), ist man bestrebt, möglichst wenig Redundanz in die Übertragung einfließen zu lassen. Sehr deutlich wird dies bei der Telegrammübermittlung, wo durch den »Telegrammstil« versucht wird, überflüssige Wörter zu vermeiden und damit Geld zu sparen⁴⁹. Redundanz wird dann in ihrer negativen Auswirkung auf die Kommunikationskosten gesehen.

Redundanz kann aber auch positiv eingesetzt werden zur Absicherung der exakten Signalübertragung und der Absicherung der vom Sender gewünschten Intention⁵⁰; man kann daher die positive Redundanz weiter gliedern in die syntaktische und die semantische Redundanz. Die bewußte Zuladung von syntaktischer Redundanz erfolgt, um trotz eines möglichen technologisch bedingten Übertragungsfehlers die Sicherheit der Übertragung zu erhöhen⁵¹. Dazu werden Signalfolgen-Codierungen entwickelt, die es dem Empfänger ermöglichen, in einer übermittelten Signalfolge mögliche Fehler zu erkennen⁵². Bei der semantischen Redundanz wird eine Umschreibung des Begriffes gegeben, damit der Empfänger die Information auch dann verstehen kann, wenn eine der verwendeten Zeichenfolgen nicht in seinem Repertoire vorhanden ist. Die Zuladung semantischer Redundanz kann durch den Lernprozeß des Empfängers (d.i. die Zunahme seines Zeichenfolgenvorrates) mit der Zeit vermindert werden, während die syntaktische Redundanz beständig zugeladen werden muß, wenn nicht das technologische Niveau geändert wird⁵³.

⁴⁸ Vom Begriff »Redundanz« ist der Begriff »relative Redundanz« zu trennen; die relative Redundanz ist eine Maßgröße, die die Anzahl der redundanten Signale eines Textes mit der gesamten übermittelten Signalfolge in Beziehung setzt, vgl. Heinrich (Ausschaltung), S. 8.

⁴⁹ Instruktive Beispiele bringt Fuchs (Denkmaschine), S. 68 ff.

⁵⁰ Vgl. Beer (Kybernetik), S. 125; Kramer (Information), S. 61; Naschold (Systemsteuerung), S. 111 f.; Ziegler (Kommunikationsstruktur), S. 112.

⁵¹ Eine weitere Möglichkeit, technologisch bedingte Störungen auszuschalten, liegt in der Wahl eines anderen Kommunikationskanals. Flechtner (Grundbegriffe), S. 21 nennt als Beispiel den Nebel, der nur einen optischen Kanal stören kann.

⁵² Vgl. Cherry (Kommunikationsforschung), S. 236 f.

⁵³ Vgl. Coenberg (Kommunikation), S. 60; Bartram (Kommunikation), S. 203

Die Beifügung von Redundanz dient damit der Ausschaltung von technischen und unbewußten Störungen des Kommunikationsprozesses. Der Umfang der redundanten Signale im Verhältnis zu den die Information bildenden Signalen muß durch eine Optimierung festgelegt werden, bei der die Kosten für die Ausweitung der Kommunikation dem Nutzen durch die erhöhte Sicherheit gegenübergestellt werden. Dieses Optimierungsproblem hat für den Filialbetrieb besondere Bedeutung, da nur wenige Kommunikationswege zwischen der Zentrale und der Filiale zur Verfügung stehen. Die Benutzung von elektrischen Übertragungskanälen zwingt wegen der hohen Kosten zur wenig redundanten Informationsübermittlung. Schwierige Informationen, die syntaktische und semantische Redundanz erfordern, werden daher in schriftlicher, gleichzeitig aber in langsamerer Form übermittelt. Hier muß eine Entscheidung getroffen werden, welche Informationen wie übertragen werden sollen und wie weit es die Sicherung der elektrisch übermittelten Signale erfordert, die Kosten durch redundante Signale zu erhöhen.

5.21.2 Innere und äußere Rückkopplung

Die Beifügung von redundanten Signalen genügt aber nicht bei technologischen Störungen, wenn durch die Redundanz nur das Vorhandensein einer Störung deutlich wird, nicht aber die korrekte Zusammensetzung der Signalfolge⁵⁴. Hierzu ist eine Rückkopplung zum Sender erforderlich. Die Rückkopplungsschleife eines Regelprozesses dient dazu, Abweichungen des Ist-Ergebnisses des Prozesses gegenüber dem geplanten Soll-Ergebnis festzustellen. Da das Regelkreisprinzip Allgemeingültigkeit besitzt, kann es auch auf Kommunikationsprozesse angewendet werden. Dann können, bezogen auf den einzelnen Prozeß, eine innere und eine äußere Rückkopplung unterschieden werden.

Mit der inneren Rückkopplungsschleife werden Störungen erfaßt und ausgeschaltet, die nach der Phase 5 auftreten. Über die Rückkopplungsschleife erfährt der Sender, welche Signale nach erfolgter Codierung durch den Kanal übertragen werden sollen. Falls hier eine Fehlcodierung aufgetreten ist, kann der Kommunikationsprozeß abgestoppt werden und eine neue Codierung vorgenommen werden⁵⁵. Weil die Korrektur innerhalb des Kommunikationsprozesses vorgenommen wird, soll diese Schleife als »innere« Rückkopplung bezeichnet werden.

Die »äußere« Rückkopplung setzt ein, wenn der Prozeß abgeschlossen ist. Dem Empfänger ist die Bedeutung einer übermittelten Signalfolge unbekannt. Er fragt

⁵⁴ Es werden auch Codierungsmethoden entwickelt, die dem Empfänger die Korrektur der als falsch erkannten Signale ohne Rückfrage erlauben. Am sichersten gegen die technologischen Störungen schützt die uncodierte Sprache, die eine Redundanz von 90 v.H. besitzt, vgl. Seiffert (Information), S. 64; Hofstätter (Psychologie), S. 186. Bei begrenzten Kanalkapazitäten kann der Gewinn an Sicherheit aber zu untragbaren Kosten führen.

⁵⁵ Vgl. Kramer (Information), S. 59; Coenberg (Kommunikation), S. 52.

beim Sender zurück, um eine vermutete Störung beseitigen zu lassen oder eine Bedeutungsumschreibung zu erhalten. Dieses Verhalten zeigt er nur, wenn er keine bewußte Störung vermutet und bereit ist, seine Unkenntnis zuzugeben, weshalb die äußere, vom Empfänger initiierte Rückkopplungsschleife unter die Maßnahmen zur Beseitigung von technischen und unbewußten Prozeßstörungen eingeordnet werden kann. Sie ist umfassender als die innere Schleife, weil sie dem Sender zusätzlich anzeigt, wie der Empfänger auf die von ihm getroffene Zeichenauswahl reagiert. Daraus kann er Schlüsse ziehen, wie die Information »verpackt« werden muß, um ihre Funktion als Handlungsimpuls zu erfüllen. Durch die äußere Rückkopplung wird die Kommunikation zwischen den Elementen zu einer zweiseitig gerichteten Verbindung, deren Hauptvorteil darin gesehen wird, daß sie die Sicherheit für die korrekte Übertragung der Zeichen und Zeicheninhalte erhöht. Die Rückkopplung einer Störung hat dabei eine Signalfunktion, indem sie den Sender zur Analyse der einzelnen Prozeßphasen veranlaßt, um zu ermitteln, in welcher Phase die Störung aufgetreten ist.

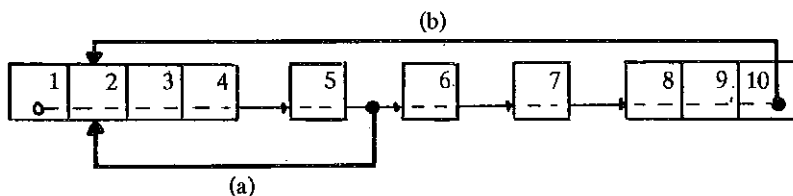


Abb. 9: »Innere« (a) und »äußere« (b) Rückkopplung von Prozeßstörungen

Zu den Maßnahmen zur Vermeidung von unbewußten Störungen gehört auch der Begriffskatalog⁵⁶. Er enthält die für alle Kommunikationsteilnehmer gültigen semantischen Zuordnungen zu bestimmten Zeichenfolgen. Dadurch wird das Risiko einer fehlerhaften Zeichenauswahl kleiner und die Notwendigkeit zu Rückkopplungen für Bedeutungsklärunen vermindert. Besondere Sorgfalt erfordert dabei die formale Ausgestaltung, die dem Informationsnachfrageverhalten der Benutzer angepaßt sein muß⁵⁷.

⁵⁶ Vgl. Blohm (Berichterstattung), S. 62; Heinrich (Ausschaltung), S. 111 f..

⁵⁷ Zur Form eines Begriffskataloges vgl. Heinrich (Ausschaltung), S. 136 ff..

5.22 Maßnahmen zur Ausschaltung von bewußten Störungen

Bewußte Störungen sind in der Kommunikation wesentlich schwerer auszuschalten, weil ihr Auftreten unberechenbar ist⁵⁸. Um ihnen entgegenzuwirken, kann versucht werden, die Ursachen, die zur Manipulation der Informationen durch den Sender bzw. zur Nichtbefolgung der mit dem Impuls angestrebten Handlung durch den Empfänger führen, aufzudecken und von vornherein durch eine entsprechende Ausgestaltung der Kommunikationsstruktur unwirksam zu machen. Dies kann mit der Informationspolitik geleistet werden. Nutzen diese Gegenmaßnahmen nichts, so muß im Interesse eines reibungslosen Kommunikationsablaufes im System das störende Element durch stellenpolitische Maßnahmen ausgeschaltet werden.

5.22.1 Die Informationspolitik

Oft ergeben sich Zieldifferenzen nur aus einem unterschiedlichen Informationsstand der an der Zielbildung beteiligten Elemente. Im Filialbetrieb zeigt sich dies an den Informationen, die die Zentralenleiter und die Filialenleiter für ihre Entscheidungen besitzen. Die Zentralenleiter haben den Überblick über das gesamte System und planen die langfristige Politik auf der Grundlage der Informationen, die sie von allen Filialen besitzen. Die Filialenleiter haben ihre Erfahrungen, die für ihre Zielvorstellungen und Entscheidungen bestimmend sind, in einer einzelnen Filiale gesammelt. Nun beschließt beispielsweise die Zentralenleitung, eine Sortimentsumschichtung vorzunehmen, weil der langfristige Trend, als Durchschnittsergebnis aller Filialen, zeigt, daß ein Produkt seine Ausreifungsphase beendet hat und sich dem Ende seines Produktzyklus nähert. In einer Filiale dagegen ist der Produktabsatz noch gut. Wenn diesem Filialenleiter nicht die Gesamtentwicklung des Produktes verdeutlicht wird, sein Informationsstand also nicht erhöht wird, kommt es zu Reibungen, weil er aus seiner begrenzten Sicht annehmen muß, daß die Zentralenleitung eine Fehlentscheidung trifft. Um solche Zielkonflikte auszuschalten⁵⁹, muß die Transparenz der Entscheidungen erhöht werden. Dazu dienen Mitarbeiterbesprechungen, in denen die Zielvorstellungen der Zentrale verdeutlicht werden, und die Diskussion von Alternativen, die von Filialenleitern erarbeitet wurden⁶⁰. Damit soll eine Identifikation mit den Zielen des Gesamtbetriebes erreicht werden, denen die Filialenleiter ihre eigenen Ziele unterordnen (Zielabstimmung durch Überzeugen). Die Informationspolitik muß

⁵⁸ Vgl. Kanellopoulos (Kommunikation), S. 48.

⁵⁹ Smith (Managing), S. 106 f. führt zwei Kataloge von Problemen an, die einer Konfliktlösung zugänglich sind oder nicht. Zu den lösbaren zählt er Konflikte, die auf schlechten Kommunikationsbeziehungen beruhen.

⁶⁰ Vgl. McGregor (Management), S. 15.

so angelegt sein, daß sie den Mitarbeitern zusätzliche Informationen liefert, die für die Durchführung der gestellten Aufgabe nicht unbedingt notwendig sind, aber das Wissen über das gesamte Betriebsgeschehen erweitern. Brönimann führt fünf Informationsbereiche an: spezifische Arbeitsinformationen, grundlegende Arbeitsinformationen, Informationen über andere Abteilungen, Informationen über den Betrieb, allgemeine Informationen⁶¹. Die ersten beiden Bereiche sind unbedingt für die Aufgabenerfüllung notwendig, während Informationen aus den anderen Bereichen dazu dienen können, daß Entscheidungsverhalten und Streben nach Erreichung eines vorgegebenen Ziels beim Mitarbeiter verbessert werden. Jedoch muß vor der Annahme gewarnt werden, daß diese Informationsbedürfnisse in allen Ebenen des Betriebes gleich groß sind. Bergmann und Zapf haben auf empirische Untersuchungen verwiesen, in denen das Informationsinteresse der unteren hierarchischen Stufen auf Informationen über die Situation des Gesamtbetriebes als sehr gering erkannt wurde⁶². Für die hierarchische Stufe der Filialenleiter dürfte die Annahme eines großen Informationsbedürfnisses jedoch gerechtfertigt sein, weil es sich um einen Kreis von Entscheidungsträgern handelt, von dessen Handlungen die Gesamtentwicklung des Betriebes merklich abhängt.

Die Änderung der Informationspolitik wirkt sich auf den »Führungsstil« des Gesamtsystems aus. Oben wurde zwar die Möglichkeit angezweifelt, durch die Bildung von teamorientierten Organisationsstrukturen die Kommunikationshemmnisse im Filialbetrieb abzubauen, weil die räumliche Distanz die Bildung von arbeitsfähigen Teams erschwert; hier liegt aber gleichzeitig ein Hinweis, wie die Kommunikation allgemein reibungsloser gestaltet werden kann, indem die Entscheidungsgruppe erweitert und der Zugang zu Informationen erleichtert wird. Das bedingt eine tendenzielle Verschiebung des im System angewendeten Führungsstils von der autoritativen zur kooperativen Führung⁶³.

5.22.2 Die Stellenpolitik

Bei bewußten Kommunikationsstörungen aus Unkenntnis der inhaltlichen Tragweite von Entscheidungen besteht noch eine weitere Möglichkeit, ein größeres Verständnis auf beiden Seiten zu erreichen, die als »job rotation« bezeichnet werden kann. »Job rotation« bedeutet im Filialbetrieb, daß Angehörige einer Filiale zeitweise in der Zentrale arbeiten und umgekehrt. Durch den Wechsel soll

⁶¹ S. Brönimann (Aufbau), S. 133, mit weiterer Detaillierung der Informationsbereiche.

⁶² Vgl. Bergmann/Zapf (Kommunikation), S. 68; dazu muß die Einschränkung gemacht werden, daß diese Untersuchungen in streng hierarchisch organisierten Betrieben der Bergwerks- und Stahlindustrie gewonnen wurden. Es kann angenommen werden, daß mit wachsender Demokratisierung der betrieblichen Strukturen das Informationsbedürfnis steigt, vgl. Kaufmann (Informationsproblem), S. 6; Bergmann/Zapf (Kommunikation), S. 94 f..

