

Kritik des Menschenbildes in der Betriebswirtschaftslehre

Auf dem Weg zu einer sozialökonomischen Betriebswirtschaftslehre

Dissertation
der Hochschule St. Gallen
für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften
zur Erlangung der Würde eines
Doktors der Wirtschaftswissenschaften

vorgelegt von
Kai H. Matthiesen
aus Deutschland

Genehmigt auf Antrag der Herren

Prof. Dr. Peter Ulrich
und
Prof. Dr. Emil Walter-Busch

Dissertation Nr. 1707

Verlag Paul Haupt Bern · Stuttgart · Wien 1995

Die Hochschule St. Gallen für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften gestattet hiermit die Drucklegung der vorliegenden Dissertation, ohne damit zu den darin ausgesprochenen Anschauungen Stellung zu nehmen.

St. Gallen, den 13. Juni 1995

Der Rektor:
Prof. Dr. Georges Fischer

Diese Arbeit erscheint unter demselben Titel
als Band 14 in der Schriftenreihe
«St. Galler Beiträge zur Wirtschaftsethik»
im Verlag Paul Haupt Bern · Stuttgart · Wien
ISBN 3-258-05230-1

Alle Rechte vorbehalten
Copyright © 1995 by Paul Haupt Berne
Jede Art der Vervielfältigung ohne Genehmigung des Verlages ist unzulässig
Dieses Papier ist umweltverträglich, weil chlorfrei hergestellt
Printed in Switzerland

Meiner Familie

Vorwort

Ich liebe die Menschen, das Leben. Meinen Eltern verdanke ich dieses Vertrauen; sie haben es mir geschenkt. Das Vertrauen in den Menschen war mein 'naiver' Ausgangspunkt einer Kritik des Menschenbildes in der Betriebswirtschaftslehre. Nun ist 'Naivität' eine gute Voraussetzung für viele, viele Fragen, nicht aber für eine Kritik im wissenschaftlichen Sinne. Das haben mich Prof. Dr. Peter Ulrich und Prof. Dr. Emil Walter-Busch gelehrt. Dennoch wäre ich ohne den von vielen anderen geteilten Glauben daran, daß es so etwas wie Menschlichkeit gibt, und daß diese auch in der Betriebswirtschaftslehre und der Wirtschaft zu denken ist, vielleicht im Sumpf des Kritisierens untergegangen. Ich bin nicht Münchhausen.

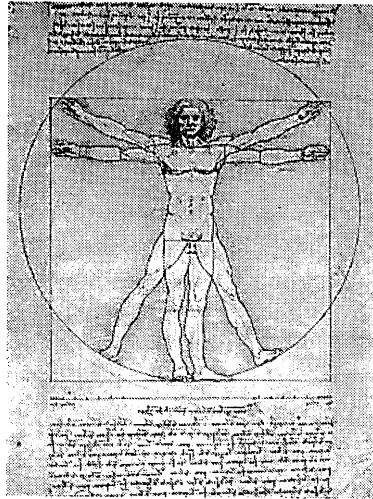
An meinem Zopf zogen viele, die mir St. Gallen zu einem Zuhause werden ließen: die Freunde im 'Kreis der Weltverbesserer' in Wissenschaft und darüber hinaus mit ihrer Offenheit im Geiste und im Herzen; die Mitstreiter am unvollendeten Projekt der St. Gallener Dialoge zum Radikalen Konstruktivismus; die Kollegen am Institut für Wirtschaftsethik; die Freunde bei 'oikos', der etwas anderen Studenteninitiative; die Seelen der HSG mit steter Unterstützung. Ihnen allen danke ich. Ich hatte ein wunderbares Leben in St. Gallen - das gute Leben.

Inhaltlich hat die Arbeit sehr von der harten Kritik profitiert, die mir freundschaftlich entgegengebracht wurde und doch nicht immer ganz schmerzfrei blieb. Peter Ulrich, mein Doktorvater, weiß, daß er gemeint ist. York Lunau hat sein Bestes gegeben, es ihm gleich zu tun. Uwe Schneidewind dagegen hatte den nötigen Enthusiasmus auch in Momenten, in denen ich befürchtete, diesen zu verlieren. Allen dreien gilt mein Dank.

St. Gallen verlasse ich mit Orientierungen darüber, wie ich Menschlichkeit in der Wirtschaft denken kann. St. Gallen verlasse ich, um Menschlichkeit in der Wirtschaft zu denken. Ich wünsche mir, daß die vorliegende Arbeit auch anderen Anregungen auf der Suche nach Orientierungen im Denken über Wirtschaft und in der Wirtschaft geben kann.

Gütersloh, im Juni 1995

Kai H. Matthiesen



(MHN) ! emuron nu 209 t29'm i299

Abbildung 0: Reflexion des Humanen

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	12
Einleitung: Mensch in Wirtschaft	15
Teil I	
Betriebswirtschaftslehre und Menschenbild	21
1 Wertprämissen in der Betriebswirtschaftslehre	23
1.1 Umgang mit Wertungen: ‘Intellektuelle Rechtschaffenheit’	25
1.2 Wissenschaftskonzeption: BWL als praktische Wirklichkeits- wissenschaft	29
2 Kritische Analyse des Menschenbildes in der BWL	35
2.1 Das Menschenbild als Orientierung in der Welt	35
2.2 Das Menschenbild in der BWL	39
3 Philosophisch-anthropologische Fundierung für zeitgemäße Menschenbilder in der Betriebswirtschaftslehre	45
3.1 Philosophische Anthropologie	45
3.2 Weltoffenheit	50
3.3 Reziprozität	53
3.4 Autonomie	56
3.5 Identität	59
3.6 Betriebswirtschaftliches Erkenntnisinteresse und philosophische Anthropologie	61
3.7 Prüfraster für betriebswirtschaftliche Menschenbilder	65

Teil II

Analyse und Kritik betriebswirtschaftlicher Menschenbilder ... 75

4	Schein und Ouchi: Menschenbild-Theorien	77
4.1	Menschenbild-Theorien im Überblick	77
4.2	Typ 1 - 'rational-economic man'	81
4.3	Typ 2 - 'social man'	84
4.4	Typ 3 - 'self-actualizing man'	88
4.5	Typ 4 - 'complex man'	92
4.6	Theory Z - Ouchi	97
4.7	Fazit: Menschenbilder von Menschenbild-Theorien	103
5	Taylor: Scientific Management	105
5.1	Grundzüge des Scientific Management	106
5.2	Das Menschenbild des Scientific Management	109
5.3	Profil des Menschenbildes des Scientific Management	118
5.4	Fazit: Scientific Management	125
6	Womack/ Jones /Roos: Lean Management	127
6.1	Grundzüge des Lean Management	129
6.2	Das Menschenbild des Lean Management	132
6.3	Profil des Menschenbildes des Lean Management	142
6.4	Fazit: Lean Management	150
7	Humanitätsdefizite betriebswirtschaftlicher Menschenbilder und die Folgen für die betroffenen Menschen	153
7.1	Weltoffenheit	153
7.2	Reziprozität	159
7.3	Autonomie	163
7.4	Identität	167

Teil III

Reorientierung und Rekonstruktion: Sozialökonomische

Betriebswirtschaftslehre und ihr Menschenbild 173

8 Reorientierung betriebswirtschaftlicher Menschenbilder: Rationalisierung der Handlungsorientierungen 175

8.1 Orientierungen betriebswirtschaftlicher Menschenbilder 175

8.2 Rationalisierungsdynamik betriebswirtschaftlicher Menschenbilder .. 180

8.3 Das Menschenbild als vernünftige Handlungsorientierung 183

9 Entwicklungspotentiale der BWL als sozialökonomische Betriebswirtschaftslehre 189

9.1 Grundzüge einer sozialökonomischen BWL 190

9.2 Handlungsebenen in der sozialökonomischen BWL 195

9.3 Wissenschaftsprogramm der sozialökonomischen BWL 202

10 BWL am Menschen orientiert: Theory A 209

10.1 Theory A: Philosophisch-anthropologisch fundiertes
Menschenbild der BWL 209

10.2 Weltoffenheit als Orientierung 217

10.3 Reziprozität als Orientierung 221

10.4 Autonomie als Orientierung 224

10.5 Identität als Orientierung 227

10.6 Chancen und Grenzen der Operationalisierung des Menschenbildes
als Instrument kommunikativer Rationalisierung 231

Schlußbemerkung: Wirtschaft für Menschen 233

Literaturverzeichnis 235

Abbildungsverzeichnis

0	Reflexion des Humanen	5
1.1	Postulate für den bewußten Umgang mit Wertungen in der Sozialwissenschaft	29
1.2	Wissenschaftskonzeption der BWL als praktische Wirklichkeitswissenschaft	32
1.3	Postulate für die Rolle des Menschenbildes in der BWL	33
2.1	Mensch und Menschenbild - 'Sein' und Sollen	38
2.2	BWL-Theorien und ihr implizites Menschenbild	41
2.3	Menschenbild bei Menschenbild-Theorien	42
2.4	Genese von Menschenbild-Theorien	43
3.1	Hypothesen zur Kritik betriebswirtschaftlicher Menschenbilder	62
3.2	Dimensionen der Entwicklungsfähigkeit des Menschen	65
3.3	Stufen der Entwicklungsfähigkeit betriebswirtschaftlicher Menschenbilder	66
3.4	Prüfraster für betriebswirtschaftliche Menschenbilder	67
3.5	Stufen der Entwicklungsfähigkeit in den Dimensionen des Menschenbildes	73
4.1	Scheins Menschenbild-Typologie im Überblick	78
4.2	Klassifikationen von Menschenbildern	79
4.3	Das Menschenbild des 'rational-economic man'	81
4.4	Profil des 'rational-economic man'	83
4.5	Das Menschenbild des 'social man'	84
4.6	Profil des 'social man'	87
4.7	Das Menschenbild des 'self-actualizing man'	88
4.8	Profil des 'self-actualizing man'	91
4.9	Das Menschenbild des 'complex man'	93
4.10	Profil des 'complex man'	96
4.11	Das Menschenbild der 'Theory Z'	97
4.12	Profil des Menschenbildes der 'Theory Z'	102
5.1	Das Menschenbild des Scientific Management	109
5.2	Profil des Menschenbildes im Scientific Management	124

6.1	Das Menschenbild des Lean Management	132
6.2	Profil des Menschenbildes im Lean Management	149
6.3	Das Menschenbild des Lean Management aus der systemischen Perspektive	150
7.1	Betriebswirtschaftliche Hypothese und philosophisch-anthropo- logische Kernaussage für die Dimension Weltoffenheit	153
7.2	Dimension Weltoffenheit im Überblick	154
7.3	Betriebswirtschaftliche Hypothese und philosophisch-anthropo- logische Kernaussage für die Dimension Reziprozität	159
7.4	Dimension Reziprozität im Überblick	160
7.5	Betriebswirtschaftliche Hypothese und philosophisch-anthropo- logische Kernaussage für die Dimension Autonomie	163
7.6	Dimension Autonomie im Überblick	164
7.7	Betriebswirtschaftliche Hypothese und philosophisch-anthropo- logische Kernaussage für die Dimension Identität	167
7.8	Dimension Identität im Überblick	168
7.9	Übersicht über Humanitätsdefizite betriebswirtschaftlicher Menschenbilder und deren Folgen	171
8.1	Menschenbilder im Koordinatenkreuz philosophisch-anthropo- logischer Dimensionen	176
8.2	Entgegengesetzte Orientierungen und Entwicklungsrichtungen für betriebswirtschaftliche Menschenbilder	179
8.3	Menschenbilder zwischen Humanisierung und Effizienzstreben	181
8.4	Verständigungsraum für innovative Synthesen	185
8.5	Die Rolle des Menschenbildes in der reorientierten BWL	186
9.1	Vernünftiges Wirtschaften	191
9.2	Handlungstypen nach Habermas	195
9.3	Unternehmerische Handlungsebenen	199
9.4	Gewichtung der Rationalisierungstypen auf den Handlungsebenen	200
9.5	Postulate sozialökonomischer Unternehmensführung	201
9.6	Diskursethik als Zwei-Stufen-Ethik	203
9.7	Programm einer sozialökonomischen BWL	205
9.8	Systematische Entfaltung eines sozialökonomischen Wissenschaftsprogramms für die BWL	207
10.1	Theory A - Menschenbild der sozialökonomischen BWL	215
10.2	Theory A und Matrix handlungsnaher Orientierungen	216

Einleitung:

Mensch in Wirtschaft

„Ausnahmslos jede wie immer geartete Ordnung der gesellschaftlichen Beziehungen ist, wenn man sie *bewerten* will, letztlich auch daraufhin zu prüfen, *welchem menschlichen Typus* sie, im Wege äußerer oder innerer (Motiv-) Auslese, die optimalen Chancen gibt, zum herrschenden zu werden.“

M. Weber¹

Welchem menschlichen Typus werden heute in der Wirtschaft optimale Chancen gegeben, zum (vor-)herrschenden zu werden? Und welcher sollte es sein? Diese Fragen beschäftigen mich und geben Anlaß für Konzeption und Erstellung der vorliegenden Arbeit. Während des Studiums der Betriebswirtschaftslehre (BWL) wurde meinen Kommilitonen und mir beigebracht, nach welchen Kriterien ein Unternehmen zu führen sei. Es ging um die Frage, mit welchen Techniken vom Markt gegebene Impulse umzusetzen seien, und darum, daß diese Techniken als Notwendigkeit und als Erfolgsrezept für das Wirtschaften in der Marktwirtschaft zu akzeptieren und zu erlernen seien.

Gleichzeitig setzte sich aber in den achtziger Jahren allgemein die Erkenntnis durch, daß diese Rezepte nicht allen und nicht unbegrenzt den Erfolg bescherten, den sie versprochen. Insbesondere die Gefährdung der ökologischen Grundlagen des Lebens und Wirtschaftens sowie die steigende Zahl der Arbeitslosen trotz steigender volkswirtschaftlicher Wohlstandsindikatoren ließen Zweifel laut werden an den Kriterien für Erfolg, welche die wirtschaftswissenschaftliche Disziplin anlegte. Nach näherer Betrachtung aus diesem Blickwinkel und angeregt durch die Lektüre der „Transformation der ökonomischen Vernunft“ Peter Ulrichs,² schien es mir, als seien bei der Aufstellung der Kriterien, nach denen die Wirtschaft zu funktionieren habe, eben gerade nicht Menschen befragt worden, um deren lebensweltliche Bedürfnisse es aber doch letztlich ging. Von den Menschen wurde lediglich ange-

¹ Vgl. Weber, Max: Der Sinn der „Wertfreiheit“ der soziologischen und ökonomischen Wissenschaften, in: Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre, 5. A., Tübingen 1982, S. 489-540, (1982b), S. 517 (Kursive Schrift im Original gesperrt).

² Vgl. Ulrich, Peter: Transformation der ökonomischen Vernunft: Fortschrittsperspektiven der modernen Industriegesellschaft, 3. A., Bern/Stuttgart/Wien 1993 (1. A. 1986) (1993a).

nommen und erwartet, daß sie sich möglichst reibungslos in die Wirtschaft einfügten. Die Unvermeidbarkeit einer wirtschaftlichen Verflechtung der Lebenspraxis eines jeden Menschen gerann zu einem Bild des 'Menschen in Wirtschaft', der beginnt, willen- und machtlos in diesen Systemverflechtungen aufzugehen und schließlich seine Konturen gänzlich zu verlieren.

Dieses Bild widerspricht aber ganz und gar der Auffassung, daß nur der Mensch Ausgangspunkt einer Reflexion dessen sein kann, was sich 'Wirtschaften' nennt und auch tatsächlich 'Werte-Schaffen' meint. Wer, wenn nicht der Mensch, kann und muß sich als Handelnder ständig darüber klarwerden, welche Werte er für wen oder was schaffen will? Diese Entscheidungen scheint die Wirtschaftswissenschaft dem Menschen aber immer öfter abnehmen zu wollen, indem sie 'objektive' Kriterien formuliert, welche angeblich frei von Wertung sind. Wem aber will eine Wirtschaft, die sich nach der von dieser Wissenschaft postulierten 'Objektivität' richtet, Werte schaffen, wenn ihre Handlungskriterien nicht die Wertungen des Menschen zum Ausgangspunkt haben? Welche Rolle ist dann dem Menschen überhaupt noch zugedacht? Welchem menschlichen Typus also, wenn überhaupt einem, will diese Wissenschaft mit ihrer Wirtschaft gerecht werden? Und schließlich: Was ist der menschliche Typus, dem sie gerecht werden sollte? Die Antworten liegen nicht auf der Hand, sondern bedeuten eine Herausforderung. Mit Wittgenstein gesprochen: „Ein philosophisches Problem hat die Form: 'Ich kenne mich nicht aus.'“³

Mein *Interesse*, das für diese Arbeit *erkenntnisleitend* ist, gilt dem Menschen, und zwar dem Menschen im Unternehmen, wie er in der BWL dargestellt wird.⁴ Es ist dieser Mensch im Unternehmen, der in der Praxis, in der die Theorie zur Anwendung gelangt, sowohl in direkter sozialer Interaktion mit anderen Menschen als auch durch betriebswirtschaftliche Institutionen mit dem Menschenbild konfrontiert ist, welches eine betriebswirtschaftliche Theorie transportiert. Mit der Untersuchung dieses Menschenbildes begeben mich auf die Suche nach Defiziten an Humanität in der BWL. Wie angedeutet geschieht dies nicht aus Freude an einer

³ Vgl. Wittgenstein, Ludwig: Philosophische Untersuchungen, in: ders.: Werkausgabe, Bd. 1, 6. A., Frankfurt/M. 1989, S. 225-580 (1989b), S. 302 (Abschnitt 123).

⁴ „Was aber für uns Bedeutung hat, das ist natürlich durch keine 'voraussetzungslose' Untersuchung des empirisch Gegebenen zu erschließen, sondern seine Feststellung ist Voraussetzung dafür, daß etwas *Gegenstand* der Untersuchung wird.“ Weber, Max: Die „Objektivität“ sozialwissenschaftlicher und sozialpolitischer Erkenntnis, in: Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre. 5. A., Tübingen 1982, S. 146-214 (1982a), S. 175-176 (kursive Schrift im Original gesperrt).

pathologischen Analyse, sondern mit der Absicht, Potentiale für mehr Humanität in der BWL aufzuspüren und entsprechende Orientierungen für wirtschaftliches Denken und Handeln zu schaffen.

Das Ziel der Arbeit ist es also, ausgehend von den Ergebnissen der Kritik betriebswirtschaftlicher Menschenbilder, grundlegende Kategorien für ein am Menschen orientiertes Denken in betriebswirtschaftlichen Zusammenhängen zu schaffen. Dazu wird im ersten Schritt zu klären sein, welche Rolle dem Menschenbild in der BWL zukommen sollte, und wie diese grundsätzlich auszufüllen wäre (Teil I). Daran schließt sich die Frage an, inwieweit herkömmliche betriebswirtschaftliche Theorien diesen Anforderungen gerecht werden können (Teil II), und schließlich, wie eine betriebswirtschaftliche Theorie und ihr Menschenbild aussehen müßten, um diesen Anforderungen genügen zu können (Teil III).

In Teil I wird zunächst untersucht, wie mit den Werten, die in Aussagen über den Menschen immer schon enthalten sind, in der BWL umgegangen wird. Blicke es bei der oft behaupteten 'Wertfreiheit' und 'Objektivität' der BWL, so wäre das Unterfangen, betriebswirtschaftliche Menschenbilder auf die darin enthaltenen Werte zu untersuchen, allerdings gegenstandslos. Wird die BWL dagegen als 'praktische Wirklichkeitswissenschaft' entworfen, welche ausdrücklich das Weber'sche Gebot der 'intellektuellen Rechtschaffenheit' berücksichtigt, so wird mit der Forderung nach einem bewußten Umgang mit Wertungen auch eine Analyse des Menschenbildes fruchtbar (Kapitel 1).

Das Menschenbild dient dem Menschen als Orientierung im Umgang mit seinen gleichartigen und somit auch mit sich selbst. Es hat die Rolle einer Metapher für die grundlegenden Wertprämissen, die der Mensch, sich in der Welt orientierend, immer wieder setzt. In diesem Sinne sind Menschenbilder in der BWL zum einen *implizit* als unausgesprochene Wertprämissen und zum anderen *explizit* als Ausgangspunkt für die Konstruktion betriebswirtschaftlicher Theorien zu finden (Kapitel 2).

Vor einer Analyse und Kritik einzelner betriebswirtschaftlicher Theorien im Hinblick auf die vermuteten Humanitätsdefizite müssen - ganz im Sinne des Gebotes der intellektuellen Rechtschaffenheit - zunächst einmal Kriterien entwickelt werden. Dazu wird die philosophische Anthropologie als die Interdisziplin, die sich vorwiegend mit Bildern des Menschen befaßt, herangezogen. Sie dient den Sozialwissenschaften als Selbstreflexion auf die Bedingungen ihrer Erkenntnis und die damit einhergehenden normativen Implikationen. Als grundlegende Herausforderung der menschlichen Befindlichkeit erweist sich dabei die Notwendigkeit, daß

der Mensch seine Anlagen erst entwickeln muß, um zur Menschlichkeit zu gelangen. Welchen Grad der Entwicklungsfähigkeit, welchen Grad der Menschlichkeit, gestehen betriebswirtschaftliche Menschenbilder dem Menschen nun aber zu? Um die Frage beantworten zu können, wird ein Prüfraster für die Untersuchung entwickelt, dessen Systematik zu einer nach philosophisch-anthropologischen Kriterien differenzierenden Betrachtung zwingt (Kapitel 3).

In *Teil II* werden die Menschenbilder betriebswirtschaftlicher Theorien mit Hilfe des Rasters im einzelnen daraufhin geprüft, inwieweit die darin enthaltenen Wertungen dem Menschen gerecht werden können. Zum einen werden fünf *explizite* Menschenbilder von Menschenbild-Theorien untersucht, nämlich die vier Menschenbild-Typen E. Scheins⁵ und die 'Theory Z' von W. Ouchi⁶. Dieses Forschungsgebiet ist damit umfassend dargestellt (Kapitel 4). Zum anderen werden zwei betriebswirtschaftliche Theorien mit *implizitem* Menschenbild analysiert, nämlich das 'Scientific Management' F. Taylors⁷ (Kapitel 5) und das 'Lean Management' des Massachusetts Institute of Technology⁸ (Kapitel 6). Beiden Theorien wird in der Wissenschaft paradigmatische Kraft zugesprochen; in der Praxis führten sie zu Umwälzungen, von denen weltweit viele in Unternehmen arbeitende Menschen betroffen sind.

Die Analyse der Menschenbilder der verschiedenen betriebswirtschaftlichen Theorien ergibt, daß sie nach den Kriterien der philosophischen Anthropologie dem Menschen nicht gerecht werden können. Vielmehr führen die festgestellten Humanitätsdefizite potentiell dazu, daß der Mensch in der Entfaltung seiner Anlagen behindert wird. Kurz: der Mensch wird in seinen lebensweltlichen Bedürfnissen ignoriert. Die Menschenbilder orientieren sich vorwiegend an den Funktionszwängen des Wirtschaftssystems und machen den Menschen im Sinne einer negativen 'self-fulfilling prophecy' auch in seinem Selbstbild mehr und mehr zum Mittel für die Erfüllung von Zwecken, die der Logik des Systems entspringen (Kapitel 7).

In *Teil III* geht es um die zur Überwindung dieser Humanitätsdefizite unumgängliche Reorientierung in der BWL. Um Humanitätspotentiale in der BWL be-

⁵ Vgl. Schein, Edgar H.: *Organizational psychology*, 3. A., Englewood Cliffs, N.J. 1980. (1.A. 1965).

⁶ Vgl. Ouchi, William G.: *Theory Z*, Reading, Mass., 1981.

⁷ Vgl. Taylor, Frederick Winslow: *The Principles of Scientific Management*, Philadelphia 1911 (dt. *Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung*, München/Berlin 1913).

