

Freie wissenschaftliche Arbeit  
zur Erlangung  
des Grades eines Diplom-Kaufmanns

über das Thema

DIE STELLUNG DES MENSCHEN IN AUSGEWÄHLTEN DENKANSÄTZEN  
DER  
BETRIEBSWIRTSCHAFTSLEHRE

eingereicht bei  
Herrn Professor Dr. Walter Endres  
von cand.rer.pol. Jürgen Deters  
Düsseldorfer Straße 75  
1000 Berlin 15

Berlin, den 22. November 1979

INHALTSVERZEICHNIS

	Seite
1. <u>Einführung</u>	1
1.1. Problemstellung	1
1.2. Gang der Untersuchung	1
2. <u>Überblick über die zu untersuchenden Denkansätze</u>	3
2.1. Grundlegung	3
2.1.1. Das Problem der Theoriebildung	3
2.1.2. Das Erkenntnisobjekt	3
2.1.3. Das Erkenntnisziel	4
2.1.4. Zur Beurteilung der Forschungsansätze	4
2.2. Grundidee und wissenschaftliches Gedankengebäude des produktionstheoretischen Ansatzes Gutenbergs	5
2.3. Grundidee und wissenschaftliches Gedankengebäude des entscheidungstheoretischen Ansatzes Heinen	10
2.4. Grundidee und wissenschaftliches Gedankengebäude des systemtheoretischen Ansatzes Ulrichs	14
3. <u>Die Berücksichtigung des Menschen in den zu unter- suchenden Denkansätzen</u>	19
3.1. Das Menschenbild als Ausgangspunkt der Beurteilung	19
3.1.1. Grundlegung	19
3.1.1.1. Das Problem des Menschenbildes in der Betriebswirtschaftslehre	19
3.1.1.2. Grundmodelle des Menschenbildes	20
3.1.1.2.1. Das mechanistische Menschenbild	20
3.1.1.2.2. Das sozialwissenschaftlich untermauerte Men- schenbild	21
3.1.2. Das Menschenbild des produktionstheoreti- schen Ansatzes	23
3.1.3. Das Menschenbild des entscheidungstheore- tischen Ansatzes	25
3.1.4. Das Menschenbild des systemtheoretischen Ansatzes	27

	Seite
3.2. Die Behandlung des Problems "Mensch im Betrieb"	29
3.2.1. Begriff und Funktion der Unternehmung	29
3.2.1.1. Grundlegung	29
3.2.1.1.1. Das Problem der Begriffsbestimmung von Betrieb und Unternehmung	29
3.2.1.1.2. Die Funktion der Unternehmung	31
3.2.1.2. Begriff und Funktion der Unternehmung im produktions-theoretischen Ansatz Gutenbergs	32
3.2.1.3. Begriff und Funktion der Unternehmung im entscheidungstheoretischen Ansatz Heinen	33
3.2.1.4. Begriff und Funktion der Unternehmung im systemtheoretischen Ansatz Ulrichs	34
3.2.2. Die Berücksichtigung des arbeitenden Menschen im organisatorischen Zielsetzungs- und Zieldurchsetzungsprozeß	35
3.2.2.1. Grundlegung	35
3.2.2.1.1. Problemstellung: Individualziele und Ziele der Organisation	35
3.2.2.1.2. Der organisatorische Zielsetzungsprozeß	36
3.2.2.1.3. Der Zielkonflikt und Möglichkeiten seiner Beilegung	38
3.2.2.2. Die Berücksichtigung des arbeitenden Menschen im Zielsetzungs- und Zieldurchsetzungsprozeß bei Gutenberg	40
3.2.2.3. Die Berücksichtigung des arbeitenden Menschen im Zielsetzungs- und Zieldurchsetzungsprozeß bei Heinen	42
3.2.2.4. Die Berücksichtigung des arbeitenden Menschen im Zielsetzungs- und Zieldurchsetzungsprozeß bei Ulrich	44

	Seite
4. <u>Kritische Würdigung der untersuchten betriebswirtschaftlichen Denkansätze</u>	46
4.1. Zusammenfassende Stellungnahme zur Behandlung des arbeitenden Menschen im produktionstheoretischen Ansatz Gutenbergs	46
4.2. Zusammenfassende Stellungnahme zur Behandlung des arbeitenden Menschen im entscheidungstheoretischen Ansatz Heinens	47
4.3. Zusammenfassende Stellungnahme zur Behandlung des arbeitenden Menschen im systemtheoretischen Ansatz Ulrichs	50
5. <u>Schlußbetrachtung</u>	51
Schrifttumsverzeichnis	53

## 1. Einführung

### 1.1. Problemstellung

Die Betriebswirtschaftslehre hat im Laufe ihrer Entwicklung eine Vielzahl von Ansätzen hervorgebracht, die bei der Untersuchung ihres Gegenstandes, ja selbst bei der Bestimmung ihres Untersuchungsgegenstandes recht unterschiedliche Schwerpunkte setzen. Diese Uneinigkeit zwischen den Forschern schlägt sich auch nieder in den Wandlungen des Menschenbildes und führt somit zu einer unterschiedlichen Behandlung des Menschen in den verschiedenen betriebswirtschaftlichen Ansätzen.

Im Rahmen dieser Arbeit ist es jedoch nicht möglich, auf sämtliche bisher entwickelten Gedankengebäude einzugehen. Vielmehr beschränkt sich die Untersuchung auf die zur Zeit bedeutendsten und an deutschsprachigen Hochschulen auch am häufigsten vertretenen Lehrmeinungen, den produktionstheoretischen Ansatz Erich Gutenbergs, den entscheidungstheoretischen Ansatz Edmund Heiners und den von Hans Ulrich entwickelten systemtheoretischen Ansatz.

"In der BWL hat bisher (allerdings) erst ein einziger Ansatz die Leistung eines Paradigmas während längerer Zeit erbracht, der 'faktortheoretische' Ansatz von Erich Gutenberg. Erst Ende der 60er Jahre wurden zwei weitere Ansätze entwickelt, welche das 'klassische' Paradigma von Gutenberg zu überwinden und zu modernisieren versuchten: der Systemansatz und der entscheidungstheoretische Ansatz"<sup>1)</sup>.

### 1.2. Gang der Untersuchung

In den untersuchten betriebswirtschaftlichen Denkansätzen wird ein Menschenbild nicht ausdrücklich zugrunde gelegt. Vielmehr läßt sich dieses aus der Betrachtungsweise der betrieblichen Vorgänge und dem Aussagesystem der jeweiligen Forscher entnehmen. Daher ist zunächst eine kurze allgemeine Darstellung der untersuchten Ansätze mit ihren jeweils verschiedenen Forschungszielen und Vorgehensweisen erforderlich.

Anschließend werden, ausgehend von bestimmten Grundmodellen, die einzelnen Menschenbilder innerhalb der untersuchten Denkansätze analysiert und zum Ausgangspunkt der gesamten Beurteilung gemacht.

<sup>1)</sup> Ulrich, Peter und Hill, Wilhelm: Wissenschaftstheoretische Grundlagen der BWL (Teil I). In: WiSt 5. Jg. 1976, S. 304-309, hier S. 308. (Ergänzung in der Klammer durch den Verfasser.)

Anm.: Unter "Paradigma" wird hier ein Ansatz verstanden, der eine fruchtbare, verbindliche Lehr- und Forschungsgrundlage darstellt und allgemeine oder weitreichende Anerkennung genießt. Vgl. ebenda, S. 307.

Diese Menschenbilder haben dabei einen maßgeblichen Einfluß auf die theoretische Behandlung des Problems "Mensch im Betrieb", da nämlich, je nach Menschenbild, dem Begriff "Unternehmung" ganz verschiedene Inhalte zugeordnet werden und somit wichtige Merkmale der in der Wirklichkeit bestehenden Unternehmung vernachlässigt oder auch hervorgehoben werden können.

Prüfstein für die Stellung des arbeitenden Menschen im jeweiligen Ansatz ist dann seine Berücksichtigung im organisatorischen Zielsetzungs- und Zieldurchsetzungsprozeß, da auf diese Weise seine Position im Unternehmungsgeschehen erfaßt und beurteilt werden kann.

## 2. Überblick über die zu untersuchenden Denkansätze

### 2.1. Grundlegung

#### 2.1.1. Das Problem der Theoriebildung

Wie jede wissenschaftliche Disziplin, so strebt auch die Betriebswirtschaftslehre nach einem einheitlichen System theoretischer Aussagen, nach einer geschlossenen Theorie<sup>1)</sup>, von der aus die Gesamtheit der betriebswirtschaftlichen Erkenntnisse entwickelt werden kann<sup>2)</sup>.

Der Forscher ist bei der Wahl seines Ansatzes als Mittel zum Zwecke der Gewinnung und Ordnung wissenschaftlicher Erkenntnis als verhältnismäßig frei anzusehen<sup>3)</sup>, und es kann auch keine objektive Kenntnis darüber gewonnen werden, mit welchen als betriebswirtschaftlich für wichtig angesehenen Fragen er sich beschäftigen sollte; als möglicher Ausgangspunkt einer wissenschaftlichen Betrachtungsweise kann der Ansatz also nicht mehr weiter zurückgeführt werden<sup>4)</sup>.

1) Vgl. zur Problematik der Theoriebildung z.B.

Albert, Hans: Probleme der Theoriebildung. Entwicklung, Struktur und Anwendung sozialwissenschaftlicher Theorien. In: Theorie und Realität. Hrsg. von Hans Albert. Tübingen 1964, S. 3-70.

Wild, Jürgen: Betriebswirtschaftliche Theoriebildung. In: HdB. Hrsg. von Erwin Grochla und Waldemar Wittmann. 4., völlig umgestaltete Auflage, Stuttgart 1975, Sp. 3889-3910.

2) Vgl. Köhler, Richard: Theoretische Systeme der Betriebswirtschaftslehre im Lichte der neuen Wissenschaftslogik. Stuttgart 1966, S. 1.

3) Vgl. Grundgesetz Art. 5 Abs. 3: "Kunst und Wissenschaft, Forschung und Lehre sind frei".

4) Vgl. Ulrich, Hans: Die Unternehmung als produktives soziales System. Grundlagen der allgemeinen Unternehmungslehre. 2., überarbeitete Auflage. Bern-Stuttgart 1970, S. 40.

Daher ist es auch zu unterschiedlichen Auffassungen über den zu untersuchenden Gegenstand (Erkenntnisobjekt), die Ziele der Erkenntnisgewinnung und die Forschungsmethoden<sup>1)</sup> gekommen und somit zur Verhinderung eines von allen Wissenschaftlern anerkannten Theoriegebäudes; die Vielfalt der Auffassungen war noch nie so üppig wie zum gegenwärtigen Zeitpunkt<sup>2)</sup>.

### 2.1.2. Das Erkenntnisobjekt

Im methodologischen Schrifttum nehmen Erörterungen über die "richtige" Bestimmung des betriebswirtschaftlichen Erkenntnisobjektes, d.h. Fragen nach dem Forschungsgegenstand der Betriebswirtschaftslehre, einen verhältnismäßig breiten Raum ein<sup>3)</sup>.

Der Unvoreingenommene wird hier allerdings keine Probleme sehen, scheint es doch auf der Hand zu liegen, daß sich die Betriebswirtschaftslehre, wie der Name schon sagt, mit Betrieben beschäftigt. Welche Betriebe, hier verstanden als planvoll organisierte Wirtschaftseinheiten, nun aber zum Untersuchungsbereich der Betriebswirtschaftslehre gehören, ist sehr umstritten.

"Selbst wenn man von einem weitgefaßten Betriebsbegriff ausgeht und auch private Haushalte als Betriebe ansieht, ist damit der Objektbereich der Betriebswirtschaftslehre immer noch nicht hinreichend exakt gekennzeichnet. Die realen Betriebe sind Gebilde mit zahlreichen Dimensionen (z.B. die wirtschaftliche, soziale, psychologische Dimension), und es stellt sich die Frage, ob die Betriebswirtschaftslehre alle diese Dimensionen in ihrem Objektbereich zu erfassen habe oder ob sie nur einen oder mehrere Teilaspekte in ihr Programm aufnehmen soll"<sup>4)</sup>.

- 1) Vgl. zur Forschungsmethodik z.B.  
Albert, Hans: Modell-Platonismus. Der neoklassische Stil des ökonomischen Denkens in kritischer Beleuchtung. In: Logik der Sozialwissenschaften. Hrsg. von Ernst Topitsch. Köln Berlin 1965, S. 406-434.  
Chmielewicz, Klaus: Forschungsmethoden der Betriebswirtschaftslehre. In: HdB, Sp. 1548-1558.  
Wild, Jürgen: Methodenprobleme in der Betriebswirtschaftslehre. In: HdB, Sp. 2654-2677.
- 2) Vgl. zum Methodenpluralismus z.B.  
Schanz, Günther: Pluralismus in der Betriebswirtschaftslehre: Bemerkungen zu gegenwärtigen Forschungsprogrammen. In: ZfbF 25. Jg. 1973, S. 131-154.
- 3) Vgl. Köhler, Richard: Theoretische Systeme der Betriebswirtschaftslehre im Lichte der neuen Wissenschaftslogik, S. 78.
- 4) Raffée, Hans: Grundprobleme der Betriebswirtschaftslehre. Göttingen 1974, S. 54-55.

Aus dem Betrieb als Erfahrungsobjekt der Betriebswirtschaftslehre<sup>1)</sup> kann durch gedankliche Isolierung das jeweils interessierende Erkenntnisobjekt gewonnen werden. Die gedankliche Isolierung, auch isolierende Abstraktion genannt; erfolgt dabei aufgrund ganz bestimmter Problemstellungen oder Abgrenzungskriterien, z.B. nach dem Wirtschaftlichkeitskriterium<sup>2)</sup>.

Letztlich ist das Erkenntnisobjekt jedoch nicht etwas Objektives, etwas von unbedingter Gültigkeit, sondern das Ergebnis eines "Willküraktes" des Forschers; es beruht auf seinen subjektiven Basisentscheidungen und wird vorwiegend aufgrund persönlicher Neigungen ausgewählt<sup>3)</sup>.

### 2.1.3. Das Erkenntnisziel

Aus der Wahl des Abstraktionsniveaus, d.h. aus der Formulierung der Grundproblemstellung<sup>4)</sup> einer Wissenschaft, ergibt sich, daß sie ihr Erkenntnisobjekt unter Zugrundelegung ganz bestimmter Ziele untersucht. Der subjektive Charakter des Erkenntniszieles jeder Wissenschaft, die freie Wahl, läßt dabei einen Streit über das einzig richtige Erkenntnisziel müßig erscheinen, so daß auch bei weitgehender Einigung mehrerer Wissenschaftler auf ein Erkenntnisziel sich daraus nicht die Forderung nach einem allgemeinen und für alle verbindlichen Erkenntnisziel ableiten läßt<sup>5)</sup>.

### 2.1.4. Zur Beurteilung der Forschungsansätze

Die unterschiedlichen Auffassungen der Forscher über die Wissenschafts- und Erkenntnisziele und somit auch über das Erkenntnisobjekt der Betriebswirtschaftslehre finden in den jeweiligen Ansätzen der Fachvertreter ihren Niederschlag.

"Jeder Ansatz stellt ein Vor-Urteil dar, mit dem der wissenschaftliche Erkenntnisprozeß in Angriff genommen wird, und er begrenzt zwangsläufig die möglichen Erkenntnisse, die man durch diesen Prozeß gewinnen wird"<sup>6)</sup>.

1) Vgl. Löffelholz, Josef: Repetitorium der Betriebswirtschaftslehre. 5. neubearbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden 1975, S. 67.

2) Vgl. dazu z.B. Wöhe, Günter: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 11., neubearbeitete und erweiterte Auflage. München 1975, S. 19-20.

Anm.: Die Unterscheidung wissenschaftlicher Untersuchungsgegenstände nach Erfahrungsobjekt und Erkenntnisobjekt geht auf Ammon zurück. Vgl. Ammon, A.: Objekte und Grundbegriffe der theoretischen Nationalökonomie. 2. Auflage. Leipzig und Wien 1927.

3) Vgl. Köhler, Richard: Theoretische Systeme der Betriebswirtschaftslehre im Lichte der neuen Wissenschaftslogik, S. 80 und Ulrich, Hans: Die Unternehmung als produktives soziales System, S. 18.

4) Anm.: Im Schrifttum werden auch die Begriffe "Auswahlprinzip" oder "Identitätsprinzip" benutzt.

Fußnoten 5) und 6) siehe bitte nächste Seite.



Bei der Beurteilung der Ansätze, insbesondere wenn es um Fragen der Fortschrittsfähigkeit<sup>1)</sup> geht, sollte daher stets versucht werden, den jeweiligen Denkansatz aus seinem Problemzusammenhang heraus zu verstehen, individuelle Zielsetzungen und "Blickwinkel" der Forscher zu berücksichtigen und den ganzen Ansatz vor seinem realgeschichtlichen Hintergrund zu betrachten<sup>2)</sup>.

## 2.2. Grundidee und wissenschaftliches Gedankengebäude des produktions-theoretischen Ansatzes Gutenbergs

Gutenbergs Streben galt dem Aufbau einer in sich geschlossenen Disziplin mit einem einheitlichen Erkenntnisgegenstand und einer dem Gegenstand angemessenen Methode.

"Mit Rieger hat Gutenberg die Betonung des Vorranges ... einer reinen, auf Deduktion basierenden Theorie und die Ablehnung der Entwicklung von Anleitungen und Rezepten ('trivialen Regeln') für betriebliches Handeln gemeinsam"<sup>3)</sup>. Gutenberg sagt in diesem Zusammenhang: "So war und bleibt die Arbeit am Problem um des Problems willen das echte signum (!) wissenschaftlicher Haltung und zwar ohne Rücksicht darauf,

Fußnoten von S. 4:

5) Vgl. Bisani, Fritz: Personalwesen. Grundlagen, Organisation, Planung. Opladen 1976, S. 14-16.

Anm.: Auf Fragen, ob sich die Betriebswirtschaftslehre als eine "reine" Wissenschaft oder als eine angewandte, an praktischen Zwecken ausgerichtete Wissenschaft verstehen sollte, wird hier nicht weiter eingegangen.

6) Ulrich, Hans: Der systemorientierte Ansatz in der Betriebswirtschaftslehre. In: Wissenschaftsprogramm und Ausbildungsziele der Betriebswirtschaftslehre. Hrsg. von Gert von Kortzfleisch. Berlin 1971, S. 43-60, hier S. 43.

1) Vgl. zur Problematik des Erkenntnisfortschritts, d.h. zur Forderung zunehmender Annäherung theoretischer Aussagen an die Wirklichkeit z.B. Jehle, Egon: Über Fortschritt und Fortschrittskriterien in betriebswirtschaftlichen Theorien. Eine erkenntnis- und methodenkritische Bestandsaufnahme betriebswirtschaftlicher Forschungsprogramme. Stuttgart 1973. Anm.: Jehle versucht unter anderem, die zur Zeit in der Betriebswirtschaftslehre konkurrierenden Theorien des Erkenntnisfortschritts aus der Sicht des kritischen Rationalismus daraufhin zu überprüfen, inwieweit sie geeignet erscheinen, den wissenschaftlichen Erkenntnisfortschritt in der Betriebswirtschaftslehre zu fördern. Der kritische Rationalismus arbeitet dabei mit zwei zentralen Ideen: der Idee der Falsifikation und der Idee der Kritik.

2) Vgl. Hundt, Sönke: Zur Theoriegeschichte der Betriebswirtschaftslehre. Köln 1977, S. 11.

3) Wöhe, Günter: Betriebswirtschaftslehre. Entwicklungstendenzen der Gegenwart. In: HdB, Sp. 710-747, hier Sp. 719.  
Vgl. dazu auch Rieger, Wilhelm: Einführung in die Privatwirtschaftslehre. 3. unveränderte Auflage. Erlangen 1964.

wohin das wissenschaftliche Denken führt, und ob die Ergebnisse dieses Denkens von praktischer Relevanz sind" <sup>1)</sup>.

Gutenberg sieht zwei grundlegende Möglichkeiten, zu einem geschlossenen System betriebswirtschaftlicher Aussagen zu gelangen. "Man kann z.B. einen Betrieb oder ein Unternehmen als eine Gruppe arbeitender Menschen auffassen, die in gemeinsamer Arbeit miteinander verbunden sind. Es müßte nun an sich möglich sein, die Probleme der Betriebswirtschaftslehre von diesem sozialen Phänomen der arbeitenden Gruppe her zu entwickeln und in einen geschlossenen Zusammenhang zu bringen" <sup>2)</sup>.

Diesen Weg wählt Gutenberg allerdings nicht und "... begründet dies vor allem damit, daß das Phänomen der menschlichen Gemeinschaft (Gruppe) im Betrieb wohl relevant, aber für die Betriebswirtschaftslehre nicht von primärer Bedeutung sei. Es könne daher nicht zentrales Erkenntnisobjekt und Ausgangspunkt einer Theorie und Lehre über die Unternehmung sein" <sup>3)</sup>.

Gutenberg geht vielmehr vom eigentlichen "... Sinn aller betrieblichen Betätigung ..." <sup>4)</sup>, der Erstellung und Verwertung von Sachgütern oder Dienstleistungen aus, und faßt den gesamtbetrieblichen Prozeß als Kombination der produktiven Faktoren (betriebliche Elementarfaktoren) menschliche Arbeitsleistung, Betriebsmittel und (in Sachleistungsbetrieben) Werkstoffe auf <sup>5)</sup>.

Da sich dieser Kombinationsprozeß offenbar weder mechanisch noch organisch vollzieht, sondern vielmehr durch bewußtes menschliches Handeln nach bestimmten Prinzipien geschieht <sup>6)</sup>, ergab sich für Gutenberg die Notwendigkeit, diejenigen Faktoren herauszuarbeiten, denen diese kombinatorische Funktion in der Praxis zukommt. Aus diesem Grunde spaltet er den Elementarfaktor menschliche Arbeitsleistung in objektbezogene und dispositive Arbeitsleistung auf <sup>7)</sup>.

- 1) Gutenberg, Erich: Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft. Krefeld 1957, S. 5. Anm.: Vgl. die der Forschungskonzeption Gutenbergs zugrunde liegenden Postulate. In: Jehle, Egon: Über Fortschritt und Fortschrittskriterien in betriebswirtschaftlichen Theorien, S. 82.
- 2) Gutenberg, Erich: Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft, S. 23-24. Anm.: Als Hauptvertreter dieser ethisch-normativen Richtung der Betriebswirtschaftslehre gilt Nicklisch. Vgl. dazu Nicklisch, Heinrich: Die Betriebswirtschaft. 7. Auflage. Stuttgart 1932.
- 3) Rühli, Edwin: Die Stellung des Arbeitnehmers in Betrieb und Unternehmung. In: ZfB 48. Jg. 1978, S. 263-276, hier S. 265. Vgl. dazu auch Gutenberg, Erich: Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft, S. 24.
- 4) Gutenberg, Erich: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. Bd. 1: Die Produktion. 21. Auflage. Berlin-Heidelberg-New York 1975, S. 1 (künftig zitiert als: Die Produktion).
- 5) Vgl. Gutenberg, Erich: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre. Wiesbaden 1958, S. 27.
- 6) Vgl. Gutenberg, Erich: Die Produktion, S. 5.
- 7) Vgl. ebenda, S. 3.

Die sogenannte objektbezogene, nicht dispositiv-anordnende, sondern primär ausführende Arbeit, faßt er dabei ebenso wie die Betriebsmittel und Werkstoffe als produktiven Elementarfaktor auf. Die dispositiven Arbeitsleistungen weist er einem besonderen vierten Faktor zu, der Betriebs- und Geschäftsführung; deren Aufgabe sieht Gutenberg in der Vereinigung der drei Elementarfaktoren zu einer produktiven Kombination. Indem er von diesem vierten Faktor dann noch die Planung und die Betriebsorganisation als derivative Faktoren abspaltet, kommt er zu einem System von insgesamt sechs Faktoren: den drei Elementarfaktoren (menschliche Arbeitsleistung, Betriebsmittel und Werkstoffe) und den drei dispositiven Faktoren (Betriebs- und Geschäftsleitung, Planung und Organisation)<sup>1)</sup>.

Dem dispositiven Faktor kommt im System Gutenbergs eine herausragende Bedeutung zu, stellt er doch jenes Zentrum dar, " ..., das planend und gestaltend das gesamtbetriebliche Geschehen steuert", die " ..., eigentlich bewegende Kraft ...", den " ... Motor gewissermaßen ...", ohne den im Betriebsprozeß nichts läuft<sup>2)</sup>. "Jede Leistung eines Elementarfaktors ist immer zugleich eine Leistung des dispositiven Faktors. ... Hierin zeigt sich deutlich der im Grunde unselbständige und abhängige Charakter jedes Elementarfaktors ..."<sup>3)</sup>.