⁶³ Zu den Beziehungen zwischen Informationspolitik und Führungsstil s. Wacker (Informationstheorie), S. 183 ff..

erreicht werden, daß der Blick für das Geschehen im Gesamtbetrieb geschärft wird und damit für das gesamte System bessere Entscheidungen getroffen werden. In der Literatur findet sich bei den Hinweisen auf die Vorteilhaftigkeit des personalen Austausches häufig die Meinung, daß das Training von Mitarbeitern in den Filialen eine gute Ausgangsposition für eine spätere Tätigkeit in der Zentrale ist⁶⁴. Diese Sicht ist zu einseitig, wenn man sich die Vorteile der Stellenumsetzung für die Lösung der Kommunikationsprobleme im Filialbetrieb verdeutlicht. Auch die Kommunikationsfähigkeit eines Filialenmitarbeiters wird verbessert, wenn er eine gewisse Zeit in der Zentrale tätig war, weil er dann weiß, an welchen Informationen die Zentrale interessiert ist und in welcher Form sie aufbereitet werden müssen⁶⁵.

Die Stellenpolitik kann bei Kommunikationsstörungen auch zu dauernden Umsetzungen führen, wenn das störende Element aus seiner Position im Kommunikationsnetz entfernt werden muß. Dabei kann das störende Element ganz vom System ausgeschlossen werden oder nur einen anderen Aufgabenbereich erhalten. Für eine solche Entscheidung muß analysiert werden, welche Ursache die Kommunikationsstörung hat und welche hierarchische Position das Element im System einnimmt⁶⁶. Technische und bewußte Störungen machen das Systemelement für bestimmte Kommunikationsvorgänge ungeeignet, aber es besteht die Möglichkeit, durch Weiterbildung einige dieser Mängel zu beseitigen. In der Stellenbesetzungsplanung muß entschieden werden, inwieweit Menschen mit pathologischen Störungen im Kommunikationsprozeß eingesetzt werden können. Nicht selten findet man Blinde in der wichtigen Kommunikationsstelle »Telefonzentrale«, ohne daß die Funktion dieses Kommunikationshilfsmittels beeinträchtigt ist. Andererseits ist es wenig sinnvoll, einen Schwerhörigen als Verkäufer in der Filiale einzusetzen, weil die für den Verkauf nötigen Kommunikationsprozesse mit den Kunden erschwert werden, und es zu Umsatzrückgängen kommen kann, weil die potentiellen Kunden zur Umgehung dieser Schwierigkeiten in anderen Geschäften einkaufen.

Bei bewußten Störungen wird die positive Entscheidung für einen Verbleib des Elementes im System schwieriger, weil gefragt werden muß, ob der Grund für die bewußte Störung beseitigt werden kann. Mit stellenpolitischen Maßnahmen ist hauptsächlich das formelle Kommunikationsnetz zu beeinflussen, während die Effekte im informellen Netz kaum kontrollierbar sind. Wenn daher der Störungs-

⁶⁴ Vgl. Kluge (Zentralisation), S. 162; Poensgen (Zentralisation), S. 377; Dearden (Computers), S. 100; Smith (Managing), S. 144.

⁶⁵ Die Kenntnis der Unzulänglichkeiten der Informationsverarbeitung in der Zentrale kann allerdings später auch die Grundlage für Manipulationsversuche sein.

⁶⁶ Ein wichtiges Hilfsmittel ist die soziometrische Analyse, die von Jacob Moreno entwickelt wurde. Mit ihr kann aus den sozialen Beziehungen in einer Gruppe auf das Kommunikationsverhalten der Gruppenmitglieder geschlossen werden. Zu stellenpolitischen Maßnahmen als Folge soziometrischer Analyse von Kommunikationsnetzen vgl. Bartram (Kommunikation), S. 150 ff.; zur soziometrischen Methode allgemein das Standardwerk von Moreno (Grundlagen) mit weiterer Literatur.

grund, etwa konkurrierende Zielsetzungen, nicht beseitigt werden kann, und das Element im System verbleibt, können weitere Störungen auftreten, weil dem Element über informelle Kanäle Möglichkeiten zur Einflußnahme auf die Prozesse bleiben.

Die Entscheidung der Herausnahme eines Elementes aus dem System hängt aber auch von der hierarchischen Position ab. Im Filialbetrieb bilden die Filialenleiter die Verbindungspunkte der Kommunikationsteilnetze der primären Subsysteme. Graphentheoretisch sind sie »Artikulationspunkte«, deren Ausfall das Kommunikationsnetz in zwei unabhängige Teile trennt⁶⁷. Durch die räumliche Distanz gewinnen sie mehr Bedeutung als die anderen Artikulationspunkte des Gesamtnetzes, weil sie die Engpaßstellen sind, über die der kommunikative Verkehr mit der Zentrale läuft. Eine bewußte Störung, die von diesem Knotenpunkt ausgeht, hat daher nicht nur Nachteile für die einzelne kommunikative Beziehung, sondern für das Teilnetz, das von der Funktionsfähigkeit dieses Artikulationspunktes abhängt. Die Stellung als Knotenpunkt gibt dem Positionsinhaber Macht gegenüber der Zentrale, weil eine kurzfristige Umsetzung nur mit Schwierigkeiten möglich ist, da erst ein Nachfolger eingearbeitet werden muß⁶⁸. Der Filialbetrieb hat aber gegenüber anderen Betriebsformen den Vorteil, daß die primären Subsysteme »Filialen« in ihrer organisatorischen Gestalt und den zu erfüllenden Aufgaben weitgehend gleich sind, sodaß die Umsetzungsschwierigkeiten gemildert werden können, wenn »Springer« zur Verfügung stehen, also Mitarbeiter, die für die Positionsaufgabe des Filialenleiters ausgebildet sind, um im Bedarfsfall für einen Filialenleiter einspringen zu können, wenn er wegen Krankheit, Urlaub oder durch Kündigung ausfällt.

5.22.3 Die Umgestaltung des Kommunikationsnetzes

Bei den bewußten Störungen des Kommunikationsnetzes wurde eine Möglichkeit zu Störungen darin gesehen, daß die Zuordnung der Kommunikationsteilnehmer manipulativ verändert wurde, indem nicht vorgesehene Kommunikationswege gebildet wurden. Bei einer Ausschaltung der Störungen kann man ebenfalls mit dem Mittel der Zuordnungsveränderung arbeiten. Dabei wird man das Störungen verursachende Element mit Elementen verbunden, die in der Lage sind, den Manipulationsversuch zu erkennen, oder der Kommunikationsweg wird stillgelegt. Im ersten Fall handelt es sich um die Berücksichtigung des von Ashby formulierten regelungstheoretischen Prinzips der erforderlichen Varietät, bei dem die Kapazität des Reglers so ausgelegt ist, daß er jede Störung der Regelstrecke ausgleichen kann. Kontrollinformationen aus einer Filiale werden dabei an ein Element in der Zentrale geleitet, das die Informationen durch Vergleich mit

⁶⁷ Vgl. Cartwright (Contribution), S. 261.

⁶⁸ Auf die Schwierigkeiten einer solchen Entscheidung weist Dearden (Management), S. 132 hin.

früheren Ergebnissen und den Informationen aus anderen Filialen für die Zentralenleitung aufbereitet. Der Subsystem-Vergleich ist eine ausgezeichnete Möglichkeit, solche Störungen aufzufangen, da die Filialen relativ gleiche Aufgaben haben und starke Abweichungen in den Ergebnissen einer Filiale vermuten lassen, daß der Informationsinhalt manipuliert ist, wenn nicht besondere externe Störungen dieses Subsystems nachgewiesen werden. Die zweite Möglichkeit der Stilllegung eines Kommunikationsweges soll bewirken, daß das störende Element an der Weiterverbreitung der manipulierten Informationen gehindert wird, indem es aus seiner Funktion als »Artikulationspunkt« in eine Randlage des Kommunikationsnetzes gedrängt wird. Organisatorisch kann dies durch den Einbau einer zentralen Berichtsstelle erreicht werden, an die das Element seine Informationen zur Weiterverarbeitung vermitteln muß⁶⁹. Wenn diese Stelle die Informationen aufbereitet und den Verteilerschlüssel überwacht, kann Manipulationsversuchen vorgebeugt werden. Es ist jedoch zu bedenken, daß hiermit nur das formale Kommunikationsnetz umgestaltet werden kann, während die Zuleitung von Informationen auf informalen Wegen nicht verhindert wird. Ein Schritt in diese Richtung wäre die Beseitigung des Zugangs zu den Kommunikationshilfsmitteln, die jedoch bei nachträglicher Einführung als Sanktionsmaßnahme aufgefaßt wird (etwa Wegnahme des eigenen Telefonanschlusses oder der Sekretärin, Genehmigungspflicht für Ferngespräche) und durch den empfundenen Statusverlust weitere Störungen nach sich zieht⁷⁰.

Die Umgestaltung der Kommunikationswege kann auch dadurch herbeigeführt werden, daß im System eine andere Methode der Informationsverarbeitung, die elektronische Datenverarbeitung, eingeführt wird. Die dadurch eintretende Umstrukturierung des Systems ist aber so bedeutend, daß sie in einem besonderen Abschnitt behandelt werden soll.

5.23 Die Bedeutung der elektronischen Datenverarbeitung in den Kommunikationsbeziehungen zwischen der Zentrale und der Filiale

Die Installation einer elektronischen Datenverarbeitungs(EDV)-Anlage in einem System hat tiefgreifende Wirkungen auf den Informationsfluß innerhalb des Systems, wenn sie nicht nur, unter Mißachtung ihrer Möglichkeiten, zur Substitution zahlreicher sonst manuell durchzuführender Routinearbeiten (etwa Buchhaltungsaufgaben) benutzt wird. Zwei dieser Auswirkungen sollen hier untersucht werden: der Einfluß auf die Kommunikationswege und die Kommunikationsinhalte.

⁶⁹ Zu den Aufgaben einer zentralen Berichtsstelle vgl. Heinrich (Ausschaltung), S. 122 ff..

⁷⁰ Vgl. Bartram (Kommunikation), S. 122 f. und 175.

5.23.1 *Die Auswirkung auf die Kommunikationswege*

Mit dem Einbau einer EDV-Anlage werden neue Kommunikationselemente in das Kommunikationsnetz eingeführt. Dadurch werden die Beziehungen im Netz um die Beziehungen zwischen Mensch und Maschine und zwischen Maschine und Maschine erweitert. Die Zunahme der Beziehungsarten muß nicht zugleich auch eine Ausweitung der Zahl der Beziehungen bedeuten. Es ist ein Substitutionsprozeß zu erkennen, bei dem die Mensch-Mensch-Verbindung durch die Mensch-Maschine-Verbindung ersetzt wird⁷¹. Ein solcher Effekt tritt zum Beispiel ein, wenn ein manipulationsverdächtigtes Systemelement durch die Stilllegung von Kommunikationswegen nur noch an eine zentrale Berichtsstelle, und zwar an die installierte Datenverarbeitungsanlage, berichtet. Dann wird die Mensch-Mensch-Kommunikation zu einer Mensch-Maschine-Kommunikation. Das Beispiel zeigt weiter, daß hier nicht nur eine Substitution, sondern auch eine Ausweitung der Zahl der Kommunikationswege stattfindet, wenn in die vormals direkten Kommunikationswege eine Maschine zwischengeschaltet wird. Es ist aber ebenso eine Reduktion der Zahl der Kommunikationswege festzustellen, wenn die Maschine die Informationsverarbeitung einer Gruppe übernimmt. Dann fallen die Kommunikationswege in dieser Gruppe durch den Einsatz der Maschine weg⁷².

Neben der veränderten Zuordnung der Kommunikationselemente ergeben sich auch Auswirkungen auf die Verbindung zwischen Mensch und Maschine, die alternativ als einseitig oder zweiseitig gerichtet zu konstruieren ist.

Bei entsprechender gerätetechnischer Ausstattung mit Eingabe- und Empfangsgeräten ist grundsätzlich für jede kommunikative Verbindung eines Menschen mit der Anlage ein zweiseitig gerichteter Kommunikationsweg möglich. Der Kostenaspekt der Kommunikation mit einer Maschine wirft aber die Frage auf, ob eine zweiseitig gerichtete Verbindung auch notwendig ist. Die Wahl der Alternative wird beeinflusst von der Funktion des Systemelementes im Betriebsprozeß. Für die Eingabe von Kontrolldaten wird die einseitig gerichtete Verbindung Mensch-Maschine ausreichen; im Bankfilialbetrieb mit Terminals an den Schaltern wird eine zweiseitig gerichtete Verbindung nötig, weil der Dateneingabe die Rückinformationen der Anlage für seine Entscheidungen im Kundenverkehr braucht.

5.23.2 *Die Auswirkungen auf die Kommunikationsinhalte*

Interessanter — und umstrittener — als die Auswirkungen auf die Kommunikationswege sind die Auswirkungen des Einbaus einer EDV-Anlage auf die

⁷¹ Vgl. Riesenkampff (Auswirkungen), S. 188.

⁷² Vgl. Riesenkampff (Auswirkungen), S. 176; ein Beispiel wäre eine automatisierte Bestandsüberwachung.

Kommunikationsinhalte. Hierbei geht es um die Frage, ob die EDV die Zentralisation im System fördert oder ob sie als neutrales Organisationsmittel gelten kann, das nicht notwendigerweise eine Zentralisation begünstigt. Zentralisation bedeutet dabei die Zentralisation der Entscheidungen. Erfolgt durch die EDV eine Zentralisation der Entscheidungen, ändern sich die Kommunikationsinhalte im Filialbetrieb dahin, daß von der Zentrale die Entscheidungen über die Handlungen der Filialen getroffen werden, während diese lediglich Kontrollinformationen rückmelden.

Die Befürworter der Entscheidungscentralisation stützen ihre Argumentation auf die verbesserte Kommunikationstechnologie, die durch die EDV-Anlage erreicht wird⁷³. Die Dezentralisation der Entscheidung im Betrieb beruht nach ihrer Meinung auf den unzureichenden Informationsbedingungen und der beschränkten Informationsverarbeitungskapazität der Entscheidungsträger. Die EDV-Anlage bewirkt hier eine Änderung. Die Informationsbedingungen werden verbessert, weil die Anlage mit ihrer großen Speicherkapazität viele entscheidungsrelevante Daten auch für untergeordnete Entscheidungsprobleme, die vorher dezentral gelöst werden mußten, der Gesamtbetriebsleitung zur Verfügung stellen kann. Die Verarbeitungskapazität wird erhöht, weil die Anlage nach entsprechender Programmierung viele Informationsbearbeitungsvorgänge vorwegnehmen und komprimierte Informationen bilden kann. Die Zentralisationstendenz wird bei räumlich dezentralisierten Betrieben durch die Technologie der Datenfernübermittlung unterstützt, die durch die direkte Verbindung der Eingabegeräte in der Filiale mit der Anlage in der Zentrale eine sehr schnelle Versorgung der Zentrale mit Informationen aus der Filiale gestattet⁷⁴.