⁸ Vgl. Womack, James P./ Jones, Daniel T./ Roos, Daniel: *The Machine That Changed the World*, New York et al. 1990 (dt. *Die zweite Revolution in der Automobilindustrie*, Frankfurt/M. 1991).

rücksichtigen zu können, ist die instrumentelle, ökonomistische Orientierung der herkömmlichen BWL grundsätzlich durch eine Orientierung am Menschen in seiner Lebenswelt abzulösen. Es geht also um den Wechsel der prinzipiellen Leitidee von der instrumentellen Rationalität zur kommunikativen Rationalität. Dem Menschenbild kommt im Zuge dieser Reorientierung neuerdings eine Doppelrolle zu. Zum einen ist das Menschenbild selbst im Sinne der kommunikativen Rationalität zu reformulieren, um als adäquates Wertefundament dienen zu können. Zum anderen gilt es aber auch, dieses Menschenbild als handlungsnaher Orientierung zu entfalten, um Leitideen für wirtschaftliches Handeln, das den Menschen an erster Stelle berücksichtigt, anbieten zu können (Kapitel 8).

Der sozialökonomische Ansatz der BWL, wie er von Peter Ulrich gedanklich auf den Weg gebracht wurde,⁹ geht ausdrücklich von einem der kommunikativen Rationalität verpflichteten Menschenbild aus. Eine Reformulierung des Menschenbildes im Sinne der kommunikativen Rationalität scheint vorgenommen; die Teilrolle des Menschenbildes *als Gegenstand* kommunikativer Rationalisierung ist demnach erkannt und bearbeitet. Die sozialökonomische BWL sieht auch eine Annäherung an die Wirtschaftspraxis vor. Jedoch ist eine handlungsnaher Orientierung, die dem Wirtschaftspraktiker ein explizit am Menschen orientiertes Handeln in teilweise widrigen Umständen erleichtern soll, erst noch zu auszuformulieren. Solch eine handlungsnaher Orientierung, die *als Instrument* kommunikativer Rationalisierung - der zweite Teil der Doppelrolle des Menschenbildes - dient, kann das Wissenschaftsprogramm der sozialökonomischen BWL also noch wesentlich erweitern (Kapitel 9).

Auf den Kernaussagen der philosophischen Anthropologie fußend, wird in der Absicht, das Wissenschaftsprogramm der sozialökonomischen BWL zu vervollständigen, ein Menschenbild in Form von regulativen Ideen mittlerer Reichweite entwickelt. Dieses Menschenbild wird 'Theory A' genannt, wobei 'A' zum einen für die Fundierung durch die 'A'nthropologie steht. Zum anderen soll die Reihe der bekannten Menschenbilder Theory X, Y, Z nicht einfach fortsetzt, sondern vielmehr mit 'A' gleichsam neu begonnen werden (Kapitel 10).

⁹ Vgl. Ulrich, Peter: Betriebswirtschaftslehre als praktische Sozialökonomie - Programmatische Überlegungen, in: Wunderer, Rolf (Hg.): Betriebswirtschaftslehre als Management- und Führungslehre, 2. A., Stuttgart 1988, S. 191-215 und Ulrich, Peter: Der spezielle Blick der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre für die ökonomischen Dinge der Unternehmensführung - Ein sozialökonomischer Ansatz, in: Kirsch, Werner/ Picot, Arnold (Hg.): Die Betriebswirtschaftslehre im Spannungsfeld zwischen Generalisierung und Spezialisierung, Wiesbaden 1989, S. 137-154 (1989a).

– Teil I –

Betriebswirtschaftslehre und Menschenbild

Wie auch in anderen Sozialwissenschaften bleibt in der Betriebswirtschaftslehre (BWL) oft im Dunkeln, welche Wertvorstellungen der wissenschaftlichen Tätigkeit zugrundegelegt wurden. Teilweise wird sogar behauptet, daß die BWL wertfrei sei. Das Wirtschaften der Menschen - und darum geht es - könne der Wissenschaftler von einem objektiven ökonomischen Standpunkt aus betrachten.

Dabei bringt jeder Wissenschaftler schon durch die Fragen, die er stellt - oder nicht stellt -, sein Interesse an der Welt und damit im Grunde seine Wertungen ein.¹ Damit ist bereits der Behauptung die Basis entzogen, daß die BWL als eine wertfreie Technik betrieben werden könne. Und nur eine wertfreie Technik kann auf das Funktionieren des betrachteten Systems abstellen und erst zweitrangig den Menschen in diesem System beachten.

Wenn die Wertfreiheit aber als Illusion entlarvt ist, so bleibt zu erkennen, daß gerade das Wirtschaften immer etwas mit Menschen und deren Wertungen zu tun hat. Der Mensch und seine Wertungen stehen immer schon, wenn nicht bewußt so doch unbewußt im Zentrum der Wirtschaft und ihrer Wissenschaften. Wirtschaft und Wissenschaft sind geprägt vom Bild des Menschen, dem sie dienen sollen. Das Menschenbild einer betriebswirtschaftlichen Theorie steht also für nichts weniger als den paradigmatischen Kern dieser Theorie.²

Im folgenden wird zunächst die Bedeutung von Wertungen in der BWL näher betrachtet (1) und die Rolle des Menschenbildes als Metapher für Wertprämissen entfaltet (2). Anschließend werden auf Grundlage der philosophischen Anthropologie Kriterien für die Kritik betriebswirtschaftlicher Menschenbilder entwickelt und als Prüfraster für später zu untersuchende Menschenbilder operationalisiert (3).

¹ Vgl. Myrdal, Gunnar: Objektivität in der Sozialforschung, Frankfurt/M. 1971, S. 13-14.

² Vgl. Ulrich, Peter: Rezension zu: Biervert, Bernd/ Held, Martin (Hg.): Das Menschenbild in der ökonomischen Theorie - Zur Natur des Menschen, Frankfurt/M. 1991; in: Journal of Institutional and Theoretical Economics, Vol. 148, No. 3, Sept. 1992, S. 520-524, hier S. 520.

1 Wertprämissen in der Betriebswirtschaftslehre

„*Einige* glauben an Eliten und Aristokratien, an Managerismus und Aktiengesellschaften. Sie meinen, daß die Gesellschaft als Ganze an das ökonomische System angepaßt werden sollte, das selbst unverändert bleiben soll. Das ist das Ideal der Schönen Neuen Welt, in der der Mensch so konditioniert wird, daß er eine Ordnung unterstützt, die für ihn von jenen geschaffen wurde, die weiser sind als er selbst.“
K. Polanyi³

„The general adoption of *scientific management* would readily in the future double the productivity of the average man engaged in industrial work. Think of what this means to the whole country. Think of the increase, both in the necessities and luxuries of life, which becomes available for the whole country. [...] Scientific management will mean, for the employers and the workmen [...] the elimination of almost all causes for dispute and disagreement between them. What constitutes a fair day's work will be a question for scientific investigation, instead of a subject to be bargained and haggled over.“

F.W. Taylor⁴

„[...] We have] become convinced that the principles of *lean production* can be applied equally in every industry across the globe and that the conversion to lean production will have a profound effect on human society - it will truly change the world.“ „That world will be a very different, and a much better, place.“ „Thus we devote our attention [...] to careful explanation of the logic and techniques of lean production.“

J.P. Womack et al.⁵

„*Andere* glauben demgegenüber, daß in einer Gesellschaft sich das Problem der Industrie durch eine planvolle Intervention der Produzenten und Konsumenten von selbst lösen würde. In einer derartig überlegten und verantwortungsvollen Handlungsweise liegt in der Tat eine Möglichkeit von Freiheit in einer komplexen Gesellschaft. Aber ein solches Bemühen kann [...] so lange nicht erfolgreich sein, solange es sich nicht an *einer ganzheitlichen Sicht des Menschen und der Gesellschaft orientiert* [...].“
K. Polanyi⁶

„Das neue, zeitgemäße 'Thema' [für eine *Sozialökonomie*, K.H.M.] ist die methodisch disziplinierte Suche nach tragfähigen Orientierungsmustern für eine lebenspraktisch vernünftige Fortsetzung des ökonomischen Rationalisierungsprozesses. Es geht dabei um nicht weniger als um eine Vision rationalen wirtschaftlichen Handelns aus dem Blickwinkel der Lebenswelt.“ „Die ökonomische Rationalität hat ihre Zukunft noch vor sich, wenn sie in der lebenspraktischen Vernunft aufgehoben wird.“

P. Ulrich⁷

³ Polanyi, Karl: Kritik des ökonomistischen Menschenbildes, in: Duve, Freimut (Hg.), Technologie und Politik, Reinbek 1978, S. 109-127 (Original in der amerikanischen Zeitschrift *Commentary* 3, 1947) (1947), S. 126 (Hervorh. K.H.M.).

⁴ Taylor (1911), S. 142-143 (Hervorh. K.H.M.).

⁵ Womack/ Jones/ Roos (1990), S. 7-8 (Hervorh. K.H.M.) bzw. S. 278 bzw. S. 9

⁶ Polanyi (1947), S. 126 (Hervorh. K.H.M.).

⁷ Ulrich (1993a), S. 13 (im Original teilweise kursiv) bzw. S. 18.

Mit der Unterscheidung zweier 'Glaubensgemeinschaften' im heutigen Wirtschaften polarisiert Polanyi die von ihm beobachteten Wertungen sicherlich zu stark. Er sensibilisiert jedoch für die Existenz solcher Wertungen und deren grundsätzlich verschiedene Orientierungen. *Einige*, so Polanyi, orientierten sich an der Idee eines ökonomischen Systems und forderten den Menschen und die Gesellschaft auf, sich dieser Idee unterzuordnen und anzupassen. *Andere* orientierten sich an einer ganzheitlichen Sicht des Menschen und der Gesellschaft und folgerten daraus, daß das ökonomische System sich diesem Menschen anpassen habe. Auch in der Wissenschaft des Wirtschaftens lassen sich, wie die aufgeführten Zitate belegen, diese Orientierungen nachweisen. Darin drücken sich die meist unausgesprochenen Wertprämissen der Theorie aus. Diese Wertprämissen haben einen wesentlichen Einfluß auf die Aussagen, welche auf Grundlage der Theorien getroffen werden. Im äußersten Fall kommen diese Aussagen dann den Polarisierungen Polanyis sogar recht nah.

Die Autoren des Scientific Managements und des Lean Managements sind offensichtlich den 'Systemorientierten' zuzurechnen. Sie verheißen den Gefolgsleuten ihrer Theorien eine Schöne Neue Welt. Ihre Prophezeiungen leiten sie aus wissenschaftlichen Erkenntnissen her, deren Objektivität nicht in Zweifel gezogen wird. Vielmehr gehen sie davon aus, daß die von ihnen entwickelten Management-techniken universell anwendbar seien. Es findet dabei keine Beachtung, daß die Annahme der Möglichkeit einer objektiven Erkenntnis selbst eine Wertprämisse sein könnte. Ganz im Gegenteil wird Wissenschaftlichkeit mit Objektivität gleichgesetzt. Damit wird der Wissenschaft auch die Aufgabe zugesprochen, von ihrer vermeintlich objektiven Werte Streitfragen, in denen unterschiedliche Werte aufeinanderprallen, zu entscheiden (z.B. Frage der Länge der Arbeitszeit, siehe oben). Werte sollen systematisch aus der Suche nach Fortschrittsperspektiven und Gestaltungsvorschlägen für das Wirtschaften ausgeschieden werden. Die Vision einer Schönen Neuen Welt ergibt sich hier objektiv, auf Grundlage einer 'reinen' ökonomischen Rationalität, welche die 'irrationalen' Werte der betroffenen Menschen außer acht lassen kann.

Einen Gegenentwurf zum objektivistischen Wissenschaftsverständnis der 'Systemorientierten' bildet die Sozialökonomie. Sie ist am *Menschen orientiert*, in den Worten Polanyis „an einer ganzheitlichen Sicht des Menschen und der Gesellschaft“.⁸ Der Mensch in seiner Lebenswelt wird mit all seinen Wertungen zum

⁸ Polanyi (1947), S. 126.

Ausgangspunkt der Theorieentwicklung gewählt. Dies bedeutet zum einen, daß die betroffenen Menschen dazu aufgefordert sind, unter Anstrengung ihrer Vernunft ihre Werte in den Prozeß einer Rationalisierung der Wirtschaft einzubringen. Zum anderen bedeutet es aber auch, daß die Theorie ihre Sicht des Menschen, ihr Menschenbild also, offenlegen muß. Dieses Menschenbild enthält die Wertprämissen der Theorie, welche nun nicht mehr geleugnet, sondern offen zur Diskussion gestellt werden. Mit dem nunmehr bewußten Umgang mit Werten ist die Voraussetzung dafür geschaffen, daß der Mensch nicht mehr einem Wirtschaftssystem anzupassen ist, welches vermeintlich objektiven Kriterien gehorchen will. Vielmehr ist das System nun gemäß der Werte der betroffenen Menschen zu gestalten.

1.1 Umgang mit Wertungen: 'Intellektuelle Rechtschaffenheit'

Die Anerkennung der Werthaftigkeit einer Sozialwissenschaft führt zu der Frage, wie mit den Werten in der Wissenschaft umzugehen ist. Max Weber, der die Debatte um die 'Objektivität' in den Sozialwissenschaften wesentlich geprägt hat, wies mit dem von ihm aufgestellten und oft mißverstandenen Postulat der Wertfreiheit einen Weg zum bewußten Umgang mit Werten.⁹ Der Sinn der Wertfreiheit in der Sozialwissenschaft und der Diskussion derselben liegt für Weber im Kampf gegen die „pseudo-wertfreien, tendenziösen, [...] Elemente“,¹⁰ die sich die Autorität der Wissenschaft zunutze machen, um ihre Wertungen zu decken.¹¹ Diese „staatlich beglaubigten Propheten“¹² mißbrauchen in den Augen Webers die Wissenschaft, um bloße Weltanschauung kundzutun oder gar Parteipolitik zu betreiben. Weber ist dagegen der Meinung, „daß es niemals Aufgabe einer Erfahrungswissenschaft sein kann, bindende Normen und Ideale zu ermitteln, und daraus für die Praxis Rezepte [abzuleiten].“¹³ Der Sinn der Wertfreiheit liegt nun darin, diese 'Wissenschaftler' im Sinne einer „intellektuellen Rechtschaffenheit“¹⁴ zu disziplinieren, indem sie sich in einem ersten Schritt selbst die Werte bewußt machen, die

⁹ Vgl. Weber, Max: Die „Objektivität“ sozialwissenschaftlicher und sozialpolitischer Erkenntnis, in: Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre, 5. A., Tübingen 1982, S. 146-214 (1982a). Und vgl. Weber, Max: Der Sinn der „Wertfreiheit“ der soziologischen und ökonomischen Wissenschaften, in: Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre, 5. A., Tübingen 1982, S. 489-540. (1982b).

¹⁰ Vgl. Weber (1982b), S. 495.

¹¹ Weber (1982b), S. 513-514.

¹² Weber (1982b), S. 492.

¹³ Weber (1982a), S. 149.

¹⁴ Weber (1982c), S. 601 (Hervorh. K.H.M.).

sie zugrunde legen, und dann in einem zweiten Schritt auf Grundlage des geschaffenen Wertbewußtseins auf die Verkündung von Wertungen als Ergebnis der Wissenschaft erst verzichten können und auch verzichten.¹⁵ Von der Verfolgung des Wertfreiheitspostulats versprach sich Weber eine rationalere Wissenschaft, deren Ergebnisse zu einer Rationalisierung der Praxis beitragen könnten.

In der Tradition Webers hat Gunnar Myrdal die Unmöglichkeit einer 'Objektivität' im herkömmlichen Sinne bekräftigt. Schon die Fragen, die ein Wissenschaftler stelle oder nicht stelle, seien Ausdruck seines Interesses an der Welt und damit im Grunde Wertungen.¹⁶ Myrdal verweist auf die auch mehr als ein halbes Jahrhundert nach Weber noch gängige Wissenschaftspraxis, Wertungen als Ansichten über die Wirklichkeit auszugeben, um so deren Objektivität vortäuschen zu können.¹⁷ Er bezeichnet die Wertungen, welche der Wissenschaftler in die Wissenschaft einbringt, als *Wertprämissen einer Theorie* und fordert, diese offenzulegen: „Wertprämissen sollten verdeutlicht werden, so daß die Forschung den Anspruch auf 'Objektivität' erheben kann - in der einzigen für die Sozialwissenschaft zulässigen Bedeutung des Begriffs.“¹⁸ Mit dieser Forderung nach Werttransparenz unterstützt Myrdal Webers Anliegen, mit Wertungen in der Wissenschaft bewußt umzugehen, um einer rationaleren Praxis den Weg bereiten zu können. Darin sieht Myrdal die „Hoffnung für eine bessere Gesellschaft.“¹⁹

In der Frage, wie bestimmt werden kann, welche Wertprämissen einer Wissenschaft zugrundegelegt werden sollten, bleiben beide Autoren in einem Dezisionismus stecken. Demnach müsse letztlich jeder einzelne für sich entscheiden, welchen Werten er sich verpflichte. „Wertungen sind subjektive Tatsachen.“²⁰ Weber vertritt einen radikalen Werterelativismus. Für praktische Wertungen lehnt er jegliche Möglichkeit der wissenschaftlichen Begründung ab. Wertungen, die immer auf letzte Gründe verwiesen, seien der Vernunft nicht zugänglich, sondern wurzelten im Irrationalen. Daher seien sie nur intuitiv erfaßbar und nicht innerhalb einer Wissenschaft beweisbar.²¹ „Die verschiedenen Wertordnungen der Welt [stehen] in unlöslichem Kampf untereinander.“²² Die vereinsamten Individuen seien dazu ver-

¹⁵ Vgl. etwa Weber (1982b), S. 498.

¹⁶ Vgl. Myrdal (1971), S. 13-14. Ähnlich auch Weber (1982b), S. 499 und S. 512.

¹⁷ Vgl. Myrdal (1971), S. 22-23.

¹⁸ Myrdal (1971), S. 60.

¹⁹ Myrdal (1971), S. 80.

²⁰ Myrdal (1971), S. 78.

²¹ Vgl. Weber (1982b), S. 501.

²² Weber (1982c), S. 603.

dammt, ihrem Gott (ihren Werten) dienend, gegen andere Individuen den ewigen Krieg der Götter auszutragen. „Denn nicht auszuschneiden ist aus allem Kulturleben der *Kampf*.“²³ Aus diesem Kampf habe sich die Wissenschaft herauszuhalten.²⁴ Der Prozeß der Rationalisierung, der „Entzauberung der Welt“²⁵ durch die Vernunft, sei auf die Seinsaussagen, die allein die rational faßbaren seien, beschränkt. Darüber hinausgehende Sollensaussagen, Wertungen, gehörten dem Irrationalen an.²⁶

Damit erweist sich Weber im Grunde als Vernunftskeptiker. Ihm gilt nur die instrumentelle Vernunft, welche sich der Analyse der Mittel annimmt, ohne jedoch die Zwecke zu reflektieren.²⁷ Weber selbst bemerkt, daß die gesellschaftliche Rationalisierung unter der Leitidee der instrumentellen Vernunft zu Paradoxien führt. Das Projekt der Moderne war einmal angelegt gewesen, den Menschen zu befähigen, sich aus den ihn umgebenden Zwängen zu emanzipieren. Der Mensch sollte sich aus dem ‘Reich der Natur’ in das ‘Reich der Freiheit’ begeben können.²⁸ Die Zwischenergebnisse des Projektes wiesen trotz und wegen einer ‘rationaleren’ Lebenspraxis Tendenzen auf, die dem Ziel der Freiheit entgegenstanden: Zum einen führte die nach Webers Meinung eigentlich rationale Bürokratisierung zu einem ‘Gehäuse der Hörigkeit’, welches die Freiheit zerstöre (These des Freiheitsverlusts).²⁹ Zum anderen gehe die Entzauberung der Welt mit einem Verlust des Sinns des innerweltlichen Geschehens einher (These des Sinnverlusts).³⁰

Zur Auflösung des Paradox der Rationalisierung schlägt Habermas eine Erweiterung des zugrundegelegten Rationalitätsbegriffs vor. Der Prozeß der Rationalisierung sei nicht auf die instrumentelle oder zweckrationale Vernunft zu beschränken. Vielmehr könne und müsse die menschliche Vernunft auch und gerade für eine Begründung der Wertungen bemüht werden.³¹ Gesellschaftliche Rationalisierung

²³ Weber (1982b), S. 517 (kursive Schrift im Original gesperrt) .

²⁴ Vgl. Weber (1982b), S. 507.

²⁵ Weber (1978b), S. 513 (im Original gesperrt).

²⁶ Vgl. Weber (1982a), S. 213.

²⁷ Vgl. Habermas, Jürgen: Theorie des kommunikativen Handelns, Bd. 1, Handlungsrationalität und gesellschaftliche Rationalisierung, 4. A., Frankfurt/M. 1987, S. 461-462 (1987a); unter Bezugnahme auf Horkheimer, Max: Zur Kritik der instrumentellen Vernunft, Frankfurt/Main 1967.

²⁸ Vgl. Kant, Immanuel: Beantwortung der Frage: Was ist Aufklärung?, in: Weischedel, Wilhelm (Hg.): Immanuel Kant - Werkausgabe, Bd. XI, 10. A., Frankfurt/M., 1993, S. 51-61 (1993c).

²⁹ Vgl. auch im folgenden Weber, Max: Die Wirtschaftsethik der Weltreligionen, in: Gesammelte Aufsätze zur Religionssoziologie I, 7. A., Tübingen 1978, S. 237-573 (1978b), hier S. 563-573; vgl. Habermas (1987a), S. 468-474.

³⁰ Vgl. Habermas (1987a), S. 461-468; vgl. auch Ulrich (1993a), S. 55-68.

³¹ Vgl. Habermas (1987a), S. 207-208.

könne „nicht die Diffusion zweckrationalen Handelns und die Transformation von Bereichen kommunikativen Handelns in Subsysteme zweckrationalen Handelns“³² bedeuten. Webers Rationalisierung unter der Leitidee der Zweckrationalität sei in einer Rationalisierung der Handlungsorientierungen und lebensweltlichen Strukturen aufzuheben.³³ Als Leitidee für dieses umfassende Konzept einer gesellschaftlichen Rationalisierung schlägt Habermas die *kommunikative Rationalität* vor.³⁴ „[Der] Begriff kommunikativer Rationalität [geht] letztlich zurück[...] auf die zentrale Erfahrung der zwanglos einigenden, konsensstiftenden Kraft argumentativer Rede, in der verschiedene Teilnehmer ihre zunächst nur subjektiven Auffassungen überwinden und sich dank der Gemeinsamkeit vernünftig motivierter Überzeugungen gleichzeitig der Einheit der objektiven Welt und der Intersubjektivität ihres Lebenszusammenhangs vergewissern.“³⁵ Mit der Definition kommunikativer Rationalität schafft Habermas die Voraussetzung für die Möglichkeit der Begründung von Wertungen und für die Möglichkeit einer Verständigung darüber, also die Voraussetzung für eine *kommunikative Rationalisierung*. Damit kann Webers Idee der Rationalisierung der Welt auch auf die Sphäre der Wertungen ausgedehnt und das Projekt der Befreiung „des Menschen aus seiner selbstverschuldeten Unmündigkeit“³⁶ durch den Gebrauch der Vernunft fortgesetzt werden.

Die von Weber geforderte intellektuelle Rechtschaffenheit im Umgang mit Wertungen in der Sozialwissenschaft führt im Lichte dieses erweiterten Vernunftbegriffes dazu, die Kritik bestehender Wertungen und die vernünftige Begründung zugrundegelegter Wertprämissen zu einem konstitutiven Bestandteil der Wissenschaft zu machen. Damit wird die Weber'sche und Myrdal'sche Forderung nach Werttransparenz über den 'toten Punkt' eines Dezisionismus hinausgetragen und die kommunikative Rationalität zu einer treibenden Kraft einer gesellschaftlichen Rationalisierungsdynamik erhoben.³⁷ Insgesamt ergeben sich damit drei Postulate für den bewußten Umgang mit Wertungen in der Sozialwissenschaft (siehe Abbildung 1.1).

³² Habermas (1987a), S. 455.

³³ Vgl. Habermas (1987a), S. 209.

³⁴ Habermas (1987a), S. 455.

³⁵ Habermas (1987a), S. 28 (im Original teilweise kursiv). Vgl. dazu auch die dort angegebene Literatur (Fußnote 17) vor allem zum Begriff der Rationalität bei Wittgenstein, auf den sich Habermas hier bezieht.

³⁶ Vgl. Kant (1993c), S. 53.