Die Prinzipien, nach denen der Kombinationsprozeß vorgenommen wird, teilt Gutenberg in "systemindifferente" und "systemdifferente" Tatbestände ein. Von der jeweiligen Wirtschaftsordnung unabhängige (systemindifferente) Tatbestände sind die Kombination der produktiven Faktoren, das Wirtschaftlichkeitsprinzip und das Prinzip des finanziellen Gleichgewichts. Diese werden ergänzt durch Prinzipien, die vom jeweiligen Wirtschaftssystem abhängig sind (systemdifferente Prinzipien), in marktwirtschaftlichen Systemen beispielsweise das erwerbswirtschaftliche Prinzip<sup>4)</sup>.

Um die Handlungsprinzipien, insbesondere das Wirtschaftlichkeitsprinzip, auch verwirklichen zu können, muß der dispositive Faktor über die Beschaffenheit der produktiven Faktoren und deren wechselseitige Beziehungen im Kombinationsprozeß informiert sein<sup>5)</sup>.

1) Vgl. Gutenberg, Erich: Die Produktion, S. 2-8.

2) Vgl. ebenda, S. 6 und S. 131.

3) Ebenda, S. 132.

4) Vgl. ebenda, S. 10 und S. 457-458 und außerdem Gutenberg, Erich: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, S. 189.

5) Vgl. Gutenberg, Erich: Die Produktion, S. 8 und die expliziten Ausführungen über die Bedingungen optimaler Ergiebigkeit der Elementarfaktoren. In: Die Produktion, S. 11-130. Vgl. daneben die Ausführungen über die derivativen Faktoren, ebenda S. 147-292.

Als Ziel des Kombinationsprozesses gilt es, aufbauend auf die Produktivitätsbeziehung zwischen Faktoreinsatz und Faktorertrag, ein Maximum an produktiver Ergiebigkeit zu erreichen; es sind also weitgehend Optimierungsprobleme, die im Vordergrund stehen, wenn nach der günstigsten Kombination der produktiven Faktoren gesucht wird<sup>1)</sup>. Die Ergiebigkeit ist um so größer, je mehr das Prinzip der Wirtschaftlichkeit, also das Prinzip sparsamster Mittelverwendung, befolgt wird<sup>2)</sup>.

Gutenberg sieht in der Produktivitätsbeziehung, also in diesem "... , ganz und gar ursprünglichen Verhältnis zwischen Faktorertrag und Faktoreinsatz ..."<sup>3)</sup>, das "... Grundphänomen der betriebswirtschaftlichen Analyse ..."<sup>4)</sup> oder, wie er an anderer Stelle ausführt, die "betriebliche Urfunktion"<sup>5)</sup>. "Die Beziehung ... bildet - wie sich überspitzt sagen läßt - das eigentliche Thema der Betriebswirtschaftslehre"<sup>6)</sup>.

Ausgehend von dieser "Ur-Funktion" entwickelt Gutenberg - als eine Art Gegenkonzept zum Ertragsgesetz (Produktionsfunktion vom Typ A) - seine Produktionsfunktion vom Typ B, und er führt dazu aus: "Die Produktions- oder Ertragstheorie sieht die gesuchte Wurzel, auf die sich alles betriebliche Geschehen mittelbar oder unmittelbar zurückführen läßt, in der Beziehung zwischen Faktoreinsatz und Faktorertrag, ..., hier rein mengenmäßig verstanden"<sup>7)</sup>.

Ziel der produktionstheoretischen Untersuchungen ist die Erklärung der funktionalen Zusammenhänge zwischen Faktoreinsatzmengen und den ausgebrachten Produktionseinheiten, d.h. die Produktionstheorie versucht zu erklären, in welcher Weise bestimmte Variablen auf das Produktionsergebnis einwirken.

Um dieser Aufgabenstellung gerecht zu werden, bedient sich Gutenberg einer naturwissenschaftlich-technologischen Denkweise, indem er versucht, Zusammenhänge einzelwirtschaftlicher Produktion in mathematischen Funktionen abzubilden. "Diese Vorgehensweise unterstellt einen eindeutigen Ursache-Wirkungs-Zusammenhang zwischen Produktionsfaktoreinsatz und

1) Vgl. Gutenberg, Erich: Die Produktion, S. 9

2) Vgl. Gutenberg, Erich: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, S. 57.

3) Gutenberg, Erich: Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft, S. 25.

4) Gutenberg, Erich: Die Produktion, S. 9.

5) Gutenberg, Erich: Offene Fragen der Produktions- und Kostentheorie. In: ZfhF 8. Jg. 1956, S. 429-449, hier S. 430.

6) Gutenberg, Erich: Die Produktionsfunktion als Beispiel betriebswirtschaftlicher Theoriebildung. In: Systeme und Methoden in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. Erwin von Beckerath zum 75. Geburtstag. Hrsg. von Norbert Kloten, Wilhelm Krelle, Heinz Müller und Fritz Neumark. Tübingen 1964, S. 145-153, hier S. 146.

7) Gutenberg, Erich: Offene Fragen der Produktions- und Kostentheorie, S. 429.

Produktionsertrag, also auch zwischen dem mengenmäßigen Einsatz menschlicher Arbeit und dem Produktionsergebnis" <sup>1)</sup>.

Im System der produktiven Faktoren tritt menschliche Arbeit einmal als dispositive und zum anderen als objektbezogene Arbeitsleistung auf <sup>2)</sup>. Da sich der dispositive Faktor jedoch wegen seiner Individualität in kein rationales Schema einfangen läßt und er somit quantifizierenden Methoden nur begrenzt zugänglich ist, wird er aus der produktionstheoretischen Analyse ausgeschlossen und mit ihm der gesamte organisationale Aspekt produktionswirtschaftlicher Entscheidungsprozesse <sup>3)</sup>.

Nur die objektbezogene Arbeit wird als quantifizierbar angesehen. Um sie zusammen mit den sachlichen Produktionsfaktoren in mathematisch-funktionaler Form abbilden zu können, müssen bestimmte Annahmen über das menschliche Verhalten am Arbeitsplatz getroffen werden <sup>4)</sup>.

"Zu den Annahmen über die Leistungsfähigkeit, die Leistungsbereitschaft und die Arbeitssituation tritt .. im Produktionsmodell Gutenbergs in bezug auf den Träger objektbezogener Arbeit die Rationalitätsprämisse, die stets zu 'optimalen Faktorkombinationen' führt. Auf diese Weise werden die Interessen der Unternehmung an zielkonformer Ausführung der Arbeit mit den Interessen der Träger objektbezogener Arbeit über die Rationalitätsprämisse zur Deckung gebracht" <sup>5)</sup>.

1) Heinen, Edmund/ Reichwald, Ralf: Die menschliche Arbeit im Wandel betriebswirtschaftlicher Denkansätze. In: Der Mensch und die Technik. Technisch-wissenschaftliche Blätter der Süddeutschen Zeitung. 16. Jg., 224. Ausgabe vom 9.4.1974.

Anm.: Gutenberg entwickelt sein Produktionsmodell auf der Basis technischer Verbrauchsfunktionen ausdrücklich nur für Betriebsmittel und verzichtet darauf, Arbeitsverbrauchsfunktionen zu formulieren. Er bemerkt lediglich, daß es gewisse Ähnlichkeiten zwischen den Produktionseigenschaften der maschinellen Anlagen und der menschlichen Arbeit gibt; dies sei auch überhaupt die Voraussetzung dafür, daß sich ein Betrieb intensitätsmäßig anpassen könne. Vgl. Gutenberg, Erich: Die Produktion, S. 337.

2) Anm.: Gutenberg vermeidet es, vom Produktionsfaktor "Mensch" zu reden; stattdessen spricht er von "menschlicher Arbeitsleistung".

3) Vgl. Gutenberg, Erich: Die Produktion, S. 133 und Gutenberg, Erich: Die Unternehmung als Gegenstand betriebswirtschaftlicher Theorie. Berlin Wien 1929, S. 42.

Anm.: Für Gutenberg ist nicht die Frage interessant, welche menschlichen Unzulänglichkeiten und Vorzüge den Kombinationsprozeß mitbestimmen, sondern die, welche Vorgänge überhaupt den Kombinationsprozeß charakterisieren. Vgl. Gutenberg, Erich: Die Produktion, S. 229.

4) Vgl. Reichwald, Ralf: Arbeit als Produktionsfaktor: Ein kritischer Grundlagenbeitrag zur betriebswirtschaftlichen Produktionstheorie. 1. Auflage. München 1977, S. 43.

5) Ebenda, S. 48.

### 2.3. Grundidee und wissenschaftliches Gedankengebäude des entscheidungstheoretischen Ansatzes Heinens

Bei Edmund Heinen ist Ausgangs- und Bezugspunkt allen wissenschaftlichen Bemühens um Erkenntnis, dem Menschen bei der Bewältigung seiner existentiellen Probleme zu helfen, d.h. die Aufgabe der Wissenschaft kann als aktive Mitarbeit an der Lebensbewältigung, als Gestaltung der Wirklichkeit, formuliert werden<sup>1)</sup>.

Im System der Wissenschaften siedelt Heinen die Betriebswirtschaftslehre bei den Gesellschafts- und Sozialwissenschaften an, die sich mit dem menschlichen Verhalten im allgemeinsten Sinne befassen. "Sie (die Betriebswirtschaftslehre) unterscheidet sich (jedoch) von anderen sozialwissenschaftlichen Fachrichtungen durch ihr arteigenes Wissenschaftsprogramm: Durch den Bereich der zu untersuchenden menschlichen Tatbestände und Handlungen, durch Besonderheiten ihrer wissenschaftlichen Methoden, vor allem aber durch die spezifischen Zwecksetzungen, die ihren Charakter als praktische, angewandte Wissenschaft bestimmen"<sup>2)</sup>.

Erfahrungsobjekt der Betriebswirtschaftslehre ist die Betriebswirtschaft mit den in ihr handelnden Menschen<sup>3)</sup>.

Um zu einem geschlossenen System betriebswirtschaftlicher Aussagen zu gelangen, können nach Heinen in erster Linie zwei Blickrichtungen, die sich wie These und Antithese gegenüberstehen, unterschieden werden: Die eine Betrachtungsweise versucht, die Aufgabenstellung allein vom Menschen her zu bewältigen<sup>4)</sup>, während die andere die Produktivitätsbeziehung zwischen Faktorertrag und Faktoreinsatz als Ausgangspunkt der Problembewältigung wählt<sup>5)</sup>.

1) Vgl. Heinen, Edmund: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre. Fünfte, verbesserte Auflage. Wiesbaden 1974, S. 11 und S. 21.

2) Ebenda, S. 11. (Ergänzungen in den Klammern durch den Verfasser.)

3) Vgl. ebenda, S. 12-13.

Anm.: Heinen sieht Betriebswirtschaften als Organisationen, deren Aufgabe in der Erstellung und Verwertung von Leistungen und der Erzielung von Einkommen für ihre Mitglieder besteht. Die Betriebswirtschaft stellt dabei ein zielgerichtetes Sozialsystem dar, das Informationen gewinnt und verarbeitet und in der Regel mehrere Ziele verfolgt. Heinen nennt daher folgende Determinanten des Entscheidungsergebnisses: das Zielsystem, das Informationssystem und das Sozialsystem der Unternehmung.

Den Begriff "Betriebswirtschaft" faßt Heinen dabei sehr weit: Die Skala reicht vom großen Industrieunternehmen über kommunistische Kolchosen bis zum kleinen Handwerksbetrieb. Vgl. ebenda, S. 12-13.

4) Anm.: Als Hauptvertreter dieser vom Menschen herkommenden Richtung gilt Nicklisch. Vgl. Nicklisch, Heinrich: Die Betriebswirtschaft. Stuttgart 1932.

5) Anm.: Als Hauptvertreter dieser faktoriellen Richtung gilt Gutenberg. Vgl. Teil 2.2. dieser Arbeit.

"Die entscheidungsorientierte Betriebswirtschaftslehre - ... - strebt eine gewisse Synthese und damit eine Vereinigung beider Wege an"<sup>1)</sup>.

Heinen geht dabei davon aus, daß alles betriebliche Geschehen letztlich auf menschliche Entscheidungen oder Entschlüsse zurückführbar ist, und sieht daher die Entscheidungen der in Betriebswirtschaften tätigen Menschen als einen geeigneten Ausgangspunkt für eine wissenschaftliche Analyse betriebswirtschaftlicher Probleme<sup>2)</sup>; die menschlichen Entscheidungen auf allen Ebenen der betrieblichen Hierarchie und in allen Teilbereichen der Betriebswirtschaft werden somit zum zentralen Gegenstand seiner betriebswirtschaftlichen Theorie<sup>3)</sup>. "Neu und für die Zukunft richtungsweisend ist nicht die Tatsache, daß sich die Betriebswirtschaftslehre mit Entscheidungen befaßt, sondern die Art und Weise, die Methodik, wie sie die Entscheidungen untersucht. Neu sind die Instrumente, die zur systematischen Erforschung und optimalen Gestaltung der Entscheidungsprozesse verwendet werden"<sup>4)</sup>.

"Am Anfang des Bemühens, die betriebswirtschaftlichen Phänomene unter dem Gesichtspunkt der Entscheidung zu erfassen, steht die grundlegende Unterscheidung in Ziel- und Mittelentscheidungen. Im Rahmen der Ziel- oder Zielsetzungsentscheidungen wird festgelegt, welche Ziele durch die betriebswirtschaftliche Betätigung zu erreichen sind. Die Mittel- oder Zielerreichungsentscheidungen bestimmen dagegen, auf welche Weise die gesetzten Ziele zu verwirklichen sind. ... Zielentscheidungen sind weitgehend unabhängig, Mittelentscheidungen dagegen insofern von den Zielentscheidungen abhängig, als sie stets auf die Erreichung der Ziele ausgerichtet sein müssen"<sup>5)</sup>.

- 1) Heinen, Edmund: Zum Wissenschaftsprogramm der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre. In: Grundfragen der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre. München 1976, S. 364-393, hier S. 366-367.  
Anm.: Im Versuch Heinens, aus den als These und Antithese formulierten Ansätzen eine Synthese zu bilden, ist eine Anspielung auf die Hegelsche Formel vom dialektischen Dreischritt in der Entwicklung des Geistes zu erkennen.
- 2) Vgl. Heinen, Edmund: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, S. 18.
- 3) Vgl. Heinen, Edmund: Zum Wissenschaftsprogramm der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre, S. 367.  
Anm.: Das wissenschaftliche Interesse erstreckt sich also auf den gesamten Entscheidungsprozeß in der Unternehmung. Dieser durchläuft dabei grundsätzlich mehrere Phasen, die sich allerdings dann unter die beiden Hauptphasen Willensbildung und Willensdurchsetzung zusammenfassen lassen. Vgl. Heinen, Edmund: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, S. 19-20.
- 4) Heinen, Edmund: Betriebswirtschaft heute. Die Bedeutung der Entscheidungstheorie für Forschung und Praxis. In: Grundfragen der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre, S. 199-218. hier S. 201-202 (im Original zum Teil kursiv). (Hervorhebungen durch den Verfasser.)
- 5) Heinen, Edmund: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, S. 19 (im Original zum Teil kursiv).

Den Gegenstand des Entscheidungsprozesses bildet wie im System Gutenbergs ganz allgemein die Kombination der elementaren Produktionsfaktoren Arbeit, Betriebsmittel und Werkstoffe<sup>1)</sup>.

Die entscheidungsorientierte Betriebswirtschaftslehre versteht sich als praktisch-normativ, d.h. ausgehend von empirisch feststellbaren Zielen sollen Empfehlungen hinsichtlich des Mitteleinsatzes zur bestmöglichen Verwirklichung dieser (als Daten betrachteten) betriebswirtschaftlichen Ziele gegeben werden<sup>2)</sup>; es stehen also wie im System Gutenbergs Optimierungsbestrebungen im Vordergrund, wenn nach der bestmöglichen Gestaltung des Verhältnisses zwischen Mitteleinsatz und Zielerreichung gesucht wird.

Die Bemühungen der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre, den verantwortlichen Entscheidungsträgern bei der Verwirklichung gesetzter Ziele Hilfestellung zu leisten, gipfeln in der Entwicklung von Entscheidungsmodellen zur Ableitung optimaler oder "befriedigender" Lösungen (G e s t a l t u n g s f u n k t i o n der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre). Über diese Entscheidungsmodelle versucht Heinen die Gestaltung des betriebswirtschaftlichen Entscheidungsfeldes auf eine rationale Grundlage zu stellen<sup>3)</sup>.

Diese Zielsetzung setzt allerdings eine vorherige "... deskriptive Analyse der in diesem Entscheidungsfeld enthaltenen Tatbestände und Zusammenhänge voraus. Eine solche 'Erklärung' des Entscheidungsfeldes steht im Mittelpunkt der E r k l ä r u n g s f u n k t i o n der praktisch-normativen Betriebswirtschaftslehre"<sup>4)</sup>.

Es werden Erklärungsmodelle entwickelt, die durch Aufzeigen der verschiedenen Handlungsmöglichkeiten und deren Konsequenzen sowie der unbeflußbaren Umweltdaten die Problemstruktur in der Unternehmung zu beschreiben versuchen. Wissenschaftliche Erklärungen dienen dabei der Beantwortung der Frage, warum dieses oder jenes Ereignis eingetreten ist bzw. eintreten wird. Gegenstand der Erklärungsaufgabe ist daher einerseits die Gewinnung von gesetzesartigen Aussagen über den unter-

1) Vgl. Heinen, Edmund: Zum Wissenschaftsprogramm der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre, S. 367.

2) Vgl. ebenda, S. 368. Anm.: Neben dieser Aufgabe weist Heinen der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre noch eine Beratungsfunktion für den Gesetzgeber zu. Vgl. ebenda, S. 369.

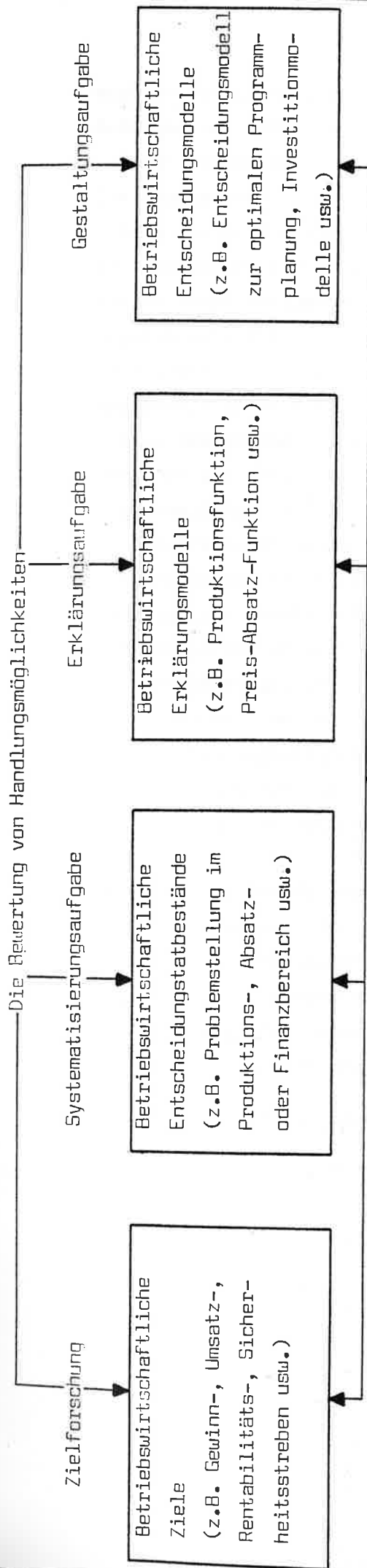
3) Vgl. Heinen, Edmund: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, S. 23-24 und S. 223.

Anm.: Als Gesamtüberblick über die Konzeption des entscheidungsorientierten Ansatzes siehe bitte das Schaubild auf der folgenden Seite.

4) Ebenda, S. 24. (Hervorhebung durch den Verfasser.) Anm.: Ein "Entscheidungsfeld" enthält dabei alle Faktoren, die bei der Entscheidungsfindung zu berücksichtigen sind. Vgl. zur Definition des Begriffs "Entscheidungsfeld" Heinen, Edmund: Industriebetriebslehre als Entscheidungslehre. In: Industriebetriebslehre. Entscheidungen im Industriebetrieb. Hrsg. von Edmund Heinen. Vierte, neubearbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden 1975, S. 25-78, hier S. 41.



Betriebswirtschaftslehre

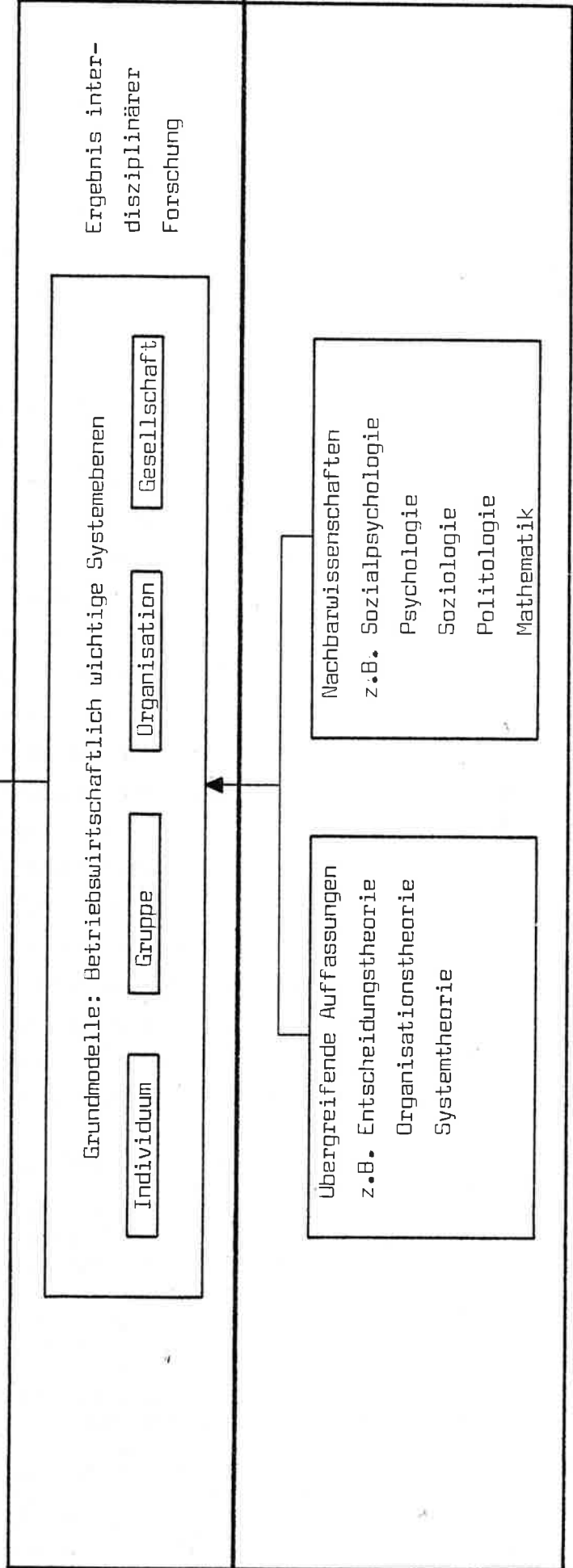


Betriebswirtschaftliche  
Erklärungsaufgabe  
(z.B. Produktionsfunktion,  
Preis-Absatz-Funktion usw.)

Betriebswirtschaftliche  
Gestaltungsaufgabe  
(z.B. Entscheidungsmodell  
zur optimalen Programm-  
planung, Investitionsmo-  
delle usw.)

Betriebswirtschaftliche  
Ziele  
(z.B. Gewinn-, Umsatz-,  
Rentabilitäts-, Sicherheitsstrebem usw.)

Betriebswirtschaftliche  
Erklärungsaufgabe  
(z.B. Produktionsfunktion,  
Preis-Absatz-Funktion usw.)



Grundmodelle: Betriebswirtschaftlich wichtige Systemebenen

Individuum

Gruppe

Organisation

Gesellschaft

Ubergreifende Auffassungen  
z.B. Entscheidungstheorie  
Organisationstheorie  
Systemtheorie

Nachbarwissenschaften  
z.B. Sozialpsychologie  
Psychologie  
Soziologie  
Politologie  
Mathematik

Vgl. Heinen, Edmund: Industriebetriebslehre als Entscheidungslehre, S. 31.

suchten Wirklichkeitsbereich und andererseits die Überprüfung dieser Aussagen auf ihren Wahrheitsgehalt<sup>1)</sup>.

Durch Einbeziehung der Ziele bzw. einer Zielfunktion lassen sich die Erklärungsmodelle dann in Entscheidungsmodelle überführen<sup>2)</sup>.