Das gleiche Argument der direkten Verbindung der einzelnen Subsysteme mit der Anlage wird auch von den Autoren benutzt, die keinen notwendigen Zusammenhang zwischen der Zentralisation der Informationsverarbeitung und der Zentralisation der Entscheidungen sehen⁷⁵. Durch die direkte Verbindung mit dem zentralen Computer können die zur Entscheidung notwendigen Informationen nach ihrer Aufbereitung in der Anlage im Entscheidungsprozeß des Subsystems berücksichtigt werden. Diese Entscheidungsträger sind von den Aufbereitungsarbeiten befreit und können sich verstärkt mit dem Entwickeln von Lösungsstrate-

⁷³ Vgl. Grochla (Diskussion), S. 50 f.; Bleicher (Zentralisation), S. 271; Reuss (Computer), S. 78; Poensgen (Zentralisation), S. 392; Simon (Science), S. 42.

⁷⁴ Vgl. Grochla (Diskussion), S. 51 f.; Poensgen (Zentralisation), S. 387 f. führt das »compatible on-line real-time time sharing management control system« als EDV-Konfiguration an, die diese Aufgabe lösen kann; Kluge (Zentralisation), S. 165; Greber (Filialen), S. 37 ff. stellt das Modell eines Filialbetriebes vor, das eine zentrale EDV-Anlage benutzt.

⁷⁵ Vgl. z.B. Dearden (Computers), S. 99 ff.; Beer (Kybernetik), S. 262 f.; Dülfer (Organisation), S. 92.

gien beschäftigen⁷⁶. In diesem Fall ist die in der Zentrale installierte Maschine nur ein außerhalb des Subsystembereiches liegendes Hilfsmittel zum Entscheiden, die Kommunikationsinhalte beschränken sich auf den Bereich der Planungsinformationsarten⁷⁷.

Grochla kommt bei einer Beurteilung der beiden entgegengesetzten Auffassungen zum Ergebnis, daß sich keine eindeutige Prognose für die Auswirkungen der EDV auf die Entscheidungsstrukturen treffen läßt. Die Computertechnologie, die in ihren Anfängen wegen der maschinentechnischen Konfiguration eine Tendenz zur Zentralisation bewirkte, entwickelt immer neue Installationsmöglichkeiten von EDV-Anlagen. »Oft kann die Unternehmungsführung (beispielsweise in einer aus mehreren örtlich getrennten Werken bestehenden Unternehmung) zwischen einer zentralen Datenverarbeitungsabteilung mit einem Großcomputer und mehreren dezentralen Datenverarbeitungsstellen mit kleineren Computern wählen«⁷⁸. Dadurch wird der oftmals angenommene Sachzwang zur Zentralisation beim Einbau einer EDV-Anlage aufgehoben, weil nicht mehr die technische Anlage die Organisationsform bestimmt, sondern die gewählte Organisationsform als Ausdruck einer bestimmten »Betriebsführungsphilosophie« legt die technischen Kommunikationseinrichtungen fest⁷⁹.

Für die Kommunikationsprobleme zwischen der Zentrale und der Filiale muß bei der Einbeziehung von EDV-Anlagen in die organisatorische Strukturierung berücksichtigt werden, daß diese Einrichtungen es zwar erleichtern, die technischen Kommunikationsprobleme, die durch die räumliche Distanz gegeben sind, zu lösen⁸⁰; ihre Einwirkungsmöglichkeiten auf die unbewußten und bewußten Störungen sind aber begrenzt⁸¹. Deutlich zeigt sich die Begrenztheit im Fall der

⁷⁶ Vgl. Poensgen (Zentralisation), S. 390; Burlingame (Information), S. 123 f.; zu den Auswirkungen des Einbaus einer zentralen EDV-Anlage auf die Entscheidungsfindung bei den Leitern von örtlichen Kreditgenossenschaften vgl. Dülfer (Organisation), S. 92 f.

⁷⁷ Dearden (Computers), S. 99 ff., hat die Auswirkungen der Installation einer zentralen EDV-Anlage in einem räumlich dezentralisierten System in Bezug auf die Verbesserung der Leitung der Subsysteme durch die Zentrale untersucht und vertritt die Auffassung, daß der Zentralcomputer bis auf wenige operationalisierbare Entscheidungsbereiche keine größere Unterstützung gibt, sodaß die Notwendigkeit teilautonomer Subsysteme mit eigener Entscheidungsmacht bleibt. In einem anderen Aufsatz befaßt er sich mit der grundsätzlichen Frage, inwieweit durch Computer Entscheidungsautomatismen in den Betriebsprozeß eingebaut werden können. Hier sieht er einen großen Nutzen der Anlage auf der Ausführungsebene, kaum aber auf der Entscheidungsebene. Dabei übersieht er aber die Vorteile bei der Entscheidungsvorbereitung durch die große Datenverarbeitungsgeschwindigkeit. vgl. Dearden (Management), S. 131 ff.

⁷⁸ Grochla (Unternehmung), S. 120.

⁷⁹ Vgl. Häußermann (Organisation), S. 108 f.

⁸⁰ S. Schmidt-Sudhoff (Organisation), S. 424; ein speziell für Warenhäuser und Lebensmittelfilialbetriebe entwickeltes System ist bei Nieschlag/Dichtl/Hörschgen (Marketing), S. 566 ff. beschrieben.

⁸¹ Daher kann auch nicht der Meinung von Knieper/Jahrmarkt (Zweigniederlassung), S. 16 zugestimmt werden, die die zur Koordination des Gesamtsystems erforderliche Kommunikation durch reibungs- und lückenlose Verkehrs- und Informationsübertragungsnetze gewährleistet sehen. Damit wird nur der technische Aspekt der Kommunikation berücksichtigt, was zur Effizienzbeurteilung nicht ausreicht. - Vogl (Integration), S. 78 ff. betont die Möglichkeit der Manipulation von Kontrollergebnissen auch beim Einsatz von EDV-Anlagen.

Informationsfilterung durch den Empfänger. Die Anlage kann nur das Informationsangebot wesentlich erhöhen; Hauptproblem bei der Verarbeitung von Informationen ist aber nicht das Angebot an Informationen, sondern, wie Witte nachgewiesen hat, die Nachfrage nach Informationen⁸². Besteht keine Motivation zur Informationsnachfrage, nützt auch das umfassendste Angebot durch eine EDV-Anlage nichts⁸³.

Zusammenfassend lassen sich über die Auswirkungen des Einbaus einer EDV-Anlage in das Kommunikationsnetz eines Filialbetriebes folgende Feststellungen treffen: Die Zuordnung der Kommunikationselemente wird durch die Hinzunahme neuer Elemente verändert, wobei je nach dem Umfang der Anlage die Mensch-Mensch-Kommunikation durch die Mensch-Maschine-Kommunikation mehr oder weniger ersetzt wird. Die Änderung der Inhalte der Kommunikation hängt von der gewählten Maschinenkonfiguration ab. Wird eine zentrale Anlage gewählt, verstärken sich die Beziehungen zwischen der Filiale und der Zentrale, wobei aber angezweifelt werden muß, ob auch eine Rezentralisation der Entscheidungsmacht bei der Zentrale bewirkt wird, weil die Delegation von Entscheidungen nicht allein darin ihren Grund findet, daß der Zentrale zu wenig Informationen über die einzelnen Subsysteme zur Verfügung stehen. Wird eine dezentrale Anlage gewählt, verbessern sich die Möglichkeiten zur rationaleren Entscheidungsfindung in den Subsystemen, ohne daß es auch zu zieloptimalen Entscheidungen kommen muß, weil das Hauptproblem bei der Entscheidungsfindung nicht im Angebot, sondern in der Nachfrage nach Informationen liegt. Für die Beseitigung auftretender Kommunikationsstörungen ist eine Verbesserung bei den technischen Kommunikationsstörungen zu erwarten; bei den anderen Formen der Kommunikationsstörungen ist eine Ausschaltung nicht gesichert. Die Anlage kann sogar zur Manipulation genutzt werden, weil durch sie der Effekt des »over-reporting« verstärkt wird. Es hängt von der Programmierung der Informationsbearbeitung in der Anlage ab, ob bewußte Kommunikationsstörungen erkannt werden, weil vorher zeitraubende Vergleiche mit früheren Informationen und der Vergleich von Informationen mehrerer Filialen über gleichgerichtete Prozesse in den Filialen bei Einsatz einer Datenverarbeitungsanlage mit wesentlich geringerem Zeitaufwand möglich sind.

⁸² Vgl. Witte (Information), S. 44 ff.; mit dieser empirisch abgesicherten Arbeit von Witte ist die Vorstellung, der Aufbau von Management-Informationssystemen würde automatisch zu einer gesteigerten Entscheidungsqualität führen, fragwürdig geworden. Die Arbeit von Witte ist zugleich ein hervorragendes Beispiel für die Anwendung der Methode des »Kritischen Rationalismus« auf ein sozialwissenschaftliches Problem.

⁸³ Dearden (Management), S. 134 weist darauf hin, daß viele Entscheidungsträger für ihre Entscheidung nur einen Bruchteil der Informationen nutzen, die ihnen auch ohne einen Computer zur Verfügung stehen.

5.24 Das Kostenproblem der Störungsvermeidung

Die in den letzten Abschnitten besprochenen Maßnahmen gegen Störungen der Kommunikationsstruktur sind mit unterschiedlich hohen Kosten verbunden. Andererseits haben die einzelnen Störungen unterschiedliche negative Auswirkungen auf die Effizienz des Gesamtsystems⁸⁴. Eine absolute Störungsvermeidung ist bei einem offenen System nicht möglich, weil die Systemumwelt, aus der systemexterne Störungen auf das System einwirken können, nicht vollständig beherrscht werden kann. Aber auch innerhalb des Systems »Filibetrieb« ist eine absolute Störungsvermeidung unmöglich, weil die von einzelnen Systemelementen ausgehenden bewußten Störungen in ihrer Auftretenswahrscheinlichkeit unberechenbar sind. Es stellt sich daher die Frage nach den Kriterien für den Umfang der prophylaktischen Maßnahmen zur Störungsvermeidung und damit nach den Kosten, die dafür entstehen sollen.

Ein wenig operables, aber den grundsätzlichen Denkanatz charakterisierendes Kriterium kann aus dem Nutzen-Kosten-Vergleich abgeleitet werden: eine Störgrößenausschaltung ist nur solange sinnvoll, wie die Kosten für die Ausschaltung nicht den Nutzen übersteigen, der damit für den Systemprozeß erreicht werden kann⁸⁵. Die mangelnde Operationalität ergibt sich aus den Schwierigkeiten, den Nutzen der Ausschaltung als Geldgröße für den Vergleich mit den Kosten zu bestimmen.

Flik hat deshalb bei seinem Lösungsvorschlag auf den Nutzenbegriff verzichtet und versucht mit regelungstheoretischen Argumenten den Kostenbetrag, der für eine Störgrößenausschaltung aufzuwenden ist, durch zwei Gewichtungsmethoden festzulegen⁸⁶. In einem ersten Schritt werden die Störungen danach gewichtet, welchen Einfluß sie auf die Abweichung der geplanten Führungsgröße haben, um herauszufinden, welche Störungen vordringlich beseitigt werden müssen. Im zweiten Schritt werden die Störungen mit den Kosten ihrer Beherrschung gewichtet. Dabei ist in die Kostenkomponenten für die einzelnen Prozeßbeherrschungsformen zu unterscheiden, also die Kosten für die Vorgabe von Führungsgrößen und den für die Überwachung notwendigen Kontrollapparat, die sich bei Regelung und Steuerung gegenläufig entwickeln, und in die Kosten für die Reaktionsformen der kybernetischen Systemglieder⁸⁷, die von der gewählten Kombination der Reaktionsformen abhängen. Es kann sich bei einem Vergleich zwischen

⁸⁴ Vgl. Flik (Ansätze), S. 92.

⁸⁵ Vgl. Heinrich (Ausschaltung), S. 19; Flik (Ansätze), S. 98.

⁸⁶ Vgl. zum folgenden Flik (Ansätze), S. 92 ff.

⁸⁷ »Die Reaktionsformen erklären das Zeitverhalten der kybernetischen Systemglieder mit Hilfe der auf der Regelungstheorie basierenden drei elementaren Formen des Proportional(P)-, Differential(D)- und Integralverhaltens (I)«, Flik (Ansätze), S. 37; im folgenden erklärt er die Reaktionsformen ausführlich. Die Kombination des P-, D- und I-Verhaltens ist der Idealtyp der Störgrößenminderung, allerdings auch die teuerste Form, vgl. Flik (Ansätze), S. 39.

der Wichtigkeit der Störgrößenausschaltung und den dafür erforderlichen Kosten zeigen, daß das »Prinzip der maximalen Varietät« nicht in jedem betrieblichen Teilregelkreis zu verwirklichen ist, weil die beim Regler einzubauende Varietät, etwa in Form von Informationenspeichern, unangemessen hohe Kosten in Bezug auf die Bedeutung der Störung im gesamten System verursacht. Hier genügt eine Rückkopplung der erkannten Störung an einen übergeordneten Regelkreis, der dann für die Ausregelung verantwortlich ist⁸⁸. Ein Beispiel kann dies verdeutlichen. In einer Filiale fallen gelegentlich Rechtsstreitigkeiten an, die aus den Beziehungen mit der Filialenumwelt resultieren. Ein Rechtsstreit ist eine Störung, die sich nachteilig auf das geplante Geschehen auswirkt. Die Störung wird zwar vom Filialenleiter erkannt, aber in die Rechtsabteilung der Zentrale weitergeleitet, weil in der Filiale aus Kostengründen kein Experte für solche Fragen beschäftigt wird.

Bei der Wahl von Maßnahmen zur Beseitigung von Kommunikationsstörungen im Filialbetrieb ist daher immer zweierlei zu beachten. Einmal muß entschieden werden, ob die Störung für den Filialbetrieb von solcher Bedeutung ist, daß von vornherein Sicherungen eingebaut werden müssen, die solche Störungen unmöglich machen, oder ob es genügt, auf die Funktionsfähigkeit der Teilregelkreise zu vertrauen, die auftretenden Störungen rasch entgegenwirken kann. Müssen vorsorgliche Sicherungen gegen Störungen eingebaut werden, erhöhen sich die Kosten der Störgrößenausschaltung. Zum anderen muß entschieden werden, ob es auf Grund der Reaktionszeit, die beim Auftreten der Störung dem System zum Ausregeln bleibt, vertretbar ist, die Varietät des Teilreglers zu beschränken, sodaß er nicht jeder Störung entgegenwirken kann, sondern die Ausregelung anderen Teilreglern überlassen ist. Die Erhöhung der Varietät eines Teilreglers erhöht die Kosten des Teilreglers.