³⁷ Zur gesellschaftlichen Rationalisierung im Sinne Webers und Habermas' vgl. auch Ulrich (1993a), S. 55-89.

Postulate für den bewußten Umgang mit Wertungen in der Sozialwissenschaft

- 1. Transparenz der Werte**
Die Wertprämissen einer Theorie sind offenzulegen.
- 2. Kritik der Wertprämissen**
Die Wertprämissen bestehender Theorien sind kritisch zu prüfen.
- 3. Begründung der Wertprämissen**
*Die Wertprämissen sind von vornherein vernünftig zu begründen
(und nicht einfach zu setzen).*

Abbildung 1.1: Postulate für den bewußten Umgang mit Wertungen
in der Sozialwissenschaft

Im folgenden Abschnitt wird eine Wissenschaftskonzeption für die BWL skizziert, welche diesen bewußten Umgang mit Wertungen im Sinne der intellektuellen Rechtschaffenheit berücksichtigt.

1.2 Wissenschaftskonzeption: BWL als praktische Wirklichkeitswissenschaft

Anknüpfend an die Erweiterung des gesellschaftlichen Rationalisierungsprozesses im Sinne der kommunikativen Rationalisierung schlägt Habermas vor, Gesellschaften aus zwei Perspektiven „gleichzeitig als System und als Lebenswelt“³⁸ zu konzipieren. Die ‘Lebenswelt’ ist „der Horizont, in dem sich die kommunikativ Handelnden ‘immer schon’ bewegen“.³⁹ Er stellt fest, daß aus dieser Teilnehmerperspektive des handelnden Subjektes in seiner Lebenswelt nicht mehr alle feststellbaren Phänomene hinreichend erklärt werden können. Aus der Beobachterperspektive eines Unbeteiligten hingegen, die Weber als die einzig wissenschaftlich mögliche angesehen hatte, kann die Gesellschaft als ein System von Handlungen begriffen werden.⁴⁰ Diese Systemperspektive bietet seiner Meinung nach für die Systeme Politik und insbesondere Wirtschaft in vielerlei Hinsicht treffendere Beschreibungen.

³⁸ Habermas (1987b), S. 180.

³⁹ Habermas (1987b), S. 182.

⁴⁰ Vgl. Habermas (1987b), S. 179.

gen und Erklärungen an als die lebensweltliche Perspektive.⁴¹ Die systemische Perspektive abstrahiert von komplexen lebensweltlichen Verknüpfungen und reduziert die Betrachtung auf einen Aspekt, im Falle der Wirtschaft den der zweckrationalen ökonomischen Rationalität und ihres Mediums, dem Geld. Da der Beobachter von seiner Position als Teilnehmer absieht, erreicht er eine quasi-objektive Stellung, von der aus er die Welt beschreibt.

Mit der Beschreibung als Abstraktion ist es allerdings noch nicht getan, denn diese trifft wieder auf die Menschen und findet Eingang in deren Lebenswelt. In diesem Sinne ist das Wirtschaftssystem als Realabstraktion zu bezeichnen, die damit eben auch lebensweltliche Bedeutung erlangt.⁴² *Die Lebenswelt*, die teilnehmende Perspektive, *bleibt aber der Ursprung* dieser Realabstraktionen. Der Beobachter erreicht immer nur eine quasi-objektive und niemals eine objektive Perspektive, da er immer auch Teilnehmer, und also wertender Mensch, ist. Alles wirkt also letztlich aus der Lebenswelt und auf diese zurück. Daraus ergibt sich das Primat der Lebenswelt vor dem System.

Sozialintegration wird in der Lebenswelt durch Verständigung vollzogen. Sie kann nicht vollständig durch Systemintegration ersetzt werden, ohne grundlegende Ansprüche des Menschen zu mißachten. Habermas schlägt für die Gesellschaft vor, dem Primat der Lebenswelt dadurch wieder vermehrt Rechnung zu tragen, daß einer Verständigung über ein System der Vorrang vor der Förderung der Funktionalität desselben gewährt wird.⁴³ „Da die mediengesteuerten Subsysteme über eine Spezialisierung des allgemeinen Sprachmediums aus der Gesellschaftskomponente der Lebenswelt ausdifferenziert werden, bleibt die Lebenswelt das umfassendere Ordnungskonzept.“⁴⁴

⁴¹ Über diese analytische Funktion des Systembegriffs hinaus konstatiert Habermas, daß insbesondere das System Wirtschaft inzwischen sogar eine gewisse 'Eigensinnigkeit' entwickelt habe (essentialistischer Systembegriff). Zur Unterscheidung von analytischem und essentialistischem Systembegriff bei Habermas vgl. Thielemann, Ulrich: Die Differenz von Diskurs- und Vertragsethik und die kategorialen Voraussetzungen ideologiekritischer Wirtschaftsethik, Beiträge und Berichte des IWE, Nr. 63, St. Gallen 1994, S. 13, Fußnote 35 (1994a).

⁴² Vgl. zum Begriff der 'Realabstraktion' Habermas, Jürgen: Entgegnung, in: Honneth, Axel/ Joas, Hans (Hg.): Kommunikatives Handeln: Beiträge zu Jürgen Habermas »Theorie des kommunikativen Handelns«, Frankfurt/M. 1986, S. 327-405, S. 378 und S. 385-386.

⁴³ Vgl. Habermas (1986), S. 392-394.

⁴⁴ Habermas (1986), S. 394.

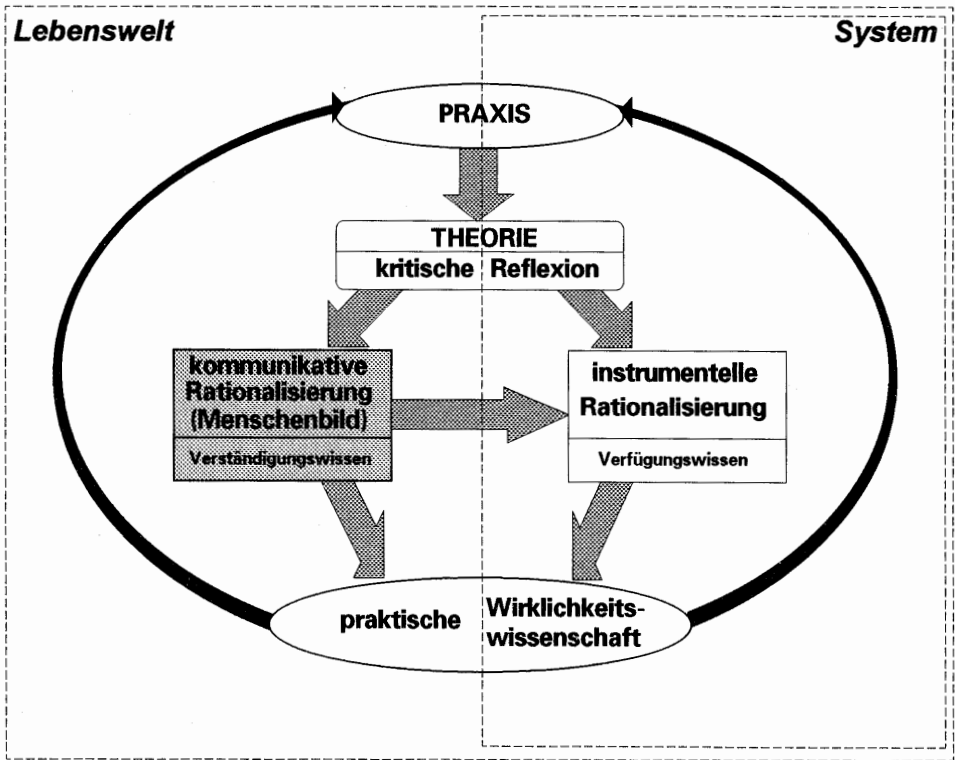


Abbildung 1.2: Wissenschaftskonzeption der BWL als praktische Wirklichkeitswissenschaft

Eine BWL, die sich dem Primat der Lebenswelt und damit dem Projekt einer umfassenden, auf Emanzipation angelegten gesellschaftlichen Rationalisierung verpflichtet, kann als *praktische Wirklichkeitswissenschaft* konzipiert werden (siehe Abbildung 1.2). 'Praktisch' oder genauer ethisch-praktisch ist sie, da die praktische Vernunft im Sinne Kants bemüht wird, um zu 'allgemeingültigen' Gesetzen zu gelangen. 'Allgemeingültig' muß hier im Sinne von 'das bloße Subjekt transzendierend', d.h. 'intersubjektiv', verstanden werden. Aus der praktischen Vernunft ergeben sich so die moralische Idee des Ver-Antwortens gegenüber allen Betroffenen

und die demokratische Idee der Partizipation derselben.⁴⁵ Das im Hinblick auf diese Ideen, in der Verständigung zwischen gleichberechtigten Subjekten erlangte Wissen wird als *Verständigungswissen* oder auch Orientierungswissen bezeichnet. Auf der Grundlage des unter der Leitidee kommunikativer Rationalität gebildeten Verständigungswissens, kann dann ein Wissen von der Verfügung über Objekte generiert werden (*Verfügungswissen*), welches der instrumentellen Rationalität entspringt.

Der Begriff Wirklichkeitswissenschaft ist Weber entlehnt: „Die Sozialwissenschaft, die wir treiben wollen, ist eine *Wirklichkeitswissenschaft*. Wir wollen die uns umgebende Wirklichkeit des Lebens, in welches wir hineingestellt sind, in *ihrer Eigenart* verstehen [...].“⁴⁶ Aus der hier vertretenen Perspektive muß ergänzt werden, daß die Wirklichkeit nicht in ‘*ihrer Eigenart*’, sondern in der Eigenart jedes Erkennenden verstanden werden soll. Diese wissenschaftliche Erkenntnis wird der Praxis als Handlungsorientierung angeboten. Der Wissenschaftler wird damit zum ‘Kulturschaffenden’: „Kultur’ ist ein vom Standpunkt des *Menschen* aus mit Sinn und Bedeutung bedachter endlicher Ausschnitt der sinnlosen Unendlichkeit des Weltgeschehens.“⁴⁷

Die BWL als praktische Wirklichkeitswissenschaft ist also vom ‘Standpunkt des Menschen’ her als Teil der menschlichen Kultur zu entwickeln. Damit stellt sich natürlich die Frage, welcher ein Mensch das sein soll, von dessen Standpunkt aus entwickelt werden soll.⁴⁸ Es stellt sich die Frage nach dem Menschenbild. Der Wissenschaftler ist somit ausdrücklich dazu aufgefordert, sich ein Bild des Menschen zu machen, für den er seine Wissenschaft betreibt, für den er Kultur schafft. Er ist angehalten, auf sich selbst und seine Mitmenschen reflektierend, Wertungen vorzunehmen, die ihm als Wertefundierung für seine Theorie dienen können. Jeder Fortschritt in der BWL wäre dann daran zu messen, ob er nicht nur der instrumentellen Rationalisierung, sondern vor allem der kommunikativen Rationalisierung Rechnung getragen hat. Erst dann kann von einem Fortschritt im Sinne einer gesellschaftlichen Rationalisierung im Hinblick auf eine Emanzipation des Menschen gesprochen werden.

Für die in dieser Arbeit behandelte Frage nach dem Menschenbild in der BWL ergeben sich aus der Wissenschaftskonzeption der BWL als praktische Wirklich-

⁴⁵ Vgl. Ulrich, Werner (1984), S. 329.

⁴⁶ Weber (1982a), S. 170 (kursive Schrift im Original gesperrt).

⁴⁷ Weber (1982a), S. 180 (kursive Schrift im Original gesperrt).

⁴⁸ Siehe auch Weber-Zitat zu Beginn der Einleitung.

keitswissenschaft⁴⁹ und den Postulaten für den bewußten Umgang mit Wertungen in der Sozialwissenschaft⁵⁰ folgende *Postulate für die Rolle des Menschenbildes in der BWL* (siehe Abbildung 1.3).

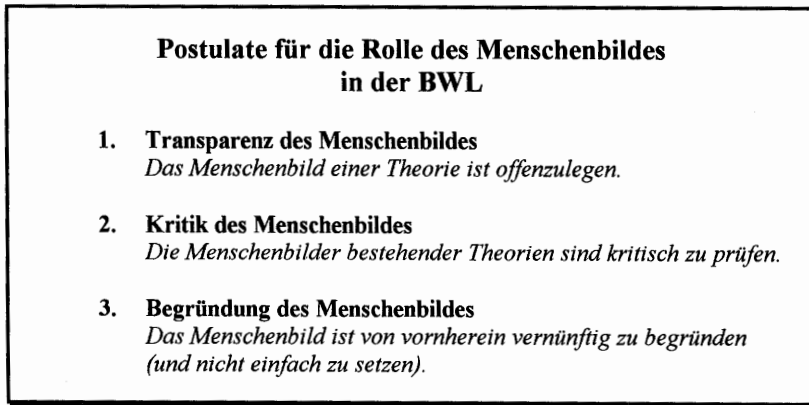


Abbildung 1.3: Postulate für die Rolle des Menschenbildes in der BWL

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit werden die Postulate für die Rolle des Menschenbildes in der BWL berücksichtigt werden. In den Kapiteln 4 bis 7 werden die Wertprämissen, die in den Menschenbildern der untersuchten betriebswirtschaftlichen Theorien enthaltenen sind, offengelegt und kritisiert. „Wer die Wahl der Wertprämissen anfechten will, muß sich wenigstens der beschwerlichen Aufgabe unterziehen, durch immanente Kritik die impliziten Wertungen herauszufinden und festzustellen, wie sie Methode und Ergebnis bestimmt haben.“⁵¹ Das in dieser Arbeit zugrundegelegte Menschenbild wird in Kapitel 3 transparent gemacht und begründet werden, um zum einen die Kriterien der nachfolgenden Kritik liefern zu können und zum anderen als Fundierung der später zu skizzierenden Sozialökonomischen BWL dienen zu können. Im folgenden wird erst einmal der Begriff des Menschenbildes präzisiert und dessen Verwendung in der BWL kritisch analysiert.

⁴⁹ Siehe auch Abbildung 1.2.

⁵⁰ Siehe auch Abbildung 1.1.

⁵¹ Myrdal (1971), S. 76.

2 Kritische Analyse des Menschenbildes in der BWL

2.1 Das Menschenbild als Orientierung in der Welt

Der Mensch ist, um in der Welt zu überleben, faktisch aufgefordert, diese zu erkennen. Er macht sich ein Bild der Welt. Streng genommen müßte es heißen: Er 'bild'-et sich (s)eine Welt. Das Wort 'Bild' soll hier nicht implizieren, daß es sich um ein objektives Abbild eines Originals handelt. Dem Menschen ist der unmittelbare Zugang zur dinglichen Welt versagt. Er ist stets darauf angewiesen, die Welt interpretierend, und das heißt wertend, zu erkennen. „Es gibt keine Trennung von Wahrnehmung und Interpretation.“¹ Nach Piaget ist es jedem selbst anheimgestellt, seine Wirklichkeit sozusagen erst zu erfinden: „L'intelligence [...] organise le monde en s'organisant elle-même.“²

Seine Wahrnehmungen veranlassen den Menschen, sich seine Welt gemäß der Impulse, welche die Umwelt ihm vermittelt, selbst zu schaffen, zu konstruieren.³ Wahrnehmungen werden ordnend zu komplexeren Konstrukten zusammengestellt. Diese Konstrukte können dann als 'Bild' bezeichnet werden; sie sind Ge-'bild'-etes. Damit sind die Konstrukte oder Bilder, die der Mensch sich von der Welt macht, Kompositionen immer schon wertender Wahrnehmungen, die, so miteinander verbunden, sich zu einem werthaltigen Wahrnehmungsgeflecht stabilisieren. *Diese Bilder dienen dem Menschen zur Strukturierung und Einordnung seiner Wahrnehmungen; sie bieten ihm damit die Möglichkeit der Orientierung in seinem Denken und Handeln.*

Für die jeweils neuen Wahrnehmungen und Weltinterpretationen stellen diese Bilder der Welt, verstanden als stabilisierte Wertungen, *Wertprämissen* dar.⁴ Diese Prämissen sind allerdings auch nicht unveränderbar, sondern werden aufgrund neuer Welt-Erkenntnisse weiterentwickelt. Wird eine neue Erkenntnis als Bestätigung der bisherigen Wertprämissen interpretiert, so verfestigen sie diese. Wider-

¹ Richards, John/ Glasersfeld, Ernst von: Die Kontrolle von Wahrnehmung und die Konstruktion von Realität - Erkenntnistheoretische Aspekte des Rückkoppelungs-Kontroll-Systems, in: Schmidt, Siegfried J. (Hg.): Der Diskurs des Radikalen Konstruktivismus, Frankfurt/M. 1987, S.192-228, S. 214.

² Piaget, Jean: La construction du réel chez l'enfant, Neuchâtel 1937, S. 311.

³ Vgl. Foerster, Heinz von: Das Konstruieren einer Wirklichkeit, in: Watzlawick, Paul (Hg.): Die erfundene Wirklichkeit - Wie wir wissen, was wir zu wissen glauben?, München 1981, S. 39-60, S. 40.

⁴ Vgl. Myrdal (1971), S. 19, insbesondere Fußnote 8.

spricht eine neue Erkenntnis den Prämissen, so muß entschieden werden, ob die Prämissen entsprechend verändert werden müssen.

In diesem Prozeß der 'Bild'-ung seiner Welt, seiner Wirklichkeit, lebt und interagiert der Mensch ständig mit anderen Menschen.⁵ Sie geben ihm dabei die wohl wichtigsten Impulse. Die anderen Menschen bringen ihre Bilder zum Ausdruck und stellen damit eine andere, eventuell auch widersprechende Weltinterpretation zur Diskussion. Wenn zwei Personen, deren widerstrebende Weltinterpretationen zu einem Konflikt führen, dennoch friedlich zusammenleben wollen, dann müssen sie ihre Weltbilder so ändern, daß diese mit denen des jeweils anderen vereinbar werden. Der (nach Frieden strebende) Mensch lernt seine Wahrnehmungen so zu strukturieren, daß Bilder entstehen, welche mit seinen gewerteten Wahrnehmungen *und* denen anderer Menschen in Einklang zu bringen sind. Bilder entstehen und stabilisieren sich also letztlich in Kommunikation,⁶ in einem Prozeß des Sich-Erklärens und Ver-Antwortens gegenüber den anderen. Der Mensch ist im Zusammenleben mit anderen immer wieder gezwungen, eigene Gewißheit zur Diskussion zu stellen.

„Wenn wir wissen, daß unsere Welt notwendig eine Welt ist, die wir zusammen mit anderen hervorbringen, dann können wir im Falle eines Konflikts mit einem anderen menschlichen Wesen, *mit dem wir koexistieren wollen*, nicht auf dem beharren, was für uns gewiß ist (auf einer absoluten Wahrheit), weil das die andere Person negieren würde. Wollen wir mit anderen Personen koexistieren, müssen wir sehen, daß ihre Gewißheit - so wenig wünschenswert sie uns auch erscheinen mag - *genauso legitim ist wie unsere*.“⁷

Daher kommt dem Menschenbild unter den Bildern, die der Mensch sich in seinem Bemühen, sich in der Welt zu orientieren, konstruiert, eine hervorragende Rolle zu. Der Mensch befindet sich letztlich in einer notwendig immerwährenden Interaktion mit anderen Menschen oder zumindest mit sich selbst.⁸ Da der Erken-

⁵ Vgl. Maturana, Humberto R./ Varela, Francisco J.: Der Baum der Erkenntnis - Wie wird die Welt durch unsere Wahrnehmung erschaffen - Die biologischen Wurzeln des menschlichen Erkennens, Bern 1987, S. 258.

⁶ Zur Rolle der Kommunikation bei der Schaffung menschlicher Wirklichkeit vgl. Vaasen, Bernd: Die narrative Gestalt(ung) der Wirklichkeit, St. Gallen 1994, insbesondere S.141-149.

⁷ Maturana/ Varela (1987), S. 264.

⁸ Es macht sozusagen die menschliche Befindlichkeit aus, im Prozeß der Welterkenntnis immer zu sich und anderen Stellung nehmen zu müssen. Auch Robinson Crusoe, der auf seiner Insel allein ist, interagiert mit einem Menschen noch bevor Freitag eintrifft. Denn er interagiert mit sich selbst als Mensch, so wie er es in der Interaktion mit anderen gelernt hat.

nende selbst auch Mensch ist, beziehen seine Konstrukte vom Menschen ihn selbst mit ein. Das Menschenbild ist stets reflexiv,⁹ ist bis zu einem gewissen Grade auch immer Selbstbild des Reflektierenden, da dieser ja auch Mensch ist. Das Menschenbild ist das eine Konstrukt, dem sich der Mensch nie entziehen kann, auf das er immer wieder zurückgeworfen ist. Daher soll das *Menschenbild* wie folgt definiert werden:

Das **Menschenbild** ist eine der grundlegenden Wertprämissen, die der Mensch, sich in der Welt orientierend, immer wieder setzt.

Ein „jedes Menschenbild [ist] unausweichlich immer schon ein normativer Entwurf, wie der Mensch sein bzw. handeln *soll*.“¹⁰ (siehe Abbildung 2.1). Die Wahrnehmung des Menschen prägt das Menschenbild und das Menschenbild prägt die Wahrnehmung des Menschen. Das Menschenbild bildet den begrenzenden Rahmen des Möglichkeitsraumes, in dem konkrete Personen zukünftig als Menschen wahrgenommen werden können. Dies heißt aber nicht, daß dieser Möglichkeitsraum unveränderbar ist. Er bildet jedoch ein sich stabilisierendes Gerüst. Seine interpretierende oder auch filternde Kraft wird bevorzugt Perzeptionen zulassen, die in den Rahmen passen, diesen nicht sprengen. Dieser Rahmen bleibt geprägt durch die Zufälligkeit der Erfahrungen des Konstrukteurs; er ist im Grunde kontingent. Dennoch ist er faktisch für den Erkennenden und alle anderen Betroffenen normativ: Ohne notwendigerweise kritisch reflektiert zu sein, erhebt er Anspruch auf Gültigkeit; ohne daß der Konstrukteur sich seiner Reduktion auf einen Ausschnitt der möglichen Perzeptionen bewußt sein muß, nimmt er diese vor. Allerdings kann an das jeweilige Menschenbild Anspruch auf Begründung erhoben werden, sobald die enthaltenen Werte andere Personen als nur den Konstrukteur betreffen.

⁹ Vgl. Werhahn, Peter H.: Menschenbild, Gesellschaftsbild und Wissenschaftsbegriff in der neuen Betriebswirtschaftslehre, 2.A., Bern 1989, S. 20.

¹⁰ Ulrich (1992), S. 520.

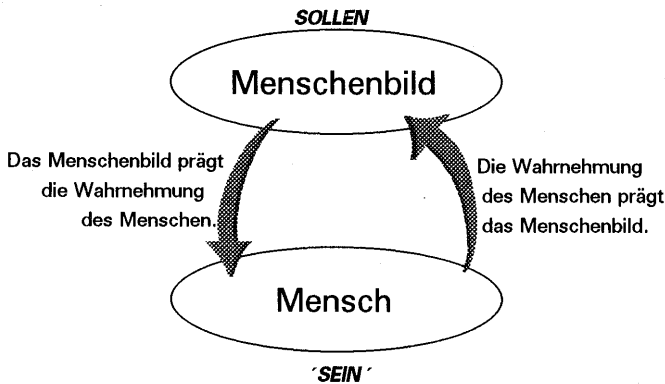


Abbildung 2.1: Mensch und Menschenbild - 'Sein' und Sollen

Ein Menschenbild ist also zum einen faktisch normativ, woraus sich gleichzeitig in Anerkennung der Gleichwertigkeit des Gegenübers ein Anspruch auf Begründung und Offenheit ergibt. Zum anderen ist ein Menschenbild aber eine Reduktion der Wahrnehmungen auf ein Muster und weist somit immer auch eine wenigstens partielle Geschlossenheit der Wahrnehmung des anderen auf. Das Menschenbild steht also stets im Spannungsfeld zwischen seinem faktisch normativen und seinem notwendig reduzierenden Charakter, im Spannungsfeld zwischen der Forderung nach einer Öffnung und der immer vollzogenen Schließung. Kappler weist darauf hin, daß die Konstrukteure dazu neigen, ihr Konstrukt für die Wirklichkeit schlechthin zu halten und die vorgefundene Wirklichkeit ihren Konstrukten anzupassen.¹¹ Damit verkennen diese Konstrukteure die Unmöglichkeit der Erkenntnis einer schlechthin gültigen Wirklichkeitsinterpretation, die aufgrund ihrer Objektivität zum Wertmaßstab erhoben werden könnte. Und sie ignorieren die notwendig immer vollzogene Reduktion des Menschen auf das Konstrukt, wie offen letzteres auch sei.