Da in einer praktisch-normativen Betriebswirtschaftslehre die Frage im Vordergrund steht, wie das Verhalten der Betriebswirtschaften bzw. der in ihnen tätigen Menschen sein soll, damit die gesetzten Ziele bestmöglich erreicht werden, erfordert die Erklärungsaufgabe Erkenntnisse über tatsächliche Verhaltensweisen der Entscheidungssubjekte. Heinen entwickelt daher drei beschreibende Modelle (Grundmodelle) des menschlichen Verhaltens in Betriebswirtschaften: "Modelle des wirtschaftenden Menschen und darauf aufbauend Modelle der Betriebswirtschaft und ihrer Umweltbeziehungen"<sup>3)</sup>. Diese Grundmodelle, in deren Rahmen der Mensch als ein vielfältigen Begrenzungsfaktoren der Rationalität unterliegendes Entscheidungssubjekt behandelt und die Betriebswirtschaft als komplexe Organisation gesehen wird, bilden die theoretische Grundlage, die die Betriebswirtschaftslehre zur Erfüllung ihrer Erklärungs- und Gestaltungsaufgabe benötigt. Über diese Grundmodelle, die dazu beitragen sollen, die Gesamtheit der sozio-ökonomischen Wirklichkeit abzubilden, werden im entscheidungsorientierten Ansatz die Erkenntnisse anderer Wissenschaften, wie z.B. der Psychologie oder Soziologie, für die Betriebswirtschaftslehre nutzbar gemacht. Der Realitätsgehalt dieser Modelle bestimmt dabei letztlich die Brauchbarkeit der daraus abgeleiteten betriebswirtschaftlichen Empfehlungen<sup>4)</sup>.

Zusammenfassend läßt sich festhalten, daß die entscheidungsorientierte Betriebswirtschaftslehre versucht, auf der Grundlage einer beschreibenden Theorie menschlichen Entscheidungsverhaltens den Ablauf von Entscheidungsprozessen in Organisationen zu erklären und Verhaltensempfehlungen für die Entscheidungssubjekte zu geben, damit das Verhältnis zwischen

---

1) Vgl. Heinen, Edmund: Industriebetriebslehre als Entscheidungslehre, S. 29.

Anm.: Die Erklärungsfunktion wird auch als "diagnostische" Vorstufe der Gestaltungsfunktion bezeichnet. Vgl. Heinen, Edmund: Betriebswirtschaftliche Kostenlehre. Kostentheorie und Kostenentscheidungen. Fünfte, verbesserte Auflage. Wiesbaden 1978, S. 114.

2) Vgl. Heinen, Edmund: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, S. 223. Vgl. hierzu auch die Ausführungen über die Bedeutung der Information für die Entscheidungs- und Erklärungsmodelle. In: Heinen, Edmund: Industriebetriebslehre als Entscheidungslehre, S. 44.

3) Heinen, Edmund: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, S. 33.

4) Vgl. dazu die Ausführungen über die Grundmodelle. In: Heinen, Edmund: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, S. 34-93.

Anm.: Heinen möchte das Modell des homo oeconomicus in das Reich der Fabel entlassen und das dem Menschen eigene Verhalten berücksichtigen. Er spricht dabei vom "beschränkt-rationalen Verhalten" der Organisationsteilnehmer und versucht, für die Handhabung "schlecht-strukturierter Probleme" zu verhaltenswissenschaftlich orientierten, offenen Entscheidungsmodellen zu kommen. Vgl. Heinen, Edmund: Industriebetriebslehre als Entscheidungslehre, S. 66-70.

Mitteleinsatz und Zielerreichung möglichst günstig gestaltet werden kann. Sie sieht es allerdings nicht als ihre Aufgabe an, Organisationsziele zu beurteilen; in diesem Sinne versteht sich die entscheidungsorientierte Betriebswirtschaftslehre als wertfrei<sup>1)</sup>.

#### 2.4. Grundidee und wissenschaftliches Gedankengebäude des systemtheoretischen Ansatzes Ulrichs

Der Schweizer Hans Ulrich hat sich bei der Entwicklung eines neuen Konzeptes für die Betriebswirtschaftslehre primär von den Lehraufgaben einer Hochschule leiten lassen. Es handelt sich dabei nicht um den Versuch einer Theoriebildung. Vielmehr möchte Ulrich den Studierenden der Betriebswirtschaftslehre über seinen Ansatz eine Einführung in die allgemeine Unternehmungslehre bieten, um ihnen so den Zugang zu diesem so vielschichtigen, problemreichen und unvollendeten Bereich angewandter Wissenschaft zu erleichtern<sup>2)</sup>.

Es war dabei sein Bestreben, "... ein Ordnungssystem darzustellen, das eine systematische Aufgliederung des so vielfältigen betriebswirtschaftlichen Lehrgebietes ermöglicht, ohne die Zusammenhänge der vielen Teilbereiche zu vernachlässigen"<sup>3)</sup>.

Dieses Bemühen führte zur Wahl des sogenannten systemtheoretischen Ansatzes, welcher durch seinen formalen und weitreichenden Charakter gekennzeichnet ist<sup>4)</sup> und auf Erkenntnissen der allgemeinen Systemtheorie

1) Vgl. zur Problematik der Vereinbarkeit von Wertfreiheit und praktischer Normativität z.B. Schanz, Günther: Wider das Selbstverständnis der Betriebswirtschaftslehre als "praktisch normative" Disziplin. In: ZfB 43. Jg. 1973, S. 585-602 und Schanz, Günther: Pluralismus in der Betriebswirtschaftslehre: Bemerkungen zu gegenwärtigen Forschungsprogrammen. In: ZfbF 25. Jg. 1973, S. 131-154, hier S. 141, Fußnote 56. Vgl. auch Raffée, Hans: Grundprobleme der Betriebswirtschaftslehre, S. 69- 78.

Sowohl Schanz als auch Raffée sprechen in diesem Zusammenhang von einem "naturalistischen Fehlschluß" vom Sein auf das Sollen. Habermas sagt dazu: "Werte von Tatsachen abspalten heißt, dem puren Sein ein abstraktes Sollen gegenüberstellen". Habermas, Jürgen: Technik und Wissenschaft als "Ideologie". 5. Auflage. Frankfurt/Main 1971, S. 149.

Anm.: Eine Betriebswirtschaftslehre, die die bestehende Wirtschaftsordnung als Datum setzt, muß sich in der Tat den Vorwurf gefallen lassen, daß sie Herrschaftswissen produziert und somit herrschaftsstabilisierend wirkt. Vgl. Raffée, Hans: Grundprobleme der Betriebswirtschaftslehre, S. 76.

2) Vgl. Ulrich, Hans: Die Unternehmung als produktives soziales System, S. 11-14.

3) Ebenda, S. 11.

4) Anm.: Der systemorientierte Ansatz soll eine ganzheitliche Betrachtung des Unternehmungsgeschehen erlauben und ist dabei in dem Sinne formal, als er erfaßt wie etwas geschieht, aber nicht warum oder welche Bedeutung es für jemanden hat.

und insbesondere der Kybernetik beruht<sup>1)</sup>.

Der Wahl des Systemansatzes liegt die Ansicht Ulrichs zugrunde, die Betriebswirtschaftslehre "... als eine notwendige Vorstufe zu einem sinnvollen praktischen Handeln der sogenannten Führungskräfte in zweckorientierten sozialen Systemen, insbesondere in Unternehmungen"<sup>2)</sup>, aufzufassen.

Das pragmatische Ziel der Betriebswirtschaftslehre als *L e h r e* sieht Ulrich dabei in der Vermittlung des zur erfolgreichen Unternehmensführung notwendigen Wissens an die zukünftigen und heutigen Führungskräfte. Demgemäß besteht das Ziel der Betriebswirtschaftslehre als *W i s s e n s c h a f t* darin, diese für späteres praktisches Handeln notwendigen Wissensgrundlagen zu erfassen, aufzubereiten und in einer auf typische Führungsprobleme ausgerichteten Anordnung darzustellen<sup>3)</sup>.

Die Aufgabe der Unternehmensführung und somit auch Bezugspunkt des zu erarbeitenden Wissens ist die Gestaltung und Lenkung dieser als produktive soziale Systeme aufgefaßten Unternehmungen<sup>4)</sup>.

Der Ausdruck "Lenkung" bezieht sich dabei auf Handlungen, welche auf die Erreichung eines zweck- oder zielgerichteten Verhaltens des Gesamtsystems Unternehmung ausgerichtet sind. Die gestalterische Aufgabe der Unternehmensführung umfaßt die Anpassung der Unternehmungstätigkeit an die sich ständig ändernden Umweltbedingungen, da Unternehmungen keine

1) Vgl. Ulrich, Hans: Die Unternehmung als produktives soziales System, S. 11.

Anm.: Es wird versucht, den formalen Erkenntnisapparat der Kybernetik, der Wissenschaft von der Struktur, den Relationen und dem Verhalten dynamischer Systeme, vom Gebiet der Steuerung technischer Systeme auf den sozialen Bereich zu übertragen. Vgl. Ulrich, Hans: Der systemorientierte Ansatz in der Betriebswirtschaftslehre, S. 47.

Vgl. zur Kritik dieser angenommenen Übertragbarkeit (Isomorphievermutung) z.B. Schanz, Günther: Pluralismus in der Betriebswirtschaftslehre, S. 142.

2) Ulrich, Hans: Der systemorientierte Ansatz in der Betriebswirtschaftslehre, S. 44.

Anm.: Ulrich faßt den Begriff "Führungskräfte" sehr weit und versteht darunter alle Menschen, die "mit-gestaltend" und "mit-bestimmend" auf die Unternehmungsaktivitäten einwirken. Vgl. ebenda, S. 44.

3) Vgl. ebenda, S. 44.

Anm.: Nach Ansicht Ulrichs muß es sich sowohl um "empirisches Wissen" als auch um "methodisches Wissen" handeln. Vgl. dazu Hans Ulrich, Walter Krieg, Fredmund Malik: Zum Praxisbezug einer systemorientierten Betriebswirtschaftslehre. In: Zum Praxisbezug der Betriebswirtschaftslehre in wissenschaftstheoretischer Sicht. Hrsg. von Hans Ulrich. Bern und Stuttgart 1976, S. 135- 151, hier S. 136.

4) Vgl. Ulrich, Hans: Unternehmenspolitik. Bern und Stuttgart 1978, S. 13.

Anm.: Unter einem "System" wird eine Menge von Elementen (Teile, Komponenten) verstanden, zwischen denen Beziehungen bestehen. Vgl. Kirsch, Werner: Betriebswirtschaftslehre: Systeme, Entscheidungen, Methoden. Wiesbaden 1974, S. 17.

naturgegebenen, sondern bewußt zu schaffende Gebilde sind<sup>1)</sup>.

Nach Ulrich soll die systemtheoretische Betriebswirtschaftslehre weniger Erklärungen über die bestehende Wirklichkeit als Vorstellungen über mögliche zukünftige Wirklichkeiten und Handlungsgrundsätze für die Verwirklichung dieser Vorstellungen anstreben, denn eine als kybernetische Wissenschaft aufgefaßte Betriebswirtschaftslehre interessiert "... sich nicht für das Seiende, sondern für das werdende, nicht für das Bestehen, sondern für das Funktionieren von Systemen. Man kann diese Auffassung als neuen Pragmatismus auffassen, und das, was hier als Ergebnis wissenschaftlichen Denkens angestrebt wird, als Gestaltungsmodelle für zukünftige Wirklichkeiten"<sup>2)</sup>.

Aus systemtheoretischer Sicht wird die Betriebswirtschaftslehre daher in erster Linie als Gestaltungslehre aufgefaßt, "..., die sich von den Naturwissenschaften grundlegend durch ihre auf Zukunftsgestaltung und nicht auf Erklärung ausgerichtete Zielvorstellung, von den Ingenieurwissenschaften jedoch 'nur' dadurch unterscheidet, daß sie nicht technische, sondern soziale Systeme mit bestimmten Eigenschaften entwerfen will"<sup>3)</sup>.

Um ihr erklärtes Ziel, den Führungskräften das für die Lösung von Gestaltungs- und Lenkungsaufgaben notwendige Wissen zur Verfügung zu stellen, auch erfüllen zu können, darf sich die Betriebswirtschaftslehre nicht vorschreiben lassen, mit welchen Problemen sie sich zu beschäftigen habe, sondern sie soll in der Wirklichkeit bestehende typische Führungssituationen erfassen und dafür brauchbare Vorgehensweisen und Problemlösungen entwickeln<sup>4)</sup>.

1) Vgl. Ulrich, Hans: Unternehmungspolitik. Bern und Stuttgart 1978, S. 13.

2) Ulrich, Hans: Der systemorientierte Ansatz in der Betriebswirtschaftslehre, S. 46-47 (im Original zum Teil kursiv).

Anm.: "Seinsforschung" ist im Ansatz Ulrichs nur dort vorgesehen, wo es darum geht, die Ziele, die die Unternehmung erreichen soll, zu erfassen. Vgl. Schanz, Günther: Pluralismus in der Betriebswirtschaftslehre, S. 143 und Ulrich, Hans: Der systemorientierte Ansatz in der Betriebswirtschaftslehre, S. 52.

3) Ebenda, S. 47

4) Vgl. z.B. Ulrich, Krieg, Malik: Zum Praxisbezug einer systemorientierten Betriebswirtschaftslehre, S. 149-150.

Anm.: Durch das Bestreben, den komplexen Charakter der Unternehmung von heute mit den in ihr zu lösenden Problemen aufzuzeigen, wurden traditionelle Wissenschaftsabgrenzungen verwischt. Hieraus ergibt sich, daß der systemorientierte Ansatz weitergefaßt und auch inhaltsloser ist als derjenige der "klassischen" Betriebswirtschaftslehre. Jedoch wird der Blick nicht künstlich eingeeengt und auf die Behandlung bloß gedachter, in der Wirklichkeit nicht auftretender Problemstellungen, gelenkt. Die Eindimensionalität der "klassischen" Betriebswirtschaftslehre führte zur Abgehobenheit von jeder Wirklichkeit.

Dabei sollte nichts, was für die Lösung von Führungsproblemen von Bedeutung sein könnte, von vornherein ausgeschlossen werden; insbesondere sollte die Betriebswirtschaftslehre sich nicht an zufällig entstandene oder geschichtlich gewachsene Disziplinen und deren Abgrenzungen, sondern an den Erfordernissen der Problemstellung in der Praxis ausrichten<sup>1)</sup>. Erkenntnisse anderer Wissenschaften wie der Volkswirtschaftslehre, Soziologie oder Psychologie sollten dort angewendet werden, wo sie zur Darstellung eines Aspektes der Unternehmungstätigkeit zweckmäßig erscheinen. In diesem Sinne kann der systemorientierte Ansatz als interdisziplinär angesehen werden<sup>2)</sup>.

Um zu den angestrebten Problemlösungen und Gestaltungsmodellen zu gelangen, faßt die systemorientierte Betriebswirtschaftslehre Ulrichs die Unternehmung als ein reales Gebilde mit bestimmten Eigenschaften wie dynamisch, offen, komplex und zweckorientiert auf und beschreibt sie in der Verflechtung mit ihrer Umwelt<sup>3)</sup>.

Die Unternehmung wird gedanklich aufgegliedert in operationelle Vollzugs- und Versorgungsbereiche und in einen diese überlagernden Führungsbereich. Durch weitere Aufgliederung erhält man die einzelnen Funktionsbereiche der Unternehmung<sup>4)</sup>, welche wiederum als Einsatzgüter verarbeitende und Ausbringgüter erstellende (Sub-) Systeme beschrieben werden<sup>5)</sup>.

Ulrich unterscheidet daneben verschiedene Dimensionen der Unternehmung, um das Unternehmungsgeschehen in materieller, sozialer, kommunikativer und wertmäßiger Sicht herausarbeiten zu können<sup>6)</sup>.

1) Vgl. Ulrich, Hans: Die Unternehmung als produktives soziales System, S. 19 und Ulrich, Krieg, Malik: Zum Praxisbezug einer systemorientierten Betriebswirtschaftslehre, S. 136.

Anm.: In diesem Sinne hält Ulrich "Revierverhalten" und Autonomiestreben schlechthin für einen "Witz". Ulrich verzichtet darauf, seine systemorientierte Betriebswirtschaftslehre in ein klassisches Wissenschaftssystem einzugliedern, denn sie müßte sonst den Anspruch aufgeben, reale Unternehmungen erklären oder Gestaltungsmodelle für solche entwickeln zu wollen. Vgl. Ulrich, Hans: Der systemorientierte Ansatz in der Betriebswirtschaftslehre, S. 44 und 48.

2) Vgl. ebenda, S. 47.

3) Anm.: Mit diesen Eigenschaften versucht Ulrich das "Wesen" der Unternehmung zu erfassen, ist sich jedoch dabei der Tatsache bewußt, daß eine vollständige Beschreibung der Unternehmung aufgrund des komplexen Charakters nicht möglich erscheint.

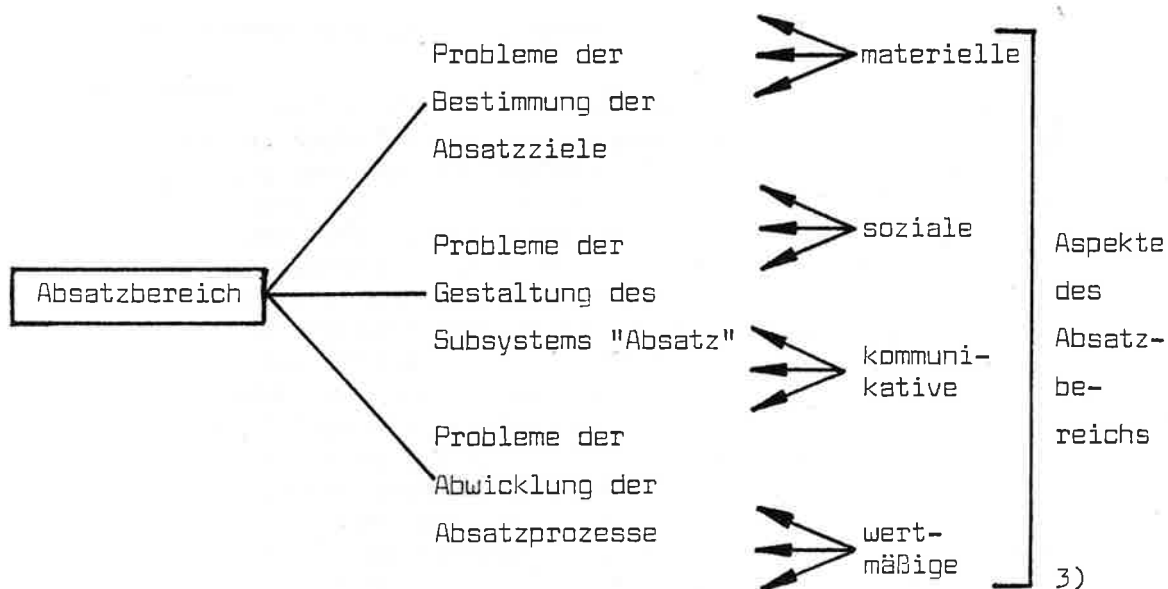
4) Vgl. zu den Funktionsbereichen Ulrich, Hans: Die Unternehmung als produktives soziales System, S. 46-49 und S. 297-316. Anm.: Bemerkenswert ist in diesem Zusammenhang, daß im Gegensatz zu Gutenberg und Heinen bei Ulrich ein gesonderter Funktionsbereich "Personalwesen" eingeführt wird.

5) Vgl. Ulrich, Hans: Der systemorientierte Ansatz in der Betriebswirtschaftslehre, S. 53. Siehe außerdem die "black-box" Theorie. In: Ulrich, Hans: Die Unternehmung als produktives soziales System, S. 132-133.

6) Vgl. ebenda, S. 49-50 und S. 225-295.

Da Ulrich nicht bei Beschreibungsmodellen stehenbleiben, sondern eine "problemorientierte Betriebswirtschaftslehre" aufbauen möchte, arbeitet er zusätzlich für Führungskräfte typische Problemsituationen heraus. Der systemorientierte Ansatz unterscheidet dabei drei Kategorien von Gestaltungs- und Lenkungsproblemen, nämlich die Probleme der Bestimmung der Ziele, welche das System erreichen soll, Probleme der Gestaltung eines zielentsprechend handlungsfähigen Systems und Probleme der Abwicklung der zielorientierten Handlungen im System<sup>1)</sup>.

Die drei vorstehend aufgezeigten Unterscheidungskriterien zur Aufgliederung der Gesamtheit betriebswirtschaftlicher Probleme, nämlich die Funktionsbereiche der Unternehmung, die Dimensionen des Unternehmungsgeschehens und die Problemkategorien, werden in eine hierarchische Ordnung gebracht, damit eine "Zerstückelung" der Betriebswirtschaftslehre vermieden wird. Die Funktionsbereiche sind dabei als übergeordnet zu betrachten. Um den Systemzusammenhang zu wahren, müssen daher bei einer Fragestellung in einem Funktionsbereich sämtliche Dimensionen und auch Problemkategorien berücksichtigt werden<sup>2)</sup>.



1) Vgl. Ulrich, Hans: Der systemorientierte Ansatz in der Betriebswirtschaftslehre, S. 52 und Ulrich, Hans: Die Unternehmung als produktives soziales System, S. 51.

Anm.: Die Ziele der Unternehmung werden bei Ulrich nicht als vorgegeben, sondern als zu bestimmende Daten aufgefaßt. Vgl. Ulrich, Hans: Der systemorientierte Ansatz in der Betriebswirtschaftslehre, S. 52.

2) Vgl. Ulrich, Hans: Die Unternehmung als produktives soziales System, S. 51-54.

3) Das Schaubild wurde entnommen aus Ulrich, Hans: Die Unternehmung als produktives soziales System, S. 52.

Die Berücksichtigung des Menschen in den zu untersuchenden  
Denkansätzen

Das Menschenbild als Ausgangspunkt der Beurteilung

3.1.1. Grundlegung

3.1.1.1. Das Problem des Menschenbildes in der Betriebswirtschaftslehre

Wie bereits einleitend angedeutet wurde, liegen den verschiedenen betriebswirtschaftlichen Konzeptionen bestimmte Vorstellungen über das Wesen des Menschen und der Bestimmungsgründe seines Handelns zugrunde.

Während in der älteren Forschung überwiegend von einem mechanistischen Menschenbild ausgegangen wurde<sup>1)</sup>, bemüht sich die neuere Lehre, über die Einbeziehung sozialwissenschaftlicher Erkenntnisse zu einer wirklichkeitsnäheren Betrachtungsweise des Menschen zu gelangen. Grundlage für diese heute weitgehend anerkannte Sichtweise ist die Tatsache, daß in den letzten Jahren die zunehmende Demokratisierung der Gesellschaft<sup>2)</sup> zusammen mit anderen politischen und ökonomischen Veränderungen<sup>3)</sup> eine erhebliche Wandlung im Selbstverständnis des Menschen und somit auch im Menschenbild der Wissenschaft bewirkt hat<sup>4)</sup>.

1) Anm.: Die Entwicklung der wirtschaftswissenschaftlichen Aussagensysteme völlig losgelöst von den sozialwissenschaftlichen Nachbardisziplinen und den dort erarbeiteten Erkenntnissen wird verständlich, wenn man den damaligen Stand der sozialwissenschaftlichen Forschung, insbesondere der Psychologie, betrachtet. Die damaligen sozialwissenschaftlichen Erkenntnisse gaben nämlich kaum Anhaltspunkte für eine angemessene Bewältigung der Probleme menschlichen Verhaltens.

2) Vgl. zur Forderung nach Demokratisierung, insbesondere nach Demokratisierung der Wirtschaft, z.B. Block, Jochen: Beziehungen zwischen dem normativen und dem produktiven Aspekt einer Demokratisierung der Wirtschaft: Überlegungen zum Problem der Übertragbarkeit des Demokratiemodells auf die Wirtschaft. Berlin 1977.

3) Anm.: Hierzu zählen unter anderem die aufgrund des gestiegenen Wohlstandes eingetretenen Änderungen in den Bedürfnisstrukturen der Menschen (Es wurden einer breiten Schicht der Bevölkerung andere als nur materielle Bedürfnisse deutlicher ins Bewußtsein gebracht; Arbeit ist nicht mehr allein Lebenszweck und Lebensinhalt.), die Stärkung der wirtschaftlichen und rechtlichen Stellung der Arbeitnehmer und ihrer Zusammenschlüsse (vgl. z.B. die entsprechenden gesetzlichen Regelungen wie das neue Mitbestimmungsgesetz von 1976) und nicht zuletzt das erheblich gestiegene durchschnittliche Bildungsniveau.

4) Mit dieser Wandlung im Menschenbild wuchs zugleich die Bedeutung des Personalwesens für die Unternehmung. Die Gründe für diese zunehmende Bedeutung der Personalwirtschaft stimmen somit auch weitgehend mit den unter Fußnote 3) angeführten überein. Vgl. daneben die Ausführungen bei Eckardstein, Dudo von und Schnellinger, Franz: Betriebliche Personalpolitik. 3. Auflage. München 1978, S. 4-5. Siehe auch Hentze, Joachim, unter Mitarbeit von Joachim Metzner: Personalwirtschaftslehre. Bd. 1: Grundlagen, Personalbedarfsermittlung, -beschaffung, -entwicklung, -bildung und -einsatz. Bern-Stuttgart 1977, S. 26-40.



1.1.2.

## Grundmodelle des Menschenbildes

### 3.1.1.2.1. Das mechanistische Menschenbild

In der mechanistischen Betrachtungsweise wird der arbeitende Mensch als ein maschinenähnlich einsetzbares Wesen gesehen, dessen Arbeitsverhalten durch Beobachtung nahezu vollständig erfaßt und durch den Einsatz geeigneter Maßnahmen bestmöglich gesteuert werden kann. Dieses Menschenbild ist Ausgangspunkt für die von Taylor begründete "wissenschaftliche Betriebsführung"<sup>1)</sup>.