Mit den zwei herausgestellten Kriterien, der Bedeutung der Störung für das System und der erforderlichen Varietät des Reglers, kann abgeschätzt werden, mit welchem Kostenaufwand das System gegen Kommunikationsstörungen abgesichert werden muß. Eine absolute Störungsvermeidung wird dadurch nicht möglich, jedoch können die auftretenden Störungen soweit beherrscht werden, daß die langfristige Zielsetzung des Systems nicht beeinträchtigt wird. Nicht zuletzt sind es gerade die Störungen materieller und kommunikativer Art, die das Betriebsgeschehen für den agierenden Menschen interessant gestalten und ihn ständig zu innovativem Handeln herausfordern. Es ist zudem auch fraglich, ob eine absolute Abschirmung des Systems gegen Störungen überhaupt ein erstrebenswertes Ziel ist, weil Störungen des geplanten Prozesses auch Planungsfehler aufzeigen können⁸⁹.

⁸⁸ Vgl. Meffert (Systemtheorie), S. 193.

⁸⁹ S. Wacker (Informationstheorie), S. 27

6. VORTEILE DER ENTSCHEIDUNGSDEZENTRALISATION IM FILIALBETRIEB AUS KOMMUNIKATIONSTHEORETISCHER SICHT

Bei der Subsystemdifferenzierung wurde das System »Filialbetrieb« in Entscheidungszentren gegliedert, weil die räumliche Dezentralisation eine Zuteilung von Entscheidungsbefugnissen auch in den Filialen erforderlich macht. Mit dieser grundsätzlichen Feststellung wird noch nichts über den Umfang der Entscheidungsmacht in den Filialen ausgesagt; auf Grund der Komplementarität zwischen den Aufgaben der Zentrale und der Filiale wird sie je nach dem Umfang der von der Zentrale getroffenen Entscheidungen größer oder kleiner sein¹. Der Ausdruck »Komplementarität« zeigt zugleich, daß kein Gegensatz zwischen der Entscheidungscentralisation und -dezentralisation besteht, sondern daß die Wahl einer zentralen oder dezentralen Entscheidungsstruktur nur eine Tendenz organisatorischen Handelns darstellen kann².

Die Wahl der Entscheidungsstruktur wird von zahlreichen Überlegungen bestimmt, unter anderem auch von Überlegungen, die die aus der Entscheidungsstruktur resultierende Kommunikationsstruktur betreffen. In vorhergehenden Abschnitten wurden die Kommunikationswege, Formen der Kommunikationsstörungen und Maßnahmen zu ihrer Beseitigung behandelt. Daraus lassen sich Argumente ableiten, die aus kommunikationstheoretischer Sicht für eine Bevorzugung der Entscheidungsdezentralisation im Filialbetrieb sprechen.

Eine Ursache für Kommunikationsstörungen des Netzes und des Prozesses liegt in der begrenzten Informationsverarbeitungskapazität eines Elementes. Die Entscheidungsdezentralisation kann diesen Gefahren entgegenwirken, weil sie die Kommunikationsintensität des Elementes herabsetzt. Wenn Entscheidungen dezentral getroffen werden, ist es nicht mehr nötig, detaillierte Anordnungs- und in der Gegenrichtung detaillierte Kontrollinformationen zu übermitteln. Dadurch wird das gesamte vertikale Übertragungsnetz entlastet³. Im Filialbetrieb wirkt sich dies besonders vorteilhaft aus, weil nur wenige Kanäle für die Kommunikation zwischen der Zentrale und der Filiale zur Verfügung stehen.

Eine weitere Ursache für inhaltliche Kommunikationsstörungen ist die Länge des indirekten Kommunikationsweges, wo es durch die Einschaltung mehrerer Kommunikationselemente zu unerwünschten Verzögerungen und Verfälschun-

¹ Vgl. Hasenack (Grundsätze), S. 282 f.

² Vgl. Bleicher (Zentralisation), S. 18 und 33; Beer (Kybernetik), S. 263; Flik (Ansätze), S. 109; Simon (Science), S. 43; Mirow (Kybernetik), S. 137.

³ Vgl. Bartram (Kommunikation), S. 190; Bahrdt (Industriebürokratie), S. 64 f.; Coenberg (Kommunikation), S. 123; Schneider (Zentral), S. 723. - Kramer (Information), S. 129 weist darauf hin, daß neben der Entlastung auch eine Vermehrung der Kommunikationswege in den dezentralisierten Bereichen erforderlich ist und damit die Störanfälligkeit wächst. Dazu ist festzustellen, daß dann die Wege zur Störgrößenausschaltung bei der Dezentralisation kürzer sind und die Störungen so leichter ausgeregelt werden können.

gen kommen kann. Die Forderung nach möglichst kurzen Wegen wird durch die Entscheidungsdezentralisation erfüllt, denn dann werden die filialenbezogenen Entscheidungen in der Filiale selbst getroffen und darauf gerichtete Kommunikationen zwischen der Zentralenleitung und der Filialenleitung können wegfallen⁴. Je größer diese Entscheidungsfreiheit im Subsystem ist, desto weniger Entscheidungen müssen mit der Zentrale abgestimmt werden. Die dann übrigbleibenden Abstimmungsprozesse, von denen einige in Abschnitt 4 behandelt wurden, können sicherer gestaltet werden, weil es durch die verringerte Zahl von Abstimmungen und der Kenntnis der Störmöglichkeiten bei den Abstimmungsprozessen leichter ist, auf Störungen zu achten und sie zu beseitigen.

Mit der Entscheidungsdezentralisation wird auch der empfängerverursachten bewußten Störung des Kommunikationsprozesses entgegengewirkt. Es wurde dargestellt, daß die Störungen auftreten, wenn die Motivationen des Empfängers nicht berücksichtigt werden. Dabei ist besonders das Motiv der Entfaltung der Persönlichkeit bei den Filialenleitern zu beachten. Sie treten in ihren Subsystemen gegenüber den Mitgliedern und der Umwelt als verantwortliche Leiter des Subsystems auf. Diese Rolle übertragen sie auch auf die innerbetriebliche Organisation und versuchen, in der Beziehung zur Zentrale einen Ermessensspielraum, der zugleich das Recht zur Eigeninitiative einschließt⁵, zu manifestieren⁶. Kommunikationsstörungen ergeben sich, wenn die Rollenerwartung durch die Zentralenleitung enttäuscht wird, indem ihnen keine innerbetriebliche Eigenverantwortlichkeit zugewilligt wird. Die Entscheidungsdezentralisation kann die Entfaltung der Persönlichkeit fördern⁷, damit die Rollenerwartung befriedigen und den Grund für bewußte Kommunikationsstörungen beseitigen⁸.

Die Entscheidungsdezentralisation fördert auch die Sicherung des Betriebsprozesses im Subsystem, weil zu große Abstände zwischen dem Regler und der Regelstrecke vermieden werden, da beide Regelkreiselemente — Filialenleitung und Ausführungsstelle in der Filiale — am gleichen Ort agieren⁹. Dadurch wird die

⁴ Zu den Vorteilen, die bei der Entscheidungsdezentralisation aus der Verkürzung der Kommunikationswege resultieren, vgl. Bleicher (Zentralisation), S. 183 ff.

⁵ Vgl. Hasenack (Grundsätze), S. 286.

⁶ Vgl. Kluth (Soziologie), S. 23; Knieper/Jahrmak (Zweigniederlassung), S. 50 f.

⁷ Die »kann«-Formulierung soll andeuten, daß diese Wirkung nicht unbestritten ist. Grochla (Unternehmung), S. 203 f., weist darauf hin, daß empirische Untersuchungen noch keinen Nachweis für die positiv motivierende Wirkung der Entscheidungsdezentralisation gebracht haben; Schumm-Garling (Herrschaft), S. 69, zitiert amerikanische Untersuchungen, die nachweisen sollen, daß keine Verbesserung der Effizienz und des Betriebsklimas eintritt. Hier wird die Meinung vertreten, daß ein artikuliertes Bedürfnis zur Selbstbetätigung leichter in dezentralisierten Entscheidungsstrukturen zu realisieren ist.

⁸ Vgl. Nieschlag (Binnenhandel), S. 179; Argyris (Personality), S. 177 ff. weist auf die Notwendigkeit hin, für jedes Systemelement einen Autonomiebereich (job enlargement) zu schaffen, um solche Konflikte auszuschalten.

⁹ Vgl. Kramer (Information), S. 177; Meffert (Systemtheorie), S. 191; Blohm (Organisation), S. 129; Lehmann (Wesen), S. 120; Eisenführ (Entscheidung), S. 737 f.

Kommunikationsgeschwindigkeit zwischen dem Regler und der Regelstrecke erhöht¹⁰, womit dem regelungstheoretischen Prinzip der »Minimierung der Totzeit«¹¹ gedient wird. Strasser meint, daß eine sinnvolle Regelung des Betriebes nur möglich ist, wenn er in Einheiten zerlegt werden kann, die weitgehend unabhängig voneinander kontrollierbar und regelbar sind, und fordert damit implizit eine Dezentralisation der Entscheidungsprozesse¹².

Abschließend kann festgestellt werden, daß hinsichtlich der Lösung des Kommunikationsproblems in räumlich dezentralisierten Betrieben die organisatorische Strukturierung in weitgehend autonome Teilbetriebe begünstigt wird¹³. Da die Kommunikationsstruktur die wichtigste Struktur des Betriebes ist, wird eine bedeutsame Entscheidungshilfe für die Lösung der Frage gegeben, inwieweit es sinnvoll ist, ungünstigere Lösungen anderer Strukturierungsprobleme in Kauf zu nehmen, um eine optimale Kommunikationsstruktur zu sichern. Hier ist an den oben besprochenen Einsatz von Datenverarbeitungsanlagen zu denken, der eine Verlagerung der Entscheidungen auf die Zentrale ermöglichen kann, damit aber gleichzeitig empfangener-verursachte Kommunikationsstörungen bei den Filialenleitern hervorrufen kann. In sozio-ökonomischen Systemen muß die technisch beste Lösung nicht immer auch die wirtschaftlich günstigste Lösung sein. Die Entscheidung für dezentralisierte Entscheidungsstrukturen im Filialbetrieb hat zur Folge, daß wegen der Koordinierungsfunktion der Zentrale die Kontrolle im Betrieb zentralisiert wird¹⁴. Die Kontrolle bezieht sich dabei nicht auf die einzelnen Prozesse, die weitgehend in den Subsystemen autonom ausgeregelt werden, sondern auf die Entwicklung der Subsysteme im Rahmen der geplanten Entwicklung des Gesamtsystems. Hierbei spielt das Rechnungswesen eine bedeutende Rolle¹⁵, das zwar bei größeren Filialen dezentralisiert sein muß; durch die Meldung wesentlicher Ergebnisse des Rechnungswesens an die Zentrale bleibt ihr auch dann die Kontrolle der Filialentwicklung, wobei bei dezentralisierter Entscheidungsstruktur die aus dem Rechnungswesen gewonnenen Kontrollinformationen zur Führung nach dem Prinzip des »management by exception« dienen¹⁶. Die Zentrale gewährt der Filiale die größtmögliche Autonomie und greift in die Entscheidungsprozesse in der Filiale nur ein, wenn aus den Kontrollinformationen eine gewichtige Abweichung von der geplanten Entwicklung der Filiale

¹⁰ Vgl. Bleicher (Zentralisation), S. 185.

¹¹ Zur »Minimierung der Totzeit« vgl. Flik (Ansätze), S. 41 ff.; Flik (Ansätze) S. 117 empfiehlt zur Minimierung der Totzeit bei komplexen Entscheidungsproblemen die teamartige Kooperation.

¹² S. Strasser (Zielbildung), S. 75; vgl. auch Petzold (Gestaltung), S. 326; Mirow (Kybernetik), S. 131 f.

¹³ Zur Form der Kommunikationsnetze bei dezentraler Organisation vgl. Drumm (Elemente), S. 127.

¹⁴ Bleicher (Zentralisation), S. 206 sieht ein Gleichgewichtsproblem zwischen zentraler Kontrolle und dezentraler Entscheidung.

¹⁵ Vgl. Poensgen (Rechnungslegung), S. 35 ff.

¹⁶ Vgl. Frese (Kontrolle), S. 113 f.

erkennbar wird und dadurch die Entwicklung des Gesamtbetriebes, für die die Zentrale verantwortlich ist, beeinträchtigt wird.

Damit kann die Arbeit abgeschlossen werden. Ausgehend von einer systemtheoretischen Interpretation des Filialbetriebes wurde die bedeutendste Struktur dieses Systems herausgegriffen und einer Analyse unterzogen. Es galt zu klären, welche besonderen Kommunikationsinhalte in diesem System ausgetauscht werden müssen und wie die dazu nötigen Wege strukturiert sein können. Um der betrieblichen Realität gerecht zu werden, wurden die Störungen, die auf die Kommunikation im Filialbetrieb einwirken können, in die Untersuchung einbezogen und Maßnahmen besprochen, mit denen den auftretenden Kommunikationsstörungen entgegengewirkt werden kann. Die Berücksichtigung sozialer und psychologischer Faktoren bei den im System zusammengeschlossenen Menschen, die die Hauptursache für unbewußte und bewußte Störungen der Kommunikationsstruktur sein können, führte am Schluß zur praxeologischen Forderung nach einer verstärkten Dezentralisation der Entscheidungsprozesse im Filialbetrieb, ungeachtet der Möglichkeiten, die aus technischen Gründen für eine Entscheidungscentralisation angeführt werden können, weil durch die Entscheidungsdezentralisation ein Großteil der psychologisch bedingten Kommunikationsstörungen ganz beseitigt oder zumindest doch gemildert werden kann.