Nur aufgrund eines solchen (Selbst-)Mißverständnisses kann sich aus dem Menschenbild einer Person oder einer Gruppe von Personen eine Konstellation von 'gültigen' Wahrheiten und zwingenden Imperativen für die Betroffenen, einschließlich der Konstrukteure, ergeben. Immer wieder „erfinden [wir] stabile konsensuelle Systeme und geben sie als absolute Wahrheiten aus, der wir die Indivi-

¹¹ Vgl. Kappler, Ekkehard: Menschenbilder, in: Gaugler, Eduard (Hg.)/ Weber, Wolfgang (Mithg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 2. A., Stuttgart 1992, Sp. 1324-1342, hier: Sp. 1326.

dualität anderer Menschen in anderen Bereichen unterwerfen.“¹² Aus den Prämissen, die sich im sozialen Prozeß des Welt- und Menschenerkennens ergeben, können sich gesellschaftliche Selbstverständlichkeiten entwickeln, die die Gemeinsamkeit des Denkens und die Gleichrichtung des Handelns fordern.¹³

„Verabsolutierung eines immer partikularen Erkennens zum Ganzen einer Menschenerkenntnis führt zur Verwahrlosung des Menschenbildes. Die Verwahrlosung des Menschenbildes aber führt zur Verwahrlosung des Menschen selber. Denn das Bild des Menschen, das wir für wahr halten, wird selbst ein Faktor unseres Lebens.“¹⁴

Die hervorragende Bedeutung des Menschenbildes als Orientierung für den Menschen birgt also gleichzeitig die Gefahr, daß diese wichtige Orientierung ‘verwahrlost’ und dann den Menschen entsprechend beeinflusst. Im Rahmen dieser Arbeit wird zu klären sein, ob in der BWL die Verwahrlosung des Menschenbildes vermieden wird, und wenn nicht, ob und wie sie vermieden werden kann. Dazu muß zunächst die Rolle geklärt werden, die das Menschenbild heute in der BWL spielt.

2.2 Das Menschenbild in der BWL

Wenn nun ein Menschenbild das eines Wissenschaftlers ist, der im Gebiet der BWL forscht, dann stellt sich die Frage, in welcher Form sich sein Menschenbild in einer von ihm entwickelten Theorie niederschlägt. Diese Frage stellt sich schon deswegen, weil andere Menschen mittels der Theorie von den im Menschenbild enthaltenen Wertprämissen betroffen sind und nicht davon ausgegangen werden kann, daß sie die Wertungen teilen. Durch die hervorragende Bedeutung, die das Menschenbild für jeden Menschen hat, kommt dem Menschenbild auch in einer Theorie eine zentrale Stellung zu, die wie folgt definiert werden kann:

¹² Schmidt (1987b), S. 44.

¹³ Vgl. Scherhorn, Gerhard: Autonomie und Empathie - Die Bedeutung der Freiheit für das verantwortliche Handeln: Zur Entwicklung eines neuen Menschenbildes, in: Biervert, Bernd/ Held, Martin (Hg.): Das Menschenbild in der ökonomischen Theorie - Zur Natur des Menschen, Frankfurt/M. 1991, S. 153-172, hier: S. 153.

¹⁴ Jaspers, Karl: Der philosophische Glaube, München 1948, S. 50.

**Das Menschenbild einer betriebswirtschaftlichen Theorie ist
eine Metapher für die Wertprämissen der Theorie.**

Betriebswirtschaftliche Theorien enthalten immer ein Menschenbild. Allerdings sind zwei voneinander unterscheidbare Rollen festzustellen. Erstens enthalten die meisten betriebswirtschaftlichen Theorien ein *implizites* Menschenbild, zu welchem die grundlegenden Wertprämissen der Theorie zusammengefaßt werden können. Zweitens enthalten einige wenige betriebswirtschaftliche Theorien ein *explizites* Menschenbild, von dem ausgehend der Wissenschaftler seine Theorie entwickelt. Solche Theorien können als Menschenbild-Theorien bezeichnet werden. Im folgenden wird zunächst die Rolle des impliziten und dann die des expliziten Menschenbildes erläutert.

Die Rolle eines impliziten Menschenbildes einer betriebswirtschaftlichen Theorie, wie sie von einem Beobachter festgestellt werden kann, ist die einer Metapher für die meist impliziten Wertprämissen der Theorie (siehe Abbildung 2.2). Der Praktiker und Managementtheoretiker Chester Barnard führt aus, daß die Fragen, die das Menschenbild berühren, gerne unbeantwortet gelassen werden. Dennoch kann es kein Autor vermeiden, diese Fragen wenigstens implizit zu beantworten. Letztlich ist jede Aussage über den Menschen Element eines Bildes des Menschen, womit auch jede BWL-Theorie wenigstens ein implizites Menschenbild hat.¹⁵

„I have found it impossible to go far in the study of organizations or the behaviour of people in relation to them without being confronted with a few questions which can be simply stated. For example: ‘What is an individual?’ ‘What do we mean by a person?’ ‘To what extent do people have a power of choice or free will?’ The temptation is to avoid such difficult questions, leaving them to the philosophers and scientists who still debate them after centuries. It quickly appears, however, that even if we avoid answering such questions definitely, we cannot evade them. We answer them implicitly in whatever we say about human behaviour; [...]“¹⁶

¹⁵ Vgl. Kappler (1992), Sp. 1326.

¹⁶ Barnard, Chester I.: *The Functions of the Executive*, Cambridge, Mass. 1938, S. 10.

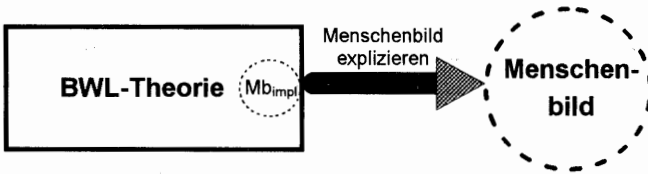


Abbildung 2.2: BWL-Theorien und ihr implizites Menschenbild (Mb_{impl})

Es ist die wissenschaftliche Leistung Werhahns, systematisch nachgewiesen zu haben, daß betriebswirtschaftlichen Theorien Wertprämissen und insbesondere Menschenbilder zugrunde liegen.¹⁷ Werhahn untersuchte Menschenbild, Gesellschaftsbild und Wissenschaftsbegriff in der BWL. Für seine Arbeit wählte er exemplarisch drei sogenannt 'paradigmatische' Ansätze der deutschsprachigen Betriebswirtschaftslehre: den faktortheoretischen Ansatz Gutenbergs, den entscheidungstheoretischen Ansatz Heinens und den systemtheoretischen Ansatz H. Ulrichs. Deren Wertgehalt konnte er aufzeigen.

Für das Menschenbild einer betriebswirtschaftlichen Theorie schlägt Werhahn folgende Definition vor:

„Beim **Menschenbild** handelt es sich um die Annahmen darüber, was der Mensch ist: (1) welche Bedürfnisse er hat und welche Ziele er verfolgt, (2) was sein Rang ist in der Welt und welches sein Verhältnis zu Mitmenschen, (3) was sein Denken und sein Handeln bestimmt und wo seine Grenzen liegen.“¹⁸

In diesem Dreischritt deutet Werhahn bereits an, daß die in seiner Untersuchung zusätzlich betrachteten Konstrukte - das sind Gesellschaftsbild (2) und Wissenschaftsbegriff (3) - im Grunde schon im Menschenbild angelegt sind. In der vorliegenden Arbeit soll aufgrund dieser hervorragenden Bedeutung des Menschenbildes als Orientierung auch für die anderen Konstrukte eine Konzentration auf eben dieses erfolgen.¹⁹

¹⁷ Vgl. Werhahn (1989). Die *Behauptung*, daß betriebswirtschaftlichen Theorien Menschenbilder zugrunde liegen war allerdings schon früher aufgestellt worden. So beispielsweise von den Autoren der im folgenden zu beschreibenden Menschenbild-Theorien.

¹⁸ Werhahn (1989), S. 10 (fette Schrift im Original unterstrichen, Zahlen zur Verdeutlichung eingefügt, K.H.M.).

¹⁹ Zum Gesellschaftsbild der vorliegenden Arbeit siehe Aussagen zur Sozialität des Menschen in Kapitel 3. Zum Wissenschaftsbegriff siehe Kapitel 1 und später Kapitel 9.

Neben der Rolle als implizites Menschenbild betriebswirtschaftlicher Theorien ist die zweite Rolle des Menschenbildes für die BWL die, daß Wissenschaftler in der Praxis Menschenbilder feststellen, diese in ihrem Sinne interpretieren, um dann auf deren Grundlage *Menschenbild-Theorien* zu entwickeln. Als Menschenbild-Theorien sollen solche betriebswirtschaftlichen Theorien bezeichnet werden, die Menschenbilder zunächst zum Objekt ihrer Untersuchungen machen, um daraus dann Aussagen über Formen der Organisation der Betriebswirtschaft abzuleiten, die dem Menschenbild entsprechen (siehe vereinfachend Abbildung 2.3). Zu den Menschenbild-Theorien zählen beispielsweise die Theory X und Theory Y von McGregor²⁰ und die vier Typen von Schein²¹ (rational economic man, social man, self-actualizing man und complex man) oder auch die Theory Z von Ouchi.²²

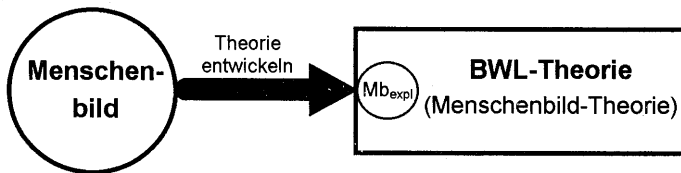


Abbildung 2.3: Menschenbild bei Menschenbild-Theorien

Bei den Menschenbildern, welche die Autoren ihren Menschenbild-Theorien zugrunde legen, handelt es sich um „Auffassungen eines Vorgesetzten/Führers von der Persönlichkeit der Untergebenen/Geführten und umgekehrt“²³ in der Welt der Arbeit. Ihre expliziten Annahmen darüber, wie die Menschenbilder der Organisationsmitglieder aussehen sollten, nehmen die Forscher zum Ausgangspunkt für die Konstruktion von „Führungs- und Organisationskonzepten als Entsprechungen ihrer Annahmen“.²⁴ Weinert definiert die so verstandenen Menschenbilder wie folgt:

²⁰ Vgl. McGregor, Douglas: *The human side of enterprise*, New York 1960 (dt. *Der Mensch im Unternehmen*, Düsseldorf/ Wien 1970).

²¹ Vgl. Schein, Edgar H.: *Organizational psychology*, 3. A., Englewood Cliffs, N.J. 1980 (1. A. 1965).

²² Vgl. Ouchi, William G.: *Theory Z*, Reading, Mass., 1981. Die genannten Theorien werden in Kapitel 4 näher untersucht.

²³ Staehle, Wolfgang H.: *Management - Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive*, 6. A., München 1991, S. 173.

²⁴ Weinert, Anfried B.: *Menschenbilder als Grundlage von Führungstheorien*, in: *ZfO*, Vol. 53 (1984), H. 2, S. 117-123 (1984a), hier: S. 118.

„Menschenbilder sind [...] eine Art ‘impliziter Persönlichkeitstheorien’. Es sind Typologien von Menschen, die implizit entwickelt, aufgestellt und später verfestigt wurden, und die dazu dienen, durch Typisierung, Abstraktion und Verallgemeinerung die Vielfalt von real existierenden Wesensmerkmalen, Wesensinhalten und Verhaltensmustern für die jeweilige Person überschaubar zu machen, zu vereinfachen, zu ordnen.“²⁵

Diese Menschenbilder stellen die Wissenschaftler dann meist bestehenden Menschenbildern gegenüber, die sie herkömmlichen betriebswirtschaftlichen Theorien zuordnen (siehe Abbildung 2.4, schwarze Doppelpfeile). Im Kontrast zum kritisierten alten Menschenbild kann das eigene neue Menschenbild als Fortschritt für die BWL erscheinen. Probleme, die Führungskräfte im Unternehmen mit Menschen haben, werden auf ihr veraltetes und im Vergleich mit dem neuen absurd erscheinendes Menschenbild zurückgeführt. Das neue Menschenbild bietet die Lösung für diese Probleme und soll dann gleichzeitig auch einen Gewinn an Humanität mit sich bringen.

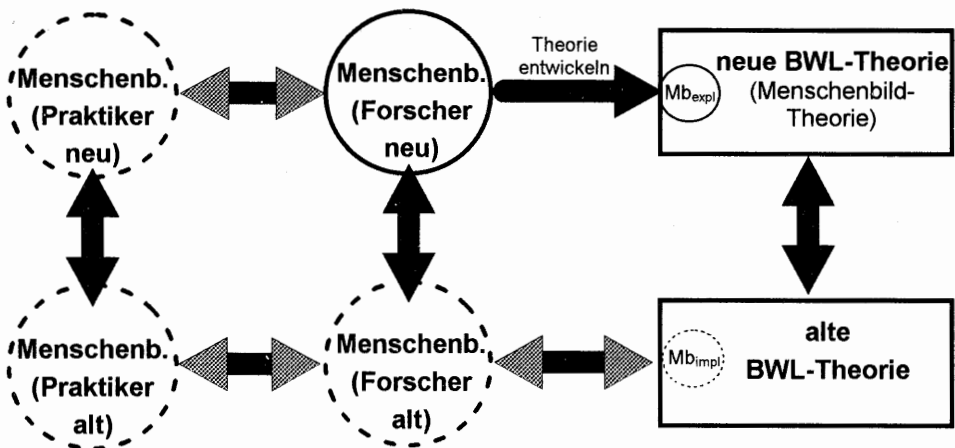


Abbildung 2.4: Genese von Menschenbild-Theorien

²⁵ Weinert (1984a), S. 117; der Begriff der ‘impliziten Persönlichkeitstheorie’ wurde von Bruner/Tagiuri geprägt, vgl. Bruner, Jerome S./ Tagiuri, Renato: The Perception of People, in: Lindzey, Gardner (Hg.): The Handbook of Social Psychology, Vol. 1, Reading, Mass., 1954, S. 634-654.

Weinert betrachtet es als entscheidenden Mangel der Menschenbild-Theorien, daß diese meist nicht wissenschaftlich-empirisch gestützt sind, sondern nur aus der Erfahrung des Forschers hergeleitet werden. So bestehe letztlich nur ein loses Band zwischen den Menschenbildern der Organisationsmitglieder und den Annahmen, die die Forscher in ihren Menschenbildern über die Organisationsmitglieder machen (oberer grauer Doppelpfeil).²⁶ Die „prägende Kraft der Institutionen“²⁷, die aufgrund dieser Annahmen gestaltet würden, könne sich jedoch nur entfalten, wenn die zugrundeliegenden Menschenbilder wenigstens zum Teil dem ‘Wesen’ der Menschen entsprächen. Vor diesem Hintergrund sind dann auch die Anstrengungen Weinerts zur wissenschaftlich-empirischen ‘Fundierung’ zu verstehen. Er bezweckt eine möglichst große Übereinstimmung von Menschenbildern in der Praxis und in der Theorie, um so das Konstrukt ‘Menschenbild’ optimal als Instrument für die Zwecke der Unternehmensführung zu nutzen.

In dieser Arbeit wird ein anderer Weg eingeschlagen. Es kann nicht darum gehen, ein ‘Wesen’ des Menschen, wie er vermeintlich ist, empirisch erfassen zu wollen, nur um daraus Folgerungen für eine effizientere Unternehmensführung ableiten zu können, die gegebenenfalls menschlicher sein könnte. Vielmehr wird hier die mangelnde Fundierung, die Weinert beklagt, mit Hilfe der philosophischen Anthropologie geschaffen. Es wird also zunächst geklärt, was das Menschliche ausmacht, um von dieser Warte bestehende betriebswirtschaftliche Menschenbilder kritisieren und schließlich Konsequenzen für eine menschengerechte Unternehmensführung ziehen zu können.²⁸

²⁶ Vgl. Weinert (1984a), S. 117.

²⁷ Held, Martin: „Die Ökonomik hat kein Menschenbild“ - Institutionen, Normen, Menschenbild, in: Biervert, Bernd/ Held, Martin (Hg.): Das Menschenbild in der ökonomischen Theorie - Zur Natur des Menschen, Frankfurt/M. 1991, S. 10-41, hier: S. 30.

²⁸ Siehe zu diesem Vorgehen auch Abbildung 1.3: Postulate für die Rolle des Menschenbildes in der BWL.

3 Philosophisch-anthropologische Fundierung für zeitgemäße Menschenbilder in der Betriebswirtschaftslehre

„Alle Wissenschaften haben offenbar mehr oder weniger Bezug zur menschlichen Natur. Wie sehr sie sich auch von ihr zu entfernen scheinen, alle kommen sie auf dem einen oder anderen Wege wieder zu ihr zurück.“

David Hume¹

3.1 Philosophische Anthropologie

Die Anthropologie ist die Disziplin, die das Menschenbild, verstanden als Selbstbild des Menschen als Gattung, zum Forschungsgegenstand hat. Die Anthropologie beginnt mit der Feststellung, daß es ein lebendiges Wesen gibt, „zu dessen wichtigsten Eigenschaften es gehört, zu sich selbst Stellung nehmen zu müssen, wozu eben ein ‘Bild’ [...] notwendig ist.“² In der weit gefaßten Definition als „Lehre von der Kenntnis des Menschen“³ hat die Anthropologie schon länger eine hervorragende Bedeutung in den Wissenschaften. So formulierte etwa Kant:

„Das Feld der Philosophie in dieser weltbürgerlichen Bedeutung läßt sich auf folgende Fragen bringen:

- 1) Was kann ich wissen?
- 2) Was soll ich tun?
- 3) Was darf ich hoffen?
- 4) *Was ist der Mensch?*

Die erste Frage beantwortet die Metaphysik, die zweite die Moral, die dritte die Religion und die vierte die Anthropologie. *Im Grunde könnte man aber alles dieses zur Anthropologie rechnen, weil sich die drei ersten Fragen auf die letzte beziehen.*“⁴

¹ Hume, David: Ein Traktat über die menschliche Natur, Buch I, Über den Verstand, 2. A., Hamburg 1989, S. 2.

² Gehlen, Arnold: Der Mensch - Seine Natur und seine Stellung in der Welt, 13. A., Wiesbaden 1986 (1986a), S. 9.

³ Kant, Immanuel: Anthropologie in pragmatischer Hinsicht, in: Weischedel, Wilhelm (Hg.): Immanuel Kant - Werkausgabe, Bd. XII, 8. A., Frankfurt/M., 1991, S. 395-690 (1991c), hier: S. 399.

⁴ Kant, Immanuel: Logik, in: Weischedel, Wilhelm (Hg.): Immanuel Kant - Werkausgabe, Bd. VI, 8. A., Frankfurt/M., 1991, S. 417-582 (1991a), hier: S. 447-448 (im Original teilweise gesperrt, Hervorh., K.H.M.).

Dabei ist die Frage nach dem Menschen hier noch in der positivistisch anmutenden Form - 'Was ist der Mensch?' - gestellt. Sie könnte als Frage nach dem bloßen Sein des Menschen mißverstanden werden. Kant unterscheidet später jedoch die 'Anthropologie in physiologischer Hinsicht' und die 'Anthropologie in pragmatischer Hinsicht'. Die Anthropologie in physiologischer Hinsicht erforscht, „was die Natur aus dem Menschen macht“.⁵ Sie entspricht heute in etwa der naturwissenschaftlichen Anthropologie. Die Anthropologie in pragmatischer Hinsicht, mit der sich Kant dann näher befaßt, erforscht dagegen, was der Mensch, „als freihandelndes Wesen, aus sich selber machen kann und soll.“⁶ Mit dieser Differenzierung verdeutlicht Kant, daß es in der Anthropologie nicht allein bei der Betrachtung der natürlichen Erscheinung des Menschen bleiben kann, um daraus ablesen zu wollen, was den Menschen ausmacht.

Vielmehr geht Kant auf *die Ambivalenz menschlicher Existenz* ein, welche die geschichtliche Erfahrung des Menschen mit sich selbst lehrt. Zum einen belegt die Erfahrung, daß der Mensch weit unter den Möglichkeiten dessen bleiben kann, was ihm seine biologische Struktur zur Verfügung stellt. Der Mensch scheint dann ein Tier zu sein. Zum anderen zeigt die Erfahrung aber auch, daß der Mensch eben diese biologischen Voraussetzungen als Chance für eine Entfaltung wahrzunehmen vermag. Er mutet dann wie ein „Engel“⁷ an und ist es doch nicht. Jedenfalls läßt sich weder das eine, noch das andere als allgemeine Aussage aus dem bloßen Sein des Menschen herleiten. Seine Natur stellt eine Herausforderung dar, die erst noch angenommen werden muß: „Das, was am Menschen den Menschen ausmacht, Humanität, hat diesen doppelten Charakter: dem Menschen selbst in die Hand gegeben und aufgegeben zu sein.“⁸ Um der Humanität auf die Spur zu kommen, müßte daher die anthropologische Frage präziser lauten: „Welches sind die Bedingungen der Möglichkeit menschlichen Seins?“⁹

Diese Frage wurde so von Helmuth Plessner als Forschungsprogramm der 'philosophischen Anthropologie' formuliert. In der Folge Max Schelers, der in den zwanziger Jahren dieses Jahrhunderts die Forderung nach einer modernen, philo-

⁵ Kant (1991c), S. 399 (im Original teilweise gesperrt).

⁶ Kant (1991c), S. 399.

⁷ Habermas, Jürgen: Philosophische Anthropologie (ein Lexikonartikel, 1958), in: ders.: Kultur und Kritik, Frankfurt 1973, S. 89-111, hier S. 107 u. S. 110.

⁸ Habermas (1973), S. 105.

⁹ Plessner, Helmuth: *Conditio Humana*, in: Mann, Golo/ Heuß, Alfred (Hg.): *Propyläen Weltgeschichte*, Bd. 1, Berlin et al. 1964, S. 33-86, hier: S. 38.

sophischen Anthropologie aufstellte,¹⁰ sind Plessner und Gehlen zu Hauptvertretern dieser neuen Disziplin geworden. Sie unternehmen den Versuch, die Suche nach den „unveränderlichen Voraussetzungen menschlicher Veränderlichkeit“¹¹ mit den - zu ihrer Zeit - modernen Erkenntnissen der Biologie zu fundieren. Es ist der „Versuch einer gründenden Zusammenfassung der wissenschaftlich möglichen Aussagen vom Menschen - eine schlichte basale Anthropologie.“¹² Im folgenden werden kurz einige Hauptergebnisse dieser und zweier weiterer Forscher vorgestellt. Diese werden dann in den Abschnitten 3.2 - 3.5 im Zusammenhang näher erläutert, um als Fundierung für die Kritik betriebswirtschaftlicher Menschenbilder dienen zu können.