Die Grundlage ist das motivationstheoretische Prinzip, daß "vernünftig" denkende und handelnde Menschen in erster Linie nach geldlichen Belohnungen streben, hauptsächlich also auf monetäre Anreize des Betriebes in Form von Lohnzahlungen reagieren<sup>2)</sup>.

Geleitet von diesem Prinzip glaubte Taylor dem Problem nachgehen zu können, auf welche Weise sich die individuellen Fähigkeiten des arbeitenden Menschen bestmöglich entwickeln und nutzen lassen. "Das Grundelement seiner wissenschaftlichen Betriebsführung (scientific management) war die exakte Analyse der einzelnen Arbeitsabläufe durch Arbeits- und Zeitstudien mit dem Ziel, unnötige und besonders anstrengende Bewegungen zu vermeiden und durch Anpassung von Arbeitsgeräten an die Belastbarkeit des menschlichen Körpers sowie durch Auswahl und Schulung des jeweils geeignetsten (!) Mitarbeiters eine Arbeitsbestleistung zu erreichen"<sup>3)</sup>.

Taylor hat auf dem Gebiet der Rationalisierung der Arbeit wahre Pionierarbeit geleistet und in erheblichem Maße dazu beigetragen, den technischen Fortschritt zu beschleunigen. Doch trotz aller Verdienste, die der "wissenschaftlichen Betriebsführung" zukommen, erscheint bei dem heutigen wissenschaftlichen Erkenntnisstand die Auffassung vom Menschen als "homo oeconomicus", der mit seiner Arbeit allein finanzielle Zielsetzungen verfolgt, als zu stark vereinfacht. Taylors Vorstellung erklärt sich allerdings aus den wirtschaftlichen Verhältnissen seiner Zeit, in der die Last des Ringens um die tägliche materielle Existenzhaltung für die meisten Arbeiter so drückend war, daß ihr Hauptaugenmerk in der Tat dem Streben nach Geld galt. Der mit dem

1) Vgl. Taylor, Frederick Winslow: Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung. Titel der Originalausgabe: "The Principles of Scientific Management". Deutsche autorisierte Ausgabe von Rudolf Roesler. München und Berlin 1922. Anm.: Statt von "wissenschaftlicher Betriebsführung" spricht man häufig auch einfach von "Taylorismus".

2) Vgl. Schanz, Günther: Verhalten in Wirtschaftsorganisationen: personalwirtschaftliche und organisationstheoretische Probleme. München 1978, S. 107-108.

3) Bisani, Fritz: Personalwesen: Grundlagen, Organisation, Planung. Opladen 1976, S. 36-37. Anm.: Über dieses Streben nach Optimierung der Arbeitsproduktivität glaubte Taylor, das Einkommen von Arbeitern und Arbeitgebern gleichermaßen maximieren und so eine soziale Harmonie herbeiführen zu können.

"Taylorismus" verbundene technische Fortschritt hat aber zu einem allgemein gestiegenen Wohlstand und somit auch zu einer Änderung der Bedürfnisstruktur des Menschen geführt. Somit kann heute davon ausgegangen werden, daß finanzielle Anreize lediglich ein Element des Belohnungssystems einer Unternehmung darstellen<sup>1)</sup>.

Als Reaktion auf die mechanistische Grundauffassung des "Taylorismus" entwickelte sich, anfänglich durch ein mehr zufälliges Experiment eingeleitet, die "Human-Relations-Bewegung", die den Grundstein für ein sozialwissenschaftlich untermauertes Menschenbild legte.

### 3.1.1.2.2. Das sozialwissenschaftlich untermauerte Menschenbild

Als zwischen 1927 und 1932 in den Hawthorne Werken der Western Electric Gesellschaft in Chicago unter der Aufsicht der beiden Harvard Professoren Elton Mayo und F.J. Roethlisberger die Auswirkungen der Lichtverhältnisse auf die Arbeitsleistungen der Beschäftigten untersucht werden sollten, stellte sich heraus, daß alle Testgruppen - unbeeinflußt von unterschiedlichen Arten und Stärken der Beleuchtung - bessere Produktionsergebnisse erbrachten als zuvor. Man führte dieses überraschende Ergebnis, den sogenannten "Hawthorne-Effekt"<sup>2)</sup>, auf die den Arbeitern zuteil gewordene Beachtung und Aufmerksamkeit, auf die veränderte soziale Situation in der Unternehmung, zurück. Somit kann die Entdeckung der Bedeutsamkeit psychologischer und sozialer Faktoren als die wichtigste Erkenntnis der sogenannten Hawthorne-Experimente angesehen werden<sup>3)</sup>.

Aufbauend auf diesen Erkenntnissen entwickelte sich die sogenannte "Human-Relations-Bewegung", die als Gegenbewegung zur "wissenschaftlichen Betriebsführung" nunmehr die Wichtigkeit sozialer und psychologischer Faktoren in den Mittelpunkt rückte und sich dabei in erster Linie um die Erforschung sozialer Beziehungen im Betrieb und ihrer Auswirkungen auf das Arbeitsergebnis bemühte.

Die Hauptergebnisse der "Human-Relations-Bewegung" können in der Erkenntnis gesehen werden, daß sich die Arbeiter nicht als isolierte Individuen, sondern als Mitglieder einer Gruppe verhalten, daß auch

1) Vgl. Kupsch, Peter Uwe und Marr, Rainer: Personalwirtschaft. In: Industriebetriebslehre. Entscheidungen im Industriebetrieb. Hrsg. von Edmund Heinen. Vierte, neubearbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden 1975, S. 525-659, hier S. 532. Anm.: Die Reduzierung des Menschen auf den sich jederzeit rational verhaltenden homo oeconomicus mag in manchen abstrakten Modellen, die lediglich "rein" ökonomische Abhängigkeiten untersuchen wollen, berechtigt sein. Versteht sich die Betriebswirtschaftslehre jedoch als angewandte Wissenschaft, die der Praxis Hilfestellung bei der Lösung von Problemen geben möchte, so muß ein weit verfeinertes und damit wirklichkeitsnäheres Menschenbild als Ausgangspunkt gewählt werden.

Fußnoten 2) und 3) siehe bitte nächste Seite.

nicht-finanziellen Anreizen eine wichtige Motivationsfunktion zukommt, und daß die individuelle Arbeitsleistung eines Mitarbeiters nicht ausschließlich durch physische, sondern in erheblichem Maße auch durch soziale Faktoren mitbestimmt wird<sup>1)</sup>.

"Die Vertreter der Human-Relations-Bewegung glauben durch die Förderung sozialer Interaktionen zunächst die Zufriedenheit der Mitarbeiter und über diese die Leistungswirksamkeit der Organisation steigern zu können. Sie unterscheiden sich damit von den Verfechtern der wissenschaftlichen Betriebsführung im Grunde nur in der Wahl der Mittel ..."<sup>2)</sup>.

Außerdem wurde der "Human-Relations-Bewegung" dort Kritik entgegengebracht, wo sie aufgrund ihres Absolutheitsanspruchs zu einer Überbetonung der Arbeitszufriedenheit<sup>3)</sup> und der sozialen Beziehungen geführt und damit ein "nahezu naives Harmoniedenken"<sup>4)</sup> und die "Illusion einer heilen Welt"<sup>5)</sup> vermittelt hat.

Nicht zu bestreiten ist allerdings, und das ist der große Verdienst dieser Bewegung, daß sie mit ihren Erkenntnissen den Weg frei gemacht hat für neue Betrachtungsweisen. Indem sie vermehrt den Blick auf soziologische und psychologische Probleme im Betrieb lenkte, konnte sie den Grundstein für ein wirklichkeitsnahes, auf verhaltenswissenschaftlichen Erkenntnissen beruhendes, Menschenbild legen.

---

Fußnoten von S. 21:

- 2) Vgl. dazu z.B. Seiwert, Lothar: Der Hawthorne-Effekt. In: WiSt 6. Jg. 1977, S. 536-538.
- 3) Vgl. Hentze, Joachim, unter Mitarbeit von Joachim Metzner: Personalwirtschaftslehre. Bd. 2: Personalerhaltung und Leistungsstimulation, Personalfreistellung und Personalinformationswirtschaft. Bern-Stuttgart 1977, S. 24-27 und Dietel, Bernhard und Müller-Bader, Peter: Elemente einer Theorie der Führung. In: Betriebswirtschaftliche Führungslehre. Ein entscheidungsorientierter Ansatz. Hrsg. Edmund Heinen. Wiesbaden 1978, S. 45-92, hier S. 53.
- 1) Vgl. Schanz, Günther: Grundlagen der verhaltenstheoretischen Betriebswirtschaftslehre. Tübingen 1977, S. 195.
- 2) Kupsch, Peter Uwe und Marr, Rainer: Personalwirtschaft, S. 533.
- 3) Anm.: Der Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Arbeitsleistung, der von der "Human-Relations-Bewegung" unterstellt wurde, ist von den neueren motivationspsychologischen Forschungen zunehmend in Frage gestellt bzw. relativiert worden.
- 4) Vgl. Dietel, Bernhard und Müller-Bader, Peter: Elemente einer Theorie der Führung, S. 53.  
Anm.: Vgl. dazu auch Schanz: "Glaubte Taylor eine Harmonisierung der Interessen durch entsprechende finanzielle Anreize herbeiführen zu können, so sah Mayo den Schlüssel dazu in der allgemeinen Zufriedenheit der Organisationsteilnehmer mit ihren Arbeitsverhältnissen". Schanz, Günther: Grundlagen der verhaltenstheoretischen Betriebswirtschaftslehre, S. 196.
- 5) Vgl. Bisani, Fritz: Personalwesen, S. 43.

"Das Menschenbild der modernen Betriebswirtschaftslehre ergibt sich aus ihrer sozialwissenschaftlichen Verankerung. Verhaltensweisen des Menschen werden aus seinen persönlichen Bedürfnissen und Wertvorstellungen und seinen sozialen Beziehungen innerhalb der Organisation erklärt. In dieses Modell des Menschen fließen individualpsychologische, sozialpsychologische, soziologische und politologische Ansätze ein. Das Verhalten des Menschen innerhalb der Organisation ist das Ergebnis von Verhandlungs-, Anpassungs-, Beeinflussungs- und Problemlösungsprozessen" <sup>1)</sup>.

Will ein betriebswirtschaftlicher Ansatz das tatsächliche Verhalten der Menschen in der Unternehmung erklären oder beeinflussen, so muß von einem wirklichkeitsnahen und damit sozialwissenschaftlich untermauerten Menschenbild ausgegangen werden.

### 3.1.2. Das Menschenbild des produktionstheoretischen Ansatzes

Im System der produktiven Faktoren begegnet uns der im Betrieb arbeitende Mensch einmal als Entscheidungsträger (dispositiv - f ü h r e n - d e r - Faktor) und andererseits als a u s f ü h r e n d e s, manipulierbares Objekt, das mit den anderen Elementarfaktoren (Betriebsmittel und Werkstoffe) auf die gleiche formale Ebene gestellt wird. Der arbeitende Mensch ist also bei Gutenberg entweder mit führender oder mit ausführender Tätigkeit beschäftigt <sup>2)</sup>.

Der dispositive Faktor wurzelt nach Meinung Gutenbergs in drei verschiedenen Schichten. Er führt dazu aus: "Stellt man auf das personale Element in ihm ab, also auf die Stärke der Antriebe und auf die Kraft und die Ursprünglichkeit der betriebspolitischen Konzeption, dann zeigt sich die irrationale Schicht, in der er wurzelt. Wird der dispositive Faktor vornehmlich unter dem Gesichtspunkt der Planung gesehen, dann bewegt man sich in jenem Bereiche rationaler Schemata, die planendes und vorausberechnendes Denken kennzeichnet. Sieht man aber in der Geschäfts- und Betriebsleitung die organisierende Instanz, dann zeigt sich der vierte Faktor als vornehmlich gestalt-vollziehende Kraft. So wurzelt also der dispositive Faktor in den drei Schichten des Irrationalen, des Rationalen und des Gestaltend-Vollziehenden" <sup>3)</sup>.

- 
- 1) Dietel, Bernhard und Müller-Bader, Peter: Elemente einer Theorie der Führung, S. 54 (im Original zum Teil fettgedruckt).  
2) Anm.: Diese Trennung zwischen dispositiver und objektbezogener Arbeit läßt sich allerdings in der Praxis nur schwer aufrechterhalten, denn die gleichen Personen verrichten vielfach beide Formen der Arbeit nebeneinander. Vgl. dazu auch Gutenberg, Erich: Unternehmensführung. Organisation und Entscheidungen. Wiesbaden 1962, S. 160.  
3) Gutenberg, Erich: Die Produktion, S. 8.

Es zeigt sich also, daß beim dispositiven Faktor Verhaltensweisen auftreten können, die sich in kein rationales Schema einfangen lassen und die nach Auffassung Gutenbergs somit aller wissenschaftlichen Erforschung verschlossen bleiben. Damit entziehen sich die Führungsentscheidungen jeder Kritik von außen, "..., denn sie sind letztlich irrational, durch nichts und niemanden kontrollierbar und nur einer geweihten Schicht dynamischer Persönlichkeiten mit besonderen Führungsqualitäten vorbehalten"<sup>1)</sup>.

Folglich kann es nach Auffassung Gutenbergs auch keine wissenschaftliche Lehre von der Unternehmungsführung geben, denn dies sei eine Kunst, die weder lehr- noch lernbar sei<sup>2)</sup>. Ulrich weist diese Auffassung Gutenbergs allerdings als unnötige Kapitulation der Wissenschaft vor einem schwierigen Problem zurück<sup>3)</sup> und in der Tat hat Gutenberg, wie die Ergebnisse der neueren Führungsforschung zeigen<sup>4)</sup>, die Möglichkeiten der Offenlegung der in einer (vermeintlich) irrationalen Schicht wurzelnden Führungsentscheidungen mit Hilfe der Sozialwissenschaften wohl erheblich unterschätzt.

Was den Menschen als Träger objektbezogener Arbeit betrifft, so wird dieser im faktoriellen Ansatz Gutenbergs überwiegend unter dem Gesichtspunkt einer b e s t m ö g l i c h e n E r g i e b i g k e i t der Arbeitsleistung behandelt<sup>5)</sup>.

Die Einschränkung der menschlichen Arbeit als Produktionsfaktor auf seine wirtschaftlich-technische Dimension und die als Prämisse ausdrücklich unterstellte Quantifizierbarkeit dieses Produktionsfaktors ist kennzeichnend für den Gutenbergschen Ansatz<sup>6)</sup>.

- 1) Hundt, Sönke und Liebau, Eberhard: Zum Verhältnis von Theorie und Praxis - Gegen ein beschränktes Selbstverständnis der Betriebswirtschaftslehre als "Unternehmerwissenschaft". In: Wissenschaftstheorie und Betriebswirtschaftslehre. Eine methodologische Kontroverse. Hrsg. von Günter Dlugos, Gerald Eberlein und Horst Steinmann. Düsseldorf 1972, S. 221-241, hier S. 226. Anm.: Hundt und Liebau bezeichnen die Ausführungen Gutenbergs über den dispositiven Faktor als massive Rechtfertigungsideologie für die Unternehmer. Vgl. ebenda, S. 226. Zum Ideologievorwurf vgl. außerdem Staehle, Wolfgang H.: Die Stellung des Menschen in neueren betriebswirtschaftlichen Theoriesystemen. In: ZfB 45. Jg. 1975, S. 713-724, hier S. 716 und Glaeser, Bernhard: Zum Verhältnis von entscheidungsorientierter Betriebswirtschaftslehre und Philosophie. In: ZfB 40. Jg. 1970, S. 665-676, hier S. 675-676.
- 2) Vgl. Gutenberg, Erich: Unternehmensführung. Organisation und Entscheidungen, Vorwort S. 5.
- 3) Vgl. Ulrich, Hans: Die Unternehmung als produktives soziales System, S. 192-193. Anm.: Ulrich faßt seine Betriebswirtschaftslehre primär als Unternehmungsführungslehre auf.
- 4) Vgl. z.B. Ulrich, Hans: Unternehmungspolitik. Bern und Stuttgart 1978.
- 5) Vgl. Gutenberg, Erich: Die Produktion. Erstes Kapitel: Die Bedingungen optimaler Ergiebigkeit menschlicher Arbeitsleistungen im Betrieb, S. 11-70. Anm.: Die menschlichen Arbeitsleistungen werden dabei sowohl von objektiven (z.B. den äußeren Arbeitsbedingungen) als auch von subjektiven Faktoren (z.B. die individuelle Eignung) beeinflusst.
- 6) Anm.: Die menschliche Arbeit als Produktionsfaktor kann nur quantifiziert werden, wenn ganz bestimmte Prämissen über das Arbeitsverhalten gesetzt werden.

Indem er die menschliche Arbeitsleistung mit den übrigen Elementarfaktoren auf die gleiche formale Ebene stellt und sie in gleicher Weise als Mittel der Zielerreichung untersucht, unterstellt er, daß der Mensch als Einsatzgut den gleichen Bedingungen unterliegt wie eine Maschine, die Maschine somit gewissermaßen zum Vorbild des Menschen wird<sup>1)</sup>.

Gutenbergs Menschenbild bezüglich des Trägers objektbezogener Arbeit kann daher ebenso wie das Taylors als stark mechanistisch angesehen werden, während im Verhalten des dispositiven Faktors ein irrationales Moment zugestanden wird<sup>2)</sup>.

### 3.1.3. Das Menschenbild des entscheidungstheoretischen Ansatzes

Die entscheidungsorientierte Betriebswirtschaftslehre möchte den verantwortlichen Entscheidungsträgern in der Unternehmung Hilfestellung geben, den Kombinationsprozeß der elementaren Produktionsfaktoren (menschliche Arbeit, Betriebsmittel und Werkstoffe) so zu gestalten, daß das Verhältnis zwischen Faktoreinsatz und Zielerreichung möglichst günstig ausfällt<sup>3)</sup>. "Allgemeine Aufgabe der Betriebswirtschaftslehre ist es daher, 'diesen Optimierungsprozeß aufzuhellen und an seiner Vervollkommnung aktiv mitzuarbeiten' "<sup>4)</sup>. Um dieser Aufgabe gerecht werden zu können, strebt die entscheidungsorientierte Betriebswirtschaftslehre, ausgehend von der Kritik an Gutenbergs "homo-oeconomicus-Modell" des stets rational entscheidenden Menschen, eine umfassendere und damit auch wirklichkeitsnähere Erklärung menschlichen Arbeitsverhaltens an<sup>5)</sup>.

1) Vgl. z.B. Staehle, Wolfgang H.: Die Stellung des Menschen in neueren betriebswirtschaftlichen Theoriesystemen, S. 716-717.

Anm.: Es muß allerdings bezweifelt werden, daß der Produktivitätseffekt der menschlichen Arbeit denselben Gesetzen unterliegt, wie die Input-Output Beziehungen sachlicher Produktionsfaktoren.

2) Anm.: Gutenberg ist sich allerdings sehr wohl der Tatsache bewußt, daß von finanziellen Anreizen nur eine begrenzte Motivationskraft ausgeht und daß die Arbeitsleistungen der Träger objektbezogener Arbeit auch von Bedingungen beeinflusst werden, die nicht mechanistischen Gesetzen gehorchen. Seine "homo oeconomicus" Prämisse des gewinnmaximierenden Lohnarbeiters wird daher auch immer wieder abgemildert. Er benutzt sie allerdings in seinen theoretischen Modellen stets völlig uneingeschränkt. Vgl. dazu Gutenberg, Erich: Die Produktion, S. 14.

3) Vgl. Teil 2.3. dieser Arbeit.

4) Heinen, Edmund: Betriebswirtschaftliche Kostenlehre. Kostentheorie und Kostenentscheidungen. Fünfte, verbesserte Auflage. Wiesbaden 1978, S. 112.

5) Anm.: Nach Auffassung Heinens ist es wichtig, daß die technisch-mechanistische Denkweise der Produktionstheorie nicht dazu führen darf, daß das Verhalten des Menschen ähnlich dem "Verhalten" der Betriebsmittel erklärt und der Mensch somit "zur Maschine degradiert" wird. Vgl. ebenda, S. 255.

Eine wirklichkeitsnahe Beschreibung und Erklärung menschlichen Arbeitsverhaltens als notwendige Voraussetzung für Gestaltungsempfehlungen an die verantwortlichen Entscheidungsträger ist jedoch ohne Verwertung von Erkenntnissen der sozialwissenschaftlichen Nachbardisziplinen undenkbar. Denn will die Betriebswirtschaftslehre Lösungshilfen z.B. bei der Beantwortung von Fragen der Arbeitsmotivation, des sozialen Rollenverhaltens oder der Beziehungen zwischen Arbeit und Persönlichkeitsmerkmalen geben, sind Erkenntnisse der Individual- und Sozialpsychologie sowie der allgemeinen Soziologie unerlässlich<sup>1)</sup>. Die Sozialwissenschaften haben nämlich deutlich gezeigt, wie begrenzt die Möglichkeiten der Menschen sind, stets vollkommen bewußt und rational handeln zu können<sup>2)</sup>. Zwar sei es das Bestreben des Menschen, jederzeit rational zu entscheiden, doch werde diese Absicht durch sachliche und psychologische Rahmenbedingungen immer wieder erheblich beschränkt. Aus diesem Grunde bemühe sich die entscheidungsorientierte Betriebswirtschaftslehre beim Entwerfen eines wirklichkeitsnahen Modells des wirtschaftenden Menschen, z. B. die "Unvollkommenheitssituation" zu berücksichtigen, in der sich der Mensch wegen seiner nur begrenzten geistigen Fähigkeiten befindet, ferner die komplexe menschliche Ziel- und Motivstruktur und auch die Verwurzelung des Menschen in der Gesellschaft, d.h. die Tatsache, daß das menschliche Verhalten von seinem sozialen Umsystem erheblich mitgeprägt wird. Heinen wendet sich somit vom sogenannten "Harmoniekonzept" der Neoklassik ab und kommt zu der sogenannten "Theorie des beschränkten Rationalverhaltens". "Das Entscheidungssubjekt ist nach deren Auffassung ein informationsverarbeitendes System, dessen Verarbeitungskapazität und Verarbeitungsgeschwindigkeit begrenzt sind. Der entscheidende Mensch empfängt von seiner Umwelt Informationen. Er versucht, diese in einem Denkprozeß problemementsprechend zu ordnen und gelangt dadurch zu mehr oder weniger 'guten' Lösungen seines Problems. Er macht sich zunächst über seine Umwelt gewisse Vorstellungen, d.h. er bildet ein Modell der Entscheidungssituation. Inwieweit dieses Modell

---

1) Anm.: Die entscheidungsorientierte Betriebswirtschaftslehre versucht z.B. die menschliche Arbeitsleistung mit Hilfe der Anreiz-Beitrags-Theorie zu erklären und bezieht sich dabei insbesondere auf die Maslow'sche Bedürfnishierarchie. Die Annahme, der Mensch in der Unternehmung sei ausschließlich auf monetäre Anreize fixiert, fällt damit für Heinen weg. Vgl. Kupsch, Peter Uwe und Marr, Peter: Personalwirtschaft, S. 540-542 und S. 574-632. Siehe außerdem Heinen, Edmund: Führung als Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre. In: Betriebswirtschaftliche Führungslehre. Ein entscheidungsorientierter Ansatz. Hrsg. von Edmund Heinen. Wiesbaden 1978, S. 15-44, hier S. 23-24 und S. 27.

2) Vgl. Heinen, Edmund: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, S. 35.

der Wirklichkeit entspricht, hängt von seiner individuellen Denk- und Kombinationsfähigkeit ab. Die einzelnen Elemente einer Entscheidungssituation, z.B. die Alternativen, sind nicht von Anfang an bekannt. Sie stellen die Ergebnisse eines psychischen Prozesses des Wahrnehmens und Erkennens dar. Selbst die Erkenntnis sich entscheiden zu müssen, ist in hohem Maße subjektiv<sup>1)</sup>.

Somit stimmt das Menschenbild des entscheidungsorientierten Ansatzes bezüglich des Entscheidungssubjektes keineswegs mit einer mechanistischen Grundvorstellung des Menschen überein, sondern kann als sozialwissenschaftlich untermauert und somit wirklichkeitsnah angesehen werden. Da der entscheidungsorientierte Ansatz der Betriebswirtschaftslehre davon ausgeht, daß j e d e Form von menschlicher Arbeit ein Zusammenwirken von ausführender und gestaltender Arbeit und somit jedes Betriebsmitglied in gewissem Sinne auch Entscheidungssubjekt ist<sup>2)</sup>, bezieht sich dieses sozialwissenschaftlich untermauerte Menschenbild nicht etwa nur auf den dispositiv Tätigen im Gutenbergschen Sinne, sondern auf alle Betriebsangehörigen in allen Teilbereichen und auf allen betrieblichen Ebenen<sup>3)</sup>. Jedoch ist anzumerken, daß für viele Betriebsangehörige nur die Entscheidungsmöglichkeit zwischen "Arbeiten" oder "Nicht-Arbeiten" besteht und kein Entscheidungsspielraum in der Tätigkeit selbst gegeben ist.