Literaturverzeichnis

- Acker, Heinrich:* (Planung) Planung der Organisation, in: Unternehmensplanung, hrsg. v. Klaus Agthe u. Erich Schnauffer, Baden-Baden 1963, S. 435-455
- Acker, Heinrich:* (Stellengliederung) Die organisatorische Stellengliederung im Betrieb, Wiesbaden (1957)
- Ackermann, Albert:* (Aspekte) Psychologische Aspekte der innerbetrieblichen Information, in: Ackermann, Albert/ Feurer, Wilhelm/ Ulrich, Hans: Innerbetriebliche Information als Führungsaufgabe, Bern 1959, S. 69-80
- Ackoff, Russell L.:* (Theory) Towards a Behavioral Theory of Communication, in: Management Science, Bd. 4, 1958, S. 218-234
- Adam, Adolf:* (Informationstheorie) Informationstheorie, in: Handwörterbuch der Organisation, hrsg. v. Erwin Grochla, Stuttgart 1969, Sp. 707 - 714
- Adam, Dietrich:* (Koordinationsprobleme) Koordinationsprobleme bei dezentralen Entscheidungen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Jg. 39, 1969, S.615 - 632
- Agthe, Klaus:* (Fixkostendeckung) Stufenweise Fixkostendeckung im System des Direct Costing, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Jg. 29, 1959, S.404-418
- Albach, Horst:* (Theorie) Zur Theorie der Unternehmensorganisation, in: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, N.F. Bd. 11, 1959, S.238-259
- Albert, Hans:* (Probleme) Probleme der Theoriebildung. Entwicklung, Struktur und Anwendung sozialwissenschaftlicher Theorien, in: Theorie und Realität, hrsg. v. Hans Albert, Tübingen 1964, S. 3 - 70
- Alewel, Karl:* (Filialen) Filialen, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Stuttgart 3. Aufl. 1956, Sp. 1778 - 1784
- Allport, Gordon W./ Postman, Leo J.:* (Psychology) The Basic Psychology of Rumor, in: Readings in Social Psychology, hrsg. v. Eleanor E. Maccoby, Theodore M. Newcomb und Eugene L. Hartley, New York/Chicago/San Francisco/Toronto 3. Aufl. 1958, S. 54 - 65
- Angermann, Adolf:* (Kybernetik) Kybernetik und betriebliche Führungslehre, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, Bd. 11, 1959, S. 257 - 267
- Applebaum, William:* (Aspects) Some Aspects of Chain Store Organization and Management in the United States, in: Der Filialbetrieb als System. Das Cornelius-Stüssgen-Modell, hrsg. im Auftrage der Cornelius Stüssgen AG anlässlich des 75jährigen Geschäftsjubiläums von Robert Nieschlag und Dudo von Eckardstein, Köln 1972, S. 447 - 467

- Arbeitskreis Krähe: (Konzernorganisation) Konzernorganisation. Verfaßt vom Arbeitskreis Dr. Walter Krähe der Schmalenbach-Gesellschaft. 2. erweiterte Aufl. bearbeitet von Fritz Wilhelm Hardach, Köln/Opladen 1964*
- Arbeitskreis Krähe: (Unternehmungsorganisation) Unternehmungsorganisation. Verfaßt vom Arbeitskreis Dr. Walter Krähe der Schmalenbach-Gesellschaft, Köln/Opladen 4. Aufl. 1963*
- Argyris, Chris: (Personality) Personality and Organization. The Conflict Between System and the Individual, New York/Evanston 1957*
- Ashby, W. Ross: (Introduction) An Introduction to Cybernetics, London 3. Aufl. 1958*
- Baetge, Jörg: (Systemtheorie) Betriebswirtschaftliche Systemtheorie, Opladen 1974*
- Bahrdt, Hans Paul: (Industriebürokratie) Industriebürokratie, Stuttgart 1958*
- Balderstone, F. E.: (Models) Models of Multiple Branch Organization, in: California Management Review, Bd. 4, 1962, Nr. 3, S. 40 - 57*
- Barnard, Chester J.: (Functions) The Functions of the Executive, Cambridge, Mass. 16. Aufl. 1964 (1. Aufl. 1938)*
- Barth, Klaus: (Planung) Planung, in: Der Filialbetrieb als System. Das Cornelius-Stüssgen-Modell, hrsg. im Auftrage der Cornelius Stüssgen AG anlässlich ihres 75jährigen Geschäftsjubiläums v. Robert Nieschlag und Dudo von Eckardstein, Köln 1972, S. 65 - 88*
- Bartölke, Klaus: (Organisation) Betriebliche Organisation als System von Beziehungen, in: Industrielle Organisation, Jg. 34, 1965, Nr. 12, S. 477 - 482*
- Bartram, Peter: (Kommunikation) Die innerbetriebliche Kommunikation, Berlin 1969*
- Bea, Franz Xaver: (Untersuchungen) Kritische Untersuchungen über den Geltungsbereich des Prinzips der Gewinnmaximierung, Berlin 1968*
- Beer, Stafford: (Kybernetik) Kybernetik und Management, Frankfurt 3. Aufl. 1967*
- Bergmann, Joachim/ Zapf, Wolfgang: (Kommunikation) Kommunikation im Industriebetrieb, Frankfurt 1965*
- Bernsau, Gerd: (Planung) Planung eines Filialnetzes. Ziel- und Gesamtplanung. Beispiel aus der Schweiz, Rüslikon 1968*
- Bertalanffy, Ludwig von: (Systems) General Systems Theory, in: General Systems, Bd. 1, 1956, S. 1 - 10*
- Bertalanffy, Ludwig von: (Systemtheorie) Allgemeine Systemtheorie. Wege zu einer neuen mathesis universalis, in: Deutsche Universitätszeitung, Jg. 12, 1957, H.5/6, S. 8 - 17*

- Berthel, Jürgen:* (Informationen) Informationen und Vorgänge ihrer Bearbeitung in der Unternehmung, Berlin 1967
- Bidlingmaier, Johannes:* (Geschäftsprinzipien) Geschäftsprinzipien und Betriebsformen des Einzelhandels, in: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, N.F. Jg. 15, 1963, S. 590 - 599
- Bidlingmaier, Johannes:* (Zielbildung) Zur Zielbildung in Unternehmungsorganisationen, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Jg. 19, 1967, S. 246 - 256
- Biermann, Herbert:* (Prognose) Prognose- und Optimierungsmodelle (in der Regionalplanung), in: Systemanalyse in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, hrsg. v. Karl-Ernst Schenk, Berlin 1971, S. 40 - 82
- Blau, Peter M./ Scott, W. Richard:* (Organizations) Formal Organizations, San Francisco 1962
- Bleicher, Knut:* (Entscheidungsprozesse) Entscheidungsprozesse an Unternehmungsspielen, Baden-Baden 1965
- Bleicher, Knut:* (Entwicklung) Die Entwicklung eines systemorientierten Organisations- und Führungsmodells der Unternehmung, in: Zeitschrift für Organisation, Jg. 39, 1970, S. 3 - 8, 59 - 63, 111 - 120, 166 - 176
- Bleicher, Knut:* (Zentralisation) Zentralisation und Dezentralisation von Aufgaben in der Organisation der Unternehmungen, Berlin 1966
- Blohm, Hans:* (Berichterstattung) Für und wider die Einkaufsberichterstattung, in: Der industrielle Einkauf, Jg. 8, 1961, S. 3 - 6, 54 - 66
- Blohm, Hans:* (Datenverarbeitung) Die elektronische Datenverarbeitung vom Standpunkt der Unternehmensführung, in: Metall, Jg. 20, 1966, S. 364 - 367
- Blohm, Hans:* (Manipulation) Die Manipulation von Informationen - ein Grundriß, in: Neue Betriebswirtschaft, Jg. 15, 1962, S. 121 - 126
- Blohm, Hans:* (Organisation) Organisation, Information und Überwachung, Wiesbaden 1969
- Blohm, Hans / Heinrich, Lutz J.:* (Schwachstellen) Schwachstellen der betrieblichen Berichterstattung, Baden-Baden/Bad Homburg v.d.H. 1965
- Bocheński, Innocent Josef Maria:* (Denkmethode) Die zeitgenössischen Denkmethode, München 5. Aufl. 1971
- Bössmann, Eva:* (Analyse) Die ökonomische Analyse von Kommunikationsbeziehungen in Organisationen, Berlin/Heidelberg/New York 1967
- Boulding, Kenneth E.:* (Systems) General Systems Theory - The Skeleton of Science, in: Management Science, Bd. 2, 1955/56, S. 197 - 208
- Brauch, Heinrich:* (Quantifizierung) Möglichkeiten zur Quantifizierung von Informationen für Entscheidungsprozesse, Diss. Mannheim 1969

- Brauer, Karl M.:* (Ermittlung) Die Ermittlung der optimalen Warengruppenstruktur einer Filiale in Lebensmittelfilialbetrieben, in: Gümbel, Rudolf/Brauer, Karl M. / Liebmann, Hans-Peter / Müller-Hagedorn, Lothar: Unternehmensforschung im Handel, Rüschnikon 1969, S. 53 - 124
- Brekle, Herbert E.:* (Semantik) Semantik, München 1972
- Brönimann, Charles:* (Aufbau) Aufbau und Beurteilung des Kommunikationssystems von Unternehmungen, Bern 1970
- Brückner, Wolfgang:* (Maßskalen) Maßskalen, Meßmethoden und Meßfehler im betrieblichen Rechnungswesen, Diss. Darmstadt 1969
- Burisch, Wolfram:* (Industrie) Industrie- und Betriebssoziologie, Berlin 1971
- Burlingame, John F.:* (Information) Information Technology & Decentralization, in: Harvard Business Review, Jg. 39, Nov./Dez. 1961, S. 121 - 126
- Bussmann, Karl Ferdinand:* (Kartelle) Kartelle und Konzerne, Stuttgart 1963
- Carnap, Rudolf:* (Einführung) Einführung in die symbolische Logik mit besonderer Berücksichtigung ihrer Anwendung, Wien 2. Aufl. 1960
- Cartwright, Dorwin:* (Contribution) The Potential Contribution of Graph Theory to Organization Theory, in: Modern Organization Theory, hrsg. v. Mason Haire, New York/Sydney/London 4. Aufl. 1965, S. 254 - 271
- Cherry, Colin:* (Kommunikationsforschung) Kommunikationsforschung - eine neue Wissenschaft, Hamburg 2. Aufl. 1967
- Chin, Robert:* (Utility) The Utility of System Models and Developmental Models for Practitioners, in: The Planning of Change, hrsg. v. Warren G. Bennis, Kenneth D. Benne und Robert Chin, New York/Chicago/San Francisco/Toronto/London 1961
- Churchman, C. West/ Ackoff, Russell L./ Arnoff, E. Leonhard:* (Operations) Operations Research, Wien/München 4. Aufl. 1968
- Clee, Gilbert H./ Sachtjen, Wilbur M.:* (Organizing) Organizing a Worldwide Business, in: Harvard Business Review, Jg. 42, Nov./Dez. 1964, S. 55 - 67
- Coenenberg, Adolf Gerhard:* (Kommunikation) Die Kommunikation in der Unternehmung, Wiesbaden 1966
- Cosmidis, Byron:* (Erfolgsrechnung) Die Filialerfolgsrechnung im Dienste der Bankleitung, Diss. Frankfurt 1968
- Crozier, Michel:* (Zusammenhang) Der soziologische Zusammenhang der Beziehungen zwischen Vorgesetzten und Untergebenen, in: Fortschrittliche Betriebsführung, hrsg. vom Kurt-Hegener-Institut für Arbeitswissenschaft des Verbandes für Arbeitsstudien - REFA- e.V., Berlin/Köln/Frankfurt, Bd. 16, o. J., S. 63 - 77

- Cyert, Richard M./ March, James G.:* (Objectives) A Behavioral Theory of Organizational Objectives, in: Modern Organization Theory, hrsg. v. Mason Haire, New York/Sydney/London 4. Aufl. 1965, S. 76 - 90
- Cyert, Richard M./ March, James G.:* (Theory) A Behavioral Theory of the Firm, Englewood Cliffs, N.J., 1963
- Danert, Günter:* (Grenzen) Technische Grenzen dezentraler Betriebsorganisation. Ein Beitrag zum Problem pretialer und bürokratischer Betriebslenkung, in: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, N.F. Jg. 4, 1952, S. 407 - 412
- Dearden, John:* (Computers) Computers: No Impact on Divisional Control, in: Harvard Business Review, Jg. 45, Jan. 1967, S. 99 - 104
- Dearden, John:* (Limits) Limits on Decentralized Profit Responsibility, in: Harvard Business Review, Jg. 40, Apr. 1962, S. 81 - 89
- Dearden, John:* (Management) Can Management Informationen Be Automated? in: Harvard Business Review, Jg. 42, Febr. 1964, S. 128 - 135
- Denck, Bodo Horst:* (Leitung) Zentrale und dezentrale Leitung und Verwaltung von Unternehmungen, Diss. Frankfurt 1947
- Deppe, Hans-Dieter:* (Ausdehnung) Die Ausdehnung des Zweigstellennetzes von Kreditinstituten als bankbetriebliches Führungsproblem, in: Gegenwartsfragen der Unternehmensführung, Festschrift zum 65. Geburtstag von Wilhelm Hasenack, Berlin/Herne 1966, S. 395 - 432
- Deutsch, Paul:* (Zentralisation) Zentralisation und Dezentralisation im Einzelhandel - Leitbilder im Aufbau seiner Betriebsform, in: Der Betrieb in der Unternehmung, Festschrift für Wilhelm Rieger zum 85. Geburtstag, Stuttgart 1963, S. 340 - 366
- Dienstbach, Horst:* (Anpassung) Die Anpassung der Unternehmungsorganisation - Zur betriebswirtschaftlichen Bedeutung der Konzeption des »Planned Organizational Change«, Diss. München 1968
- Domeier, Max:* (Beurteilung) Beurteilungskriterien formeller Kommunikationssysteme, Diss. Köln 1966
- Drumm, Hans Jürgen:* (Elemente) Elemente und Struktur determinanten des informatorischen Kommunikationssystems industrieller Unternehmungen, Berlin 1969
- Dülfer, Eberhard:* (Organisation) Organisation und Management im kooperativen Betriebsverbund, in: Genossenschaften im wirtschaftlichen Wachstum, Bericht über die Sechste Internationale Genossenschaftswissenschaftliche Tagung, Gießen 1969 = Sonderheft 6 der Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Göttingen 1969, S. 76 - 103

- Dülfer, Eberhard:* (Strukturprobleme) Strukturprobleme der Genossenschaften in der Gegenwart, in: Neuere Tendenzen im Genossenschaftswesen, hrsg. vom Forschungsinstitut für Genossenschaftswesen an der Universität Wien, Wiener Studien, N.F. Bd. 1, Göttingen 1966, S. 5 - 34
- Dülfer, Eberhard:* (Zielsysteme) Zielsysteme, Entscheidungsprozeß und Organisationsstruktur im kooperativen Betriebsverbund. Eine Anwendung kybernetischer Betrachtungsweise, in: Genossenschaften und Genossenschaftsforschung, Festschrift zum 65. Geburtstag von Georg Draheim, Göttingen 1968, S. 170 - 195
- Edlich, Hans-Günther:* (Zweigniederlassung) Die Zweigniederlassung als Organisationsform, Berlin 1965
- Ehrlicher, Harald:* (Filialsystem) Das Massenfiliälsystem. Die Voraussetzungen seiner Anwendbarkeit auf den Einzelhandelsbetrieb, Stuttgart 1931
- Eisenführ, Franz:* (Entscheidung) Zur Entscheidung zwischen funktionaler und divisionaler Organisation, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Jg. 40, 1970, S. 725 - 746
- Etzioni, Amitai:* (Soziologie) Soziologie der Organisationen, München 1967
- Everling, Wolfgang:* (Konzerne) Konzerne und rechtseinheitlich gegliederte Unternehmungen. Gemeinsamkeiten und Verschiedenheiten, in: Der Betrieb, Jg. 14, 1961, S. 1557 - 1559
- Fäßler, Klaus:* (Mitbestimmung) Betriebswirtschaftliche Mitbestimmung. Verhaltenswissenschaftliche Projektionsmodelle, Wiesbaden 1970
- Fayol, Henri:* (Verwaltung) Allgemeine und industrielle Verwaltung, München/Berlin 1929
- Festinger, Leon:* (Lehre) Die Lehre von der »kognitiven Dissonanz«, in: Grundfragen der Kommunikationsforschung, hrsg. v. Wilbur Schramm, München 5. Aufl. 1973, S. 27 - 38
- Feurer, Wilhelm:* (Information) Innerbetriebliche Information, in: Ackermann, Albert/Feurer, Wilhelm/Ulrich, Hans: Innerbetriebliche Information als Führungsaufgabe, Bern 1959, S. 9 - 39
- Feurer, Wilhelm:* (Übermittlungsprozeß) Der Übermittlungsprozeß, in: Ackermann, Albert/Feurer, Wilhelm/Ulrich, Hans: Innerbetriebliche Information als Führungsaufgabe, Bern 1959, S. 56 - 68
- Fischer, Klaus:* (Unternehmung) Die internationale Unternehmung. Umriss eines Unternehmungstyps, Diss. Erlangen/Nürnberg o.J.
- Fischer-Winkelmann, Wolf F.:* (Methodologie) Methodologie der Betriebswirtschaftslehre, München 1971