Helmuth Plessner (1892-1985) zeichnete in seinem wichtigsten Werk „Die Stufen des Organischen und der Mensch“¹³ (1928) die Entwicklung des Lebendigen nach, um es von der Stufe der Zelle bis zu der des Menschen hinsichtlich seiner Struktur zu vergleichen. Er kommt zu dem Ergebnis, daß sich der Mensch von seinen Mitbewesen durch seine ‘Positionalität’ unterscheidet. Unter Positionalität versteht Plessner, daß ein Lebewesen „gegen seine Umwelt gestellt“¹⁴ erscheint. „Von ihm aus geht die Beziehung auf das Feld, in dem es ist, und im Gegensinne zu ihm zurück.“¹⁵ Dem Tier weist er eine zentrische Position zu, dem Menschen eine exzentrische. Das Tier hat eine zentrische Position, denn es „lebt aus seiner Mitte heraus, in seine Mitte hinein, aber es lebt nicht als Mitte; es bildet ein auf sich selbst rückbezügliches System, aber es erlebt nicht sich.“¹⁶ Der Mensch hat eine exzentrische Position, weil er sich in Abhebung von seiner Umwelt gleichzeitig zu sich selbst und seiner Umwelt in Verhältnis setzen kann. Im Gegensatz zum

¹⁰ Max Schelers (1874-1928) Bedeutung für die philosophische Anthropologie ist vor allem darin zu sehen, daß er den Anstoß zu einer Reflexion über den Menschen gab, die bemüht war, die Erkenntnisse der Einzeldisziplinen zu einer Wissenschaft vom Menschen zusammenzutragen. Sein hierzu geplantes Hauptwerk „Die Stellung des Menschen im Kosmos“ (1928) blieb Fragment und wurde von Gehlen später scharf kritisiert. Vgl. Scheler, Max: Die Stellung des Menschen im Kosmos, in: Frings, Manfred S. (Hg.): Max Scheler - Gesammelte Werke, Bd. 9, Bern/München 1976, S. 7-71. Zur Kritik vgl. etwa Gehlen (1986a), S. 21-31.

¹¹ Honneth, Axel/ Joas, Hans: Soziales Handeln und menschliche Natur. Anthropologische Grundlagen der Sozialwissenschaften, Frankfurt/M./New York 1980, S. 13.

¹² Portmann, Adolf: Um eine basale Anthropologie, in: ders.: Entläßt die Natur den Menschen?, 2. A., München 1971, S. 154-167 (1971b), hier: S. 167.

¹³ Plessner, Helmuth: Die Stufen des Organischen und der Mensch, 3. A., Berlin/New York 1975 (1. A. 1928).

¹⁴ Plessner (1975), S. 131.

¹⁵ Plessner (1975), S. 131.

¹⁶ Habermas (1973), S. 97.

Tier lebt er also nicht nur, sondern muß sich auch noch zum Leben und zu sich selbst in Bezug setzen.¹⁷ Diese Doppelstruktur des menschlichen Bauplanes nimmt Plessner zum Ausgangspunkt der Deutung menschlichen Verhaltens.

Arnold Gehlen (1904-1976) entfaltet in seinem Hauptwerk „Der Mensch - Seine Natur und seine Stellung in der Welt“¹⁸ (1940) die auf Herder zurückgehende Idee des Menschen als ‘Mängelwesen’.¹⁹ Gehlens These lautet: Der Mensch ist aufgrund seiner Instinktarmut von Natur aus auf Kultur angewiesen.²⁰ Um nicht aufgrund des Mangels an filternden Instinkten durch Reizüberflutung handlungs- und damit lebensunfähig zu sein, bedarf der Mensch einer Kompensation für die ihm fehlenden Instinkte. Diese findet er mit Hilfe seiner ordnenden Vernunft oder durch traditionelle, gegebene Institutionen, welche die Vernunft entlasten. Dabei gibt Gehlen bestehenden Ordnungen den Vorzug vor neuen, rational zu gestalten. Er befürchtet, daß die Vernunft überfordert wäre, neue tragfähige Institutionen zu schaffen und daß der Mensch so seinen überlebenswichtigen Außenhalt verlöre, den eine bestehende Kultur ihm bietet.

Ein neueres Forschungsprogramm, das in diese Reihe gestellt werden kann, ist das der Neurobiologen Humberto Maturana (*1928) und Francisco Varela (*1946). In ihrem Hauptwerk „Der Baum der Erkenntnis - Die biologischen Wurzeln des menschlichen Erkennens“²¹ (1984) beschreiben sie wie schon Scheler und Plessner vor ihnen die Entwicklung des Lebendigen von der Zelle bis zum Menschen. Allerdings können sie von neuesten, eigenen und somit um ein halbes Jahrhundert jüngeren Forschungsergebnissen ausgehen. Sie wollen mit ihren Einsichten dazu beitragen, „zu einer anderen Sichtweise dessen zu gelangen, was das Menschliche ausmacht,²² und so das „Verständnis unseres Menschseins, unserer Menschlichkeit“²³ erweitern. Maturana und Varela kommen nach ihrer Analyse des Erkennens zu der Kernaussage, daß eine unmittelbare Erkenntnis der Welt nicht möglich ist, da „jedes Erkennen von der Struktur des Erkennenden abhängt.“²⁴ Die kognitive

¹⁷ Vgl. Honneth/ Joas (1980), S. 74.

¹⁸ Gehlen, Arnold: Der Mensch - Seine Natur und seine Stellung in der Welt, 13. A., Wiesbaden 1986 (1986a), 1. A. 1940.

¹⁹ Vgl. Herder, Johann Gottfried: Ideen zur Philosophie der Geschichte der Menschheit, Leipzig 1784-1791 und Herder, Johann Gottfried: Abhandlung über den Ursprung der Sprache, Berlin 1770.

²⁰ Vgl. Gehlen (1986a), S. 38.

²¹ Vgl. Maturana/ Varela (1987).

²² Maturana/ Varela (1987), S. 10.

²³ Maturana/ Varela (1987), S. 267.

²⁴ Maturana/ Varela (1987), S. 40.

Welt, in der sich der Mensch bewegt, muß er im Zusammenwirken mit anderen Menschen erst hervorbringen.²⁵

Die Forschungsergebnisse dieser und anderer Wissenschaftler finden auch Eingang in die Sozialwissenschaften. Dort ist die philosophische Anthropologie inzwischen weitgehend als Grundlagendisziplin anerkannt.²⁶ Sie wird dabei als „Selbstreflexion der Sozial- und Kulturwissenschaften auf ihre biologischen Grundlagen und normativen Gehalte in bestimmten historisch-politischen Problemlagen“²⁷ verstanden. Gerade im Menschenbild treffen biologische Grundlagen und normative Gehalte wissenschaftlicher Aussagen zusammen. Deswegen kommt der philosophischen Anthropologie auch gerade die Aufgabe der „Kritik und Korrektur dogmatischer Menschenbilder“²⁸ in den Einzelwissenschaften zu, welche auch in der vorliegenden Untersuchung zu vollziehen ist. Diese Aufgabe besteht in einer Explizierung und Reflexion meist uneingestandener, oft kaum bewußter „latenter Anthropologien“.²⁹ Die philosophische Anthropologie soll dabei *alle* Aspekte des Menschlichen in die Betrachtung einbeziehen, um auf die Verkürzungen disziplinärer Forschungen hinweisen zu können.

Der Gegenstand dieser nun eng mit der Sozialwissenschaft verbundenen Anthropologie ist „der Mensch, der wir selber sind.“³⁰ Damit ist auf die inzwischen erkannte Problematik des „anthropologischen Zirkels“³¹ verwiesen. Demnach kann die philosophische Anthropologie keinen voraussetzungslosen Ausgangspunkt für ihre Forschungen in Anspruch nehmen. Der Forscher steht immer schon selbst in einer bestimmten Welt, in der er sich und andere Menschen erfährt.³² „Wer Anthropologie treibt, kann nicht für sich die Position der Engel, des ‘Bewußtseins überhaupt’, beanspruchen, die er allen anderen abspricht; [...]“³³ „Eine kritische

²⁵ Vgl. Maturana/ Varela (1987), S. 32-33.

²⁶ Vgl. etwa Honneth/ Joas (1980) oder Gadamer, Hans-Georg/ Vogler, Paul (Hg.): Neue Anthropologie, 7 Bde., Stuttgart 1972-1974.

²⁷ Honneth/ Joas (1980), S. 16 (im Original kursiv).

²⁸ Roithinger, Ludwig: Ethik und Anthropologie, Wien et al. 1985, S. 230.

²⁹ Portmann (1971b), S. 167.

³⁰ Kamlah, Wilhelm: Philosophische Anthropologie - Sprachkritische Grundlegung und Ethik, Mannheim 1973, S. 21.

³¹ Coreth, Emerich: Was ist der Mensch? Grundzüge philosophischer Anthropologie, 4. A., Innsbruck/Wien 1986, S. 17.

³² Vgl. Coreth (1986), S. 17-18.

³³ Habermas (1973), S. 107.

Anthropologie [...] nimmt ausdrücklich das Selbstverständnis [...] in ihren Ansatz auf [...].³⁴

Für die philosophische Anthropologie gilt damit im besonderen Maße, was Weber für die Sozialwissenschaften im allgemeinen formuliert hatte: das Gebot der intellektuellen Rechtschaffenheit im Umgang mit Werten, also das Bestreben, es weitgehend zu vermeiden, qua Objektivitätsbehauptung verdeckte Werte zu verbreiten.³⁵ Diesem Gebot wird im folgenden durch die ausführliche Darstellung von vier philosophisch-anthropologischen Kernaussagen Rechnung getragen,³⁶ welche anschließend mit dem betriebswirtschaftlichen Erkenntnisinteresse in dieser Arbeit in Verbindung gebracht werden.³⁷

3.2 Weltoffenheit

*Der Mensch als instinktarmes 'Mängelwesen'
muß der Welt offen und lernend gegenüberstehen,
um überlebensfähig zu sein.*

Die Weltoffenheitsthese in der philosophischen Anthropologie stützt sich auf die Beobachtung, daß der Mensch im Vergleich zu entwicklungsgeschichtlich nahestehenden Tieren fast gänzlich ohne eine zum Überleben notwendige Ausstattung auf die Welt kommt. Hiermit sind weniger die früher häufig genannten physischen 'Mängel' wie beispielsweise fehlende Körperbehaarung gemeint,³⁸ als vielmehr die Instinktarmut des Neugeborenen. Der Biologe Adolf Portmann folgert, daß beim Menschen die Frühgeburt zur Normalität wurde. Das erste Lebensjahr des Kindes sei daher ein weiteres „fötales“, aber „extrauterines Frühjahr“.³⁹ Der Mensch wird also 'unfertig' geboren und muß in seinem ersten Lebensjahr gleichsam im

³⁴ Habermas (1973), S. 91.

³⁵ Siehe hierzu die entsprechenden Ausführungen in Kapitel 1.

³⁶ Siehe Abschnitt 3.2 - 3.5.

³⁷ Siehe Abschnitt 3.6.

³⁸ So z. B. der holländische Anatom Louis Bolk; vgl. Bolk, Louis: Das Problem der Menschwerdung, Jena 1926.

³⁹ Also ein weiteres Jahr, das aufgrund der Hirn- und Kopfgröße oder auch aufgrund der durch den aufrechten Gang bedingten Hüftstellung der Mutter außerhalb der Gebärmutter verbracht werden muß. Vgl. Portmann, Adolf: Zoologie und das neue Bild des Menschen, 2. A., Hamburg 1956 (1956a), S. 68-80.

„sozialen Uterus“⁴⁰ weiterreifen. Er ist dabei nur zu einem geringen Grad an phylogenetisch⁴¹ festgelegte Instinkte gebunden, somit aber auch nicht durch solche gesichert.⁴² Das heißt, daß nicht wie bei einem Tier die meisten Sinnesreize weitgehend determinierte Reaktionen auslösen, die das Überleben sichern.

Schon in dieser frühesten Phase seines Lebens ist der Mensch offen für die ihn umgebende Welt und damit vor allem für die ihn umgebenden anderen Menschen. Er beginnt schon in diesem Stadium, von und mit Menschen, in Sozialität, zu lernen. Dieses Lernen in Sozialität wird aber eben erst dadurch möglich, daß der Säugling in der Struktur seiner Wahrnehmung und den folgenden Reaktionen nur in sehr geringem Maße determiniert ist. Aus der Unsicherheit, die durch die Instinktarmut bedingt ist, ergibt sich positiv gewendet erst die „Weltoffenheit, [also] eine unabsehbare Möglichkeit der Verfügungsfreiheit, der Bereitschaft zur Entdeckungsfahrt ins Reich des Geistes.“⁴³ Der Mensch ist demnach genötigt zu lernen und zu üben, um sich Strukturen zu schaffen, die ihm eine Orientierung in der Welt ermöglichen. Neben der ihm gegebenen ‘ersten Natur’ schafft sich der Mensch eine „zweite Natur, [...] eine Kulturwelt“,⁴⁴ welche das Menschliche ausmacht.

Aus der wohl wichtigsten biologisch fundierten Erkenntnis, daß den Menschen seine Weltoffenheit auszeichnet, ergibt sich für die philosophische Anthropologie die Fragestellung, wie er damit umgeht. Ein „physisch so verfaßtes Wesen ist nur als handelndes lebensfähig“, folgert Gehlen.⁴⁵ Der Mensch schafft sich notwendigerweise erst handelnd Strukturen, die dem Tier schon vorgegeben sind. Der Bestand „der gegebenen Welt ist hochgradig durch unsere Eigentätigkeit vermittelt und geradezu ein Resultat.“⁴⁶

Durch diese Eigentätigkeit gelingt dem Menschen mit der Bildung kognitiver und kultureller Strukturen den zunächst chaotischen Zustand der Weltoffenheit

⁴⁰ Portmann, Adolf: Metamorphose der Tiere, in: ders.: Biologie und Geist, Zürich 1956, S. 233-272 (1956b), hier: S. 267.

⁴¹ Phylogenetisch: stammesgeschichtlich, erblich erlangt. Ontogenetisch: die Entwicklung des einzelnen betreffend, während des einzelnen Existenz geprägt.

⁴² Vgl. Portmann, Adolf: Der Mensch ein Mängelwesen?, in: ders.: Entläßt die Natur den Menschen?, 2. A., München 1971, S. 200-209 (1971c), hier: S. 205.

⁴³ Portmann (1971c), S. 206.

⁴⁴ Portmann (1971c), S. 206.

⁴⁵ Gehlen (1986a), S. 23.

⁴⁶ Gehlen, Arnold: Philosophische Anthropologie und Handlungslehre, Gesamtausgabe, Bd. 4, Frankfurt/M. 1983, S. 56. Vgl. hierzu auch die Parallelen zum Radikalen Konstruktivismus. Dieser betrachtet die eigentätige Schaffung der Welt im Erkennen als Ausgangsthese aller weiteren Überlegungen. Vgl. beispielsweise Maturana/ Varela (1987), S. 32.

teilweise zu überwinden. Die eigenständige, wenigstens teilweise Schließung der Weltoffenheit geschieht in zwei Stufen: der kognitiven Schließung und der kulturellen Schließung.

Die erste Form der Schließung, die kognitive, ist bereits durch unsere Sinnlichkeit und den Verstandesapparat vorgegeben. Schon die „Umweghaftigkeit unseres Erkennens auf Grund ständiger Trennung von Erscheinung und Sache selber [...] zeigt eine Indirektheit und Gebrochenheit unseres Weltverhältnisses“. ⁴⁷ Es handelt sich hierbei um eine *'operationale Geschlossenheit'*: Ein System, in diesem Fall das menschliche Gehirn, ist operational geschlossen, wenn es nur seine eigene Sprache, seinen eigenen Code, verstehen kann. Alles, was nicht in diese Sprache übersetzt wird, bleibt ihm unzugänglich. Und alles, was in dieses System gelangt, muß in die Sprache *übersetzt* worden sein, da diese die innerhalb des Systems einzig gültige ist. Es existiert kein unmittelbarer Zugang. Alle Zugänge weisen 'Filter' der Geschlossenheit zur Umwelt auf. ⁴⁸ „Es gibt keine Trennung von Wahrnehmung und Interpretation.“ ⁴⁹

Die zweite Form der Schließung, die kulturelle, ist durch die Regulationen und Institutionen gegeben, die sich der Mensch in Sozialität unter Einsatz seines Verstandes und seiner Vernunft entwickelt und die ihn vor einer 'Reizüberflutung' bewahren. Weil der Mensch dieser kulturellen Schließung bedarf, folgert Gehlen, daß „der Mensch von Natur ein Kulturwesen ist“, ⁵⁰ welches auf die Interaktion mit anderen Menschen in Kultur angewiesen ist. Das Handeln zur Schaffung der eigenen Welt findet in Kommunikation mit der Welt und anderen Menschen statt. ⁵¹ Die Weltoffenheit des Menschen wäre gepaart mit Einsamkeit eine Weltverlorenheit. Die Sozialität des Menschen macht den Schritt zur Humanität sowohl *möglich* als auch *notwendig*. Zum einen kann sich das Humane des Menschen nur vollwertig ausformen, „wenn die Mitwirkung der sozialen Gruppe nicht versagt.“ ⁵² Die Inter-

⁴⁷ Plessner (1964), S. 67.

⁴⁸ Vgl. zum Begriff der 'operationalen Geschlossenheit': Maturana/ Varela (1987), S. 100, 179-182 und 216-217. Bei Plessner findet sich eine Umschreibung, die ohne Nennung des Begriffs treffend ist: Plessner beschreibt Kultursysteme als nach außen geschlossen und nach innen offen. Vgl. hierzu Plessner (1964), S. 66.

⁴⁹ Richards/ Glasersfeld (1987), S. 214.

⁵⁰ Gehlen, Arnold: *Moral und Hypermoral - Eine pluralistische Ethik*, 5. A., Wiesbaden 1986 (1986b), S. 9.

⁵¹ Vgl. dazu die Ausführungen zur Dimension Reziprozität.

⁵² Portmann (1971c), S. 205. Dieser Einsicht hat William Golding in „*Lord of the Flies*“, einer Parodie auf die Gattung der Robinson-Romane, eine treffliche literarische Ausdrucksform gegeben; vgl. Golding, William: *Lord of the Flies*, London 1954.

aktion in der Gruppe, mit anderen Menschen, stellt eine notwendige Bedingung dar, um die Mängel des Menschen in eine Chance auf Menschlichkeit zu verkehren. Zum anderen wäre eine Sozialität des Menschen als Mensch unter Menschen nicht möglich, wenn dieser seine Humanität nicht wenigstens ansatzweise entfalte.

Mit der Dimension Weltoffenheit wird nochmals deutlich, daß „die Idee des Menschen keine fixe Bestimmung enthält,“⁵³ die philosophisch-anthropologische Frage nach dem Menschen also nicht ein für allemal unkritisch auf die Festlegung seines Wesens zielen kann. Die Weltoffenheit erfordert eine vor allem kulturelle Schließung. Sie verweist also direkt auf die „Notwendigkeit ethischer Motivation und Regulation menschlichen Verhaltens im Gegensatz zum naturgesetzlich regulierten Verhalten alles außermenschlich Seienden.“⁵⁴ Damit erweist sich schon die *Conditio humana* selbst als Herausforderung an die ethisch-praktische Vernunft.⁵⁵

Betriebswirtschaftliche Menschenbilder müßten sich somit daran ‘messen’ lassen, inwiefern sie die Weltoffenheit des Menschen anerkennen und seine Entwicklung zur Menschlichkeit ermöglichen und fördern.

3.3 Reziprozität

Aus der Sprachfähigkeit des Menschen ergibt sich die gegenseitige Anerkennung der Menschen als gleichwertige.

Schon die Weltoffenheit des Menschen und die daraus resultierende Notwendigkeit, handelnd Strukturen zu schaffen, führt auf die ‘Norm der Reziprozität’ hin.⁵⁶ Diese fußt auf dem Erkennen des konkreten Gegenübers als Menschen und mündet schließlich in die prinzipielle Anerkennung eines verallgemeinerten Gegenübers als gleichberechtigtem Menschen. Reflexiv läßt sich die verallgemeinerte Reziprozität

⁵³ Plessner (1964), S. 86.

⁵⁴ Apel (1984a), S. 37.

⁵⁵ Vgl. Apel (1984a), S. 14.

⁵⁶ Vgl. Gouldner, Alwin W.: Die Norm der Reziprozität, in: ders.: Reziprozität und Autonomie. Frankfurt/M. 1984, S. 79-117.

aus der Sprachfähigkeit des Menschen begründen. Die vernünftige Argumentation setzt die Anerkennung des anderen notwendig und unhintergebar voraus.⁵⁷

Wie oben ausgeführt, ist der Mensch im Aufbau und der Stabilisierung seiner Welt auf die Interaktion mit anderen Menschen angewiesen, um die mangelnde Vorstrukturiertheit seiner Welt zu überwinden. Die Interaktion beginnt auf einem zunächst noch vorsprachlichen Niveau in der Beziehung des Säuglings zur Mutter. In ihr erkennt er seine eigenen Gefühle als empathisches Spiegelbild. Der Säugling erlebt die Gleichheit mit der Mutter. So ist die Empathie die erste Wurzel der Gegenseitigkeit.⁵⁸

Die Sprachfähigkeit des Menschen ist die am wenigsten bezweifelbare Wurzel der Reziprozität. Aus der Sprachfähigkeit läßt sich die Reziprozität reflexiv begründen: „Indem wir miteinander sprechen - und dabei die möglichen Sprachintentionen der anderen in den eigenen Intentionen auf Sinn berücksichtigen müssen -, kommunizieren wir miteinander auf der Basis der Gegenseitigkeit.“⁵⁹ Dieses Faktum der Anerkennung des anderen in der Kommunikation ist letztlich unhintergebar (sogenanntes „Apriori der Kommunikationsgemeinschaft“).⁶⁰ Denn wenn ein Mensch mit einem anderen spricht, so erhebt er den Anspruch darauf, auch verstanden zu werden. Und wenn er verstanden werden will, so muß er davon ausgehen, daß der andere überhaupt fähig (sprachfähig) ist zu verstehen. Es ist davon auszugehen, daß mit dem Erlernen der sprachlichen Kommunikation auch die Gegenseitigkeit erlernt und verinnerlicht wird.⁶¹ Der sprachlichen Kommunikation aber kann sich der Mensch nicht entziehen, da er ihrer bedarf, um sich die überle-

⁵⁷ Vgl. beispielsweise Kuhlmann, Wolfgang: Ist eine philosophische Letztbegründung moralischer Normen möglich, in: Apel, Karl-Otto/ Böhler, Dietrich/ Rebel, Karlheinz (Hg.): Funkkolleg Praktische Philosophie/Ethik, Studentexte, Bd. 2, Weinheim/Basel 1984, S. 572-605; und vgl. Apel, Karl-Otto: Ist die philosophische Letztbegründung moralischer Normen auf die reale Praxis anwendbar?, in: ders./ Böhler, Dietrich/ Rebel, Karlheinz (Hg.): Funkkolleg Praktische Philosophie/Ethik, Studentexte, Bd. 3, Weinheim/Basel 1984, S. 606-634 (1984c).

⁵⁸ Eine weitere biologische Wurzel der Reziprozität wird darin gesehen, daß der Mensch, wenn er durch seinen aufrechten Gang und die frontale Stellung seines Gesichtes einem anderen Auge in Auge gegenübersteht, diesen als Menschen, als seinesgleichen erkennt und akzeptiert; vgl. Plessner (1964), S. 62.

⁵⁹ Apel, Karl-Otto: Geschichtliche Phasen der Herausforderung der praktischen Vernunft und Entwicklungsstufen des moralischen Bewußtseins, in: ders./ Böhler, Dietrich/ Rebel, Karlheinz (Hg.): Funkkolleg Praktische Philosophie/Ethik, Studentexte, Bd. 1, Weinheim/Basel 1984, S. 42-65. (1984b), hier: S. 58.

⁶⁰ Vgl. Apel, Karl-Otto: Das Apriori der Kommunikationsgemeinschaft und die Grundlagen der Ethik, in: ders., Transformation der Philosophie, Bd. 2, Das Apriori der Kommunikationsgemeinschaft, 4. A., Frankfurt/M. 1988, S.358-435 (1988b).

⁶¹ Vgl. Apel (1984b), S. 58.

benswichtigen kulturellen Strukturen anzueignen. Ohne die sprachliche Kommunikation könnte er, wie zur Dimension Weltoffenheit erläutert wurde, die Chance nicht nutzen, seine Menschlichkeit zu entfalten.