#### 3.1.4. Das Menschenbild des systemtheoretischen Ansatzes

Ulrich faßt das Unternehmungsgeschehen als einen Transformationsprozeß auf, durch den Einsatzgüter in Ausbringgüter umgewandelt werden. Einsatzgüter beziehungsweise "Input" sind dabei die Betriebsmittel (nicht zu verwechseln mit Gutenbergs Elementarfaktor Betriebsmittel) : Menschen, Anlagen, Materialien und Energie, Informationen und Zahlungsmittel. Der Mensch wird also rein formal mit den Anlagen, Materialien usw. auf die gleiche Stufe gestellt und muß ebenso wie diese "beschafft", "erhalten" und "gepflegt" werden<sup>4)</sup>.

Daß diese formale Gleichstellung des Menschen mit sachlich-maschinellen Betriebsmitteln und die der kybernetischen Wissenschaften anhaftende naturwissenschaftlich-technologische Denkweise leicht zu mechanistischen Betrachtungsweisen führen können, ist nicht verwunderlich. Doch Ulrich

1) Heinen, Edmund: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, S. 43-44.

2) Vgl. Heinen, Edmund und Reichwald, Ralf: Die menschliche Arbeit im Wandel betriebswirtschaftlicher Denkansätze.

Anm.: Die entscheidungsorientierte Betriebswirtschaftslehre geht dabei davon aus, daß jede Art von Arbeit, selbst die einfachste Maschinenbedienungsarbeit oder auch die manuelle Verrichtung an einem Werkstück, einen Gestaltungs- und somit auch einen Entscheidungsspielraum belasse.

3) Vgl. Rühli, Edwin: Die Stellung des Arbeitnehmers in Betrieb und Unternehmung, S. 271.

4) Vgl. Ulrich, Hans: Die Unternehmung als produktives soziales System, S. 46-47 und S. 157.



tritt dieser Gefahr entschieden entgegen und sagt dazu: "Abschließend möchte ich betonen, daß die Auffassung, die systemorientierte Betriebswirtschaftslehre schließe höhere Werte aus ihren Überlegungen aus und reduziere im praktischen Ergebnis den Menschen zu einem mechanistischen Element in einem Regelkreis, falsch ist und auf mangelhaften Kenntnissen der Systemtheorie und der Kybernetik beruht. Dieses Mißverständnis wird gefördert durch die leider in Deutschland weitverbreitete Verwendung von Ausdrücken aus der Schwachstromtechnik zur Bezeichnung allgemeiner kybernetischer Begriffe. Die höherentwickelten kybernetischen Modelle, welche der Komplexität der Unternehmungen und ihrer Umwelt entsprechen, zeigen mit aller Deutlichkeit auf, daß die Unternehmungen weder Automaten im Sinne der bisherigen Technik sind noch durch einige wenige Menschen zentral beherrscht werden können, sondern daß sie durch eine Vielzahl geistig sehr beweglicher Menschen aufgrund eines Ausgangsmodells laufend neu gestaltet werden müssen. Wenn etwas mit diesen Systemvorstellungen nicht vereinbar ist, dann sind es eine einfache Hierarchie im Sinne linearer Steuerketten und ein autoritärer Führungsstil"<sup>1)</sup>.

Die recht formal-mechanistische Betrachtung des Menschen als Betriebsmittel versucht der systemorientierte Ansatz dadurch zu relativieren, daß er das gesamte Unternehmungsgeschehen einer mehrdimensionalen Betrachtung unterzieht. Dabei tritt neben der "materiellen", der "kommunikativen" und der "wertmäßigen Dimension" die "soziale Dimension" besonders hervor. Die Unterschiede zwischen den sachlich-maschinellen Betriebsmitteln und dem Menschen sowie die absolute Sonderstellung, die dem Menschen im Unternehmungsgeschehen zukommt, werden in dieser sozialen Dimension besonders deutlich herausgearbeitet.

"...: Der Mensch ist in der Unternehmung das einzige lebende, natürliche Element mit eigenem Bewußtsein und Willen, er kann initiativ und schöpferisch denken und handeln; er ist selbst ein komplexes System mit großer Varietät und vielseitigen Verhaltensmöglichkeiten, daher für viele Funktionen einsetzbar; er hat einen Eigenwert und kann nicht wie tote Materie behandelt werden; er ist das einzige Element, das Motivationen und Absichten hat und Werte für sich und die Unternehmung bestimmen kann; er ist nur teilweise in die Unternehmung einbezogen und gehört gleichzeitig anderen sozialen Systemen an; er verbindet die Unternehmung mit der Umwelt"<sup>2)</sup>.

Damit ist die Frage nach dem obersten Wertsystem einer Unternehmung aufgeworfen, d.h. die Frage, ob eventuell menschliche, soziale Werte den wirtschaftlichen Zielvorstellungen überzuordnen sind<sup>3)</sup>. Denn der "Mensch trägt als Lebewesen einen Sinn in sich selbst und ist nicht nur Mittel zum Zweck; er weist einen Selbstwert auf und stellt selbst Anforderungen an seine Umwelt. Vom menschlichen Standpunkt aus kehrt sich die Mittel-Zweck-Beziehung geradezu um: Nicht der Mensch ist ein Mittel zur Erreichung unternehmerischer Ziele, sondern die Unternehmung ist ein Mittel zur Erfüllung menschlicher Zwecke"<sup>4)</sup>.

1) Ulrich, Hans: Der systemorientierte Ansatz in der Betriebswirtschaftslehre, S. 60.

2) Ulrich, Hans: Die Unternehmung als produktives soziales System, S. 156.

3) Vgl. ebenda, S. 247.

4) Ebenda, S. 246.

Aufgrund der Tatsache, daß die Mitarbeiter auch in einer sozialen Dimension betrachtet werden, wird die Bedeutung der Unternehmung als soziales System erkannt<sup>1)</sup>.

Da das Unternehmungsgeschehen in erheblichem Maße von dem Verhalten der arbeitenden Menschen mitgeprägt wird, versucht die systemorientierte Betriebswirtschaftslehre auch dieses menschliche Verhalten zu erfassen. Um dabei zu wirklichkeitsnahen Aussagen zu gelangen, bedient sie sich der Erkenntnisse ihrer sozialwissenschaftlichen Nachbardisziplinen, insbesondere der Psychologie und Soziologie<sup>2)</sup>.

Das Menschenbild des systemtheoretischen Ansatzes kann somit, gerade weil die Besonderheiten des menschlichen Wesens mit einfließen, als äußerst differenziert und wirklichkeitsnah angesehen werden.

### 3.2. Die Behandlung des Problems "Mensch im Betrieb"

#### 3.2.1. Begriff und Funktion der Unternehmung

Wie in der Einleitung kurz ausgeführt wurde, ist es für die Untersuchung des Problems "Mensch im Betrieb" sinnvoll, auf die Begriffsinhalte und Aufgaben einzugehen, die die verschiedenen Forscher der "Unternehmung" in ihren jeweiligen Ansätzen zuweisen.

#### 3.2.1.1. Grundlegung

##### 3.2.1.1.1. Das Problem der Begriffsbestimmung von Betrieb und Unternehmung

Jeder Forscher kann bei der Benennung des Begriffs und in der Wahl der Betrachtungsweise als verhältnismäßig frei angesehen werden. Jedoch muß stets die Klarheit und Eindeutigkeit der Begriffe sichergestellt sein. Eine klare und eindeutige Definition eines Begriffes ist somit notwendige Voraussetzung für dessen gegenstandsgerechte Anwendung<sup>3)</sup>.

Der Begriff als Voraussetzung für die Formulierung und das Verständnis von Theorien wird aufgefaßt als "... ein mit einem bestimmten Wort (bzw. einer Wortkombination) bezeichneter V o r s t e l l u n g s i n-

- 1) Vgl. zum sozialen Charakter der Unternehmung Ulrich, Hans: Die Unternehmung als produktives soziales System, S. 162-164.
- 2) Vgl. Teil 2.4. dieser Arbeit.
- 3) Anm.: Der Definitionsvorgang kann wie folgt beschrieben werden: Der gesamte Vorstellungsinhalt mit seinen Einzelmerkmalen (Definiens), wird übertragen auf ein Wort (Definiendum). Eine Definition kann dabei weder richtig noch falsch, sondern immer nur zweckmäßig oder unzweckmäßig sein. Vgl. Prim/Tilmann: Grundlagen einer kritisch-rationalen Sozialwissenschaft. Studienbuch zur Wissenschaftstheorie. 3., durchgesehene und erweiterte Auflage. Heidelberg 1977, S. 31. Siehe außerdem Schanz, Günther: Einführung in die Methodologie der Betriebswirtschaftslehre. Köln 1975, S. 34-40.

halt, der sich auf Merkmale, Merkmalskombinationen und Beziehungen zwischen Merkmalen beziehen kann<sup>1)</sup>. An der Bestimmung des Begriffs, mit dem der Forscher seinen Untersuchungsgegenstand beschreibt, kann man demnach erkennen, welche Merkmale dem Forscher an seinem Untersuchungsgegenstand wichtig erscheinen, wie er dessen "Wesen" beurteilt und aus welcher Problemsicht heraus er sich seinem Forschungsgegenstand nähern möchte.

In der Wissenschaft haben sich für die in der Betriebswirtschaftslehre untersuchten einzelwirtschaftlichen Gebilde in erster Linie die Bezeichnungen "Betrieb" und "Unternehmung" herausgebildet<sup>2)</sup>. Der Betrieb als in der Wirklichkeit bestehendes Gebilde schließt einen derart weiten Kreis von Wesensmerkmalen in sich ein, daß die einzelnen Wissenschaften nur die für ihren jeweiligen Erkenntnisgegenstand wichtigen Merkmale hervorheben. Dadurch kann das Wort "Betrieb" recht verschiedene Inhalte bekommen. In der Betriebswirtschaftslehre wird der Betrieb im allgemeinen als technisches, soziales oder als wirtschaftliches Gebilde aufgefaßt; ebenso ist es möglich, daß ein Betriebsbegriff alle drei Merkmale umschließt. Durch die Betonung des Betriebes als technische Einheit wird der großen Bedeutung Rechnung getragen, die der Technik bei der Gütererstellung und Güterbereitstellung zukommt. Durch die Hervorhebung der sozialen Seite rücken die zwischenmenschlichen Beziehungen im Betrieb in den Vordergrund und die Auffassung des Betriebes als in erster Linie wirtschaftliches Gebilde kann als idealtypische Betrachtung bezeichnet werden, da sie die wirtschaftliche Seite zu isoliert hervorhebt<sup>3)</sup>.

Auch der Begriff der "Unternehmung" wird im betriebswirtschaftlichen Schrifttum recht unterschiedlich verstanden. Eine geeignete Begriffsbestimmung liefert beispielsweise Kosiol. Bei ihm bildet der Betrieb (marktwirtschaftlicher Betrieb) als Sozialgebilde mit einheitlicher Planung den gemeinsamen Oberbegriff für Unternehmung (als Produktionsbetrieb) und Haushalt (als Konsumtionsbetrieb). Unternehmungen - als abgeleitete private und öffentliche Betriebe zwecks individueller Fremdbedarfsdeckung<sup>4)</sup> - sind dabei soziale Aktionsgebilde, "... in denen

1) Prim/Tilmann: Grundlagen einer kritisch-rationalen Sozialwissenschaft, S. 33.

2) Anm.: Als gebräuchliche Bezeichnungen für die Wirtschaftseinheiten, in denen sich alles Wirtschaften vollzieht, gibt es unter anderem noch die Begriffe "Betriebswirtschaft", "Privatwirtschaft", "Einzelwirtschaft" und auch "Organisation" (institutionelle Organisation).

3) Vgl. Grochla, Erwin: Betrieb, Betriebswirtschaft und Unternehmung. In: Betriebswirtschaftslehre. Teil I: Grundlagen. Eine systematisierte Auswahl von Beiträgen aus dem Handwörterbuch der Betriebswirtschaftslehre (HWB) für den Studierenden. Hrsg. von Erwin Grochla. Stuttgart 1978, S. 44-51, hier S. 45-46.

4) Vgl. Kosiol, Erich: Die Unternehmung als wirtschaftliches Aktionszentrum. Einführung in die Betriebswirtschaftslehre. Reinbek bei Hamburg 1972, S. 22-33. Anm.: Diese Begriffsbestimmung hat Kosiol von Dieter Pohmer übernommen.

sowohl die technischen als auch die ökonomischen Tatbestände und Beziehungen wie auch die soziologischen Zusammenhänge und Rechtsverhältnisse ihren Platz haben"<sup>1)</sup>.

Jedoch muß mit Bezug auf die große Uneinheitlichkeit der Begriffsbestimmungen gesagt werden, daß die Begriffe beim Bemühen der Wissenschaftler, ihr Forschungsziel zu erreichen, lediglich Mittel zum Zweck sind und die Zweckmäßigkeit der verwendeten Begriffe sich nur anhand des vom jeweiligen Forscher verfolgten Ziels beurteilen läßt<sup>2)</sup>.

### 3.2.1.1.2. Die Funktion der Unternehmung

Die Unternehmung als künstliches, vom Menschen geschaffenes Gebilde, hat in der heutigen Zeit eine Vielzahl von Funktionen gegenüber den verschiedenen Interessenten zu erfüllen.

Einen guten Gesamtüberblick dazu gibt Chmielewicz: "Sie (die Unternehmung) hat eben nicht nur eine Gewinnerzielungsfunktion im Verhältnis zu den Gesellschaften (!), sondern auch eine Bedarfsdeckungsfunktion gegenüber der Gesamtbevölkerung, eine Lohnerzielungsfunktion gegenüber den Arbeitnehmern, stellt eine Steuerquelle aus der Sicht des Staates dar, aus der Sicht der Banken eine Zinsquelle, ist eine Stätte, in der menschliche Initiativen ausgeübt und befriedigende Arbeitserlebnisse gesucht werden, dient in einigen, zum Beispiel Ostblockländern, darüber hinaus als staatspolitisches Erziehungssystem, in dem der sozialistische Bürger mitgeformt wird; sie ist ferner, was speziell die Theoretiker betrifft, eine Stätte wissenschaftlicher Experimente. Die Unternehmung hat also eine vielfältige Rollenverpflichtung in der Gesellschaft, es werden vielfältige Rollenerwartungen an sie herangetragen, zum großen Teil - wenn auch nicht ausschließlich - finanzieller Art"<sup>3)</sup>.

Im allgemeinen wird die Bedarfsdeckungsfunktion gegenüber der Gesamtbevölkerung, d.h. die wirtschaftliche Leistungserstellung und Leistungsverwertung, als die erste Aufgabe der Unternehmung angesehen. Denn wird diese Aufgabe nicht erfüllt, benötigt also niemand die von der Unternehmung bereitgestellten Güter (materieller oder immaterieller Art), so muß die Unternehmung aufhören zu funktionieren. Sie büßt aus der Sicht der Gesellschaft ihre Existenzberechtigung ein, und somit werden auch alle anderen der Unternehmung zugeschriebenen Aufgaben hinfällig<sup>4)</sup>. Aufgrund ihrer hauptsächlich wirtschaftlichen Funktion unterscheidet sich die Unternehmung somit von anderen sozialen Systemen, wie z.B. der

1) Kosiol, Erich: Die Unternehmung als wirtschaftliches Aktionszentrum, S. 32.

2) Anm.: Da somit ein Streit über den einzig "richtigen" Begriff ebenso müßig erscheint wie eine Diskussion über das einzig "richtige" Forschungsziel, werden in der vorliegenden Arbeit die Begriffe "Betrieb", "Unternehmung" und teilweise auch "Betriebswirtschaft" und "Organisation" (institutionelle Organisation) sinngleich verwendet.

3) Chmielewicz, Klaus: Interessen in der Betriebswirtschaftslehre aus wissenschaftstheoretischer Sicht. In: WSI-Forum am 6. und 7. Juni 1973. Arbeitsorientierte Einzelwirtschaftslehre contra Kapitalorientierte Betriebswirtschaftslehre. Köln 1973, S. 4-25, hier S. 16. (Ergänzung in der Klammer durch den Verfasser.)

4) Vgl. Ulrich, Hans: Die Unternehmung als produktives soziales System, S. 166.

Familie oder dem Verein, die in erster Linie außerwirtschaftliche, ideale Bedürfnisse ihrer Mitglieder befriedigen<sup>1)</sup>.

### 3.2.1.2. Begriff und Funktion der Unternehmung im produktions-theoretischen Ansatz Gutenbergs

Bei Gutenberg wird im Verhältnis von Betrieb und Unternehmung der Betrieb als Oberbegriff verwendet.

Die Unternehmung gilt dabei als ein besonderer Betriebstyp, der dadurch entsteht, daß die vom Wirtschaftssystem unabhängigen Tatbestände - Faktorsystem, Wirtschaftlichkeitsprinzip und das Prinzip des finanziellen Gleichgewichts - mit den systemabhängigen Bestandteilen zu einer Einheit verbunden werden. In einem marktwirtschaftlich-kapitalistischen Wirtschaftssystem gelten nach Gutenberg dabei das Autonomieprinzip, das erwerbswirtschaftliche Prinzip und die Alleinbestimmung (auch "Autonomie nach innen" genannt) als systembezogene Tatbestände<sup>2)</sup>. Diese drei im gesellschaftlichen und geistigen Bewußtsein des marktwirtschaftlichen Systems wurzelnden Prinzipien bestimmen das Wesen der Unternehmung; es sind die kennzeichnenden Merkmale des kapitalistischen Betriebstyps. Wird eines dieser Merkmale aufgehoben oder abgeändert, so verliert der Betriebstyp "Unternehmung" seine reine Form<sup>3)</sup>.

Die Hauptaufgabe der Unternehmung sieht Gutenberg in der Bereitstellung der zur Bedürfnisbefriedigung benötigten Sachgüter, Arbeits- und Dienstleistungen<sup>4)</sup>. Damit diese Aufgabe erfüllt werden kann, werden die Unternehmungen dem sogenannten erwerbswirtschaftlichen Prinzip überlassen, das in dem gewinnmaximalen Prinzip seine letzte Steigerung erfährt. "Die Überantwortung der betrieblichen Leistungserstellung an das erwerbswirtschaftliche Prinzip geschieht nicht höchstmöglicher Gewinnerzielung, sondern der Steuerungsfunktion wegen, die dieses Prinzip im Wettbewerbssystem ausübt. Volkswirtschaftlich gesehen bilden also die Sach- und Dienstleistungen, die in den Betrieben erstellt oder bereitgestellt werden, den Primäreffekt des gesamtwirtschaftlichen Vollzuges, Gewinnmaximierung dagegen nur den Sekundäreffekt eben dieses Geschehens, insofern es sich bei der Gewinnmaximierung nur um ein Mittel zum Zweck, nicht um einen Endzweck handelt. Privatwirtschaftlich liegen die Dinge anders. Gewinnerzielung stellt den Primäreffekt betrieblicher Betätigung dar,

1) Vgl. Rühli, Edwin: Die Stellung des Arbeitnehmers in Betrieb und Unternehmung, S. 263.

2) Vgl. dazu Gutenberg, Erich: Die Produktion, S. 460-471.

3) Vgl. ebenda, S. 457-486 und S. 507-512. Siehe auch Köhler, Richard: Theoretische Systeme der Betriebswirtschaftslehre im Lichte der neuen Wissenschaftslogik, S. 124-129.

4) Vgl. z.B. Gutenberg, Erich: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, S. 39.

die Leistungserstellung dagegen den Sekundäreffekt, insofern Leistungserstellung Mittel zum Zwecke maximaler Gewinnerzielung ist" <sup>1)</sup>.

Indem Gutenberg in seinen theoretischen Untersuchungen von einer entschlossenen und reibungslosen Anwendung aller Prinzipien ausgeht, also die Unternehmung in ihrer "reinen" Form zum Ausgangspunkt seiner gedanklichen Untersuchung macht, klammert er ganz bewußt in der Wirklichkeit bestehende Probleme, z.B. die zwischenmenschlichen Beziehungen im Betrieb, aus. Zwar ist sich Gutenberg durchaus der Tatsache bewußt, daß in der Wirklichkeit Abweichungen vom "reinen" Typ die Regel sind. Da diese Abweichungen seines Erachtens jedoch mit "rein" wirtschaftlichen Argumenten nicht zu begründen sind, spielen sie in seinen Überlegungen eine untergeordnete Rolle und werden nur am Rande erwähnt <sup>2)</sup>.

Durch seine "Wesensbestimmung" der Unternehmung und die Unterstellung der konsequenten und reibungslosen Anwendung der dieses Wesen ausmachenden Prinzipien, gelingt es Gutenberg, von tatsächlich bestehenden Problemen abzusehen und die Unternehmung als eine von Spannungen ungetrübte Einheit erscheinen zu lassen <sup>3)</sup>. Er geht von der Unternehmung als in erster Linie wirtschaftliches Gebilde aus und stellt die soziale Seite der Unternehmung vollkommen in den Hintergrund.

### 3.2.1.3. Begriff und Funktion der Unternehmung im entscheidungstheoretischen Ansatz Heinens

Heinen geht von der "Betriebswirtschaft" als Oberbegriff aus <sup>4)</sup>. Betriebswirtschaften, die es sowohl in marktwirtschaftlichen als auch in zentral gelenkten Wirtschaftsordnungen gibt, stellen Organisationen dar, die sich durch ihre speziell wirtschaftliche Zielsetzung auszeichnen. Organisationen faßt Heinen dabei allgemein auf als "zielgerichtete sozio-technische Systeme". Elemente der Organisationen sind Menschen und sachliche Hilfsmittel <sup>5)</sup>.

In marktwirtschaftlichen Wirtschaftsordnungen befindet sich ein Teil der Betriebswirtschaften in privatem Besitz und ist auf Gewinnerzielung ausgerichtet. Diese durch das erwerbswirtschaftliche und durch das Autonomieprinzip charakterisierten, besonderen Typen von Betriebswirtschaften werden Unternehmungen genannt. Alle Unternehmungen sind daher

1) Gutenberg, Erich: Die Produktion, S. 465.

2) Vgl. ebenda, S. 483.

3) Vgl. Köhler, Richard: Theoretische Systeme der Betriebswirtschaftslehre im Lichte der neuen Wissenschaftslogik, S. 160-163.

4) Vgl. zum Begriff der "Betriebswirtschaft" Heinen, Edmund: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, S. 12-13.

5) Vgl. z.B. Heinen, Edmund: Führung als Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre. In: Betriebswirtschaftliche Führungslehre. Ein entscheidungsorientierter Ansatz. Hrsg. von Edmund Heinen. Wiesbaden 1978, S. 15-44, hier S. 19-20.

ebenso wie die Betriebswirtschaften als Organisationen, als zielgerichtete sozio-technische Systeme anzusehen<sup>1)</sup>.

Als Hauptaufgaben der Unternehmung unterscheidet Heinen ähnlich wie Gutenberg einmal die gesamtwirtschaftliche Aufgabe, nämlich die Erstellung und Verwertung von Leistungen für die Bedürfnisbefriedigung von Menschen, und zum anderen die einzelwirtschaftliche Aufgabe der Unternehmung, nämlich die Erzielung von Einkommen für ihre Mitglieder<sup>2)</sup>.

Indem Heinen die Betriebswirtschaft beziehungsweise die Unternehmung als zielgerichtetes Sozialsystem beschreibt, wird die Bedeutung, die die entscheidungsorientierte Betriebswirtschaftslehre der sozialen Seite und somit dem Menschen in der Unternehmung beimißt, deutlich sichtbar. Heinen gelingt es damit, die Unternehmung nicht nur auf die rein wirtschaftliche Seite zu beschränken, obwohl für ihn der Hauptzweck der Unternehmung auch ein wirtschaftlicher ist, vielmehr wird mit der Betonung der sozialen Seite die Unternehmung als ein von den in ihr tätigen Menschen und der Umwelt geprägtes Gebilde angesehen, in dem sich zahlreiche Kommunikations-, Status- und Machtbeziehungen abspielen<sup>3)</sup>.

Durch die Begriffsbestimmung der Unternehmung als ein zielgerichtetes Sozialsystem wird die Problemsicht nicht künstlich eingeengt und die Bedeutung berücksichtigt, die dem Menschen im Betriebsprozeß zukommt. Heinen will den Menschen als Entscheidungssubjekt in den Mittelpunkt seiner entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre stellen.

#### 3.2.1.4. Begriff und Funktion der Unternehmung im systemtheoretischen Ansatz Ulrichs

Im systemtheoretischen Ansatz ist der Begriff "Unternehmung" der Name oder die Bezeichnung all jener Gebilde, die Ulrich in seiner Lehre betrachten möchte. Ulrich wehrt sich dagegen, eine konkrete Definition des Unternehmungs- oder Betriebsbegriffs abzugeben, da er der Meinung ist, daß mit Unternehmungsbegriffen das reale Gebilde, "das Wesen" der Unternehmung nicht erfaßt werden könne. Immer würden nur bestimmte Aspekte hervorgehoben, so daß man zu Definitionen gelange, die besagen, daß Unternehmungen unter anderem so oder so geartet seien<sup>4)</sup>.