- Flechner, Hans-Joachim:* (Grundbegriffe) Grundbegriffe der Kybernetik - Eine Einführung, Stuttgart 1966
- Flik, Heinrich:* (Ansätze) Kybernetische Ansätze zur Organisation des Führungsprozesses der Unternehmung, Berlin 1969
- Forrester, Jay W.:* (Grundsätze) Grundsätze einer Systemtheorie, Wiesbaden 1972
- Frese, Erich:* (Kontrolle) Kontrolle und Unternehmensführung, Wiesbaden 1968
- Friedeburg, Ludwig von:* (Soziologie) Soziologie des Betriebsklimas. Studien zur Deutung empirischer Untersuchungen in industriellen Großbetrieben, Frankfurt 1963
- Fuchs, Herbert:* (Systemtheorie) Systemtheorie, in: Handwörterbuch der Organisation, hrsg. v. Erwin Grochla, Stuttgart 1969, Sp. 1618 - 1630
- Fuchs, Walter R.:* (Denkmaschine) Knaurs Buch der Denkmaschinen, München o.J.
- Fürstenberg, Friedrich:* (Betriebsrat) Der Betriebsrat - Strukturanalyse einer Grenzsituation, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Jg. 10, 1958, S. 418 - 429
- Fürstenberg, Friedrich:* (Entscheidungsprozesse) »Entscheidungsprozesse sind Interessenkämpfe« - Beitrag zur Umfrage: Hat die Betriebswirtschaftslehre ausgedient?, in: Wirtschaftswoche, Jg. 27, 1973, H. 8, S. 57 - 58
- Fürstenberg, Friedrich:* (Grundfragen) Grundfragen der Betriebssoziologie, Köln/Opladen 1964
- Gäffgen, Gérard:* (Theorie) Theorie der wirtschaftlichen Entscheidung, Tübingen 2. Aufl. 1968
- Giersch, Herbert:* (Wirtschaftspolitik) Allgemeine Wirtschaftspolitik. Band I, Wiesbaden 1960
- Göbbels, Mathias:* (Filialbetrieb) Der Filialbetrieb der deutschen Kreditbanken, Berlin 1923
- Graicunas, V.A.:* (Relationship) Relationship in Organization, in: Papers of the Science of Administration, hrsg. v. Luther Gulick und Lyndall F. Urwick, New York 1937, S. 181 - 187
- Greber, Josef:* (Filialen) Filialen ferngesteuert, in: Plus, Jg. 5, 1971, Nr.1, S.37-41
- Grochla, Erwin:* (Betriebsverband) Betriebsverband und Verbandbetrieb. Wesen, Formen und Organisation der Verbände aus betriebswirtschaftlicher Sicht, Berlin 1959
- Grochla, Erwin:* (Diskussion) Zur Diskussion über die Zentralisationswirkung automatischer Datenverarbeitungsanlagen, in: Zeitschrift für Organisation, Jg. 38, 1969, S. 47 - 53

- Grochla, Erwin:* (Erkenntnisstand) Erkenntnisstand und Entwicklungstendenzen der Organisationstheorie, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, Jg. 39, 1969, S. 1 - 22
- Grochla, Erwin:* (Systemtheorie) Systemtheorie und Organisationstheorie, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, Jg. 40, 1970, S. 1 - 16
- Grochla, Erwin:* (Unternehmung) Unternehmungsorganisation, Reinbek 1972
- Gümbel, Rudolf:* (Abbildung) Die Abbildung von Standortwahlproblemen einer Filialunternehmung in einem polyselektiven Standortmodell, in: *Gümbel, Rudolf/ Brauer, Karl M./ Liebmann, Hans-Peter/Müller-Hagedorn, Lothar:* Unternehmensforschung im Handel, Rüşchlikon 1969, S. 195 - 223
- Gümbel, Rudolf/ Brauer, Karl M.:* (Methoden) Neue Methoden der Erfolgskontrolle und Planung in Lebensmittelfilialbetrieben: Deckungsbeitragsrechnung und mathematische Hilfsmittel, in: *Gümbel, Rudolf/ Brauer, Karl M./ Liebmann, Hans-Peter/ Müller-Hagedorn, Lothar:* Unternehmensforschung im Handel, Rüşchlikon 1969, S. 23 - 52
- Gutenberg, Erich:* (Einführung) Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden 1958
- Gutenberg, Erich:* (Produktion) Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. Band I: Die Produktion, Berlin/Heidelberg/New York 14. Aufl. 1968
- Hackenschuh, Claus-Jürgen:* (Management) Management by Systems, in: *Neue Betriebswirtschaft*, Jg. 18, 1965, S. 123 - 127
- Häußermann, Dieter:* (Organisation) Das Organisationsinstrumentarium innerbetrieblicher Dezentralisation, Diss. Mannheim 1966
- Hall, A.D./ Fagen, R.E.:* (Definition) Definition of System, in: *General Systems*, Bd. 1, 1956, S. 18 - 28
- Hart, Benjamin Louis John:* (Systems) Dynamic Systems Design, London 2. Aufl. 1966
- Hartley, Eugene L./ Hartley, Ruth E.:* (Grundlagen) Die Grundlagen der Sozialpsychologie, Berlin 1955
- Hasenack, Wilhelm:* (Grundsätze) Grundsätze zur Gestaltung der Eigenverantwortlichkeit, in: *Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung*, N.F. Jg. 9, 1957, S. 281 - 299
- Hasenack, Wilhelm:* (Maßnahmen) Maßnahmen des Rechnungswesens zur Gestaltung der Eigenverantwortlichkeit in der Unternehmung, in: *Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung*, N.F. Jg. 9, 1957, S. 307 - 315
- Hax, Karl:* (Grundfragen) Grundfragen der betrieblichen Personalpolitik, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, Jg. 31, 1961, S. 721 - 732

- Heinen, Edmund:* (Aufgaben) Aufgaben, Methoden und Ergebnisse der betriebswirtschaftlichen Zielforschung, in: Kirsch, Werner: Gewinn und Rentabilität. Ein Beitrag zur Theorie der Unternehmungsziele, Wiesbaden 1968, S. 9 - 15
- Heinen, Edmund:* (Einführung) Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden 1968
- Heinen, Edmund:* (Zielsystem) Das Zielsystem der Unternehmung, Wiesbaden 1966
- Heinrich, Lutz J.:* (Ausschaltung) Die Ausschaltung von Störungen als Voraussetzung optimaler Berichterstattung, Diss. Karlsruhe 1963
- Heinrich, Lutz J.:* (Manipulation) Die Manipulation von Informationen mit Hilfe graphischer Darstellungen (optische Manipulation), in: Neue Betriebswirtschaft, Jg. 15, 1962, S. 149 - 152
- Hennig, Karl Wilhelm:* (Organisationslehre) Betriebswirtschaftliche Organisationslehre, Wiesbaden 4. Aufl. 1965
- Henzler, Reinhold:* (Filibetriebe) Filialbetriebe, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Stuttgart 2. Aufl. 1938, Sp. 1717 - 1730
- Hintner, Otto:* (Betrieb) Betriebszusammenschlüsse, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Stuttgart 3. Aufl. 1956, Sp. 1027 - 1035
- Hirsch, Julius:* (Filibetriebe) Die Filialbetriebe im Detailhandel, Bonn 1913
- Hofstätter, Peter R.:* (Gruppendynamik) Gruppendynamik. Die Kritik der Massenpsychologie, Hamburg 12. Aufl. 1971
- Hofstätter, Peter R.:* (Psychologie) Psychologie, Frankfurt 1972 (2. Aufl. der Neuausgabe des Fischer-Lexikons Psychologie von 1957)
- Holzinger, Dieter:* (Verbindungswege) Die organisatorischen Verbindungswege und Probleme ihrer allgemeinen und gegenseitigen Abhängigkeiten in kaufmännischen Unternehmen, Berlin 1962
- Homans, George Caspar:* (Theorie) Theorie der sozialen Gruppe, Köln/Opladen 3. Aufl. 1968
- Hoppe, F.:* (Anspruchsniveau) Das Anspruchsniveau, in: Die Motivation menschlichen Handelns, hrsg. v. Hans Thomae, Köln/Berlin 3. Aufl. 1966, S.217 - 230
- Jacobi, Fritz:* (Gestaltung) Die Gestaltung der Eigenverantwortlichkeit in der Unternehmung durch Maßnahmen der Personalführung, in: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, N.F. Jg. 9, 1957, S. 299 - 306
- Janßen, Heino:* (Unternehmung) Die Unternehmung als kybernetisches System, Diss. Göttingen 1968
- Johnson, Richard A./ Kast, Fremont E./ Rosenzweig, James E.:* (Systems) Systems Theory and Management, in: Management Science, Bd. 11, 1964/65, S. 367 - 384

- Kahn, Herbert:* (Entwicklung) Die neuere Entwicklung des Filialsystems im Lebensmittelhandel, Diss. Köln 1931
- Kalussis, Demetre:* (Betriebslehre) Betriebslehre des Einzelhandels, Köln/Opladen 1960
- Kanellopoulos, Charalambos K.:* (Kommunikation) Kommunikation und Kollegialorgane, Berlin 1970
- Katona, George:* (Analysis) Psychological Analysis of Economic Behavior, New York/Toronto/London 1951 (deutsch: 'Das Verhalten der Verbraucher und Unternehmer, Tübingen 1960)
- Katz, Daniel/ Kahn, Robert L.:* (Psychology) The Social Psychology of Organizations, New York/London/Sydney 3. Aufl. 1967
- Kaufmann, Franz Xaver:* (Informationsproblem) Das Informationsproblem in der Unternehmung, Bern 1963
- Kern, Werner:* (Ziele) Ziele und Zielsysteme in Betriebswirtschaften, in: das wirtschaftsstudium, Jg. 1, 1972, S. 310 - 315
- Kieser, Alfred:* (Innovationen) Innovationen, in: Handwörterbuch der Organisation, hrsg. v. Erwin Grochla, Stuttgart 1969, Sp. 741 - 750
- Kilger, Wolfgang:* (Plankostenrechnung) Flexible Plankostenrechnung. Theorie und Praxis der Grenzplankostenrechnung und Deckungsbeitragsrechnung, Opladen 5. Aufl. 1972
- Kirsch, Werner:* (Entscheidungsprozesse I) Entscheidungsprozesse, Band 1: Verhaltenswissenschaftliche Ansätze der Entscheidungstheorie, Wiesbaden 1970
- Kirsch, Werner:* (Entscheidungsprozesse II) Entscheidungsprozesse, Band 2: Informationsverarbeitungstheorie des Entscheidungsverhaltens, Wiesbaden 1971
- Kirsch, Werner:* (Entscheidungsprozesse III) Entscheidungsprozesse, Band 3: Entscheidungen in Organisationen, Wiesbaden 1971
- Kirsch, Werner:* (Gewinn) Gewinn und Rentabilität. Ein Beitrag zur Theorie der Unternehmungsziele, Wiesbaden 1968
- Kirsch, Werner/ Meffert, Heribert:* (Organisationstheorien) Organisationstheorien und Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden 1970
- Klaus, Georg:* (Wörterbuch) Wörterbuch der Kybernetik, Berlin 2. Aufl. 1968
- Klis, Manfred:* (Überzeugung) Überzeugung und Manipulation. Grundlagen einer Theorie betriebswirtschaftlicher Führungsstile, Wiesbaden 1970
- Kloidt, Heinrich:* (Information) Information und Dokumentation im Betrieb, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Stuttgart 3. Aufl. 1958, Sp. 2805-2811

- Kluge, Martin:* (Zentralisation) Zentralisation und Dezentralisation im diversifizierten Unternehmen, in: Strukturwandel der Wirtschaft im Gefolge der Computer, hrsg. v. Fried Scharpenack, Basel/Tübingen 1966, S. 157 - 165
- Kluth, Heinz:* (Soziologie) Soziologie der Großbetriebe, Stuttgart 1968
- Knieper, Rolf/ Jahrmarkt, Manfred:* (Zweigniederlassung) Zweigniederlassung, Zweigbüro, Filiale, Nebenbetrieb. Rechtliche Regelungen - Steuerliche Besonderheiten - Betriebswirtschaftliche Überlegungen, Berlin 1972
- Koestler, Arthur:* (Funke) Der göttliche Funke, Bern 1966
- Koreimann, Dieter:* (Informationsbegriff) Zum Informationsbegriff und seiner Beziehung zur Betriebswirtschaft, in: Neue Betriebswirtschaft, Jg. 16, 1963, S. 49 - 51
- Koreimann, Dieter:* (Störgrößen) Die betrieblichen Störgrößen. Ein Beitrag zu einer Systematik, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, Bd. 16, 1964, S. 97 - 105
- Kosiol, Erich:* (Aktionszentrum) Die Unternehmung als wirtschaftliches Aktionszentrum, Reinbek 1972
- Kosiol, Erich:* (Organisation) Organisation des Entscheidungsprozesses, hrsg. von Erich Kosiol, Berlin 1959
- Kosiol, Erich/ Szyperski, Norbert/ Chmielewicz, Klaus:* (Systemforschung) Zum Standort der Systemforschung im Rahmen der Wissenschaften (einschließlich ihrer Beziehungen zur Organisations-, Automations- und Unternehmensforschung), in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, N.F. Jg. 17, 1965, S. 337 - 378
- Kramer, Rolf:* (Information) Information und Kommunikation. Betriebswirtschaftliche Bedeutung und Einordnung in die Organisation der Unternehmung, Berlin 1965
- Kramer, Rolf:* (Informationswege) Informationswege, in: Handwörterbuch der Organisation, hrsg. v. Erwin Grochla, Stuttgart 1969, Sp. 714 - 720
- Küpfmüller, Karl:* (Entropie) Die Entropie der deutschen Sprache, in: Fernmeldetechnische Zeitschrift, Jg. 7, 1954, S. 265 - 272
- Küpfmüller, Karl:* (Systemtheorie) Systemtheorie und Kybernetik, in: Jubiläumsschrift des Ohm-Polytechnikum Nürnberg, Nürnberg 1968, S. 99 - 103
- Kuhn, Alfred:* (Rezepte) Rezepte gegen die Informationsflut, in: Wirtschaftswoche, Jg. 25, 1971, H. 45, S. 29 - 30
- Landwehrmann, Friedrich:* (Organisationsstrukturen) Organisationsstrukturen industrieller Großbetriebe, Köln/Opladen 1965