Aus der Anerkennung der Gegenseitigkeit in der konkreten Sprechsituation läßt sich die verallgemeinerte Gegenseitigkeit als ethische Grundnorm herleiten. Sie besagt, daß jeder Mensch als gleichwertiger Gesprächspartner anzuerkennen ist. Bildlich gesprochen kann jeder Mensch auf Grundlage der Norm der Reziprozität prinzipiell für sich beanspruchen, daß ihm auf der gleichen Ebene d.h. in einem gleichberechtigten, *horizontalen* Kommunikationsverhältnis begegnet wird. Er muß dann diesen Anspruch stets auch gegen sich selbst gelten lassen.⁶²

Obwohl die verallgemeinerte Reziprozität als logisch unhintergebar gelten darf, erfolgt die Einsicht und dann das entsprechende Handeln empirisch erst auf der höchsten Stufe der moralischen Entwicklung des Menschen. Die überwiegend feststellbare Form 'reziproken' Verhaltens spielt sich auf der Ebene des strategischen Handelns ab.⁶³ Lawrence Kohlberg entwickelte auf Grundlage seiner empirischen Studien ein Schema, welches drei Ebenen der Entwicklung des menschlichen Moralbewußtseins unterscheidet.⁶⁴ Auf der ersten, der *präkonventionellen Ebene*, lernt das Kind demnach, sich in die Rolle des anderen zu versetzen, und überwindet so seine ausschließliche Zentriertheit auf das Ego. Diese Fähigkeit zum Perspektivenwechsel ermöglicht Reziprozität in der engen Fassung als: „Wie du mir, so ich dir!“ Erst im Laufe der weiteren moralischen Entwicklung kann dann die allgemeinere 'Goldene Regel' entwickelt werden: „Was du nicht willst, was man dir tu, das füg' auch keinem andern zu!“ (*konventionelle Ebene*). Die höchste Stufe der Reziprozität als verallgemeinerte Reziprozität wurde oben bereits kommunikationstheoretisch begründet. Sie wird allerdings erst auf der höchsten moralischen

⁶² Zur verallgemeinerten Reziprozität als Wurzel der regulativen Idee der idealen Kommunikationsgemeinschaft siehe Ausführungen zum Meta-Menschenbild in Abschnitt 3.7.

⁶³ Vgl. Gouldner (1984). Gouldner leitet die Norm der Reziprozität als Verallgemeinerung der strategischen Überlegung des „DO UT DES“ her. Gouldner stellt dar, daß faktisch diese Form der Reziprozität in allen Kulturen vorgefunden wird, und somit als universell angenommen werden kann.

⁶⁴ Vgl. auch im folgenden: Colby, Anne/ Kohlberg, Lawrence: Das Moralische Urteil: der kognitionszentrierte entwicklungspsychologische Ansatz, in: Bertram, H. (Hg.): Gesellschaftlicher Zwang und moralische Autonomie, Frankfurt/M. 1986, S. 130-162, hier S. 146-147. Für eine umfassende Darstellung der Arbeit Kohlbergs vgl. Oser, Fritz/ Althof, Wolfgang: Moralische Selbstbestimmung - Modelle der Entwicklung und Erziehung im Wertebereich, Stuttgart 1992; sonst vgl. Kohlberg, Lawrence: Essays on Moral Development: Vol. 1, The Philosophy of Moral Development, San Francisco 1981 (1981a) und Kohlberg, Lawrence: Essays on Moral Development: Vol. 2, The Psychology of Moral Development, San Francisco 1984.

Entwicklungsebene, der *postkonventionellen Ebene*, anerkannt. Diese Ebene wird jedoch, wie Kohlberg belegen konnte, von den wenigsten erreicht. Demnach stellt auch die philosophisch-anthropologische Dimension der Reziprozität, obwohl im Menschen und seiner Sprache angelegt und als unhintergebares Postulat formulierbar, die Aufgabe, von jedem einzelnen in der Gemeinschaft zu reifer menschlicher Form entwickelt zu werden.

Im Zusammenhang mit der Untersuchung betriebswirtschaftlicher Menschenbilder stellt sich somit die Frage, inwiefern diese Menschenbilder eine Entwicklung in Richtung einer verallgemeinerten Reziprozität ermöglichen und einer prinzipiellen Gleichwertigkeit aller Menschen Rechnung tragen.

3.4 Autonomie

*Der Mensch ist im Prinzip fähig
und durch seine Natur auch dazu aufgefordert,
selbst zu bestimmen, was er sein soll.*

„Ein jedes Ding der Natur wirkt nach Gesetzen,“⁶⁵ nur der Mensch hat die Möglichkeit, sich nach seinem eigenen Willen aus der Heteronomie im „Reich der Natur“⁶⁶ zu befreien und ins „Reich der Zwecke“⁶⁷ zu gelangen. Diesen freien Willen setzt Kant der praktischen Vernunft gleich, die das Eintreten in das „Reich der Freiheit“⁶⁸ ermöglicht. Es liegt am Menschen selbst, welchen Grad an Autonomie er kraft seiner Vernunft erreicht.

Autonomie soll hier also nicht nur als *Handlungsautonomie* verstanden werden. Letzteres hieße lediglich, daß der Mensch fähig ist, eine Handlung zu tätigen, die eine ganze Kausalkette anstößt, was ohne die Handlung nicht der Fall gewesen wäre. Autonomie soll hier aber vor allem die Fähigkeit bedeuten, über Ziele dieses Handelns verfügen zu können, d.h. selbstbestimmt Zwecke setzen und somit eine

⁶⁵ Kant, Immanuel: Grundlegung zur Metaphysik der Sitten, in: Weischedel, Wilhelm (Hg.): Immanuel Kant - Werkausgabe, Bd. VII, 12. A., Frankfurt/M., 1993, S. 7-102 (1993a), hier: S. 41.

⁶⁶ Kant (1993a), S. 72.

⁶⁷ Kant (1993a), S. 66.

⁶⁸ Kant, Immanuel: Die Metaphysik der Sitten, in: Weischedel, Wilhelm (Hg.): Immanuel Kant - Werkausgabe, Bd. VIII, 9. A., Frankfurt/M., 1991, S. 303-634 (1991b), S. 738.

moralische Autonomie erlangen zu können.⁶⁹ Für den Beobachter der Entwicklung des Menschen sind die ersten Anzeichen *autonomen Handelns* etwa im zweiten Lebensjahr eines Kindes festzustellen, wenn es beginnt, sich selbständig fortzubewegen und seine Umwelt zu erkunden.⁷⁰ Die ersten Anzeichen *moralischer Autonomie* zeigen sich erst viel später, etwa im fünften Lebensjahr, wenn das Kind lernt, 'eigenständig' zwischen 'richtig' und 'falsch' zu entscheiden. Die Eigenständigkeit der Entscheidung richtet sich allerdings zunächst noch nach den Handlungsfolgen, Lob oder Tadel.⁷¹

Die Gattung Mensch hat sich aufgrund ihrer mangelnden Gesicherheit durch Instinkte eine 'zweite Natur', die Kultur, gestaltet. Die einzelnen freien Subjekte treffen in der Kultur stehend, in der sie sozialisiert worden sind, Entscheidungen darüber, die vorgefundenen Zwecke anzunehmen oder diese abzulehnen und eigene Zwecke zu setzen. Obwohl das Subjekt in die Gesellschaft geworfen wurde und zunächst mit deren Zwecken aufwächst, hat es also mit der Anlage zur Autonomie die Fähigkeit zur Emanzipation von gesellschaftlichen Vorentscheidungen.

In der Entwicklung des einzelnen äußert sich die Anlage zur Autonomie zuerst, wenn er als Kind in kommunikative Interaktion mit anderen Kindern tritt. In dieser Situation einer konkreten Reziprozität nimmt das Kind die anderen Kinder als prinzipiell gleichberechtigt wahr. Hier lernt es, sich von den vorwiegend durch Erwachsene, also heteronom, gesetzten Handlungszwecken zu befreien und autonom eigene zu setzen.⁷² Auch Autonomie ist dem Menschen also nicht einfach gegeben, sondern als Potential angelegt, welches der Mensch lernend entwickeln muß. Somit verweist die Frage, wie Zwecke gesetzt wurden und werden, reflexiv auf den Menschen selbst zurück. Ihm ist damit die Aufgabe gegeben, sein Autonomiepotential zu entfalten. „Dieses Bestimmtsein zur Selbstbestimmung ist ein Sein, das Sollen einschließt.“⁷³

⁶⁹ Vgl. zum Autonomiebegriff in Anlehnung an Kant: Mittelstraß, Jürgen: Was heißt, sich im Denken orientieren?, in: Schwemmer, Oswald (Hg.): Vernunft, Handlung und Erfahrung. Über die Grundlagen und Ziele der Wissenschaften, München 1981, S. 117-141, hier: S. 128.

⁷⁰ Vgl. Oser/ Althof (1992), S. 51.

⁷¹ Damit ist erst die erste Stufe des moralischen Urteilens nach Kohlberg erreicht. Es verbleiben noch fünf Stufen bis zur sechsten und höchsten Stufe der moralischen Selbstbestimmung. Vgl. Colby/ Kohlberg (1986), S. 146-147.

⁷² Vgl. Apel (1984b), S. 59, unter Bezugnahme auf Piaget.

⁷³ Herms, Eilert: Mensch, Menschenbild, in: Enderle, Georges (Hg.): Lexikon der Wirtschaftsethik, Freiburg i. Br. et al. 1993, Sp. 676-687, hier S. 678 (im Original teilweise kursiv).

Ein Streitpunkt in der philosophischen Anthropologie ist die Frage, wie weit die Autonomie der Subjekte gehen soll und kann. Dahinter steht die Befürchtung, daß zu weitgehendes Autonomiestreben die soziale Ordnung, welche dem Menschen den notwendigen Außenhalt bietet, destabilisieren oder gar zerstören könnte. Für Gehlen sind kulturell geprägte Denk-, Fühl-, und Verhaltensmuster notwendiger Instinktersatz. Ohne sie drohe dem Menschen ein kollektiver und individueller Zusammenbruch.⁷⁴ Diese Institutionen seien dabei durchaus nicht nur rational gestaltet und daher auch nicht einfach mittels Anstrengung der Vernunft durch neue zu ersetzen. Im Gegenteil bestehe die Gefahr, durch Gestaltungsversuche der Dekadenz, dem gesellschaftlichen Zerfall, Vorschub zu leisten.⁷⁵ „Gehlen konzipiert die Institutionen als instinktanaloge ‘Führungssysteme’“,⁷⁶ die er für um so besser hält, je rigider sie gegenüber kommunikativer Überprüfung und daraus folgender Änderung sind.

Dieser letztlich vernunftskleptischen Position Gehlens ist jedoch zu widersprechen, da Institutionen nicht nur schlicht instinktersetzend sind. Vielmehr sollen sie *vernunftentlastend* sein. Damit muß aber auch ständig überprüft werden können, ob sie diese Aufgabe noch erfüllen können, das heißt, ob sie selbst überhaupt noch vernünftig sind.⁷⁷ Die entscheidende Differenz der operationalen Geschlossenheit⁷⁸ der menschlichen *Kultursysteme* zu anderen Systemen besteht darin, daß die ‘Filter’ oder ‘Einlaßtore’ für das Außerhalbstehende nicht, wie durch die Instinkte beim Tier, naturbedingt und damit sehr weitgehend determiniert sind. Im Gegenteil liegt es gerade in der Möglichkeit des Menschen, diese operationale Geschlossenheit zu gestalten, also die kulturbedingten Filter zu verändern. Das Kultursystem zeichnet sich durch seine hohe Plastizität,⁷⁹ also die Veränderbarkeit seiner Strukturen, aus. Diese Findung sowohl der Sozialform als auch der Individualsphäre ist

⁷⁴ Vgl. Gehlen, Arnold: *Moral und Hypermoral - Eine pluralistische Ethik*, 5. A., Wiesbaden 1986 (1986b), insbesondere S. 95-102.

⁷⁵ Vgl. beispielsweise Gehlen (1986b), S. 102.

⁷⁶ Honneth/ Joas (1980), S. 61.

⁷⁷ Vgl. Apel (1984b), S. 50.

⁷⁸ ‘Operationale Geschlossenheit’: Ein System ist operational geschlossen, wenn es nur seine eigene Sprache, seinen eigenen Code, verstehen kann. Alles, was nicht in diese Sprache übersetzt wird, bleibt ihm unzugänglich. Alles, was in dieses System gelangt, muß in die Sprache *übersetzt* worden sein, da diese die innerhalb des Systems einzig gültige ist. Es existiert kein unmittelbares Zugang, der nicht diesen ‘Filter’ der Geschlossenheit zum Umsystem aufweist. Vgl. Abschnitt 3.3.

⁷⁹ Vgl. zum Begriff der Plastizität: Maturana/ Varela (1987), S. 182-187.

stete humane Aufgabe.⁸⁰ Aus der durch seine Natur gegebenen Notwendigkeit der Formfindung ergibt sich allerdings auch die kulturelle Verpflichtung dazu.⁸¹

Auch betriebswirtschaftliche Menschenbilder müßten Autonomie zulassen, um der humanen Verpflichtung zur Schaffung vernünftiger Strukturen nicht im Wege zu stehen. Sie müßten das Recht und die Pflicht des Menschen anerkennen, selbst zu bestimmen, was er sein soll.

3.5 Identität

*Der Mensch bildet sich seine Identität,
indem er sozialisiert wird und dazu Stellung nimmt.*

Im Laufe seiner individuellen Entwicklung bildet sich der Mensch Strukturen, die es ihm ermöglichen, die Ungesicherheit der ihm eigenen Weltoffenheit teilweise zu überwinden. Die Kultur, in die er dabei hineinwächst, kann ihm die notwendige Schließung anbieten, indem sie ihm soziale Rollen zuweist, welche gewisse Ordnungen vorgeben. In der Interaktion mit anderen lernt er, sich in einem Bereich der Selbstverständlichkeiten zu bewegen. Dieser mit anderen geteilte Bereich bildet seine Lebenswelt.⁸² Hier muß nicht ständig nach neuen Orientierungen in einer sonst chaotischen Umwelt gesucht werden. Dieser Bereich muß nicht immer wieder in Frage gestellt werden, ist dabei jedoch einer Infragestellung nicht gänzlich verschlossen.⁸³ In diesem Prozeß der Integration in eine Gruppe und der Identifikation mit ihr gewinnt der Mensch seine *soziale Identität*. Er wird sozialisiert.

Darüber hinaus bildet sich der Mensch seine *personale Identität* durch Abgrenzung von der vor allem sozialen Umwelt. Plessner begründet die Anlage des Menschen zur Bildung der personalen Identität mit dessen „exzentrischer Positionalität“.⁸⁴ Der Mensch hat die Fähigkeit, sich selbst in Absetzung von seinem Umfeld zu diesem in Beziehung zu setzen.⁸⁵ Er lebt nicht nur einfach in dem Umfeld, in

⁸⁰ Vgl. dazu die Dimension Identität.

⁸¹ Vgl. Portmann (1971b), S. 158.

⁸² Vgl. Habermas (1987b), S. 206 (von Habermas als ‘Alltagskonzept der Lebenswelt’ bezeichnet).

⁸³ Vgl. Plessner (1964), S. 66.

⁸⁴ Plessner (1964), S. 71; vgl. Ausführungen zur ‘exzentrischen Positionalität’ in Abschnitt 3.1.

⁸⁵ Vgl. Plessner (1975), S. 131.

dem er sozialisiert wurde, sondern muß erst etwas aus diesem Verhältnis machen. Er bildet sich seine *personale Identität*, indem er zu seiner Sozialisation Stellung nimmt.

Die Identität eines Menschen wird durch Sinnzusammenhang und Balance von sozialer und personaler Identität konstituiert.⁸⁶ Um seine Identität entfalten zu können, muß der Mensch seine soziale und seine personale Identität in einen sinnvollen Zusammenhang bringen können. Das Selbstverständnis (personale Identität) darf nicht im Widerspruch stehen zum Verständnis seiner Lebenswelt (soziale Identität).⁸⁷ Auch darf weder personale noch soziale Identität die Überhand gewinnen. Wird die Integration in die Gruppe mittels der sozialen Identität zu stark, verliert der Mensch die Möglichkeit, sich von anderen abzugrenzen und zu sich selbst und anderen Stellung zu nehmen. Wird dagegen die Abgrenzung zu stark, büßt der Mensch seine Sozialität ein und zieht sich auf eine autistische Ich-Bezogenheit zurück.

Die Identitätsbildung ist also ein andauernder Prozeß zwischen Integration und Abgrenzung, 'Wir' und 'Ich', sozialer und personaler Identität. Es ist die Suche nach einer beide verbindenden sinnvollen Orientierung. Mit Identität kann daher nicht ein Sein gemeint sein, sondern ein Gewordensein und ständiges Werden, im Jetzt und in der Zukunft. Auf dieser Gratwanderung sucht der Mensch eine balancierte Persönlichkeit; er wird zur Person.

Aus der *teilnehmenden Perspektive* treten der werdenden Person in diesem andauernden Prozeß soziale Rollen entgegen, die als identitätsstiftende Struktur von der Gesellschaft zur Verfügung gestellt werden und als solche der Person auch sinnvoll erscheinen können.⁸⁸ Aus der *beobachtenden Perspektive* sind diese Rollen „gesellschaftliche Funktionselemente“⁸⁹ im sozialen System. Bei der Betrachtung des Menschen als Funktionselement wird von der Person abgesehen; die Person wird zu einem beliebigen funktionierenden Etwas. Die Funktionalität des Systems, in welches der Mensch als Rollenträger eingebunden wird, stellt an die Rolle lediglich die Erwartung zu funktionieren. Das heißt, daß Leistungsanforde-

⁸⁶ Vgl. Luckmann, Thomas: Persönliche Identität in der modernen Gesellschaft, in: Gadamer, Hans-Georg/ Vogler, Paul (Hg.): Neue Anthropologie - Sozialanthropologie, Bd. 3, Stuttgart 1972, S. 168-198, hier S. 176.

⁸⁷ Vgl. Habermas (1987b), S.206.

⁸⁸ Vgl. Plessner (1964), S. 76.

⁸⁹ Plessner (1964), S. 75.

rungen zu erfüllen sind, die aus den 'objektiven' Erfolgskriterien des Funktionierens oder Nicht-Funktionierens abgeleitet werden.⁹⁰

Eine rein beobachtende Perspektive steht im Widerspruch zu dem oben ausgeführten Anspruch des Menschen in seinem Bedürfnis, Identität zu finden, da seine personale Identität nicht beachtet wird. Die Person wird hier lediglich als Rollenträger gesehen. Damit wird sie zum bloßen Mittel zu dem außer ihr liegenden, 'objektiven' Zweck des Funktionierens des Systems, welcher nicht notwendigerweise einen Anschluß an die personale Identität des Individuums suchen muß. Die Beobachterperspektive eignet sich daher lediglich für eine abstrahierende analytische⁹¹ Betrachtung, die letztlich aber wieder unter dem Primat der Teilnehmerperspektive stehen muß, um der Person gerecht werden zu können.⁹² Nur so wäre der Forderung Kants genüge getan: „Handle so, daß du die Menschheit, sowohl in deiner Person, als auch in der Person eines jeden andern, jederzeit zugleich als Zweck, niemals bloß als Mittel brauchtest.“⁹³

Diese Forderung müßten auch betriebswirtschaftliche Menschenbilder gegen sich gelten lassen. Der Mensch in der Betriebswirtschaftslehre müßte in der Arbeitswelt eine balancierte Identität finden können, die Sozialisation ermöglicht, ohne die personale Identität zu vernachlässigen.

3.6 Betriebswirtschaftliches Erkenntnisinteresse und philosophische Anthropologie

In der aufgezeigten engen Verbindung von Anthropologie und Sozialwissenschaft wird das Motiv für die anthropologische Forschung aus der Sozialwissenschaft entnommen.⁹⁴ Das Motiv der vorliegenden Untersuchung ist die Vermutung, daß die normativen Grundlagen betriebswirtschaftlicher Theorien, wie sie sich in ihren Menschenbildern manifestieren, dem Menschen nicht gerecht werden können. *Betriebswirtschaftliche Menschenbilder sehen in ihrer Anlage eine Entwicklung des Menschen zur Menschlichkeit nicht vor.* Die Anthropologie hingegen weist „den Menschen hin auf das, was er mit sich anfangen kann, und womöglich versäumt.“⁹⁵

⁹⁰ Luckmann (1972), S. 190.

⁹¹ Es sei hier auf die ursprüngliche Bedeutung von 'analytisch' als 'zerlegend' hingewiesen.

⁹² Siehe Ausführungen in Kapitel 1 zu Habermas' Unterscheidung in System und Lebenswelt (beobachtende bzw. teilnehmende Perspektive).

⁹³ Kant (1993a), S. 61 (im Original gesperrt).

⁹⁴ Vgl. Honneth/ Joas (1980), S. 13.

⁹⁵ Habermas (1973), S. 91.

Um mit Hilfe der philosophischen Anthropologie gezielt nach möglichen Versäumnissen der BWL suchen zu können, werden im folgenden Hypothesen zur Kritik betriebswirtschaftlicher Menschenbilder auf die zentralen Aussagen der philosophischen Anthropologie bezogen (siehe Abbildung 3.1). Diese Hypothesen präzisieren die Vermutungen von Humanitätsdefiziten und sind im Rahmen der zu vollziehenden Selbstreflexion der BWL zu prüfen. Vorerst ermöglichen sie die Verbindung von betriebswirtschaftlichem Erkenntnisinteresse und Forschungsschwerpunkten der philosophischen Anthropologie, welche sich als Fundierungen der Kritik anbieten (siehe weiter unten Abbildung 3.2).

Hypothesen zur Kritik betriebswirtschaftlicher Menschenbilder	
1	Betriebswirtschaftliche Menschenbilder sind weder offen für die Veränderung der Menschen noch für die Veränderung ihrer selbst.
2	Betriebswirtschaftliche Menschenbilder gehen von einer prinzipiellen Ungleichwertigkeit der Menschen aus.
3	Betriebswirtschaftliche Menschenbilder transportieren unreflektierte Werte.
4	Betriebswirtschaftliche Menschenbilder sind an systemischen Funktionszwängen orientiert.

Abbildung 3.1: Hypothesen zur Kritik betriebswirtschaftlicher Menschenbilder

Die Hypothesen zur Kritik betriebswirtschaftlicher Menschenbilder werden *idealtypisch* charakterisiert.⁹⁶ Es werden also Unterstellungen, die nicht immer, aber häufig in betriebswirtschaftlichem Schrifttum in mehr oder weniger ausgeprägter Form mitschwingen, gewissermaßen ‘ins Reine’ gedacht. Vor den Erläuterungen zu jeder der Hypothesen ist ein Zitat aus der betriebswirtschaftlichen Literatur aufgeführt, welches als Indiz für die Belegbarkeit der Hypothesen zu nehmen ist. Die folgenden Ausführungen sind damit aber *nicht* mit der Behauptung verbunden, daß sie im gesamten betriebswirtschaftlichen Denken in gleichem Maße

⁹⁶ Vgl. zum Begriff ‘Idealtyp’: Weber (1982a); S.192-200 .

zutreffen. Für die zu untersuchenden betriebswirtschaftlichen Theorien⁹⁷ werden die Hypothesen zusammenfassend geprüft.⁹⁸

Indiz 1: „Und doch existieren fraglos solche Gesetze,
die für die große Mehrheit von Menschen gelten.“⁹⁹

Hypothese 1 vermutet, daß betriebswirtschaftliche Menschenbilder die Veränderbarkeit und Lernfähigkeit des Menschen nicht oder nicht ausreichend berücksichtigen. Vielmehr ist der Mensch eher durch seine Natur festgelegt und an Gesetzmäßigkeiten gebunden. Die mangelnde Anerkennung der Veränderbarkeit des Menschen steht sogar der Veränderung des Menschenbildes selbst entgegen. Die Hypothese 1 steht im Widerspruch zur philosophisch-anthropologischen Kernaussage der **Weltoffenheit** des Menschen. Diese besagt, daß der Mensch als instinktarmes ‘Mängelwesen’ der Welt offen und lernend gegenübertritt und so erst überlebensfähig ist.

Indiz 2: „Die Leitung leistet den Teil der Arbeit,
zu welchem sie sich am besten eignet,
und der Arbeiter den Rest.“¹⁰⁰

Hypothese 2 besteht in der Vermutung, daß betriebswirtschaftliche Menschenbilder eine prinzipielle Ungleichwertigkeit der Menschen annehmen. Eine allgemein anerkannte und nicht mehr hinterfragte Normalität der Spaltung in Führer und Geführte verweist auf die Prämisse eines generellen Unter- und Überordnungsverhältnisses in der Beziehung der Menschen zueinander. Damit steht Hypothese 2 in Opposition zur philosophisch-anthropologischen Kernaussage der **Reziprozität** (Gegenseitigkeit). Die gegenseitige Anerkennung der jeweils anderen Menschen als gleichwertige ergibt sich aus der Reflexion der Sprechsituation. Wenn wir mit einem Gegenüber vernünftig reden, setzen wir seine prinzipielle Gleichwertigkeit voraus, indem wir annehmen, daß er fähig ist, uns zu verstehen. So ergibt sich aus der Sprachfähigkeit des Menschen notwendig die Anerkennung des anderen als gleichwertiger Mensch.