Als eine Art Ausgangs- "Definition" für Unternehmungen wählt Ulrich

1) Vgl. z.B. Heinen, Edmund: Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen. Das Zielsystem der Unternehmung, S. 26.

2) Vgl. z.B. Heinen, Edmund: Betriebswirtschaftliche Kostenlehre, S. 25-27.

3) Vgl. z.B. Heinen, Edmund: Modelle zielgerichteter Sozialsysteme. In: Grundfragen der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre, S. 181-195, insbesondere S. 184-185.

4) Vgl. Ulrich, Hans: Die Unternehmung als produktives soziales System, S. 153-154.

aus Zweckmäßigkeitsgründen lediglich die Bezeichnung "produktives soziales System"<sup>1)</sup>.

Die Hauptfunktion oder den "Primärzweck" der Unternehmung sieht Ulrich - und hier ist die Unternehmung als produktives Gebilde angesprochen - in der Bereitstellung von materiellen oder immateriellen Gütern zur Bedürfnisbefriedigung Dritter. Die Hauptaufgabe der Unternehmung ist also wie im Ansatz Gutenbergs und Heinens eine wirtschaftliche<sup>2)</sup>.

Da die Unternehmung in der Realität jedoch kein von gesamtgesellschaftlichen Zusammenhängen zu trennendes Wirtschaftsgebilde ist, das sich auf ein eindeutig wirtschaftliches Ziel beschränken kann, wird die Unternehmung als ein soziales System gesehen, das von Menschen getragen und beeinflusst wird und somit zwangsläufig in die vielschichtige menschliche Gesellschaft eingegliedert ist<sup>3)</sup>.

Dieser soziale Bezug ermöglicht es Ulrich, die Unternehmung als Bestandteil der größeren menschlichen Gesellschaft zu sehen, die Unternehmung als eingebettet in die gesellschaftliche Umwelt zu begreifen und die Zwecke der Unternehmung aus den Bedürfnissen und Anliegen der Gesellschaft abzuleiten. Andererseits stellen die Unternehmungen selbst "Gesellschaften" im kleinen, Gruppierungen von Menschen dar, so daß die zwischenmenschlichen Beziehungen in der Unternehmung ins Blickfeld rücken<sup>4)</sup>.

Indem die Unternehmung als soziales System aufgefaßt wird, verhindert man die einseitige Hervorhebung wirtschaftlicher Aspekte von Unternehmungsproblemen und öffnet zudem den Weg für die Einbeziehung menschlicher Probleme in die Betriebswirtschaftslehre.

### 3.2.2. Die Berücksichtigung des arbeitenden Menschen im organisatorischen Zielsetzungs- und Zieldurchsetzungsprozeß

#### 3.2.2.1. Grundlegung

##### 3.2.2.1.1. Problemstellung: Individualziele und Ziele der Organisation

Im älteren Schrifttum wurde überwiegend sehr vereinfacht von der Unternehmung als E n t s c h e i d u n g s e i n h e i t mit dem einen Ziel G e w i n n m a x i m i e r u n g ausgegangen<sup>5)</sup>.

1) Vgl. Ulrich, Hans: Die Unternehmung als produktives soziales System, S. 155. Anm.: Ulrich versucht über Begriffe wie "Strukturiertheit", "Offenheit", "zweck- und zielgerichtete Dynamik" und "relative Autonomie" das "Wesen" der Unternehmung zu erfassen. Vgl. ebenda, S. 54.

2) Vgl. ebenda, S. 166 und Ulrich, Hans: Unternehmungspolitik, S. 91.

3) Vgl. ebenda, S. 93.

4) Vgl. Ulrich, Hans: Die Unternehmung als produktives soziales System, S. 162-163.

5) Vgl. Bidlingmaier, Johannes: Zielkonflikte und Zielkompromisse im unternehmerischen Entscheidungsprozeß. Wiesbaden 1968, S. 21-23.



Mit der Zunahme der betriebswirtschaftlichen Zielforschung wurde dann aber diese Vorstellung der Unternehmung als Entscheidungseinheit immer mehr in den Hintergrund gerückt, und man erkannte, daß die Unternehmung nicht mehr nur vom Ziel der Gewinnmaximierung geleitet wird, sondern eher ein ganzes Bündel von Zielen (Zielsystem), wirtschaftlicher und auch sozialer Art, verfolgt; es gelang den arbeitenden Menschen zunehmend, ihre persönlichen Ziele in den betrieblichen Willensbildungsprozeß mit einzubringen<sup>1)</sup>.

Da das Zusammenwirken der Menschen in den wirtschaftlichen Organisationen nicht willkürlich erfolgt, sondern stets auf bestimmte Ziele ausgerichtet ist, ist es möglich, die Unternehmung als ein zielgerichtetes System zu betrachten und das gesamte Unternehmungsgeschehen als einen fortwährenden Prozeß der Zielsetzung und Zieldurchsetzung zu begreifen<sup>2)</sup>.

Die verschiedenen Ziele der Unternehmungsmitglieder können dabei in diesen Prozessen, insbesondere im Zielsetzungsprozeß, eine recht unterschiedliche Berücksichtigung erfahren; die Unterordnung des Menschen unter den vorgegebenen ökonomischen Zweck der Unternehmung kann also recht unterschiedlich weit gehen. Die Berücksichtigung von Individualzielen der arbeitenden Menschen im Zielsetzungs- und Zieldurchsetzungsprozeß der Unternehmung dient daher hier als Maßstab für die Beurteilung der Stellung des Menschen im jeweiligen Denkansatz.

### 3.2.2.1.2. Der organisatorische Zielsetzungsprozeß

"Was die deutschsprachige Literatur anbelangt, so hat Kirsch - ... - den bislang umfassendsten Versuch unternommen, Ziele und Zielbildungsprozesse in und von Wirtschaftsorganisationen vom erwähnten Mythos der Einfachheit der ökonomischen Theorie zu entkleiden, indem zwischen Individualzielen, Zielen für die Organisation und Zielen der Organisation unterschieden wird"<sup>3)</sup>.

1) Vgl. Schiemenz, Bernd und Seiwert, Lothar: Ziele und Zielbeziehungen in der Unternehmung. In: ZfB 49. Jg. 1979, S. 581-603, hier S. 584. Ann.: Ein "Ziel" ist nach Wittstock "ein erstrebter, durch Entscheidung (en) zu realisierender Zustand in Gestalt einer bestimmten Größe (Zielvariable), die bis zum Ende eines festgelegten Zeitraums einen bestimmten Umfang annehmen soll". Wittstock, Jan: Elemente eines allgemeinen Zielsystems der Unternehmung. In: ZfB 40. Jg. 1970, S. 833-852, hier S. 834.

Unter einem "Zielsystem" versteht man eine Menge von Zielen, die durch Beziehungen miteinander verbunden sind. Vgl. Raffée, Hans: Grundprobleme der Betriebswirtschaftslehre, S. 121.

2) Vgl. Ulrich, Hans: Die Unternehmung als produktives soziales System, S. 208. Ann.: Das Unternehmungsgeschehen wird somit von Zielen her bestimmt; sie schreiben dem wirtschaftlichen Handeln eine bestimmte Richtung vor. Aufgrund einer Zielsetzung kann somit beurteilt werden, inwieweit die tatsächlichen Handlungsergebnisse mit dem ursprünglich Gewollten übereinstimmen.

3) Schanz, Günther: Grundlagen der verhaltenstheoretischen Betriebswirtschaftslehre, S. 287.

Die Organisationsteilnehmer entwickeln auf der Grundlage ihrer persönlichen Bedürfnisse und den sich daraus ableitenden Individualzielen<sup>1)</sup> gewisse Vorstellungen darüber, welche Ziele die Unternehmung verfolgen sollte. Diese Vorstellungen werden Ziele für die Organisation genannt. Sie werden als Forderungen an die Person oder Personengruppe gerichtet, die durch die Unternehmungsverfassung dazu berechtigt ist, die Ziele der Organisation festzulegen<sup>2)</sup>.

Da im betriebswirtschaftlichen Schrifttum vorwiegend von den drei betrieblichen Willensbildungszentren Kapitaleigner, Unternehmungsführung und Belegschaft ausgegangen wird, stellt sich nun das Problem, inwieweit diese drei Gruppen ihre unterschiedlichen Zielvorstellungen auch durchsetzen beziehungsweise zu Zielen der Organisation machen können.

Ob die verschiedenen Ziele für die Organisation nämlich auch zu Zielen der Organisation werden, hängt ganz wesentlich von der Beziehung der Ziele untereinander ab. Denn komplementäre, d.h. sich gegenseitig ergänzende Ziele, wie z.B. das Sicherheitsinteresse der Unternehmungsführung und das Arbeitnehmerinteresse an der Existenzsicherung, werden in der Regel zu Zielen der Unternehmung und damit handlungsbestimmend, während dies bei konkurrierenden Zielen nur nach Maßgabe der Macht möglich erscheint<sup>3)</sup>.

1) Anm.: Individualziele, wie menschengerechte Arbeitsplatzgestaltung oder Selbstverwirklichung im Arbeitsprozeß, wurden im betriebswirtschaftlichen Schrifttum bisher weitgehend vernachlässigt. Vielmehr wurde das Interesse an Einkommensmaximierung oft als einziges Ziel der Mitarbeiter angesehen. Da im Rahmen der Klärung der Individualziele die Antriebskräfte menschlichen Handelns angesprochen werden, sind Rückgriffe auf Erkenntnisse der Psychologie und Soziologie unentbehrlich; insbesondere kommt der Motivationsforschung größte Bedeutung zu. Diese ist nämlich in der Lage, Aufschlüsse über die Beweggründe menschlichen Wollens und Handelns zu geben und darauf aufbauend, Aussagen über die Ziele der arbeitenden Menschen zu ermöglichen.

Schanz kommt im Zusammenhang mit dem Motivationsproblem auch zu einer neuen Auffassung, was "Rationalität" im Handeln der Menschen ausmacht. Indem er bei der Bestimmung rationalen Verhaltens auch die Motive menschlichen Handelns berücksichtigt (z.B. Statusstreben oder das Bedürfnis nach Wertschätzung), kommt er zu dem Schluß, "..., daß weit mehr Handlungsweisen rational sein dürften, als man im Licht der ökonomischen Denktradition anzunehmen geneigt ist". Schanz, Günther: Rationalität und Verhalten. In: WiSt 8. Jg. 1979, S. 469-473, hier S. 471.

Vgl. zu den allgemeinen Theorien der Arbeitsmotivation z.B. Rosenstiel, Lutz von: Die motivationalen Grundlagen des Verhaltens in Organisationen. Leistung und Zufriedenheit. Wirtschaftspsychologische Schriften der Universitäten München und Augsburg. Hrsg. von A. Mayer und H. Brandstätter. Bd. 2. Berlin 1975, insbesondere S. 138-179.

2) Vgl. Kirsch, Werner: Entscheidungen in Organisationen. In: Einführung in die Theorie der Entscheidungsprozesse. Zweite, durchgesehene und ergänzte Auflage der Bände I-III als Gesamtausgabe. Wiesbaden 1977, hier Bd. III, S. 54-55 und S. 132-133.

Vgl. auch Kirsch, Werner: Die Unternehmungsziele in organisations-theoretischer Sicht. In: ZfbF 21. Jg. 1969, S. 665-675, hier S. 669.

3) Vgl. Schiemenz, Bernd und Seiwert, Lothar: Ziele und Zielbeziehungen in der Unternehmung, S. 602.

Die Machtverteilung zwischen den einzelnen Willensbildungszentren entscheidet also wesentlich darüber, inwieweit deren unterschiedliche Ziele mit Hilfe von Verhandlungs- und Beeinflussungsprozessen zu Zielen der Unternehmung gemacht werden können.

Macht als eine Form der sozialen Einflußnahme ist die Möglichkeit, den eigenen Willen gegen den anderer durchsetzen zu können. Sie stützt sich dabei im allgemeinen auf verschiedene Grundlagen. Man unterscheidet unter anderem die legitimierte Macht, die auf Eigentum am Betrieb oder der formellen Stellung im Betrieb beruht, die Informations- oder Expertenmacht und die Identifikations- oder Referenzmacht, bei der es zu einer Übereinstimmung zwischen den Unternehmungszielen und den persönlichen Zielen der Organisationsteilnehmer kommt. Zumeist beruht die Macht jedoch auf einer Kombination der verschiedenen Grundlagen<sup>1)</sup>.

Um den unterschiedlichen, auf den jeweiligen Machtgrundlagen beruhenden Einwirkungsmöglichkeiten der am betrieblichen Zielsetzungsprozeß beteiligten Gruppen Rechnung zu tragen, wird bei Kirsch begrifflich zwischen Kern- und Satellitengruppen unterschieden. Die Kerngruppen (in der Regel die Unternehmungsleitung) sind dabei insofern privilegiert, als sie aufgrund gesetzlicher oder vertraglicher Regeln einen vorherrschenden Einfluß bei der Zielsetzung geltend machen können. Die Satellitengruppen (z.B. die Belegschaft) können lediglich versuchen, Einfluß auf die Zielbildung in den Kerngruppen zu gewinnen<sup>2)</sup>.

### 3.2.2.1.3. Der Zielkonflikt und Möglichkeiten seiner Beilegung

Da im organisatorischen Zielsetzungsprozeß die Unternehmungsführer im allgemeinen jenes Organ stellen, das zur "Autorisierung" von Zielen berechtigt ist, kommt dieser Gruppe im betrieblichen Geschehen immer noch die größte Bedeutung zu<sup>3)</sup>.

Ihr obliegt es, zwischen den unterschiedlichen Interessen der Organisationsteilnehmer einen Ausgleich herbeizuführen und das Zielsystem der

1) Vgl. Schanz, Günther: Grundlagen der verhaltenstheoretischen Betriebswirtschaftslehre, S. 245-250 und Lösekrug, Rüdiger: Willenszentren und pluralistische Willensbildung. Ein Beitrag zur Erklärung multi-personaler Zielbildung in der Unternehmung. Dissertation Berlin 1976, S. 58-85.

2) Vgl. Kirsch, Werner: Entscheidungen in Organisationen, S. 55-56. Vgl. auch Heinen, Edmund: Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen. Das Zielsystem der Unternehmung, S. 203-206.

3) Anm.: Bedingt durch verschiedene Faktoren wie die Verabschiedung entsprechender Mitbestimmungsgesetze haben die Arbeitnehmer jedoch verstärkt die Möglichkeit, ihre persönlichen Zielvorstellungen in den Zielsetzungsprozeß einzubringen und auch bei der Zielverwirklichung entsprechend berücksichtigt zu wissen.

Unternehmung ins Gleichgewicht zu bringen. (Unternehmensführung als "Konflikt-Regler".) Um diese Aufgabe auch erfüllen zu können, ist die Kenntnis der Konflikte und ihrer Merkmale, Ursachen und Wirkungen unbedingte Voraussetzung<sup>1)</sup>.

Eine "Entschärfung"<sup>2)</sup> der Konflikte und das Ausrichten des Verhaltens der Organisationsteilnehmer auf die festgesetzten Unternehmensziele hin läßt sich dabei über ein ganzes Bündel von Maßnahmen erreichen. Neben bestimmten Strategien zur Konfliktbewältigung (z.B. Mehrheitsentscheid), Vermögensbeteiligungen und Humanisierungsmaßnahmen kommt kooperativen Führungsformen und der Unternehmensorganisation größte Bedeutung zu<sup>3)</sup>. Insbesondere sollte die Unternehmung so aufgebaut sein, daß sie jederzeit, und hierbei sind auch die verschiedenen Führungsstile angesprochen, in der Lage ist, einheitlich Ziele setzen und verwirklichen zu können<sup>4)</sup>.

Dabei ist davon auszugehen, "..., daß nicht nur die Ziele die Unternehmensstruktur prägen, sondern das eine im Hinblick auf ein bestimmtes Ziel geschaffene Struktur auch die Chancen für einen Zielwandel beeinflusst, indem sie die für den Zielbildungsprozeß so entscheidenden Machtkonstellationen mitbestimmt"<sup>5)</sup>.

Eine endgültige Lösung beziehungsweise Beseitigung von Zielkonflikten erscheint jedoch nicht möglich, und so handelt es sich bei dem Zielsystem der Unternehmung in der Regel immer um einen Kompromiß zwischen den Interessengruppen. Die einzelnen Konflikte erfahren also lediglich eine scheinbare oder "Quasilösung"<sup>6)</sup>.

Die Organisationsteilnehmer werden sich allerdings nur solange mit einem Zielkompromiß einverstanden erklären und auch bereit sein, an der Durchsetzung fremdbestimmter Ziele mitzuwirken, wie sie die Anreize, die sie von der Unternehmung erhalten, höher oder zumindest gleich den Beiträgen einschätzen, welche sie an die Unternehmung abgeben.

---

1) Vgl. Seiwert, Lothar: Mitbestimmung und Zielsystem der Unternehmung. Ansätze zu einem erweiterten Unternehmungsmodell der Betriebswirtschaftslehre. Göttingen 1979, S. 364-368.

2) Anm.: "Von 'Entschärfung' und nicht von 'Lösung' wird deshalb gesprochen, weil sonst die Vorstellung hervorgerufen wird, daß die Konflikte auch gelöst sind. Dies ist strenggenommen jedoch nur dann der Fall, wenn auch die Konfliktursachen, hier die Unvereinbarkeit der Zielvorstellungen der Organisationsteilnehmer, beseitigt sind". Ebenda, S. 368-369.

3) Vgl. ebenda, S. 416-417.

4) Vgl. Ulrich, Hans: Willensbildung und Willensdurchsetzung. In: Handwörterbuch der Organisation. Hrsg. von Erwin Grochla. Stuttgart 1969, Sp. 1781-1787, hier Sp. 1783.

5) Kieser, Alfred und Kubicek, Herbert: Organisation. Berlin, New York 1976, S. 8.

6) Vgl. Heinen, Edmund: Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen. Das Zielsystem der Unternehmung, S. 201.

Eine Einigung zwischen den Organisationsteilnehmern muß jedoch schon deshalb zustande kommen, damit nicht nur die Selbsterhaltung der Organisation gewährleistet, sondern darüber hinaus auch ihre Leistungsfähigkeit gesteigert wird. Dies liegt nämlich im gemeinsamen Interesse aller Organisationsteilnehmer, weil nur so die individuelle Zielerreichung ermöglicht beziehungsweise verbessert werden kann<sup>1)</sup>.

### 3.2.2.2. Die Berücksichtigung des arbeitenden Menschen im Zielsetzungs- und Zieldurchsetzungsprozeß bei Gutenberg

Auf der Suche nach dem "Gesetz der Faktorkombination" versucht Gutenberg, bestimmte Regelmäßigkeiten innerhalb des Unternehmungsgeschehens herauszuarbeiten und zu analysieren. Dies alles geschieht mit dem Ziel, das Verhältnis zwischen Faktorertrag und Faktoreinsatz optimal zu gestalten. Der Begriff "optimal" erlangt dabei immer nur in bezug auf bestimmte Zielvorstellungen konkrete Bedeutung. Aus diesem Grunde muß gefragt werden, an welchen Zielen die Unternehmung sich orientiert und welche Personen beziehungsweise Personengruppen am Zielbildungsprozeß beteiligt sind.

Da Gutenbergs Interesse ausschließlich dem für das liberalistisch-kapitalistische Wirtschaftssystem charakteristischen Betriebstyp "Unternehmung" gilt, setzt er die Determinanten dieses Betriebstyps als Daten<sup>2)</sup>. Er unterstellt also, daß von den Unternehmungen sowohl die systemunabhängigen als auch die systemabhängigen Prinzipien uneingeschränkt und reibungslos befolgt werden<sup>3)</sup>. Aufgrund des "Autonomieprinzips" haben die Kapitaleigner und die (von ihnen eingesetzten) Geschäftsführer alleinige Entscheidungsgewalt, und neben ihnen gibt es kein weiteres Zentrum betrieblicher Willensbildung<sup>4)</sup>.

Aus diesem Grunde ist für Gutenberg auch die Frage, ob der Belegschaft Mitbestimmungsrechte eingeräumt werden sollten, "... keine betriebswirtschaftliche, sondern eine nur in größeren Zusammenhängen zu sehende Frage"<sup>5)</sup>.

- 1) Vgl. Seiwert, Lothar: Mitbestimmung und Zielsystem der Unternehmung, S. 417.
- 2) Anm.: Nach Auffassung Gutenbergs soll sich darin sein wertfreier Standpunkt zeigen. Vgl. dazu die Kritik an Heinen, der das bestehende Wirtschaftssystem als Datum setzte: Fußnote 1, S. 14 dieser Arbeit. Vgl. auch Wöhe, Günter: Betriebswirtschaftslehre, Entwicklungstendenzen der Gegenwart, Sp. 721.
- 3) Vgl. Punkt 3.2.1.2., S. 32-33 dieser Arbeit.
- 4) Vgl. Gutenberg, Erich: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, S. 190 und Gutenberg, Erich: Die Produktion, S. 502.
- 5) Ebenda, S. 504. Anm.: Wie gezeigt wurde, besteht für Gutenberg auch der Bezugspunkt, auf den die gesamte Produktivitätsbeziehung ihrerseits hingeordnet werden müßte, in Zielsetzungen, die außerhalb der betrieblichen Prozedur als solcher liegen, ihr aber erst ihren Sinn geben. Vgl. Gutenberg, Erich: Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft, S. 25.

Gutenberg erkennt die Bedeutung der Arbeitnehmer als drittes Zentrum betrieblicher Willensbildung allerdings durchaus an und sieht auch die in der Wirklichkeit vorkommende, produktivitätssteigernde Wirkung, die von der Mitbestimmung ausgehen kann<sup>1)</sup>. Um den Kombinationsprozeß der Produktionsfaktoren jedoch stets optimal zu gestalten, unterstellt er für den Träger objektbezogener Arbeit vollkommenes Rationalverhalten in bezug auf die als Daten gesetzten Unternehmungsziele. Für diesen "homo oeconomicus" gibt es keine Informationsprobleme; da ihm vollkommene Voraussicht unterstellt wird, und auch das von Schanz in bezug auf das Rationalverhalten herausgestellte Motivationsproblem spielt bei Gutenberg keine Rolle, da der Mensch lediglich als "Einkommensmaximierer" gesehen wird<sup>2)</sup>. Durch Rationalprinzip und mechanistisches Menschenbild bewirkt Gutenberg somit, daß zwischen der Unternehmung und den Arbeitnehmern völlige Zielidentität bezüglich der Einkommensmaximierung besteht (andere Ziele betrachtet Gutenberg nicht), und er erreicht zusätzlich, daß bei der Zieldurchsetzung ein entsprechendes zielkonformes Verhalten des Trägers objektbezogener Arbeit vorausgesetzt werden kann.

Gefahren, den Kombinationsprozeß nicht optimal vollziehen zu können, sieht Gutenberg lediglich in der Person des Trägers dispositiver Arbeit begründet. Aufgrund des irrationalen Momentes unterliegt dieser nämlich, im Gegensatz zum Träger objektbezogener Arbeit, vielfältigen Begrenzungsfaktoren der Rationalität<sup>3)</sup>.

Um dennoch zu einer reibungslosen Durchsetzung der Unternehmungsziele zu gelangen - ein nach Auffassung Gutenbergs vom dispositiven Faktor zu lösendes organisatorisches Problem - unterstellt er, daß die Organisation in der Unternehmung vollkommen funktioniert, es der Betriebs- und Geschäftsleitung also stets gelingt, den Kombinationsprozeß der Elementarfaktoren optimal zu gestalten. Das heißt auch, daß stets "der richtige Mann am richtigen Arbeitsplatz" steht, daß Leistungskapazität, Leistungsbereitschaft und Eignung des Arbeiters dem jeweiligen Anforderungsprofil entsprechen<sup>4)</sup>.

Indem die Organisation als sich stets reibungslos vollziehend gedacht wird, klammert Gutenberg sie als Quelle eigener Probleme aus. Dies gelingt ihm dadurch, daß er den Faktor, dem diese organisatorische Aufgabe zukommt, nämlich den dispositiven Faktor, aus seinen produk-

1) Vgl. Gutenberg, Erich: Unternehmensführung. Organisation und Entscheidungen, S. 16-17 und Gutenberg, Erich: Die Produktion, S. 502-507.

2) Vgl. Schanz, Günther: Rationalität und Verhalten, S. 469-470.

3) Vgl. Gutenberg, Erich: Die Unternehmung als Gegenstand betriebswirtschaftlicher Theorie, S. 39.

4) Vgl. ebenda, S. 42.

tionstheoretischen Untersuchungen eliminiert. Hiermit stellt Gutenberg die Probleme der Organisation allerdings nicht in Abrede, sondern neutralisiert sie nur<sup>1)</sup>.

Die Unternehmung erscheint als eine von "natürlichen Spannungen" gereinigte, harmonische Einheit.

Persönliche Bedürfnisse und Individualziele der arbeitenden Menschen spielen nur eine nebensächliche Rolle. Sie werden dem Unternehmungsziel Gewinnmaximierung und dem Produktivitätszwang vollkommen untergeordnet.