- Lattmann, Charles:* (Unternehmung) Die Unternehmung als soziales System, in: Strukturwandlungen der Unternehmung, Festschrift zum 70. Geburtstag von Emil Gsell, hrsg. v. Hans Ulrich und Vera Ganz-Keppeler, Bern/Stuttgart 1969, S. 25 - 37
- Leavitt, Harold J.:* (Psychology) Managerial Psychology, Chicago/London 2. Aufl. 1964
- Lehmann, Helmut:* (Wesen) Wesen und Formen des Verbundbetriebes, Berlin 1965
- Lehmann, Helmut/ Fuchs, Herbert:* (Probleme) Probleme einer systemtheoretisch-kybernetischen Untersuchung betrieblicher Systeme, in: Zeitschrift für Organisation, Jg. 40, 1971, S. 251 - 262
- Lehner, Emil:* (Betriebsvergleich) Betriebsvergleich, in: Der Filialbetrieb als System. Das Cornelius-Stüssgen-Modell, hrsg. im Auftrage der Cornelius Stüssgen AG anlässlich ihres 75jährigen Geschäftsjubiläums von Robert Nieschlag und Dudo von Eckardstein, Köln 1972, S. 399 - 411
- Levin, Howard S.:* (Automation) Die Automation und das Büro, Frankfurt 1957 (engl. Office Work and Automation, New York 1956)
- Liebmann, Hans-Peter:* (Erscheinungsbild) Das empirische Erscheinungsbild von Standortentscheidungen in Lebensmittelfilialunternehmungen, in: Gümbel, Rudolf/ Brauer, Karl M./ Liebmann, Hans-Peter/ Müller-Hagedorn, Lothar: Unternehmensforschung im Handel, Rüschtikon 1969, S. 225 - 250
- Liebmann, Hans-Peter:* (Ziel) Ziel und Aufbau des Forschungsprojektes »Die Optimierung der Standortwahl in Filialunternehmungen«, die Analyse der relevanten Literatur und die Abbildung der Planungssituation in einem monoselektiven Standortmodell, in: Gümbel, Rudolf/ Brauer, Karl M./ Liebmann, Hans-Peter/ Müller-Hagedorn, Lothar: Unternehmensforschung im Handel, Rüschtikon 1969, S. 125 - 193
- Lindelaub, Horst:* (Organisation) Informelle Organisation und Führungsstil, in: Wachstumsprobleme der Betriebsorganisation, hrsg. v. der Deutschen Gesellschaft für Betriebswirtschaft, Berlin 1964, S. 39 - 50
- Löffelholz, Josef:* (Filialgeschäft) Filialgeschäft der Kreditinstitute, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Stuttgart 3. Aufl. 1956, Sp. 1784 - 1791
- Mag, Wolfgang:* (Erfassung) Die quantitative Erfassung der Kommunikationsstruktur und ihre Bedeutung für die Gestaltung der Unternehmungsorganisation, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Jg. 22, 1970, S. 22 - 49
- Mag, Wolfgang:* (Grundfragen) Grundfragen einer betriebswirtschaftlichen Organisationstheorie, Köln/Opladen 1969

- Mahringer, Alois:* (Fabriksystem) Das Fabriksystem der Filialen, Diss. Frankfurt 1927
- March, James G./ Simon, Herbert A.:* (Organizations) Organizations, New York 9. Aufl. 1967
- Mayntz, Renate:* (Soziologie) Soziologie der Organisation, Reinbek 1963
- McGregor, Douglas:* (Management) Do Management Control Systems Achieve Their Purpose?, in: Management Review, Jg. 56, 1967, S. 4 - 18
- McLean, J.G.:* (Reports) Better Reports for Better Control, in: Harvard Business Review, Jg. 35, Mai/Juni 1957, S. 95 - 104
- Meffert, Heribert:* (Systemtheorie) Systemtheorie aus betriebswirtschaftlicher Sicht, in: Systemanalyse in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, hrsg. v. Karl-Ernst Schenk, Berlin 1971, S. 174 - 206
- Mellerowicz, Konrad:* (Betriebswirtschaft) Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Band 1, Berlin 12. Aufl. 1964
- Mellerowicz, Konrad:* (Kosten) Kosten und Kostenrechnung. Band II: Verfahren. Erster Teil: Allgemeine Fragen der Kostenrechnung und Betriebsrechnung, Berlin 4. Aufl. 1966
- Merrihue, Willard V.:* (Managing) Managing by Communication, New York/Toronto/London 1960
- Mertens, Peter/ Kress, Heinz:* (Mensch) Mensch-Maschine-Kommunikation als Hilfe bei Entscheidungsvorbereitung und Planung, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, N.F. Jg. 22, 1970, S. 1 - 21
- Meyer, Fred G.:* (Communicating) Communicating, in: Top Management Handbook, hrsg. v. Harold B. Maynard, New York 1960, S. 336 - 349
- Mirow, Heinz Michael:* (Kybernetik) Kybernetik. Grundlage einer allgemeinen Theorie der Organisation, Wiesbaden 1969
- Moreno, Jacob L.:* (Grundlagen) Die Grundlagen der Soziometrie, Köln/Opladen 2. Aufl. 1967
- Morgenstern, Oskar:* (Voraussicht) Vollkommene Voraussicht und wirtschaftliches Gleichgewicht, in: Zeitschrift für Nationalökonomie, Jg. 6, 1935, S. 337 - 357
- Morris, Charles W.:* (Grundlagen) Grundlagen der Zeichentheorie, in: Morris, Charles W.: Grundlagen der Zeichentheorie. Ästhetik und Zeichentheorie, übersetzt von Roland Posner unter Mitarbeit von Jochen Rehbein, München 1972, S. 16 - 88
- Naschold, Frieder:* (Systemsteuerung) Systemsteuerung, Stuttgart 1969

- Nertinger, Josef:* (Filialbuchhaltung) Filialbuchhaltung. Das Rechnungswesen der industriellen Unternehmungen und Handelshäuser im Verkehr mit ihren Zweiggeschäften. Mit besonderer Berücksichtigung der Bilanzierung der Filialvermögenswerte, Stuttgart 1922
- Niederberger, Alex R. V.:* (Information) Das betriebliche Informationssystem, Wiesbaden 1967
- Nieschlag, Robert:* (Binnenhandel) Binnenhandel und Binnenhandelspolitik, Berlin 2. Aufl. 1972
- Nieschlag, Robert/ Dichtl, Erwin/ Hörschgen, Hans:* (Marketing) Marketing. Ein entscheidungstheoretischer Ansatz, Berlin 1971
- Passow, Cord:* (Einführung) Einführung in die Kybernetik für Wirtschaft und Industrie, Quickborn 1966
- Petzold, Franz:* (Gestaltung) Die Gestaltung der Eigenverantwortlichkeit in der Unternehmung durch organisatorische Maßnahmen, in: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, N.F. Jg. 9, 1957, S. 315 - 326
- Pierce, John R.:* (Phänomene) Phänomene der Kommunikation, Düsseldorf/ Wien 1965
- Pietzsch, Jürgen:* (Information) Die Information in der industriellen Unternehmung, Köln/Opladen 1964
- Pirker, Theo:* (Büro) Büro und Maschine, Basel/Tübingen 1962
- Poensgen, Otto H.:* (Rechnungslegung) Rechnungslegung als Steuerungs- und Kontrollinstrument, in: Wirtschaftswoche, Jg. 26, 1972, H. 21, S. 35 - 38
- Poensgen, Otto H.:* (Zentralisation) Zentralisation und Dezentralisation im Lichte dreier moderner Entwicklungen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Jg. 37, 1967, S. 373 - 394
- Popper, Karl R.:* (Logik) Logik der Forschung, Wien 1935
- Popper, Karl R.:* (Naturgesetze) Naturgesetze und theoretische Systeme, in: Theorie und Realität, hrsg. v. Hans Albert, Tübingen 1964, S. 87 - 102
- Prewo, Rainer/ Ritsert, Jürgen/ Stracke, Elmar:* (Ansätze) Systemtheoretische Ansätze in der Soziologie. Eine kritische Analyse, Reinbek 1973
- Reuss, Gerhart E.:* (Computer) Der Computer als Werkzeug und Bestandteil der Unternehmensführung, in: Strukturwandel der Wirtschaft im Gefolge der Computer, hrsg. v. Fried Scharpenack, Basel/Tübingen 1966, S. 67 - 81
- Riebel, Paul:* (Einzelkosten) Einzelkosten- und Deckungsbeitragsrechnung. Grundfragen einer markt- und entscheidungsorientierten Unternehmerrechnung, Opladen 1972

- Riesenkampff, Georg:* (Auswirkungen) Auswirkungen des Einsatzes elektronischer Datenverarbeitungsanlagen auf die Organisation. Anregungen zur organisatorischen Anpassung. Dargestellt am Beispiel des Fertigungs- und Materialbeschaffungsbereiches im Großmaschinenbau, Berlin 1969
- Roethlisberger, Fritz Jules:* (Betriebsführung) Betriebsführung und Arbeitsmoral, Köln/Opladen 1954
- Rosenstiel, Lutz von:* (Motivation) Motivation im Betrieb, München 2. Aufl. 1973
- Ruberg, Carl:* (Massenfilialgeschäfte) Massenfilialgeschäfte, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Stuttgart 3. Aufl. 1960, Sp. 3940 - 3943
- Sauter, Bernhard:* (Bedeutung) Die Bedeutung der Kybernetik für die Betriebsorganisation. (Ein Beitrag zur Gestaltung von Lenkung und Informationswesen im Betrieb), Diss. Mannheim 1959
- Schelsky, Helmut:* (Industrie) Industrie- und Betriebssoziologie, in: Soziologie, hrsg. v. Arnold Gehlen und Helmut Schelsky, Düsseldorf/Köln 6. Aufl. 1966, S. 159 - 203
- Schiemenz, Bernd:* (Regelung) Regelungstheorie und Entscheidungsprozesse. Ein Beitrag zur Betriebskybernetik, Wiesbaden 1972
- Schiemenz, Bernd:* (Systemtheorie) Die Mathematische Systemtheorie als Hilfe bei der Bildung betriebswirtschaftlicher Modelle, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Jg. 40, 1970, S. 769 - 786
- Schmidt-Sudhoff, Ulrich:* (Organisation) Organisation und Führungskontrolle in dezentralisierten Unternehmen, in: Betriebswirtschaftliche Information, Entscheidung und Kontrolle, Festschrift für Hans Münstermann zum 70. Geburtstag, hrsg. v. Walter Busse von Colbe und Günter Sieben, Wiesbaden 1969, S. 421 - 442
- Schneider, Hans-Dieter:* (Zentral) Zentral oder dezentral? Konsequenzen der Kommunikationsnetzforschung für die betriebliche Organisation, in: Bürotechnik + Organisation, Jg. 1969, S. 722 - 724
- Schnelle, Eberhard:* (Entscheidungen) Entscheidungen im Management. Wege zur Lösung komplexer Aufgaben in großen Organisationen, Quickborn 1966
- Schnutenhaus, Otto Richard:* (Organisationslehre) Allgemeine Organisationslehre, Berlin 1951
- Schönfeld, Hanns-Martin:* (Kostenrechnung) Kostenrechnung, Stuttgart 4. Aufl. 1968
- Schumm-Garling, Ursula:* (Herrschaft) Herrschaft in der industriellen Arbeitsorganisation, Frankfurt 1972
- Schwald, Ernst Armin:* (Rechnungsführung) Rechnungsführung der Filialunternehmung, Winterthur 1959 (Zürcher Diss. 1958)

- Schwarz, Horst:* (Arten) Arten der Aufgabendelegation und ihre Wirkungen auf die Gestaltung des Informationswesens, in: Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit, hrsg. v. der Deutschen Gesellschaft für Betriebswirtschaft, Berlin 1962, S. 312 - 319
- Schwarz, Horst:* (Problematik) Die Problematik der pretialen Lenkung von Handelsfilialen. Ein Vergleich mit der Lenkung von Abteilungen und von Konzerngliedern, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, Bd. 14, 1962, S. 491 - 500
- Seiffert, Helmut:* (Information) Information über die Information. Verständigung im Alltag - Nachrichtentechnik - Wissenschaftliches Verstehen - Informationssoziologie - Das Wissen des Gelehrten, München 1968
- Senghaas, Dieter:* (Systembegriff) Systembegriff und Systemanalyse. Analytische Schwerpunkte und Anwendungsbereiche in der Politikwissenschaft, in: Zeitschrift für Politik, N.F. Jg. 15, 1968, S. 50 - 64
- Shannon, Claude E.:* (Theory) The Mathematical Theory of Communication, in: Shannon, Claude E./ Weaver, Warren: The Mathematical Theory of Communication, Urbana, Ill./Chicago/London 5. Aufl. 1972 (Taschenbuchausgabe) S. 29 - 125
- Shapley, Lloyd S./ Shubik, Martin:* (Methode) Eine Methode zur Berechnung der Machtverteilung in einem Komiteesystem, in: Spieltheorie und Sozialwissenschaften, hrsg. v. Martin Shubik, (Hamburg) 1965, S. 148 - 157
- Simon, Herbert A.:* (Architecture) The Architecture of Complexity, in: General Systems, Bd. 10, 1965, S. 63 - 76
- Simon, Herbert A.:* (Behavior) Administrative Behavior. A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization, New York 2. Aufl. 1957
- Simon, Herbert A.:* (Science) The New Science of Management Decisions, New York 1960
- Simon, Herbert A.:* (Verwaltungshandeln) Das Verwaltungshandeln, Stuttgart 1955
- Smith, Geo. Albert jr.:* (Managing) Managing Geographically Decentralized Companies, Boston 1958
- Staerke, Robert:* (Stabsstellen) Stabsstellen in der industriellen Unternehmung, Bern 1961
- Staerke, Robert/ Jaeger, Franz:* (Information) Information und Kommunikation, in: Organisationsleiter-Handbuch, hrsg. v. Alfred Degelmann, München 1968, S. 676 - 703
- Stahlmann, Jürgen:* (Organisation) Organisation, Entscheidung und Kommunikation, Diss. Göttingen 1960