⁹⁷ Siehe Kapitel 4-6.

⁹⁸ Siehe Kapitel 7.

⁹⁹ Taylor (1913), S. 128.

¹⁰⁰ Taylor (1913), S. 122 (im Original teilweise gesperrt).

Indiz 3: „Each person and each group within an organization is indeed like an organ in the body.“¹⁰¹

Hypothese 3 geht davon aus, daß betriebswirtschaftliche Menschenbilder *unreflektierte* Wertprämissen beinhalten. So transportieren sie unkritisch Werte, anstatt eine *begründete Setzung der Werte durch selbstbestimmte Menschen* zu ermöglichen. Betriebswirtschaftliche Menschenbilder sprechen dem einzelnen keine Spielräume zu, um selbst über die Zwecke seines Handelns zu bestimmen. Die nicht hinterfragten oder nicht hinterfragbaren ‘objektiven’ Zwecke stellen eine Form der Fremdbestimmung dar. Damit widerspricht Hypothese 3 der philosophisch-anthropologischen Kernaussage der Möglichkeit zur **Autonomie** (Selbstbestimmung). Dieser folgend, ist der Mensch im Prinzip fähig und durch seine Natur auch dazu aufgefordert, selbst zu bestimmen, was er sein soll.

Indiz 4: „Bisher stand die ‘Persönlichkeit’ an erster Stelle, in Zukunft wird die Organisation und das System an erste Stelle treten.“¹⁰²

Hypothese 4 kritisiert, daß Menschenbilder eher an systemischen Funktionszwängen orientiert sind als an den lebensweltlichen Bedürfnissen des Menschen. Der Mensch, die Person, wird auf den Träger einer Rolle reduziert. Mit der einseitigen Erwartung an den Menschen lediglich eine Rolle im System auszufüllen, widerspricht Hypothese 4 der philosophisch-anthropologischen Kernaussage, daß dem Menschen aufgegeben ist, seine **Identität** in einem umfassenden Sinne zu finden. Der Mensch bildet sich seine Identität nicht nur indem er sozialisiert wird, sondern auch indem er dazu Stellung nimmt. Dabei müssen die sozialen Rollen, in denen er lebt, ihm die Möglichkeit geben, soziale und personale Identität sinnvoll zu verbinden.

Die vier philosophisch-anthropologischen Kernaussagen (siehe Abbildung 3.2) verweisen auf Potentiale des Menschen, welche verbunden mit der Einsicht, daß der Mensch selbst aufgerufen ist, diese zu entwickeln, zu normativen Leitideen gerinnen. Demgemäß werden diese Potentiale hier als ‘Dimensionen der Entwicklungsfähigkeit des Menschen’ bezeichnet. Die vier Hypothesen zur Kritik betriebswirtschaftlicher Menschenbilder zielen auf die mangelhafte Berücksichtigung der menschlichen Entwicklungsfähigkeit in diesen Dimensionen. Die Menschen-

¹⁰¹ Ouchi (1981), S. 199.

¹⁰² Taylor (1913), S. 4.

bilder könnten damit zur Behinderung der Entfaltung dieser Humanitätspotentiale führen. Die Dimensionen der Entwicklungsfähigkeit, die auf Grundlage der Forschungsergebnisse der philosophischen Anthropologie gebildet wurden, werden im folgenden Abschnitt zu einem Raster weiterentwickelt, welches zur Überprüfung der Hypothesen an betriebswirtschaftlichen Theorien herangezogen werden wird.¹⁰³

BWL-Hypothese	Dimension	philosophisch-anthropologische Kernaussage
1	Weltoffenheit	Der Mensch als instinktarmes 'Mängelwesen' muß der Welt offen und lernend gegenüberreten, um überlebensfähig zu sein.
2	Reziprozität	Aus der Sprachfähigkeit des Menschen ergibt sich die gegenseitige Anerkennung der Menschen als gleichwertige.
3	Autonomie	Der Mensch ist im Prinzip fähig und durch seine Natur auch dazu aufgefordert, selbst zu bestimmen, was er sein soll.
4	Identität	Der Mensch bildet sich seine Identität, indem er sozialisiert wird und dazu Stellung nimmt.

Abbildung 3.2: Dimensionen der Entwicklungsfähigkeit des Menschen

3.7 Prüfraster für betriebswirtschaftliche Menschenbilder

Jede der vier dargestellten Dimensionen konstituiert eine Anlage des Menschen, die allerdings erst der Entwicklung bedarf, um das Menschliche hervorzubringen. Was der Mensch als Gattung *ist*, kann allein aus seinen Anlagen nicht bestimmt werden. Jedem einzelnen ist seine Entwicklung in diesen Dimensionen anheimgestellt. Der Menschheit aber ist es aufgegeben, diese Entfaltung der Menschlichkeit zu ermöglichen und zu fördern. *Das Bild des Menschen von sich selbst, welches ihm als Orientierung dient, muß also vor allem die Möglichkeiten der Entwicklung der menschlichen Anlagen vorsehen und nicht etwa einen Entwicklungsstand beschreiben wollen.*

Damit entscheidet sich die Frage, inwieweit ein Menschenbild dem Menschen gerecht wird, daran, welchen Grad der Entwicklungsfähigkeit seiner Menschlichkeit es dem Menschen zugesteht. Um die differenzierte Beantwortung dieser Frage

¹⁰³ Siehe Kapitel 4-6.

für betriebswirtschaftliche Menschenbilder zu erlauben, werden im folgenden fünf Stufen der Entwicklungsfähigkeit, die betriebswirtschaftliche Menschenbilder dem Menschen zugestehen könnten, unterschieden (siehe Abbildung 3.3).

Stufe 0 - *Nullpunkt der menschlichen Entwicklungsfähigkeit*
Stufe 1 - *Erkennen der Dimensionen*
Stufe 2 - *Minimalethisches Anforderungsniveau*
Stufe 3 - *Handlungsnaher Orientierung*
Stufe 4 - *Meta-Menschenbild*

Abbildung 3.3: Stufen der Entwicklungsfähigkeit betriebswirtschaftlicher Menschenbilder¹⁰⁴

Die jeweilige Stufe der Entwicklungsfähigkeit, die ein Menschenbild dem Menschen in einer jeden Dimension zugestehen, beschreibt den Möglichkeitsrahmen, in dem sich die Annahmen bewegen, welche betriebswirtschaftliche Menschenbilder über den Menschen machen. Die Stufen sollen in der Regel nichts über einen *Seinszustand* des Menschen aussagen, von dem eine Theorie ausgeht. Vielmehr handelt es sich bei der jeweiligen Stufe um die Annahme über den Zustand, den der Mensch im Laufe seiner Entwicklung erreichen oder anstreben *kann*. Nur wenn keine orientierenden Aussagen über die Potentiale des Menschen getroffen und stattdessen Seinsaussagen den Sollensaussagen gleichgesetzt werden, sind die Seinsaussagen einer Theorie den Stufen zuzuordnen.

Abbildung 3.4 gibt einen Überblick über das Prüfraster für betriebswirtschaftliche Menschenbilder, welches sich aus den vier philosophisch-anthropologisch fundierten Dimensionen und den fünf Stufen der Entwicklungsfähigkeit ergibt. Anhand dieses Prüfrasters werden in den folgenden Kapiteln (4 bis 6) die Menschenbilder betriebswirtschaftlicher Theorien analysiert und zugeordnet. Für jedes Menschenbild wird ein Profil erstellt werden, welches das Entwicklungs- und Reflexionsniveau der Wertprämissen in Bezug auf Humanität offenlegt. Die Stufen der Entwicklungsfähigkeit werden im folgenden näher erläutert und formal gegeneinander abgegrenzt.

¹⁰⁴ Die Stufen werden im folgenden erläutert.

Entwicklungsfähigkeit:		Stufe 0	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	Stufe 4
Dimensionen des Menschenbildes	Nullpunkt der menschlichen Entwicklungsfähigkeit	← minimal-ethisches Anforderungsniveau →				regulative Idee (Meta-Menschenbild)
Weltoffenheit	Beschränktheit					Weltoffenheit
Reziprozität	Egozentriertheit					Reziprozität
Autonomie	Heteronomie					Autonomie
Identität	Identitätslosigkeit					Identität

Abbildung 3.4: Prüfraster für betriebswirtschaftliche Menschenbilder

Stufe 0 - Nullpunkt der menschlichen Entwicklungsfähigkeit

Mit dem Nullpunkt der menschlichen Entwicklungsfähigkeit ist die Annahme beschrieben, daß der Mensch die Anlage zur Entwicklung der einzelnen Dimensionen gar nicht besitzt. Diese Annahme kann zum einen darauf zurückzuführen sein, daß die Anlage gar nicht erkannt wurde (Ignoranz). Oder es kann zum anderen sein, daß die Anlage zwar ansatzweise erkannt wird, deren Existenz jedoch strikt geleugnet wird. Ein Menschenbild, das den Nullpunkt vertritt, ignoriert bzw. negiert die Existenz der philosophisch-anthropologisch fundierten Dimensionen. Damit liegt aber auch keine humane Idee mehr vor. Es wird im Laufe der Untersuchung zu klären sein, ob in diesem Falle dann überhaupt noch von einem eigentlichen Menschenbild die Rede sein kann.¹⁰⁵

¹⁰⁵ Siehe Kapitel 8.

Stufe 1 - Erkennen der Dimensionen

Der Stufe 1 werden Menschenbilder zugeordnet, welche die aus der philosophischen Anthropologie hergeleiteten Dimensionen zwar erkennen, sie in ihrer Tragweite jedoch nicht *anerkennen*. Zwar wird wahrgenommen, daß der Mensch bestimmte Fähigkeiten entwickelt, die aus dem Blickwinkel dieser Arbeit den sogenannten Dimensionen zugeordnet werden können. Dieses Faktum wird jedoch nicht ernstgenommen als Hinweis auf einen prinzipiellen Anspruch des Menschen, nach Entfaltung seiner Menschlichkeit zu streben. Vielmehr werden die Anlagen nicht als solche, sondern eben lediglich als Fähigkeiten oder Unfähigkeiten erkannt, die es zu nutzen bzw. zu überwinden gilt.

Stufe 2 - Minimalethisches Anforderungsniveau

Dem minimaletischen Anforderungsniveau für zeitgemäße Menschenbilder in der BWL entsprechen Annahmen, welche die Entwicklungsfähigkeit des Menschen in den einzelnen Dimensionen nicht nur erkennen, sondern darüber hinaus in ihrer Tragweite ernst nehmen. Damit ist gemeint, daß eine Entfaltung zur Menschlichkeit nicht nur als Möglichkeit gesehen wird, sondern auch die Bedingungen für diese Möglichkeit geschaffen werden.

Das Anforderungsniveau ist minimaletisch, da es zwar die Bedingungen der Möglichkeit einer Entwicklung zur Menschlichkeit aufweist, selbst aber keine Orientierungen für diese Entwicklung anbietet. Auf der Stufe 2 stehen die Annahmen über den Menschen und die demgemäß konstruierten Strukturen der Entwicklung nicht im Wege. Der Horizont der Möglichkeiten wird geöffnet. Ein Leitstern ist jedoch nicht auszumachen.

Diese Bedingungen der Möglichkeit einer Orientierung zur Menschlichkeit sollten wenigstens gewährleistet sein. Sind nicht einmal diese gegeben, wird die Entfaltung der Menschlichkeit zu einer realitätsfernen Utopie. Die Idee des Humanen wäre zum fortwährenden Scheitern an der Lebenspraxis verurteilt.

Stufe 3 - Handlungsnahe Orientierung

Ein Menschenbild, das über die Bedingungen der Möglichkeit zur Entwicklung der Dimensionen hinaus auch noch vernunftgeleitet, handlungsnahe Orientierungen anbieten kann, nimmt eine vermittelnde Position ein zwischen dem minimaletischen Anforderungsniveau und einem Ideal der Menschlichkeit, welches im folgenden als regulative Idee zu formulieren ist (Stufe 4). Regulative Ideen oder auch regulative Prinzipien sind leitende Gesichtspunkte, die den praktischen Vernunft-

gebrauch regulieren.¹⁰⁶ Selbst bleiben sie unerreichbar, verlieren so aber auch nie ihren orientierenden Charakter. Annahmen über den Menschen, die handlungsnaher Orientierung sein wollen, wären als *regulative Ideen mittlerer Reichweite*¹⁰⁷ zu formulieren. Diese zeichnen sich dadurch aus, daß sie in Verfolgung einer ihnen übergeordneten regulativen Idee, Orientierung anbieten können, sich aber dennoch nicht in den 'Nebel der Unerreichbarkeit' hüllen.

Stufe 4 - Meta-Menschenbild

Die letzte Stufe der Entwicklungsfähigkeit des Menschen wird durch das Meta-Menschenbild beschrieben. Es bildet den äußersten Punkt des Spannungsfeldes in den dargestellten Dimensionen und ist der Gegenpol zum Nullpunkt der menschlichen Entwicklungsfähigkeit.

Im Sinne Kants könnte bei einem Meta-Menschenbild von einer „Anthroponomie in pragmatischer Hinsicht“ gesprochen werden:

„Alle Hochpreisungen, die das Ideal der Menschheit in ihrer moralischen Vollkommenheit betreffen, können durch die Beispiele des Widerspiels, dessen, was die Menschen jetzt sind, gewesen sind, oder vermutlich künftig sein werden, an ihrer praktischen Realität nichts verlieren und die Anthropologie, welche aus bloßen Erfahrungskennntnissen hervorgeht, kann der Anthroponomie, welche von der unbedingt gesetzgebenden Vernunft aufgestellt wird, keinen Abbruch tun [...].“¹⁰⁸

Für Kant ist die Anthropologie die Wissenschaft, die aus Erfahrungskennntnissen hervorgeht. Ihr gegenüber steht die Anthroponomie als vernünftige Reflexion des Menschen auf den Menschen. In der Anthroponomie stellt sich der Mensch die Aufgabe, regulative Ideen seiner selbst zu entwickeln. Regulative Ideen können der konkreten Erfahrung widersprechen, bleiben aber insofern praktisch, als sie über die Erfahrung hinausweisen und so als Orientierungen dienen können. Eine regulative Idee im Sinne Kants „ist weder schlechthin unrealisierbar, noch kann sie je-

¹⁰⁶ Vgl. Apel, Karl-Otto/ Böhler, Dietrich/ Rebel, Karlheinz (Hg.): Funkkolleg Praktische Philosophie/Ethik, Studententexte, Bd. 3, Weinheim/Basel 1984. (1984c), S. 1077-1078. Zur Erläuterung des Begriffes der 'regulativen Idee' siehe auch Ausführungen zu Stufe 4 - Meta-Menschenbild.

¹⁰⁷ Vgl. sinngemäß Ulrich, Peter: Wirtschaftsethik als Wirtschaftswissenschaft - Standortbestimmung im Verhältnis von Ethik und Ökonomie, Beiträge und Berichte des IWE, Nr. 23, St. Gallen 1988, S. 25 (1988b).

¹⁰⁸ Kant (1991b), S. 537-538 (im Original teilweise gesperrt).

mals völlig realisiert werden; sie verliert aber durch den letzten Umstand nicht ihre normative Funktion.“¹⁰⁹

Mit der regulativen Idee der idealen Kommunikationsgemeinschaft ist es der Diskursethik gelungen, die von Kant sogenannten ‘Hochpreisungen, die das Ideal der Menschheit in ihrer moralischen Vollkommenheit betreffen’ reflexiv zu begründen. Aus dem ‘Faktum der Vernunft’, welches auch Kant schon im Gegenseitigkeitsprinzip sah, ergibt sich so die Idee des Humanen, welche als regulative Idee vollkommener Menschlichkeit mit der Grundnorm der idealen Kommunikationsgemeinschaft eine zeitgemäße Ausformulierung erfährt.

Wie bereits zur Dimension Reziprozität ausgeführt, liegt in der Unhintergebarkeit der Anerkennung des anderen in der Sprechsituation die Wurzel für die Begründung der verallgemeinerten Gegenseitigkeit. Diese besagt, daß nicht nur das konkrete Gegenüber sondern jedes Mitglied der unbegrenzten Gemeinschaft aller Argumentierenden in der Argumentation als gleichwertig anerkannt werden muß. Dies bedeutet, daß die Gültigkeit eines Arguments nicht nur an der Zustimmung des konkreten Gegenübers gemessen wird. Vielmehr ist die Möglichkeit der Zustimmung der Gemeinschaft aller Argumentierenden ausschlaggebend für die Gültigkeit eines Arguments. Damit werden alle Mitglieder der Argumentationsgemeinschaft als gleichwertige Argumentationspartner in einem vernunftgeleiteten Diskurs anerkannt.

Damit wird in diesem nicht realen, sondern idealen Diskurs unterstellt, daß alle potentiellen Argumentierenden mittels ihrer Vernunft fähig sind, selbst gute Gründe vorzubringen oder sich dem „eigentümlich zwanglosen Zwang des besseren Arguments“¹¹⁰ zu beugen. Mit dieser Vorstellung von einem idealen Diskurs wird letztlich auch vorausgesetzt, daß alle Menschen prinzipiell fähig sind, geleitet von ihrer Vernunft, zu argumentieren und zu handeln. Das dementsprechende Menschenbild beschreibt *den Menschen, der mit Vernunft begabt ist*. Vernunft wird hier verstanden als die Chance des Menschen auf Menschlichkeit. In der fortschreitenden Verwirklichung der Bedingungen der Möglichkeit einer vernünftigen Verständigung, in der Verfolgung der regulativen Idee der idealen Kommunikationsgemeinschaft, liegt demnach die Hoffnung für eine vernünftige Lebenspraxis und somit letztlich die Hoffnung auf eine bessere Welt.

¹⁰⁹ Apel (1984c), S. 608.

¹¹⁰ Habermas, Jürgen: Vorbereitende Bemerkungen zu einer Theorie der kommunikativen Kompetenz, in: ders./ Luhmann, Niklas (Hg.): Theorie der Gesellschaft oder Sozialtechnologie - Was leistet die Systemforschung?, Frankfurt/M. 1971, S. 101-141, hier: S. 137.

Das Menschenbild, das in der idealen Kommunikationsgemeinschaft vorausgesetzt gesetzt ist, wird hier als *Meta-Menschenbild* bezeichnet. Das Meta-Menschenbild beschreibt den äußersten Punkt der Entwicklungsfähigkeit zur Menschlichkeit. Als Ausformulierung der regulativen Idee der idealen Kommunikationsgemeinschaft ist es selbst auch als regulative Idee zu verstehen. Da das Meta-Menschenbild hier als regulative Idee zur Orientierung für die BWL eingebracht werden soll,¹¹¹ wird es im folgenden für jede der philosophisch-anthropologischen Dimensionen kurz erläutert.

In der Dimension *Weltoffenheit* nimmt das Meta-Menschenbild an, daß der Mensch unbegrenzt offen, lernfähig und -willig ist. Der „eigentümlich zwanglose Zwang des besseren Arguments“¹¹² setzt sich immer durch. Alle Strukturen sind vernünftig gestaltbar und gestaltet, und sie werden als solche vom Menschen angenommen. Der potentielle Konflikt zwischen Tradition, Sozialisierung und vernünftiger Wirklichkeitsgestaltung wäre aufgehoben.

Die Dimension *Reziprozität* findet als verallgemeinerte Reziprozität ihre volle Ausprägung. Das bedeutet, daß sowohl das konkrete als auch das abstrakte Gegenüber eine unbedingte Anerkennung als gleichwertiger Mensch erfährt. Ein horizontales Kommunikationsverhältnis ist in jedem Falle gewahrt.

Die Dimension *Autonomie* wird vom Menschen so weit entwickelt, daß er fähig ist, sich selbstbestimmte Zwecke auf der Grundlage rationaler Argumentation zu setzen. Dies bedeutet auch, daß quasi-konsensuelle Verhältnisse den einzelnen nicht davon abhalten, abweichende Zwecke zu setzen und diese gegenüber der Mehrheit der anderen, deren Meinungen abweichen, argumentativ zu vertreten. Autonomie bedeutet so letztlich 'Mündigkeit': „Mündig ist der, der für sich selbst spricht, weil er für sich selbst gedacht hat und nicht bloß nachredet; der nicht bevormundet wird.“¹¹³

In der Dimension *Identität* ist der Mensch nie mehr bloß Mittel sondern immer auch zugleich Zweck. Er hat seine Identität in einer sinnvollen Verbindung von sozialer und personaler Identität gefunden und findet sie immer aufs Neue, weil er in sich und in anderen Menschen den höchsten Zweck erkennt. Damit wird jede seiner Handlungen zur Identitätsstiftung. Entfremdete Tätigkeiten kann es so nicht

¹¹¹ Vgl. allgemein zum 'Programm der kommunikativ-ethischen Vernunft' für die Wirtschaftswissenschaften: Ulrich (1993a), S. 269-338.

¹¹² Habermas (1971), S. 137.

¹¹³ Adorno, Theodor W.: Kritik, in: ders. (Hg.): Kritik. Kleine Schriften zur Gesellschaft, Frankfurt/M. 1971, S. 10-19, hier S. 10.

mehr geben. Der Mensch lebt im vollen Bewußtsein seiner selbst ein vollkommen bewußtes Leben, dem er seine Identität in jedem Moment abgewinnen kann. Seine Welt ist ihm Lebenswelt und nicht System.

In diesem Abschnitt mußte es zunächst bei der formalen Skizzierung des Prüfrasters für betriebswirtschaftliche Menschenbilder bleiben. Damit sind die Kriterien für die nun folgende Analyse und Kritik betriebswirtschaftlicher Menschenbilder zwar klar definiert, bleiben aber zugegebenermaßen noch sehr wenig greifbar: Was genau bedeutet es beispielsweise, wenn ein Menschenbild in der Dimension Weltoffenheit die Stufe 1 erreicht? Die Antwort müssen die folgenden Kapitel geben. Im Laufe der Untersuchung werden die einzelnen Stufen in den jeweiligen Dimensionen mit Inhalt gefüllt und später um eigene Ideen ergänzt.¹¹⁴ In einer ersten Übersicht soll das Prüfraster hier bereits in seiner inhaltlichen Bedeutung skizziert sein (siehe Abbildung 3.5).

¹¹⁴ Siehe Kapitel 10: BWL am Menschen orientiert: Theory A.

Entwicklungsphase	Stufe 0	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3
wichtigste Dimension	Nullpunkt der Entwicklungsfähigkeit	Erkennen der Dimensionen	Minimalstehtisches Anforderungsniveau	Handlungsnähe Orientierung
personale Entwicklung	keine Anlage zur Entwicklung der Dimensionen behauptet oder Anlage nicht erkannt - <i>langen</i> ; - <i>negieren</i> - - <i>ignorieren</i> -	Anlagen erkannt, jedoch nicht in der Frageweite als solche <i>anerkannt</i> - <i>erkennen</i> -	Bedingungen der Möglichkeit einer Entwicklung geschaffen - <i>ermöglichen</i> -	Bedingungen der Möglichkeit plus greifbare Orientierungen, regulative Ideen mittlerer Reichweite - <i>handlungsnah orientieren</i> -
offenheit	Beschränktheit, nicht lernfähig, geschlossen	Lernfähigkeit erkannt, jedoch keine prinzipielle Offenheit	Lernfähigkeit anerkannt und ermöglicht	der Mensch ist lern- und entwicklungsfähig und soll seine Anlagen entfalten
iprozität	Egozentriertheit, Monade, autistisch	andere als egozentrierte Motive erkannt, jedoch nicht als Anlage zu Reziprozität anerkannt	prinzipielle Anerkennung des Gegenübers, Annahme eines horizontalen Kommunikationsverhältnisses	Orientierung an einer Normalität des horizontalen Kommunikationsverhältnisses, der Mensch soll als gleichwertig anerkannt werden
onomie	Heteronomie (Fremdbestimmung), Maschine, Anpassung an äußere Reize, keine Reflexion	Fähigkeit, nicht ausschließlich fremdbestimmt zu handeln erkannt, jedoch nicht als Anspruch auf Selbstbestimmung ernstgenommen	Zwecke offengelegt und der Kritik zugänglich gemacht, damit Weg zur Autonomie frei ist, Bedingungen der Möglichkeit rationaler Kommunikation geschaffen	Fähigkeit und Wille zur Selbstbestimmung wird angenommen, Selbstbestimmung soll Vorrang vor Fremdbestimmung haben
nnität	Identitätslosigkeit, unfähig Identität zu entwickeln	Fähigkeit, Identität zu entwickeln, erkannt, jedoch nicht als Anspruch auf Identitätsfindung anerkannt	Anspruch auf Identitätsbildung anerkannt, Möglichkeit zur Identitätsbildung gegeben	lebensweltliche Orientierung, der Mensch soll sich eine balancierte Identität bilden

bildung 3.5:

Stufen der Entwicklungsfähigkeit in den Dimensionen des Menschenbildes

- Teil II -

Analyse und Kritik betriebswirtschaftlicher Menschenbilder

Nachdem in Teil I ein systematischer Zugang zur Kritik betriebswirtschaftlicher Menschenbilder geschaffen werden konnte, wird es in Teil II dieser Arbeit nun um eine inhaltliche Analyse und Kritik der Menschenbilder ausgewählter betriebswirtschaftlicher Theorien gehen.