### 3.2.2.3. Die Berücksichtigung des arbeitenden Menschen im Zielsetzungs- und Zieldurchsetzungsprozeß bei Heinen

Die entscheidungsorientierte Betriebswirtschaftslehre will den verantwortlichen Entscheidungsträgern in der Unternehmung Verhaltensempfehlungen geben, wie sie das Verhältnis zwischen Mitteleinsatz und Zielerreichung möglichst günstig gestalten können<sup>2)</sup>.

Von daher ist die "Richtigkeit" von Verhaltensempfehlungen auch nur in bezug auf bestimmte Zielsetzungen zu beurteilen.

Die Unternehmungsziele sind somit von allergrößter Wichtigkeit, denn die Mittel- oder Zielerreichungsentscheidungen müssen stets auf diese Ziele ausgerichtet sein; die Unternehmungsziele stellen somit Verhaltensmaximen für die Handlungen aller Organisationsteilnehmer dar.

In der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre werden die zu erreichenden Unternehmungsziele jedoch nicht von den Wissenschaftlern selbst festgelegt (wie z.B. bei Nicklisch), sondern die entscheidungsorientierte Betriebswirtschaftslehre übernimmt die in unserem Wirtschaftssystem empirisch vorfindbaren Unternehmungsziele<sup>3)</sup>. Sie unterwirft sich somit dem in den Unternehmungen vorherrschenden Ziel- und Wertsystem, das sich aufgrund der Machtverteilung in der Praxis durchgesetzt hat.

Die unterschiedlichen Machtverhältnisse und somit die Einwirkungsmöglichkeiten auf den Zielsetzungsprozeß werden dabei in erheblichem Maße vom bestehenden Wirtschaftssystem und der Rechtsordnung des Staates beeinflusst. Einige Gruppen haben nämlich aufgrund gesetzlicher oder

1) Vgl. Gutenberg, Erich: Die Unternehmung als Gegenstand betriebswirtschaftlicher Theorie, S. 26 und S. 42.

Ann.: Würde die den Kombinationsprozeß vollziehende Kraft, nämlich der dispositive Faktor, nicht ausgeklammert, so müßte Gutenberg in seiner Produktionstheorie Funktionen erklären, deren Variablen die Funktionsgesetzmäßigkeiten selbst zu beeinflussen und zu ändern vermögen. Daß dieses einen Widerspruch in sich selbst darstellt und daher auch nicht lösbar ist, ist leicht einsichtig.

2) Vgl. Teil 3.1.3. dieser Arbeit.

3) Vgl. Heinen, Edmund: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, S. 22.

vertraglicher Normen eine besondere Befugnis zur Zielfestsetzung (Kerngruppen wie z.B. die Eigentümer, Geschäftsführer oder Kontrollorgane), während die anderen Organisationsmitglieder (Satellitengruppen) lediglich versuchen können, Einfluß auf die Zielbildung in diesen Kerngruppen zu gewinnen<sup>1)</sup>. Die Satellitengruppen, insbesondere die Arbeitnehmer, üben deshalb auch nur in Ausnahmefällen - z.B. in Zeiten der Hochkonjunktur - einen größeren Einfluß auf die Unternehmungsziele aus.

Da die im Zielsystem der Unternehmung nicht berücksichtigten Gruppen- und Individualziele jedoch als "informale" Ziele weiterhin wirksam sind, kann es bei der Durchsetzung der Unternehmungsziele zu mehr oder weniger starken Konflikten zwischen den Arbeitnehmern als ausführende Organe und der Unternehmungsführung kommen. (Abkehr vom "Harmonie-" zum "Konflikt-Konzept".)

Da im allgemeinen Lohnzahlungen allein nicht ausreichen, um dieses Konfliktpotential weitgehend auszuschalten, untersucht Heinen das menschliche Verhalten im Betrieb. Über die Analyse der Beweggründe und Antriebskräfte menschlichen Handelns versucht er nämlich, zu Informationen zu gelangen, wie sich eine angemessene Anreiz-Beitrags-Struktur entwickeln läßt, d.h. er versucht, Informationen darüber zu gewinnen, wie sich das Verhalten des arbeitenden Menschen "... im Sinne einer ihm fremden Zielsetzung steuern läßt"<sup>2)</sup>.

"Ohne die Existenz gegensätzlicher Ziele und Werte in der Gesellschaft zu leugnen, wird es unter dem Heiligenschein der Wertfreiheit möglich, daß die Betriebswirtschaftslehre ihre Wissenschaft einer kleinen, ausgewählten Gruppe der Gesellschaft, den Unternehmern (Kapitaleigner, Manager), zur Realisierung ihrer Ziele zur Verfügung stellt"<sup>3)</sup>.

Die Ziele der arbeitenden Menschen, insbesondere derjenigen, die sich auf den unteren Ebenen der betrieblichen Hierarchie befinden, finden keine entsprechende Berücksichtigung; sie werden im Ansatz Heinens nur insoweit beachtet, als sie der Erreichung der Unternehmungsziele dienen. Menschliche Individualziele werden also nur im Hinblick auf ihren Mittelcharakter zur Erreichung der Unternehmungsziele untersucht<sup>4)</sup>.

1) Vgl. Heinen, Edmund: Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen. Das Zielsystem der Unternehmung, S. 201-205.

2) Hundt, Sönke und Liebau, Eberhard: Zum Verhältnis von Theorie und Praxis - gegen ein beschränktes Selbstverständnis der Betriebswirtschaftslehre als "Unternehmerwissenschaft", S. 235.

3) Ebenda, S. 234.

4) Vgl. Wöhe, Günter: Betriebswirtschaftslehre, Entwicklungstendenzen der Gegenwart, Sp. 725 und Staehle, Wolfgang H.: Die Stellung des Menschen in neueren betriebswirtschaftlichen Theoriesystemen, S. 719.



#### 3.2.2.4. Die Berücksichtigung des arbeitenden Menschen im Zielsetzungs- und Zieldurchsetzungsprozeß bei Ulrich

Die systemorientierte Betriebswirtschaftslehre als Unternehmungsführungslehre befaßt sich mit Problemen, wie sie sich der Unternehmungsführung in der Praxis stellen. Um typische Probleme für Führungskräfte herausarbeiten zu können, unterscheidet Ulrich drei Kategorien von Gestaltungs- und Lenkungsproblemen: die Bestimmung der Ziele, welche das System Unternehmung erreichen soll, die Gestaltung eines zielentsprechend handlungsfähigen Systems und die Abwicklung der zielorientierten Handlungen<sup>1)</sup>.

Die Träger der Leitungsfunktion haben somit als erstes die grundlegende Aufgabe der Zielsetzung zu übernehmen; im Systemansatz werden Unternehmungsziele also nicht als gegeben vorausgesetzt, sondern als zu bestimmende Größen aufgefaßt<sup>2)</sup>.

Da die Einwirkungsmöglichkeiten der zielsetzenden Gruppe zwangsläufig das gesamte Unternehmungsgeschehen prägen, stellt sich die Frage nach der personalen Zusammensetzung der Willensbildungszentren. Diese Frage ist nämlich insofern von besonderer Tragweite "..., als damit je nach Herkunft und sozialem Status dieser Menschen unterschiedliche Motivationen zum Zuge kommen und sich schließlich im Zielsystem der Unternehmung ausdrücken"<sup>3)</sup>.

Da gemäß unserer westlichen Wirtschafts- und Rechtsordnung die Eigentümer beziehungsweise die von ihnen eingesetzten Unternehmungsführer das gesetzliche, primäre Willensbildungszentrum darstellen, kommt diesen Gruppen auch die größte Bedeutung im Zielsetzungsprozeß zu. Den Einfluß der Arbeitnehmer beziehungsweise der Belegschaft möchte Ulrich, insbesondere um die Flexibilität und Handlungsfähigkeit der Unternehmung zu erhalten, auf untergeordnete Fragen beschränkt sehen und lediglich dort zulassen, wo der Gesetzgeber eine Mitwirkung zwingend vorschreibt. Die direkte Demokratie lehnt Ulrich somit als Modell der Willensbildung für Unternehmungen ab<sup>4)</sup>.

Als eine Art Ausgleich für diese Unterordnung beziehungsweise für die Anpassung der Arbeitnehmer an die produktiven Erfordernisse der Unternehmung kann man die Forderung Ulrichs an die Unternehmungsführer sehen, sowohl individuelle wie auch kollektive außerwirtschaftliche

1) Vgl. Teil 2.3. dieser Arbeit.

2) Vgl. Ulrich, Hans: Der systemorientierte Ansatz in der Betriebswirtschaftslehre, S. 52.

3) Ulrich, Hans: Die Unternehmung als produktives soziales System, S. 202.

4) Vgl. ebenda, S. 197-204.

Ziele und Werte mit in das Zielsystem der Unternehmung einzubeziehen<sup>1)</sup>. Die Forderung Ulrichs, auch mitarbeiterbezogene Ziele - wie z.B. den Gesundheits- und Unfallschutz, eine offene Informationspolitik oder Schutz vor plötzlicher Entlassung - in das Zielsystem der Unternehmung aufzunehmen, beruht letztlich auf humanen und ethischen Wertvorstellungen und ist nicht lediglich als ein Mittel zur Erreichung wirtschaftlicher Ziele zu begreifen. Jeder Mensch weist einen Selbstwert auf; darauf Rücksicht zu nehmen gebietet sich für jede Unternehmung. Das grundlegende mitarbeiterbezogene Unternehmungsziel ist es somit, den Selbstwert des Mitarbeiters anzuerkennen, zu schützen und zu fördern. Die Verwirklichung dieser mitarbeiterbezogenen Unternehmungsziele erfolgt dabei in erster Linie durch Maßnahmen des Personalwesens<sup>2)</sup>.

Zusammen mit den gesellschaftsbezogenen Unternehmungszielen - wie z.B. dem Umweltschutz - bilden die mitarbeiterbezogenen Unternehmungsziele die sozialen Ziele beziehungsweise das soziale Konzept der Unternehmungen. Die Aufnahme dieses Sozialkonzepts in das Zielsystem der Unternehmung soll einen Beitrag zur Lösung gesellschaftlicher Probleme leisten und der Förderung der Arbeitszufriedenheit der Arbeitnehmer dienen<sup>3)</sup>.

Damit unter den Unternehmungsführern eine Bereitschaft entsteht, diese sozialen Ziele als selbständige Unternehmungsziele auch anzuerkennen und ernsthaft anstreben zu wollen, muß die Unternehmungsführung davon überzeugt sein, daß es die Pflicht und die Aufgabe der Unternehmung ist, einen Beitrag zur Humanisierung der Arbeitswelt zu leisten. Diese Überzeugung muß zu einem ziel- und handlungsbestimmenden Motiv werden<sup>4)</sup>.

Indem Ulrich die sozialen Ziele als den finanzwirtschaftlichen (z.B. Gewinnerzielung) und den leistungswirtschaftlichen Zielen (z.B. Marktmacht) gleichrangig behandelt wissen will, nimmt er ganz bewußt in Kauf, daß die Berücksichtigung von sozialen Zielen zu finanziellen Einbußen, zu organisationaler Ineffektivität, führen kann. Er stellt in diesem Zusammenhang auch die Frage nach dem obersten Wertsystem der Unternehmung und überlegt, ob nicht menschliche, soziale Werte den wirtschaftlichen Zielvorstellungen überzuordnen sind<sup>5)</sup>. Zwangsläufig ist dies jedoch für ihn nicht.

Die Koordination der unterschiedlichen Ziele zu einem Gesamtziel ist dann Aufgabe der Unternehmungsführung.

1) Vgl. Ulrich, Hans: Die Unternehmung als produktives soziales System, S. 256.

2) Vgl. Ulrich, Hans: Unternehmungspolitik, S. 156-165.  
Anm.: Ulrich spricht von "mitarbeiterbezogenen Unternehmungszielen" und nicht von "Mitarbeiterzielen", da es im sozialen Bereich der Unternehmungspolitik darum geht, Ziele für die Unternehmung zu bestimmen.

3) Vgl. ebenda, S. 156.

4) Vgl. ebenda, S. 165.

5) Vgl. Teil 3.1.4. dieser Arbeit.

Obwohl Ulrich aus Gründen der Handlungsfähigkeit der Unternehmung und wegen des bestehenden Eigentumsrechts einen direkten Einfluß der Arbeitnehmer auf den Zielsetzungsprozeß ablehnt beziehungsweise auf das gesetzlich vorgesehene Mindestmaß beschränkt sehen möchte, finden sich die Individualziele der Arbeitnehmer im theoretischen Aussagesystem Ulrichs angemessen berücksichtigt. Die Mitarbeiterziele, formuliert als mitarbeiterbezogene Unternehmungsziele, nimmt Ulrich mit in das oberste Zielsystem der Unternehmung auf und stellt sie mit den finanzwirtschaftlichen und leistungswirtschaftlichen Zielen auf die gleiche Stufe.

Obwohl heutzutage immer mehr Unternehmungen auch soziale Ziele mit in ihr Zielsystem aufnehmen, erscheint die Forderung Ulrichs in ihrem Glauben an den guten Willen der Unternehmer allerdings zu idealistisch, als daß sie sich in der Praxis durchsetzen ließe. Die Notwendigkeit von konkreter Utopie soll hiermit allerdings nicht bestritten werden.

#### 4. Kritische Würdigung der untersuchten betriebswirtschaftlichen Denkansätze

##### 4.1. Zusammenfassende Stellungnahme zur Behandlung des arbeitenden Menschen im produktionstheoretischen Ansatz Gutenbergs

Bei der Beurteilung der Stellung des Menschen im produktionstheoretischen Ansatz muß zuerst gefragt werden, welches Ziel Gutenberg mit seinem Ansatz verfolgt. Für Gutenberg beruht das eigentlich "ökonomische" auf dem sogenannten Wirtschaftlichkeits- oder Rationalprinzip. Sein Ziel ist es daher, auf dieser Grundlage die Beziehung zwischen Faktorsertrag und Faktoreinsatz stets optimal zu gestalten; er versucht diese Produktivitätsbeziehung in mathematisch-funktionaler Form abzubilden.

Da dabei realitätsferne Annahmen und Verhaltenshypothesen - wie vollkommen rationales Entscheidungsverhalten und Einkommensmaximierung als einziges Zielkriterium - einfließen, unterliegt der Ansatz Gutenbergs der Gefahr des "Modell-Platonismus": Er macht keine Annahmen über die Wirklichkeit und berücksichtigt auch keine außerwirtschaftlichen Faktoren<sup>1)</sup>. Dabei muß man jedoch zugute halten, daß Gutenberg keinen Zweifel daran gelassen hat, eine "Rationaltheorie" entwickeln zu wollen und keine Analyse von realen Prozessen<sup>2)</sup>. Gutenbergs Bestreben ist

1) Vgl. dazu Albert, Hans: Modell Platonismus. Der neoklassische Stil des ökonomischen Denkens in kritischer Beleuchtung. In: Logik der Sozialwissenschaften. Hrsg. von Ernst Topitsch. Köln Berlin 1965, S. 406-434.

2) Vgl. Gutenberg, Erich: Die Unternehmung als Gegenstand betriebswirtschaftlicher Theorie, S. 26 und S. 42.

eine "... Analyse der Möglichkeiten, wie vorgefundene Strukturen im Sinne des Rationalprinzips verbessert und an sich ändernde Datenkonstellation optimal angepaßt werden können"<sup>1)</sup>.

Da viele Arbeitnehmer sowohl dispositive als auch ausführende Arbeiten ausführen, ist die Trennung von dispositiver und objektbezogener Arbeit äußerst problematisch; daneben gebührt dem objektbezogenen Faktor beziehungsweise dem arbeitenden Menschen mehr als eine rein technische Behandlung. Die menschliche Arbeitsleistung läßt sich nicht von seinem Träger trennen und wie eine Sache behandeln. (Der dispositive Faktor wird wegen seines ihm zugestandenen irrationalen Momentes aus den produktionstheoretischen Untersuchungen ausgeklammert.) Indem Gutenberg lediglich die ökonomische Seite von Arbeit zu erfassen versucht, kann er dem arbeitenden Menschen sicherlich nicht gerecht werden. Insbesondere wird der Zugang zu anderen Aspekten von Arbeit - wie die Befriedigung von persönlichen Bedürfnissen der Arbeitnehmer (z.B. Selbstverwirklichung im Arbeitsprozeß) - verstellt. Ebenso unterschätzt Gutenberg die Möglichkeiten der Sozialwissenschaften, die in einer irrationalen Schicht wurzelnde Komponente des dispositiven Faktors aufzuhellen.

Dadurch, daß Gutenberg den sozialwissenschaftlichen Charakter vieler betriebswirtschaftlicher Probleme nicht angemessen berücksichtigt und nicht den ganzen arbeitenden Menschen, sondern lediglich dessen Arbeitsleistung betrachtet, büßt der Gutenberg'sche Ansatz zunehmend an Bedeutung ein und droht seine Stellung als Paradigma in der Betriebswirtschaftslehre zu verlieren.

#### 4.2. Zusammenfassende Stellungnahme zur Behandlung des arbeitenden Menschen im entscheidungstheoretischen Ansatz Heinens

Das Bestreben der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre ist es, den verantwortlichen Entscheidungsträgern in der Unternehmung Empfehlungen hinsichtlich des Mitteleinsatzes zu geben, wie sich die Ziele, die sich in den Unternehmungen aufgrund bestehender Machtverhältnisse durchgesetzt haben, bestmöglich verwirklichen lassen.

Da im bestehenden Wirtschaftssystem die Arbeitnehmer (in der Regel) am Zielsetzungsprozeß nicht direkt beteiligt werden, kann es bei der Durchsetzung der Unternehmungsziele zu Spannungen zwischen den Arbeit-

<sup>1)</sup> Hundt, Sönke: Theoriegeschichte der Betriebswirtschaftslehre, S. 159 (im Original zum Teil kursiv).

Anm.: Hundt meint daher, daß es sehr problematisch sei, eine bestimmte Wissenschaftsauffassung wie den Kritischen Rationalismus von außen an Gutenberg heranzutragen, unterstellend, man würde vorab den allein gültigen Maßstab über das, was Wissenschaft zu sein habe, in seinem Besitz haben. Vgl. ebenda, S. 165.

nehmern und der Unternehmungsführung kommen. Um dieses Konfliktpotential zu entschärfen, versucht Heinen, "... eine ausgewogene Anreiz-Beitragsstruktur zu entwickeln, die aus der Sicht der Arbeitnehmer einen Anreizüberschuß enthält"<sup>1)</sup>; er erhofft sich dadurch ein ziel- und rollenkonformes Verhalten der Arbeitnehmer.

Eine zielwirksame Gestaltung des Anreizbündels setzt dabei eine vorherige Beschreibung und Erklärung menschlichen (Entscheidungs-) Verhaltens im Betrieb voraus.

Diese Erklärung menschlichen Arbeits- und Entscheidungsverhaltens versucht Heinen über die Einbeziehung von Erkenntnissen der Psychologie, Soziologie, Politologie, Anthropologie und insbesondere der Motivationsforschung sozialwissenschaftlich abzusichern<sup>2)</sup>. Er stützt sich dabei weitgehend auf die von Maslow entwickelte Anreiz-Beitrags-Theorie.

Die Annahme, daß finanzielle Anreize eine ausreichende Grundlage für die Lösung beziehungsweise Entschärfung der Interessen- und Zielkonflikte darstellen, der Mensch also lediglich seinen finanziellen Vorteil mehren möchte, fällt somit für Heinen weg. Der Mensch erscheint nicht als seelenlose Maschine, sondern es wird in Betracht gezogen, daß Arbeit auch die Möglichkeit bedeutet, menschliche Grundbedürfnisse wie die nach Selbstverwirklichung und Selbstbestätigung zu befriedigen. "Phänomene wie Führungsstil, Mitwirkungsmöglichkeit, Ausbildungs- und Beförderungschancen, Sicherheitsbedürfnis und Streben nach Selbstverwirklichung u.a.m. werden neben den Entlohnungssystemen zu selbstverständlichen betrieblichen Gestaltungsvariablen"<sup>3)</sup>.

Da Heinen davon ausgeht, daß jede Form von Arbeit einen Entscheidungsspielraum beläßt und jedes Organisationsmitglied somit in gewissem Sinne auch Entscheidungssubjekt ist, bezieht sich seine sozialwissenschaftlich abgesicherte Auffassung vom Menschen auf **a l l e** im Betrieb tätigen Menschen.

---

1) Kupsch, Peter Uwe und Marr, Rainer: Personalwirtschaft, S. 542 (im Original zum Teil fettgedruckt). Vgl. zur Anreiz-Beitrags-Theorie ebenda, S. 540-546.

2) Anm.: Indem Heinen auch außerwirtschaftliche, nicht rationale und sozialpsychologische Einflußfaktoren berücksichtigt, wendet er sich von der Theorie des vollkommenen Rationalverhaltens ab und kommt zu der auf Simon zurückzuführenden "Théorie des beschränkten Rationalverhaltens". Die Menschen sind danach nicht wie bei Gutenberg "Maximierer", sondern aufgrund ihrer nur begrenzten kognitiven Kapazitäten "Satisfizierer"; sie streben eine ein bestimmtes Anspruchsniveau befriedigende Lösung an. Vgl. dazu March, James G. und Simon, Herbert A.: Organisation und Individuum. Menschliches Verhalten in Organisationen. Wiesbaden 1976. Titel der Originalausgabe: "Organizations". New York-London 1958. Siehe auch Schanz, Günther: Rationalität und Verhalten, S. 470-471.

3) Rühli, Edwin: Die Stellung des Arbeitnehmers in Betrieb und Unternehmung, S. 270.

Dieses an sich erfreuliche Ergebnis wird allerdings erheblich dadurch relativiert, daß die Beschreibung und Erklärung menschlichen Verhaltens lediglich aus dem Grunde geschieht, damit es bei der Durchsetzung der Unternehmungsziele berücksichtigt und in die gewünschten Bahnen gelenkt werden kann. Zur körperlichen Ausnutzung der menschlichen Arbeitskraft tritt zusätzlich die psychische Ausbeutung des Menschen. Die Individualziele der Arbeitnehmer werden nur insoweit berücksichtigt, als sie der Erreichung der Unternehmungsziele dienen.

Die Berücksichtigung von menschlichen Verhaltensweisen und das Eingehen auf die Ziele, Bedürfnisse und Wünsche der Arbeitnehmer geschieht also nicht des arbeitenden Menschen, sondern lediglich seiner bestmöglichen Arbeitsleistung wegen. Die menschlichen Werte und Ziele finden nur deshalb Beachtung, damit das Verhältnis zwischen Mitteleinsatz und Unternehmungszielen bestmöglich gestaltet werden kann. Da der arbeitende Mensch somit wie im System Gutenbergs als Mittel der Zielerreichung analysiert und als ein in seiner Arbeitsergiebigkeit zu maximierender Faktor gesehen wird, wird er trotz sozialwissenschaftlicher Untermuerung in die Nähe des reinen Produktionsfaktors gerückt. Dies gilt insbesondere für diejenigen Arbeiter, in deren Tätigkeit selbst kein Entscheidungsspielraum gegeben ist und deren Arbeit man somit auch nicht das Attribut "Selbstverwirklichung" beimessen kann (z.B. reine Maschinenbedienungs- oder Fließbandarbeiten); diesen Menschen bleibt - wenn überhaupt - lediglich die Entscheidung zwischen "Arbeiten" und "Nicht-Arbeiten".

Im Ansatz Heinens finden somit die Arbeitnehmerbelange keine ausdrückliche Berücksichtigung, sondern werden den Zielen und Interessen der Kerngruppen, insbesondere der Kapitaleigner und Manager, untergeordnet. "... Eine solche Verkürzung der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre (ist) äußerst problematisch, denn eine Betriebswirtschaftslehre sollte den Bedürfnissen bzw. Zielen der Arbeiter ebenso Rechnung zu tragen versuchen, wie denen der Eigentümer ... und ihrem Management"<sup>1)</sup>.

Bezüglich der Behandlung des arbeitenden Menschen ist somit der Unterschied zwischen Gutenberg und Heinen nicht so groß, wie man auf den ersten Blick vermuten konnte, auch wenn Heinen psychologische und soziologische Erkenntnisse berücksichtigt. Die Kennzeichnung der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre als Sozialwissenschaft muß daher auch erheblich in Zweifel gezogen werden.

---

1) Raffée, Hans: Grundprobleme der Betriebswirtschaftslehre, S. 59.

4.3. Zusammenfassende Stellungnahme zur Behandlung des arbeitenden Menschen im systemtheoretischen Ansatz Ulrichs

Die systemtheoretische Betriebswirtschaftslehre versteht sich als angewandte, den Problemstellungen der Praxis nachgehende Unternehmungs-führungslehre. Sie möchte den in Unternehmungen tätigen Führungskräften - ein Personenkreis, den Ulrich sehr weit verstanden wissen will - die zur erfolgreichen Führungstätigkeit notwendigen Wissensgrundlagen vermitteln. Diese einseitige Ausrichtung auf die Führungskräfte ist allerdings sehr problematisch; denn eine Betriebswirtschaftslehre sollte auch den "Nicht-Führungskräften" Hilfen zur Lösung von Problemstellungen beziehungsweise zum Durchsetzen ihrer Ziele geben<sup>1)</sup>.