- Steinbuch, Karl:* (Automat) Automat und Mensch, Berlin/Heidelberg/New York
3. Aufl. 1965
- Strasser, Helge:* (Zielbildung) Zielbildung und Steuerung der Unternehmung,
Wiesbaden 1966
- Stratoudakis, Pan.:* (Kommunikationssystem) Das Kommunikationssystem als
organisatorisches Problem, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Jg. 32, 1962,
S. 204 - 216
- Szyperski, Norbert:* (Problematik) Zur Problematik der quantitativen Terminologie
in der Betriebswirtschaftslehre, Berlin 1962
- Tiemann, Hans-Jürgen:* (Investition) Investitionsentscheidungshilfen für nach
dem Divisionalprinzip organisierte Unternehmen, Diss. Berlin 1972
- Tögel, Gerhardt:* (Rationalisierung) Rationalisierung der Lagerwirtschaft im
Lebensmittel-Filialunternehmen, Diss. Berlin 1964
- Ulrich, Hans:* (Aspekte) Organisatorische Aspekte der Innerbetrieblichen Infor-
mation, in: Ackermann, Albert/ Feurer, Wilhelm/ Ulrich, Hans: Innerbe-
triebliche Information als Führungsaufgabe, Bern 1959, S. 40 - 55
- Ulrich, Hans:* (Organisationslehre) Betriebswirtschaftliche Organisationslehre,
Bern 1949
- Ulrich, Hans:* (Unternehmung) Die Unternehmung als produktives soziales
System, Bern 1968
- Umbach, Martin:* (Kettenladen) Die amerikanischen Kettenladenbetriebe (Chain
Store Systems), Diss. Leipzig 1929
- Vogler, Gerhard:* (Unternehmung) Die Unternehmung als Steuerungssystem,
Stuttgart 1969
- Vogt, Bernd:* (Integration) Die Integration des betrieblichen Verwaltungspro-
zesses und ihre Entwicklungstendenzen auf den Organisationsaufbau, Diss.
Berlin 1968
- Vogt, Norbert:* (Fabrikate) Fabrikateerfolgsrechnung und Betriebsergebnisrech-
nung bei Großbetrieben mit mehreren Fertigungsbetrieben (Werken), in: Ko-
stenrechnungspraxis, Jg. 1965, S. 9 - 16
- Wacker, Wilhelm H.:* (Informationstheorie) Betriebswirtschaftliche Informa-
tionstheorie. Grundlagen des Informationssystems, Opladen 1971
- Watzlawick, Paul/ Beavin, Janet H./ Jackson, Don D.:* (Kommunikation)
Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien, Bern/Stutt-
gart/Wien 3. Aufl. 1972

- Weaver, Warren:* (Contributions) Recent Contributions to the Mathematical Theory of Communication, in: Shannon, Claude E./ Weaver, Warren: The Mathematical Theory of Communication, Urbana, Ill./Chicago/London 5. Aufl. 1972 (Taschenbuchausgabe) S. 1 - 28
- Weaver, Warren:* (Mathematik) Die Mathematik der Information, in: Das Elektronengehirn. Theorie und Praxis der Automation, Wiesbaden (1957), S. 149 - 166
- Weizsäcker, Carl Friedrich von:* (Geschichte) Die Geschichte der Natur, Göttingen 7. Aufl. 1970
- Weltz, Friedrich:* (Vorgesetzte) Vorgesetzte zwischen Management und Arbeitern. Eine industriesoziologische Untersuchung der Situation und Vorstellungen von Meistern und Steigern, Stuttgart 1964
- White, Ralph/ Lippitt, Ronald:* (Leader) Leader Behavior and Member Reaction in Three »Social Climates«, in: Group Dynamics. Research and Theory, hrsg. v. Dorwin Cartwright und Alvin Zander, New York/Evanston/London 3. Aufl. 1968, S. 318 - 335
- Wiener, Norbert:* (Kybernetik) Kybernetik. Regelung und Nachrichtenübertragung im Lebewesen und in der Maschine, Düsseldorf/Wien 2. Aufl. 1963
- Wieser, Wolfgang:* (Organismen) Organismen, Strukturen, Maschinen, Frankfurt 1959
- Wille, Friedrich:* (Management) Management mit Profit Centers. Moderne Unternehmensführung mit Erfolgsbereichen, München 1970
- Winn, Alexander:* (Wandel) Sozialer Wandel in der Industrie. Von der Einsicht zur Verwirklichung, in: Gruppendynamik. Forschung und Praxis, Jg. 2, 1971, S. 22 - 34
- Wirtz, Hans:* (Operating) Operating im Filialbetrieb, in: Der Filialbetrieb als System. Das Cornelius-Stüssgen-Modell, hrsg. im Auftrage der Cornelius Stüssgen AG anlässlich ihres 75jährigen Geschäftsjubiläums von Robert Nieschlag und Dudo von Eckardstein, Köln 1972, S. 263 - 308
- Witte, Eberhard:* (Analyse) Analyse der Entscheidung. Organisatorische Probleme eines geistigen Prozesses, in: Organisation und Rechnungswesen, Festschrift für Erich Kosiol zu seinem 65. Geburtstag, hrsg. v. Erwin Grochla, Berlin 1964, S. 101 - 124
- Witte, Eberhard:* (Information) Das Informations-Verhalten in Entscheidungsprozessen, in: Das Informationsverhalten in Entscheidungsprozessen, hrsg. v. Eberhard Witte, Tübingen 1972, S. 1 - 88
- Wittmann, Waldemar:* (Unternehmung) Unternehmung und unvollkommene Information, Köln/Opladen 1959

- Wurth, Reinfried:* (Bewertung) Die Bewertung der Filialstandorte von Einzelhandelsfilialunternehmen, Köln/Opladen 1970
- Young, Ole R.:* (Survey) A Survey of General Systems Theory, in: General Systems, Bd. 9, 1964, S. 61 - 80
- Zepf, Günter:* (Prozeß) Der Prozeß der Zielbildung in Unternehmungen aus verhaltenstheoretischer Sicht, in: Zeitschrift für Organisation, Jg. 39, 1970, S. 71 - 79
- Ziegler, Rolf:* (Kommunikationsstruktur) Kommunikationsstruktur und Leistung sozialer Systeme, Meisenheim 1968

Verzeichnis der Abbildungen

Abb. 1: Vereinigung der Systemelemente unter verschiedenen Beziehungsaspekten	34
Abb. 2: Die Verbindung der Entscheidungsträger im Filialbetrieb durch Systemstrukturen	35
ABB. 3: Modell eines Filialbetriebes mit ausschließlichem Zentralen-Absatz	38
Abb. 4: Modell eines Filialbetriebes mit ausschließlichem Filialen-Absatz	41
Abb. 5: Der Prozeß der Informationsübermittlung	62
Abb. 6: Schema der Zielabstimmungsmöglichkeiten	90
Abb. 7: Gliederung der Kommunikationsstörungen nach Ort und Ursache der Störung	111
Abb. 8: Ansatzpunkte für Störungen im Kommunikationsprozeß	118
Abb. 9: »Innere« (a) und »äußere« (b) Rückkopplung von Prozeßstörungen	129
	163

Stichwortregister

- Aequiordination 89
 - im Entscheidungsverhalten 89
- Alternativplanung 101
- Anreizsystem 91
- Deckungsbeitragsrechnung 97 f.
- Elektronische Datenverarbeitung 114
 - und Kommunikationsinhalt 135 ff.
 - und Kommunikationswege 135
- Entropie 24 f.
- Entscheidungs
 - dezentralisation 136, 141 ff.
 - prozeß 1, 31, 78 f.
 - zentralisation 136
 - zentrum 30 f.
- Filialbetrieb
 - Abgrenzung gegenüber anderen Betriebsformen 8 ff.
 - Begriff 14, 27
- Fließgleichgewicht 26
- Genossenschaft
 - Integrierte - 10
 - Konsum - 13
- Gewinnmaximierung 84 f.
- Information
 - Entstehung 55 ff.
 - Filterung 123, 125
 - als Handlungsimpuls 53
 - Mangel 113
 - Monopol 122
 - als Maß der Ungewißheit 46
 - Politik 130
 - Überfluß 113
 - als Wissensstandserhöhung 50
 - als zweckorientiertes Wissen 52
- Informationstheorie
 - mathematisch-statistische - 6
- Investitionskontrolle 99
- Investitionspolitik 94 ff.

Isomorphie 3

job rotation 131 f.

Kommunikation

- Axiom der Unmöglichkeit der Nicht-Kommunikation 67 f.
- Begriff 58
- Intensität 107
- Klima 75, 103
- Knotenpunkt 133
- Kontrolle 70 f.
- Ziel 71, 53

Kommunikationsnetz 58

- Elemente 59
- informelles 71, 116
- Versorgungsproblem 112
- Zeitproblem 112
- Zuordnungsproblem 112

Kommunikationsprozeß 58, 62

- Formproblem 120

Kommunikationsstörung 110

- bewußte - 116 ff., 121 ff.
- Kosten der Ausschaltung 139 f.
 - des Netzes 112 ff.
 - des Prozesses 117 ff.
- technische - 113 ff., 119
- unbewußte - 115, 119

Kommunikationsstruktur 4, 44, 59

Kommunikationstheorie 6, 47 f.

Kommunikationsweg 63

- Besonderheiten im Filialbetrieb 78 ff.
- diagonaler - 77
- direkter - 68 ff.
- einseitig gerichteter - 64 ff.
- horizontaler - 75 ff.
- indirekter - 68 ff.
- vertikaler - 73 ff.
- zweiseitig gerichteter - 64 ff.

Kybernetik 7

Lenkpreis 101 f.

Manipulation der Kommunikationsinhalte 121

Nachricht 48
 Negentropie 25
 Rechnungswesen des Filialbetriebes 104 ff.
 Redundanz 127
 Regelkreis 39, 71
 — und Entscheidungsprozeß 1
 Rückkopplung 128
 Semantischer Dissens 49
 Semantisches Problem 49
 Semiotik 47
 Signal 48, 55
 System
 — Abgrenzung 17
 — Begriff 15
 — Element 27 f.
 — Entwicklungsfähigkeit 23
 — Gleichgewicht 24
 geschlossen - 17
 — Hierarchie 15 f.
 — Komplexität 21 f.
 — Merkmal 16
 offenes - 16 f.
 — Struktur - 16 f.
 — Zielgerichtetheit 19 f.
 Systemtheorie
 Allgemeine - 4 f.
 — und Kybernetik 7
 Mathematische - 5
 — als methodischer Ansatz 2 ff.
 Standort 9
 Strukturmodell des Filialbetriebes 37 ff.
 Subordination 89
 Subsystem 29
 — Differenzierung 29 f.
 — des Filialbetriebes 30 ff.
 primäres - 32
 sekundäres - 32
 Teilautonomie 99
 Zeichen 48, 55
 Zeichenvorrat

— gemeinsamer 61, 120

Ziel

— Abstimmung 82 ff.

— — Form 90 ff.

— Bündel 85

— Konflikt 124

— - im Filialbetrieb 20

— System des Filialbetriebes 86 f.

XXXII

Vortrags- und Diskussionsveranstaltung des Instituts für Genossenschaftswesen an der Philipps-Universität Marburg

Autonomie und Bindung in der Genossenschaft 1966, 77 Seiten

XXXIII *Kurt Hanns Ebert*

Genossenschaftsrecht auf internationaler Ebene

Band 1: Rechtsvergleichende Analyse des Genossenschaftsrechts

Band 2: Die Genossenschaften im internationalen Rechtsraum - Strukturen und Modelle von heute und morgen - 1966, 1006 Seiten

XXXIV *Udo Schulz*

Die Statistik der gewerblichen Warengenossenschaften in der Bundesrepublik Deutschland

- Darstellung, Probleme und kritische Würdigung - 1967, 173 Seiten

XXXV *Herbert Kreß / Hans-Joachim Kessler*

Entwicklung, Arbeitsweise und Struktur der Straßengüterverkehrsgenossenschaften 1967, 199 Seiten

XXXVI *Ulrich Steigleder*

Das ländliche Genossenschaftswesen in Griechenland

1968, 234 Seiten

XXXVII *Joachim Lieser*

Genossenschaft und Wirtschaftsordnung. Ein Systemvergleich zwischen Genossenschaftsgesetz und LPG-Recht 1969, 307 Seiten

XXXVIII *Hans-Joachim Kessler*

Chancen der Kooperation im westdeutschen Güterfernverkehr mit Kraftwagen 1969, 151 Seiten

XXXIX *Manfred Heuser*

Die Volksbanken in den EWG-Ländern. Ihre Aufgaben und geschäftspolitischen Möglichkeiten bei der Lösung mittelständischer Finanzierungsprobleme.

1971, 194 Seiten

XL *Günter Welteke*

Rechtsformen landwirtschaftlicher Maschinengemeinschaften

1972, 88 Seiten

XLI *Hans-Jochen Döhne*

Zukunftsaussichten der Wohnungsgenossenschaften

Bestimmungsgründe für die Wettbewerbsfähigkeit auf den Wohnungsmärkten 1973, 135 Seiten

XLII *Rainer Vierheller*

Unternehmensführung und Mitgliederinformation in der Genossenschaft. Zur Anwendung der elektronischen Datenverarbeitung in integrierten Handelsgenossenschaften 1974, 306 Seiten

XLIII *Helmut Schudt*

Der Genußschein als genossenschaftliches Finanzierungsinstrument

1974, 95 Seiten

In Vorbereitung:

XLV *Harald Schotenroehr*

Die konsolidierte Deckungsbeitragsrechnung in betrieblichen Verbundsystemen

Veröffentlichungen des Instituts für Genossenschaftswesen
an der Philipps-Universität Marburg/Lahn

- XX Helmut Häberle*
Die Großhandelsorganisationen der Einzelhändler Kesko (Finnland) und Edeka (Deutschland) als genossenschaftliche Wirtschaftsgebilde
1960, 230 Seiten
- XXI Günther Mecklenburg*
Die »Banques Populaires« und »Sociétés de Caution Mutuelle« in Frankreich
Grundzüge der Entwicklung und heutigen Form
1961, 176 Seiten
- XXII Oswald Richter*
Die Einkaufsgenossenschaften des selbständigen Einzelhandels in den Ländern der Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft
1962, 251 Seiten
- XXIII Wolfgang Klingberg*
Die Zentralisierung der Buchhaltung kleiner und unterentwickelter ländlicher Kreditgenossenschaften und ihre wettbewerbspolitische Bedeutung
1962, 173 Seiten
- XXIV Hans-Joachim Mönlich*
Die genossenschaftlichen Teilzahlungsbanken
1962, 230 Seiten
- XXV Ludwig Haas*
Die Bedeutung der Mitgliederhaftpflicht für die Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften und die Problematik der Genossenschaften ohne Haftpflicht
1962, 131 Seiten
- XXVI Rüdiger Weber*
Die organisationsrechtliche Stellung des Vorstandes der eingetragenen Genossenschaft
1962, 95 Seiten
- XXVII M. Emin Atalay*
Entwicklung und Organisation öffentlicher und genossenschaftlicher Förderungseinrichtungen des Handwerks und Kleinhandels in der Türkei
1962, 124 Seiten
- XXVIII Herbert Krefß*
Entwicklung, Arbeitsweise und Struktur der Schifffahrtsgenossenschaften
1963, 280 Seiten
- XXIX Alfred Hanel*
Die Einkaufsgenossenschaften des Handwerks in den Ländern der Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft
1963, 261 Seiten
- XXX Jürgen von Muralt*
Entwicklung und Struktur des Genossenschaftswesens in Ägypten unter besonderer Berücksichtigung der landwirtschaftlichen Genossenschaften.
1964, 196 Seiten
- XXXI Franz Büss*
Die Struktur und Funktion der landwirtschaftlichen Genossenschaften im Gesellschafts- und Wirtschaftssystem der sowjetischen Besatzungszone Deutschlands
1965, 272 Seiten