Da die Führungsprobleme in der Praxis - insbesondere in bezug auf die Menschenführung - sehr vielschichtiger Natur sind, geht die systemtheoretische Betriebswirtschaftslehre nicht von einem idealtypischen Menschen aus und verharret auch nicht in den engen Grenzen der traditionellen Betriebswirtschaftslehre; vielmehr ist sie, da Kenntnisse im Bereich der Sozialwissenschaften notwendige Voraussetzung für eine zweckmäßige Unternehmungsführung sind, zwangsläufig fächerübergreifend angelegt.

Ulrich verzichtet also zugunsten der Wirklichkeitsentsprechung und praktischen Relevanz auf die Geschlossenheit und die Mathematisierung, wie sie für die Gutenberg'sche Theorie kennzeichnend ist, und verweist auf die Notwendigkeit wirklichkeitsnaher Erklärung menschlichen Verhaltens im Betrieb. Entsprechend wird die Bedeutung der Unternehmung als *s o z i a l e s* Gebilde, in dem sich zahlreiche zwischenmenschliche Beziehungen abspielen, von Ulrich herausgestellt.

Für Ulrich ist jedoch vorrangiger Zweck der Unternehmung nicht ein sozialer, sondern wie bei Gutenberg und Heinen ein wirtschaftlicher, nämlich die Bedarfsdeckung. Wird dieser wirtschaftlich-produktive Zweck nicht erfüllt, muß die Unternehmung aufhören zu bestehen, und alle anderen der Unternehmung zugeschriebenen Aufgaben werden hinfällig. Will die Unternehmung also Bestand haben, muß in unserer sich rasch ändernden Umwelt die Einheitlichkeit, Kontinuität und Flexibilität der Willensbildung in der Unternehmung stets gewährleistet sein; da von daher die direkte Demokratie als Modell der Willensbildung in Unternehmungen nicht in Frage kommt, möchte Ulrich die Mitwirkungs-

1) Vgl. dazu Staehle, Wolfgang H.: Die Stellung des Menschen in neueren betriebswirtschaftlichen Theoriesystemen, S. 720 und Hentze, Joachim, unter Mitarbeit von Joachim Metzner: Personalwirtschaftslehre Bd. 1, S. 75. Vgl. auch Raffée, Hans: Grundprobleme der Betriebswirtschaftslehre, S. 59.

möglichkeiten der Belegschaft auf untergeordnete Fragen beschränkt sehen. Die Mitwirkungsrechte sollen sich daher auf den eigentlichen Tätigkeitsbereich, auf Mitbestimmung am Arbeitsplatz, beschränken<sup>1)</sup>. Dies scheint einsichtig, denn in diesem Bereich ist der Arbeiter direkt von Entscheidungen Dritter betroffen, nur dort bietet sich ihm unmittelbar die Möglichkeit der Selbstverwirklichung und Selbstbestätigung (z.B. durch Arbeitsanreicherung).

Da wegen des "Produktivitätszwangs" und wegen gegebener Machtverhältnisse die Gefahr besteht, daß der arbeitende Mensch nur als Mittel zur Erreichung wirtschaftlicher Ziele betrachtet und behandelt wird, werden in der systemtheoretischen Betriebswirtschaftslehre Ulrichs alle Problemstellungen beziehungsweise Problemlösungen auch in einer sozialen Dimension, d.h. in ihrer Auswirkung auf den Menschen, betrachtet.

Die Rücksichtnahme auf menschliche Werte und individuelle Ziele der Arbeitnehmer, die Beachtung des menschlichen Selbstwertes, dies alles geschieht nicht - wie bei Heinen - lediglich der besseren Durchsetzung der wirtschaftlichen Ziele wegen, sondern als Selbstzweck, aus humanen und ethischen Gründen, aus der sozialen Verantwortung der Unternehmung heraus.

Zwar steht im theoretischen Aussagesystem Ulrichs der arbeitende Mensch nicht im Vordergrund, doch erfährt er eine seiner Bedeutung angemessene Berücksichtigung, wobei die menschlichen Belange als den finanzwirtschaftlichen und leistungswirtschaftlichen Erfordernissen gleichrangig betrachtet werden.

Möglicherweise werden von diesem von Ulrich vertretenen Konzept einer sozialen Verantwortung der Unternehmung weitere Anstöße für die Gestaltung von Unternehmungen in der Praxis ausgehen, so daß die Forderungen Ulrichs nicht nur konkrete Utopie bleiben<sup>2)</sup>.

##### 5. Schlußbetrachtung

Ausgehend von der Darstellung des produktionstheoretischen, des entscheidungstheoretischen und des systemtheoretischen Denkansatzes der Betriebswirtschaftslehre wurde untersucht, welche Stellung dem Menschen im jeweiligen Ansatz zukommt. Dabei zeigte sich, daß alle drei untersuchten Denkansätze die produktive Funktion der Unternehmung in den Vordergrund stellen. Der im Betrieb arbeitende Mensch wird jedoch im Verhältnis zum "Produktivitätszwang" unterschiedlich gesehen.

1) Vgl. Ulrich, Hans: Unternehmungspolitik, S. 163-164.

2) Vgl. zum Begriff der "konkreten Utopie" z.B. Schanz, Günther: Verhalten in Wirtschaftsorganisationen, S. 301-302.



Während in Gutenbergs "Analyse der Möglichkeiten" der arbeitende Mensch nicht als Mensch, sondern als maschinenähnlich einsetzbares, seelenloses Wesen gesehen wird, berücksichtigt Heinen das menschliche Wesen nur insoweit, als es der Verwirklichung der Unternehmungsziele dient.

Den weitesten Schritt weg von der Auffassung des Menschen als reinem Produktionsfaktor, d.h. als Mittel zur Erreichung rein wirtschaftlicher Zwecke, unternimmt Ulrich. Er fordert, daß alle Probleme auch einer sozialen Betrachtung unterzogen werden, d.h. eventuelle Problemlösungen sollen stets auf ihre Folgen für die Menschen hin geprüft werden. Denn die Gefahren, die sich ergeben können, orientierten sich die Unternehmungen lediglich am rein ökonomisch Rationalen, können leicht zur Bedrohung für die Menschheit werden. (Dies zeigt sich an den in jüngster Zeit auftretenden Problemen der Umweltverschmutzung, der Kernenergie u.a..)

Der Zwang zur Produktivität kann selbst zur großen Gefahr werden, wenn nämlich - wie zum Teil schon in unserer Zeit erkennbar - eine gesunde Wirtschaft nur noch um den Preis kranker Menschen möglich ist<sup>1)</sup> Es ist von daher zu fordern, daß sich die Wirtschaft vermehrt an menschlichen und ethischen Werten orientiert und die sozialen Ziele der Unternehmung den wirtschaftlichen übergeordnet werden.

---

1) Anm.: Man denke dabei nur an die fast täglichen Meldungen über die zunehmenden körperlichen und insbesondere seelischen Erkrankungen, hervorgerufen durch Nachtschichtarbeit, Streß usw..

Schrifttumsverzeichnis

- Albert, Hans: Probleme der Theoriebildung. Entwicklung, Struktur und Anwendung sozialwissenschaftlicher Theorien. In: Theorie und Realität. Ausgewählte Aufsätze zur Wissenschaftslehre der Sozialwissenschaften. Hrsg. von Hans Albert. Tübingen 1964, S. 3-70.
- Albert, Hans: Modell-Platonismus. Der neoklassische Stil des ökonomischen Denkens in kritischer Beleuchtung. In: Logik der Sozialwissenschaften. Hrsg. von Ernst Topitsch. Köln Berlin 1965, S. 406-434.
- Ammon, A.: Objekte und Grundbegriffe der theoretischen Nationalökonomie. 2. Auflage. Leipzig und Wien 1927.
- Baumann, Erika: Das System Unternehmung. Einführung in die Betriebswirtschaftslehre. Stuttgart Berlin Köln Mainz 1978.
- Berthel, Jürgen: Zielorientierte Unternehmenssteuerung. Die Formulierung operationaler Zielsysteme. Stuttgart 1973.
- Bidlingmaier, Johannes: Zielkonflikte und Zielkompromisse im unternehmerischen Entscheidungsprozeß. Wiesbaden 1968.
- Bisani, Fritz: Personalwesen. Grundlagen, Organisation, Planung. Opladen 1976.
- Bisani, Fritz: Personalführung. Wiesbaden 1977.
- Block, Jochen: Beziehungen zwischen dem normativen und dem produktiven Aspekt einer Demokratisierung der Wirtschaft: Überlegungen zum Problem der Übertragbarkeit des Demokratiemodells auf die Wirtschaft. Berlin 1977.
- Chmielewicz, Klaus: Interessen in der Betriebswirtschaftslehre aus wissenschaftstheoretischer Sicht. In: Arbeitsorientierte Einzelwirtschaftslehre contra Kapitalorientierte Betriebswirtschaftslehre. WSI-Studie zur Wirtschafts- und Sozialforschung. WSI-Forum am 6. und 7. Juni 1973. Köln 1973, S. 4-25.
- Chmielewicz, Klaus: Arbeitnehmerinteressen und Kapitalismuskritik in der Betriebswirtschaftslehre. Reinbek bei Hamburg 1975.
- Chmielewicz, Klaus: Forschungsmethoden der Betriebswirtschaftslehre. In: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft. Hrsg. von Erwin Grochla und Waldemar Wittmann. 4., völlig umgestaltete Auflage. Stuttgart 1975, Sp. 1548-1558.
- Dietel, Bernhard und Müller-Bader, Peter: Elemente einer Theorie der Führung. In: Betriebswirtschaftliche Führungslehre. Ein entscheidungsorientierter Ansatz. Hrsg. von Edmund Heinen. Wiesbaden 1978, S. 45-92.
- Eckardstein, Dudo von und Schnellinger, Franz: Betriebliche Personalpolitik. 3. Auflage. München 1978.
- Endres, Walter: Menschen und Gegenstände im Betrieb und in seiner Umwelt. In: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 28. Jg. 1976, S. 781-804.
- Glaeser, Bernhard: Zum Verhältnis von entscheidungsorientierter Betriebswirtschaftslehre und Philosophie. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 40. Jg. 1970, S. 665-676.
- Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland. Vom 23. Mai 1949. Beck'sche Textausgaben. Grundgesetz. 44. Auflage 1976.

- Gutenberg, Erich: Die Unternehmung als Gegenstand betriebswirtschaftlicher Theorie. Berlin Wien 1929.
- Gutenberg, Erich: Offene Fragen der Produktions- und Kostentheorie. In: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung 8. Jg. 1956, S. 429-449.
- Gutenberg, Erich: Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft. Krefeld 1957.
- Gutenberg, Erich: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre. Wiesbaden 1958.
- Gutenberg, Erich: Unternehmensführung. Organisation und Entscheidungen. Wiesbaden 1962.
- Gutenberg, Erich: Die Produktionsfunktion als Beispiel betriebswirtschaftlicher Theoriebildung. In: Systeme und Methoden in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. Erwin Beckerath zum 75. Geburtstag. Hrsg. von Norbert Klotten, Wilhelm Krelle, Heinz Müller, Fritz Neumark. Tübingen 1964, S. 145-153.
- Gutenberg, Erich: Über einige Fragen der neueren Betriebswirtschaftslehre. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 36. Jg. 1966. 1. Ergänzungsheft, S. 1-17.
- Gutenberg, Erich: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. Bd. 1: Die Produktion. 21. Auflage. Berlin-Heidelberg-New York 1975 (zitiert als: Die Produktion).
- Habermas, Jürgen: Technik und Wissenschaft als "Ideologie". 5. Auflage. Frankfurt/Main 1971.
- Hartfiel, Günter: Wirtschaftliche und Soziale Rationalität. Untersuchungen zum Menschenbild in Ökonomie und Soziologie. Stuttgart 1968.
- Hasenack, Wilhelm: Der Mensch im Betrieb. Inwieweit kann oder muß die Betriebswirtschaftslehre den Menschen in ihre Untersuchungen einbeziehen. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 31. Jg. 1961, S. 577-596.
- Hax, Karl: Unternehmenstheorien in der Betriebswirtschaftslehre. In: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 28. Jg. 1976, S. 91-98.
- Hentze, Joachim, unter Mitarbeit von Joachim Metzner: Personalwirtschaftslehre. Bd. 1: Grundlagen, Personalbedarfsentwicklung, -beschaffung, -entwicklung, -bildung und -einsatz. Bd. 2: Personalerhaltung und Leistungsstimulation, Personalfreistellung und Personalinformationswirtschaft. Bern-Stuttgart 1977.
- Heinen, Edmund: Der entscheidungsorientierte Ansatz in der Betriebswirtschaftslehre. In: Wissenschaftsprogramm und Ausbildungsziele der Betriebswirtschaftslehre. Hrsg. von Gert von Kortzfleisch. Berlin 1971, S. 21-37.
- Heinen, Edmund und Reichwald, Ralf: Die menschliche Arbeit im Wandel betriebswirtschaftlicher Denkansätze. In: Der Mensch und die Technik. Technisch-wissenschaftliche Blätter der Süddeutschen Zeitung. 16. Jg. 1974, 224. Ausgabe vom 9.4.1974.
- Heinen, Edmund: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre. Fünfte, verbesserte Auflage. Wiesbaden 1974.
- Heinen, Edmund: Industriebetriebslehre als Entscheidungslehre. In: Industriebetriebslehre. Entscheidungen im Industriebetrieb. Hrsg. von Edmund Heinen. 4., neubearbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden 1975, S. 25-78.

- Heinen, Edmund: Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen. Das Zielsystem der Unternehmung. Dritte, durchgesehene Auflage. Wiesbaden 1976.
- Heinen, Edmund: Grundfragen der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre. München 1976.
- Heinen, Edmund: Betriebswirtschaft heute. Die Bedeutung der Entscheidungstheorie für Forschung und Praxis. In: Grundfragen der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre. München 1976, S. 199-219.
- Heinen, Edmund: Zum Wissenschaftsprogramm der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre. In: Grundfragen der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre. München 1976, S. 364-393.
- Heinen, Edmund: Betriebswirtschaftliche Kostenlehre. Kostentheorie und Kostenentscheidungen. Fünfte, verbesserte Auflage. Wiesbaden 1978.
- Heinen, Edmund: Führung als Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre. In: Betriebswirtschaftliche Führungslehre. Ein entscheidungsorientierter Ansatz. Hrsg. von Edmund Heinen. Wiesbaden 1978, S. 15-44.
- Hundt, Sönke und Liebau, Eberhard: Zum Verhältnis von Theorie und Praxis - Gegen ein beschränktes Selbstverständnis der Betriebswirtschaftslehre als "Unternehmerwissenschaft". In: Wissenschaftstheorie und Betriebswirtschaftslehre. Eine methodologische Kontroverse. Hrsg. von G. Dlugos, G. Eberlein und H. Steinmann. Düsseldorf 1972, S. 153-184.
- Hundt, Sönke: Zur Theoriegeschichte der Betriebswirtschaftslehre. Köln 1977.
- Jehle, Egon: Über Fortschritt und Fortschrittskriterien in betriebswirtschaftlichen Theorien. Eine Erkenntnis- und Methodenkritische Bestandsaufnahme Betriebswirtschaftlicher Forschungsprogramme. Stuttgart 1973.
- Kaltschmid, Jochen: Menschsein in der industriellen Gesellschaft. Eine kritische Bestandsaufnahme. München 1965.
- Kieser, Alfred und Kubicek, Herbert: Organisation. Berlin, New York 1976.
- Kirsch, Werned: Die Unternehmungsziele in organisationstheoretischer Sicht. In: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 21. Jg. 1969, S. 665-675.
- Kirsch, Werner: Die entscheidungs- und systemorientierte Betriebswirtschaftslehre. Wissenschaftsprogramm, Grundkonzeption, Wertfreiheit und Parteilichkeit. In: Wissenschaftstheorie und Betriebswirtschaftslehre. Eine methodologische Kontroverse. Hrsg. von G. Dlugos, G. Eberlein und H. Steinmann. Düsseldorf 1972, S. 153-184.
- Kirsch, Werner: Betriebswirtschaftslehre: Systeme, Entscheidungen, Methoden. Wiesbaden 1974.
- Kirsch, Werner: Entscheidungen in Organisationen. In: Einführung in die Theorie der Entscheidungsprozesse. Zweite, durchgesehene und ergänzte Auflage der Bände I-III als Gesamtausgabe. Bd. III. Wiesbaden 1977.
- Köhler, Richard: Theoretische Systeme der Betriebswirtschaftslehre im Lichte der neueren Wissenschaftslogik. Stuttgart 1966.

- Kosiol, Erich: Die Unternehmung als wirtschaftliches Aktionszentrum. Einführung in die Betriebswirtschaftslehre. Reinbek bei Hamburg 1972.
- Krämer-Badoni, Rudolf und Evers, Hans Gerhard (Hrsg.): Mensch und Menschenbild. Darmstadt 1969.
- Kupsch, Peter Uwe und Marr, Rainer: Personalwirtschaft. In: Industriebetriebslehre. Entscheidungen im Industriebetrieb. Hrsg. von Edmund Heinen. Vierte, neubearbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden 1975, S. 525-659.
- Löffelholz, Josef: Repetitorium der Betriebswirtschaftslehre. 5. neubearbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden 1975.
- Lösekrug, Rüdiger: Willenszentren und pluralistische Willensbildung. Ein Beitrag zur Erklärung multipersonaler Zielbildung in der Unternehmung. Dissertation Berlin 1976.
- March, James G. und Simon, Herbert A.: Organisation und Individuum. Menschliches Verhalten in Organisationen. Titel der Originalausgabe: "Organization". New York-London 1958.
- Nell-Breuning, Oswald: Der Mensch im Betrieb. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 20. Jg. 1950, S. 257-266.
- Nicklisch, Heinrich: Die Betriebswirtschaft. Stuttgart 1932.
- Potthoff, Erich: Betriebliches Personalwesen. Berlin New York 1974.
- Prim/Tilmann: Grundlagen einer kritisch-rationalen Sozialwissenschaft. 3., durchgesehene und erweiterte Auflage. Heidelberg 1977.
- Projektgruppe im WSI: Grundelemente einer Arbeitsorientierten Einzelwirtschaftslehre. Ein Beitrag zur politischen Ökonomie der Unternehmung. Köln 1974.
- Raffée, Hans: Grundprobleme der Betriebswirtschaftslehre. Göttingen 1974.
- Reichwald, Ralf: Die menschliche Arbeit in der betriebswirtschaftlichen Produktionstheorie - Eine methodologische Analyse - Dissertation München 1973.
- Reichwald, Ralf: Arbeit als Produktionsfaktor: Ein kritischer Grundlagenbeitrag zur betriebswirtschaftlichen Produktionstheorie. München Basel 1977.
- Rieger, Wilhelm: Einführung in die Privatwirtschaftslehre. 3. unveränderte Auflage. Erlangen 1964.
- Rosenstiel, Lutz von: Die motivationalen Grundlagen des Verhaltens in Organisationen. Leistung und Zufriedenheit. Berlin 1975. Wirtschaftspsychologische Schriften der Universitäten München und Augsburg. Hrsg. von A. Mayer und H. Brandstätter, Bd. 2.
- Rühli, Edwin: Die Stellung des Arbeitnehmers in Betrieb und Unternehmung. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 48. Jg. 1978, S. 263-276.
- Schanz, Günther: Pluralismus in der Betriebswirtschaftslehre: Bemerkungen zu gegenwärtigen Forschungsprogrammen. In: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 25. Jg. 1973, S. 131-154.
- Schanz, Günther: Wider das Selbstverständnis der Betriebswirtschaftslehre als "praktisch-normative" Disziplin. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 43. Jg. 1973, S. 585-602.

- Schanz, Günther: Funktionalisierung der Wissenschaft? Marginalien zum Systemdenken in der Betriebswirtschaftslehre. In: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 26. Jg. 1974, S. 544-560.
- Schanz, Günther: Einführung in die Methodologie der Betriebswirtschaftslehre. Köln 1975.
- Schanz, Günther: Grundlagen der verhaltenstheoretischen Betriebswirtschaftslehre. Tübingen 1977.
- Schanz, Günther: Verhalten in Wirtschaftsorganisationen. Personalwirtschaftliche und organisationstheoretische Probleme. München 1978.
- Schanz, Günther: Rationalität und Verhalten. In: Wirtschaftswissenschaftliches Studium. Zeitschrift für Ausbildung und Hochschulkontakt. Hrsg. von Prof. Dr. Erwin Dichtl und Prof. Dr. Otmar Issing. 8. Jg. 1979, S. 469-473.
- Scheuchzer, Roland: Der Faktor Mensch in der Betriebswirtschaftslehre. Bern 1957.
- Schiemenz, Bernd und Seiwert, Lothar: Ziele und Zielbeziehungen in der Unternehmung. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 49. Jg. 1979, S. 581-603.
- Seiwert, Lothar: Der Hawthorne-Effekt. In: Wirtschaftswissenschaftliches Studium. Zeitschrift für Ausbildung und Hochschulkontakt. Hrsg. von Prof. Dr. Erwin Dichtl und Prof. Dr. Otmar Issing. 6. Jg. 1977, S. 536-538.
- Seiwert, Lothar: Mitbestimmung und Zielsystem der Unternehmung. Ansätze zu einem erweiterten Unternehmungsmodell der Betriebswirtschaftslehre. Göttingen 1979.
- Staehele, Wolfgang H.: Die Stellung des Menschen in neueren betriebswirtschaftlichen Theoriesystemen. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 45. Jg. 1975, S. 713-724.
- Stegmüller, Wolfgang: Hauptströmungen der Gegenwartsphilosophie. Dritte, wesentlich erweiterte Auflage. Stuttgart 1965.
- Steinmann, Horst und Matthes, Wilfried: Wissenschaftstheoretische Überlegungen zum System Gutenbergs. In: Wissenschaftstheorie und Betriebswirtschaftslehre. Eine methodologische Kontroverse. Hrsg. von G. Dlugos, G. Eberlein und H. Steinmann. Düsseldorf 1972, S. 119-151.
- Taylor, Frederick Winslow: Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung ("The Principles of Scientific Management"). Deutsche autorisierte Ausgabe von Rudolf Roesler. München und Berlin 1922.
- Ulrich, Hans: Konzept einer Unternehmungsführungslehre. In: Strukturwandlungen der Unternehmung. Festschrift zum 70. Geburtstag von Prof. Dr. Emil Gsell. Hrsg. von Hans Ulrich und Vera Ganz-Keppeler. Bern-Stuttgart 1969.
- Ulrich, Hans: Willensbildung und Willensdurchsetzung. In: Handwörterbuch der Organisation. Hrsg. von Erwin Grochla. Stuttgart 1969, Sp. 1781-1787.
- Ulrich, Hans: Die Unternehmung als produktives soziales System. Grundlagen der allgemeinen Unternehmungslehre. 2., überarbeitete Auflage. Bern und Stuttgart 1970.

- Ulrich, Hans: Der systemorientierte Ansatz in der Betriebswirtschaftslehre. In: Wissenschaftsprogramm und Ausbildungsziele der Betriebswirtschaftslehre. Hrsg. von Gert von Kortzfleisch. Berlin 1971, S. 43-60.
- Ulrich, Hans: Unternehmungspolitik. Bern und Stuttgart 1978.
- Ulrich, Hans, Krieg, Walter und Malik, Fredmund: Zum Praxisbezug einer systemorientierten Betriebswirtschaftslehre. In: Zum Praxisbezug der Betriebswirtschaftslehre in wissenschaftstheoretischer Sicht. Hrsg. von Hans Ulrich. Bern Stuttgart 1976.
- Ulrich, Peter/Hill, Wilhelm: Wissenschaftstheoretische Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. In: Wirtschaftswissenschaftliches Studium. Zeitschrift für Ausbildung und Hochschulkontakt. Hrsg. von Prof. Dr. Erwin Dichtl und Prof. Dr. Otmar Issing. 5. Jg. 1976, Teil I S. 304-309 und Teil II S. 345-350.
- Wild, Jürgen: Methodenprobleme der Betriebswirtschaftslehre. In: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft. Hrsg. von Erwin Grochla und Waldemar Wittmann. 4., völlig umgestaltete Auflage. Stuttgart 1975, Sp. 2654-2677.
- Wild, Jürgen: Betriebswirtschaftliche Theoriebildung. In: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft. Hrsg. von Erwin Grochla und Waldemar Wittmann. 4., völlig umgestaltete Auflage. Stuttgart 1975, Sp. 3889-3910.
- Wittstock, Jan: Elemente eines allgemeinen Zielsystems der Unternehmung. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 40. Jg. 1970, S. 833-852.
- Wöhe, Günter: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 11., neubearbeitete und erweiterte Auflage. München 1975.
- Wöhe, Günter: Betriebswirtschaftslehre, Entwicklungstendenzen der Gegenwart. In: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft. Hrsg. von Erwin Grochla und Waldemar Wittmann. 4., völlig umgestaltete Auflage. Stuttgart 1975, Sp. 710-747.

### Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre an Eides Statt, daß ich die beiliegende Diplomarbeit selbständig und ohne fremde Hilfe verfaßt, andere als die angegebenen Quellen nicht benutzt und die den benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

Berlin, den 22. November 1979