Es soll herausgefunden werden, ob die normativen Grundlagen betriebswirtschaftlicher Theorien, wie sie sich in deren Menschenbildern manifestieren, dem Menschen gerecht werden können. Auf Grundlage des philosophisch-anthropologisch fundierten Prüfrasters wird überprüft werden, ob die Hypothese haltbar ist, daß *betriebswirtschaftliche Menschenbilder in ihrer Anlage eine Entwicklung des Menschen zur Menschlichkeit nicht oder nur unzureichend vorsehen*.

Die Auswahl der zu untersuchenden betriebswirtschaftlichen Theorien erfolgte nach Maßgabe zweier Kriterien. Zum einen wurden solche Theorien ausgewählt, denen paradigmatische Kraft für die wissenschaftliche Diskussion in der BWL zugesprochen wird. Zum anderen erfolgte die Auswahl aufgrund der Bedeutung, die eine Theorie in der Wirtschaftspraxis erlangen konnte. Denn dort sind schließlich auch die Menschen zu finden, denen eine betriebswirtschaftliche Theorie - so der Ausgangspunkt dieser Arbeit - gerecht werden sollte.

Zunächst wird das Forschungsgebiet der Menschenbild-Theorien betrachtet. Dort werden die von Schein und Ouchi entwickelten Menschenbilder untersucht (4). Anschließend werden zwei weitere Theorien analysiert, die kein explizites Menschenbild aufweisen: das Scientific Management Taylors (5) und das Lean Management gemäß Womack et al. (6). Abschließend werden die Ergebnisse aus der Untersuchung der genannten Theorien zu Thesen zur Kritik betriebswirtschaftlicher Menschenbilder verdichtet (7).

4 Schein und Ouchi: Menschenbild-Theorien

4.1 Menschenbild-Theorien im Überblick

Als Menschenbild-Theorien werden betriebswirtschaftliche Theorien bezeichnet, die Menschenbilder zunächst zum Objekt ihrer Untersuchungen machen, um daraus Aussagen über die Organisation der Betriebswirtschaft und über die Führungslehre abzuleiten. Seit den fünfziger Jahren entstanden vor allem in den U.S.A. verschiedene Menschenbild-Theorien. Meist wurden sie als Kritik an älteren Ansätzen der BWL entwickelt. Insbesondere wurde den Ansätzen, die an die Ideen Taylors und Fords anknüpften, ein 'falsches' Menschenbild vorgeworfen und ein 'richtiges' gegenübergestellt. 'Falsch' hieß in diesem Zusammenhang, daß es dem Menschen nicht entspreche und somit einer effizienten und effektiven Unternehmensführung hinderlich sei. Von einem 'richtigen' Menschenbild versprachen sich die Autoren eine Humanisierung der Arbeitswelt bei gleichzeitiger Steigerung des Beitrages der Arbeitnehmer zur Erreichung der Unternehmensziele.

Der mit Abstand bekannteste Autor einer solchen dualistischen Menschenbild-Theorie ist Douglas McGregor. Er formulierte das Menschenbild der herkömmlichen BWL seiner Zeit als Idealtyp und bezeichnete es mit 'Theory X'. Dem stellte er den Idealtyp einer seiner Ansicht nach modernen Menschenbildes gegenüber, das er 'Theory Y' nannte.¹ Nach der Typologie McGregors erschienen weitere Menschenbild-Theorien, die zum Teil den Versuch unternahmen, die starke Dichotomisierung zu überwinden. Edgar H. Schein entwickelte eine umfassende Klassifizierung in vier statt zwei Typen. Schein ordnete seine vier Typen in der Reihenfolge ihres Auftretens in der betriebswirtschaftlichen Literatur. Den jeweils folgenden Typ betrachtete er als eine Weiterentwicklung des vorhergehenden, ohne daß jedoch der neuere Typ den älteren vollständig verdrängen könne. Der von ihm selbst entwickelte Typ 4 ('complex man') sollte alle vorhergehenden Ansätze integrieren können. In der folgenden Abbildung werden die Grundannahmen der vier Typen Scheins und die Folgerungen für Organisation und Führung im Überblick dargestellt (siehe Abbildung 4.1).

¹ Vgl. McGregor, Douglas: The human side of enterprise, in: ders.: Leadership and motivation, Cambridge, Mass., 1968, S. 3-20. (Erstmals veröffentlicht in: Adventure in Thought and Action, Proceedings of the Fifth Anniversary Convention of the School of Industrial Management, M.I.T., Cambridge, April 9, 1957. Wiederabdruck in: The Management Review, 1957, 46, No. 11, S. 22-28.) (1968a); McGregor, Douglas: The human side of enterprise, New York 1960 (dt. Der Mensch im Unternehmen, Düsseldorf/ Wien 1970).

Typus / Menschenbild	Annahmen des Menschenbildes (Zstfg.)	Folgerungen für Organisation und Führung
Typ 1 <i>„rational-economic man“</i> 'Der rational-ökonomische Mensch'	<ul style="list-style-type: none"> • ist motiviert durch monetäre Anreize • ist passiv und vom Management zu manipulieren, zu motivieren und zu kontrollieren • wenn die irrationalen Gefühle des Menschen mit seinen egoistischen Interessen kollidieren, entsteht ein Widerspruch zu den Unternehmenszielen 	<ul style="list-style-type: none"> • monetäre Anreizsysteme • Management plant, organisiert, motiviert, kontrolliert • Neutralisierung und Kontrolle irrationaler Gefühle zur Steigerung der Effizienz
Typ 2 <i>„social man“</i> 'Der Mensch als soziales Wesen'	<ul style="list-style-type: none"> • ist motiviert durch soziale Bedürfnisse • ist eher bestimmt durch soziale Normen seiner Arbeitsgruppe als durch Management • bei Erfüllung des Bedürfnisses nach sozialer Anerkennung Akzeptanz des Zielsystems der Unternehmung 	<ul style="list-style-type: none"> • Gruppenanreizsysteme • Manager als verständnisvoller Mittler zwischen sozialen Bedürfnissen und Unternehmenszielen • Befriedigung der Bedürfnisse nach sozialer Anerkennung (Zugehörigkeitsgefühl, Identität) zur Sicherung der Akzeptanz der Unternehmensziele
Typ 3 <i>„self-actualizing man“</i> 'Der Mensch, der sich selbst verwirklicht'	<ul style="list-style-type: none"> • ist motiviert gemäß fester Bedürfnishierarchie • will sich am Arbeitsplatz selbst bestimmen (Selbst-Motivation und -Kontrolle) • kein notwendiger Konflikt zwischen Motiven des Menschen und Zielerreichung der Unternehmung 	<ul style="list-style-type: none"> • von extrinsischer zu intrinsischer Motivation • Manager als Katalysator und Förderer (nicht mehr Motivierer und Kontrolleur) • durch Fachautorität (statt Amtsautorität) und Delegation Förderung der Übereinstimmung individueller und unternehmerischer Ziele
Typ 4 <i>„complex man“</i> 'Der komplexe Mensch'	<ul style="list-style-type: none"> • ist motiviert gemäß ständig sich wandelnder Bedürfnishierarchie • ist lernfähig, daher sich ändernde Motivationsstruktur • hat verschiedene Motive in den unterschiedlichen Systemen 	<ul style="list-style-type: none"> • keine allgemein gültige, richtige Organisation möglich • Manager als Diagnostiker der kontingenten Motivlage • Manager paßt sich verschiedenen Motivlagen an, um Ziele des Unternehmens zu sichern

Abbildung 4.1: Scheins Menschenbild-Typologie im Überblick²

² Vgl. Schein (1980), S. 50-72 (Typ 1-3) und S. 93-101 (Typ 4). Zur Darstellungsweise vgl. auch Staehle, Wolfgang H.: Organisation und Führung soziotechnischer Systeme, Stuttgart 1973.

Scheins Typologie wurde für diese Untersuchung ausgewählt, weil sie wesentliche Aussagen anderer Menschenbild-Theorien, so auch der McGregors, integriert und so zu einer recht umfassenden Darstellung des Forschungsgebietes gelangt.³ Abbildung 4.2 gibt einen Überblick über verschiedene Menschenbild-Theorien, die sich den vier Typen Scheins zuordnen lassen.⁴ Insbesondere in der dritten Auflage der „Organizational Psychology“ von 1980 bezieht Schein neuere Forschungsergebnisse ein, die zum Zeitpunkt der Erstveröffentlichung im Jahre 1965 nicht vorlagen.

Autor	Jahr	Typ 1 seit 1913 (Taylor)	Typ 2 seit ca. 1930 (Mayo)	Typ 3 seit 1960 (McGregor)	Typ 4 seit 1965 (Schein)
Schein	1980	'rational-economic man'	'social man'	'self-actualizing man'	'complex man'
McGregor	1960	Theory X		Theory Y	
Likert	1961	ausbeutend autoritär	wohlwollend autoritär	beratend partizipativ	partizipativ, Gruppensystem
Miles et al.	1966	'traditional model'	'human relations model'	'human resources model'	
Etzioni	1967	wissenschaftliche Betriebsführung	Human Relations	Strukturalismus	
Colin	1971	Theory X	Theory Y	Theory Z	
Lau	1975	großer Führer	sozialer Mensch, Organisations- mensch		professioneller Manager
Ouchi	1981		Theory Z		

Abbildung 4.2: Klassifikationen von Menschenbildern⁵

³ Vgl. Schein (1980) (1. A. 1965).

⁴ Vgl. ähnliche Darstellung bei: Wunderer, Rolf/ Grunwald, Wolfgang: Führungslehre - Band I - Grundlagen der Führung, Berlin 1980, S. 81.

⁵ Vgl. Schein (1980); McGregor (1960); Likert, Rensis: New patterns of management, New York 1961 (dt. Neue Formen der Unternehmensführung, Bern 1972); Miles, Raymond E./ Porter, Lyman W./ Craft, J.A.: Leadership attitudes among public health officials, in: American Journal of Public Health, 12 (1966); Etzioni, Amitai: Soziologie der Organisation, München 1967;

Zusätzlich wurde die 'Theory Z' von William G. Ouchi⁶ (die Bezeichnung versteht sich u.a. im Anschluß an McGregors Theory X und Y) ausgewählt. Zum einen konnte Schein diese neuere Theorie noch nicht berücksichtigen. Zum anderen leitet Ouchi seine Annahmen aus der Untersuchung japanischer Unternehmen ab. Damit teilt sich die Theory Z die Quelle ihrer Erkenntnis und ihr großes Vorbild mit dem als paradigmatisch zu bezeichnenden Lean Management, das in Kapitel 6 untersucht werden wird. Die Theory Z könnte, wie zu zeigen sein wird, als Menschenbild-Theorie-Pendant des Lean Management betrachtet werden. In Abbildung 4.2 wird die Theory Z dem Typ 2 zugeordnet. Eine vorbereitende Arbeit Ouchis⁷ wird auch schon von Schein unter Typ 2 erwähnt.⁸

Colin, J. M.: After X and Y comes Z, in: Personnel Journal, 1971, No. 50, S. 56 ff.; Lau, James B.: Behaviour in organization, Homewood, Ill. 1975; Ouchi (1981).

⁶ Vgl. Ouchi (1981).

⁷ Vgl. Ouchi, William G./ Jaeger, A. M.: Social structure and organizational type, in: M. W. Meyers & Associates (Hg.): Environments and organizations, San Francisco 1978.

⁸ Vgl. Schein (1980), S. 63-64.

4.2 Typ 1 - 'rational-economic man'

Schein nennt acht Annahmen ('managerial assumptions about human nature'), die das Menschenbild des rational-ökonomischen Menschen ausmachen, wobei er die letzten vier von McGregor ('Theory X') übernimmt (Siehe Abbildung 4.3).⁹

- Das Menschenbild des 'rational-economic man'**
- (1) stärkste Motivation durch ökonomische Anreize (Nutzenmaximierung)
 - (2) Anreizsteuerung passiver Organisationsmitglieder durch Unternehmensführung
 - (3) Unterdrückung irrationaler Gefühle bei den Geführten zu Gunsten rationaler Verfolgung ihrer Eigeninteressen
 - (4) Organisationsgestaltung zur Neutralisierung unvorhersehbarer Gefühle
 - (5) äußere Motivation wegen Neigung zur Faulheit
 - (6) äußere Kontrolle, wegen grundsätzlicher Unvereinbarkeit von Eigen- und Organisationsinteressen
 - (7) Unfähigkeit zu Selbstdisziplin und Selbstkontrolle wegen irrationaler Gefühle
 - (8) zwei Klassen von Menschen: Geführte (entsprechen diesen Annahmen) und Führer/Manager (übernehmen Verantwortung für die Geführten, weil sie selbst-motiviert, selbst-kontrolliert und weniger abhängig von ihren Gefühlen sind)

Abbildung 4.3: Das Menschenbild des 'rational-economic man'

Diese Annahmen sollen im folgenden auf die im vorhergehenden Kapitel entwickelten Dimensionen des Menschenbildes bezogen werden. Der Grad der Entwicklungsfähigkeit, welchen die Menschen gemäß der untersuchten Theorie in den einzelnen Dimensionen erreichen können, wird in das Prüfraster eingetragen. Daraus resultiert dann das Profil des rational-ökonomischen Menschenbildes.

⁹ Vgl. Schein (1980), S. 52-55.

Weltoffenheit - Lernfähigkeit ist im Menschenbild vom Typ 1 nicht vorgesehen. Es wird davon ausgegangen, daß der Mensch auf sein Ego zentriert sei (Annahmen 1 und 3). Er richte sich, wenn immer möglich, nach seinen Eigeninteressen. Davon lasse er sich nur durch seine eigenen Gefühle ablenken. Weder das Zustandekommen der Eigeninteressen noch das der Gefühle werden erklärt. Beides wird als bestehend und statisch, also nicht gelernt bzw. nicht durch Lernen veränderbar, vorausgesetzt. Im Prüfraster scheint es daher angebracht, in der Dimension Weltoffenheit die *Stufe 0* einzutragen: *Das Menschenbild des rational-ökonomischen Menschen leugnet die Weltoffenheit und Lernfähigkeit des Menschen.*

Reziprozität - Die Annahme einer weitgehenden Egozentriertheit schließt eine Anerkennung des Gegenübers als gleichwertig aus. Dies kommt auch in der ausdrücklichen Spaltung des Menschenbildes in Führer und Geführte zum Ausdruck (Annahme 8). Offensichtlich gibt es Menschen, die sich als den anderen überlegen ansehen können. Aus dieser Überlegenheit leiten sie dann auch den Anspruch ab, Managementfunktionen zu übernehmen. Diese Funktionen wiederum sind mit weitgehenden Vollmachten ausgestattet. Aufgaben des Managements seien Planung, Organisation, Personaleinsatz, Steuerung und Kontrolle.¹⁰ Schon die Position des Managers wird mit diesen Aufgaben und der entsprechenden Autorität ausgestattet, da angenommen wird, daß Manager generell den Geführten überlegen sind. Im Raster wird für die Dimension Reziprozität eine Zuordnung auf *Stufe 0* vorgenommen: *Die gegenseitige Anerkennung als gleichwertige Menschen wird schon in der Anlage geleugnet.*

Autonomie - Die Annahmen 2, 5, 6 und 7 weisen deutlich darauf hin, daß zumindest der geführte Mensch unfähig ist, sich eigene Zwecke zu setzen und diese zu verfolgen. Der Mensch sei nur durch äußere Anreize zu bewegen, bestehende Ziele zu verfolgen. Der Mensch sei ein reiner Anpasser auf die vom Management gegebenen ökonomischen Anreize. Doch selbst das Management scheint nicht im Stande, Organisationsinteressen zu hinterfragen oder gar zu setzen. Im Gegensatz zum gewöhnlichen Organisationsmitglied ist der Manager zwar fähig, seine Interessen eigenständig mit denen der Organisation in Einklang zu bringen. Jedoch findet diese 'selbstbestimmte' Anpassung zur Erreichung einer Zielharmonie ausschließlich auf Seiten des Managers statt und nicht auf Seiten der Organisation. Deren Ziele sind nicht vom Manager bestimmt, sondern aus 'objektiven' ökonomi-

¹⁰ Vgl. Schein (1980), S. 54 unter Bezugnahme auf Koontz, H./ O'Donnell, C.: Principles of management, 5. A., New York 1972.

Das Profil des 'rational-economic man', wie er von Schein beschrieben wird, stellt sich also als eindeutig auf der Stufe 0 der Entwicklungsfähigkeit des Menschen stehend heraus. In keiner der Dimensionen wird eine Entfaltung der Menschlichkeit zugelassen. Dies ist auf die postulierte Egozentriertheit bei gleichzeitiger Leugnung jeder Selbstinitiative zurückzuführen. Es drängt sich die Frage auf, wo denn der Mensch in diesem 'Menschenbild' bleibt, wenn jede Anlage zur Menschlichkeit geleugnet wird.

4.3 Typ 2 - 'social man'

Den Menschen als soziales Wesen beschreibt Schein unter Anknüpfung an die Forschungsergebnisse der Hawthorne-Studien von Elton Mayo und seinen Nachfolgern¹² sowie der Studien des Tavistock Institute unter Eric Trist und seinen Mitarbeitern zu den Auswirkungen technisch bedingten Wandels im britischen Kohlebergbau.¹³ Demnach ergeben sich aus den Untersuchungen folgende Annahmen über die 'Natur des Menschen' (siehe Abbildung 4.5).¹⁴

Das Menschenbild des 'social man'	
(1)	stärkste Motivation durch soziale Bedürfnisse, stärkster identitätsbildender Faktor sind zwischenmenschliche Beziehungen
(2)	durch Automatisierung der Arbeit Sinnverlust der Arbeit als solcher, Suche nach Ersatz in sozialen Beziehungen am Arbeitsplatz
(3)	größere Empfänglichkeit der Mitarbeiter für sozialen Einfluß Gleichgestellter als für Anreize und Kontrollen des Managements
(4)	Empfänglichkeit für Manager nur gegeben, wenn diese die soziale Bedürfnisse der Untergebenen nach Zugehörigkeit, Anerkennung und Identität befriedigen

Abbildung 4.5: Das Menschenbild des 'social man'

¹² Vgl. für eine ausführliche Darstellung und Auswertung der Hawthorne-Studien: Walter-Busch, Emil: Das Auge der Firma, Mayos Hawthorne-Experimente und die Harvard Business School, 1900-1960, Stuttgart 1989. Sonst vgl. Mayo, Elton: The Social Problems of Industrial Civilization, Boston 1945.

¹³ Vgl. Trist, Eric L./ Bamforth, K.W.: Some social and psychological consequences of the long-wall method of coal getting, in: Human Relations, 1951, No. 4, S. 1-38.

¹⁴ Vgl. Schein (1980), S. 62 (unter Bezugnahme auf Mayo (1945)).

Weltoffenheit - Die Annahmen des 'social man' enthalten keine direkten Aussagen über die Weltoffenheit des Menschen. Eine Lernfähigkeit wird nur für das Management angenommen. Dieses soll lernen, daß nicht nur ökonomische Anreize, sondern auch und vor allem soziale Anreize den Arbeitnehmer motivieren. Eine Organisation lernt Anreizsysteme so zu gestalten, daß diese sozialen Bedürfnisse möglichst erfüllt werden, damit letztlich die Ziele der Organisation besser verfolgt werden. Den Untergebenen wird Lernfähigkeit nur insofern zugestanden, als sie fähig seien, auf schnelles Feedback sozialer oder ökonomischer Art zu reagieren und ihr Verhalten entsprechend anzupassen.¹⁵ Im Raster kann damit in der Dimension Weltoffenheit eine Zuordnung auf der *Stufe 1* vorgenommen werden: *Eine Lernfähigkeit wird zumindest beschränkt erkannt.*

Reziprozität - Die Annahme 4, wonach der Manager die Bedürfnisse seiner Untergebenen nach Anerkennung befriedigen muß, um selbst anerkannt zu werden, weist darauf hin, daß die Gegenseitigkeit wenigstens als nützlicher Mechanismus erkannt wurde. Ebenso belegen Teilergebnisse der Hawthorne-Studien, daß ein Vorgesetzter, der sich auf die Autorität seiner Position berufen muß und sich nicht kooperativ verhält, keine Anerkennung bei seinen Untergebenen erlangen kann. Er wird von diesen nicht geachtet und kann so seiner Funktion als Führungskraft nicht gerecht werden.¹⁶ Auch die Annahme 3, wonach der soziale Einfluß unter Gleichgestellten größer ist als im Über- und Unterordnungsverhältnis, könnte ein Indiz für die Anerkennung der Bedeutung der horizontalen Kommunikation sein. Für die Dimension Reziprozität wird im Raster die *Stufe 1* eingetragen: *Die gegenseitige Anerkennung als gleichwertige Menschen ist zwar erkannt und für die Erreichung der Unternehmensziele genutzt, aber nicht hinsichtlich ihrer normativen Grundlagen und weitreichenden Implikationen reflektiert.*

Autonomie - Die Untersuchungen im Vorfeld der Annahmen zum 'social man' bescheinigen dem Menschen eine gewisse Eigenwilligkeit, da er nicht ohne weiteres bereit ist, den Anweisungen des Managements Folge zu leisten. Diese Art der Fremdbestimmung scheint jedenfalls an den Menschen zu scheitern. Allerdings kann sie durch eine andere Form der Fremdbestimmung, nämlich durch die der

¹⁵ Vgl. Schein (1980), S. 66-67 (unter Bezugnahme auf den Scanlon Plan; vgl. hierzu Lesieur, Fred G.: The Scanlon plan, New York 1958; National Commission on Productivity and Work Quality: A plant-wide productivity plan in action: Three years of experience with the Scanlon plan, Washington, D.C., 1975; und Frost, C./ Wakeley, J. H./ Ruh, R. A.: The Scanlon Plan for organization development, East Lansing, Mich., 1974).

¹⁶ Vgl. Schein (1980), S. 58.

Gruppe, ersetzt werden. Der einzelne kann seine eigenen Werte in das soziale Zusammenspiel der Gruppe einbringen und beweist so eine Anlage zur Selbstbestimmung. Die Gruppen werden in der Terminologie dieser Annahmen daher auch als 'autonom' oder 'teil-autonom' bezeichnet.¹⁷ Jedoch wird das Wertesystem der Gruppe durch die Vorgaben der Unternehmensziele in enge Grenzen verwiesen. Annahme 2 weist den Sinnverlust der Arbeit selbst als Grund dafür aus, daß der Mensch nun den Sinn, den er vorher in der Arbeit als solcher fand, in der Gruppe suchen muß. Sowohl die Mitbestimmung als auch die Suche nach Sinn in der Gruppe zeugen von Eigentätigkeit. Im Raster kann für die Dimension Autonomie ebenfalls die *Stufe 1* eingetragen werden: *Zwar wird eine Fähigkeit des Menschen, sich selbst Ziele zu bestimmen, erkannt, jedoch wird diese Erkenntnis lediglich zur Verfeinerung des Führungssystems im Hinblick auf gesetzte Ziele bedacht, ohne dem ethischen Eigenwert der Anlage zur Selbstbestimmung Rechnung zu tragen.*

Identität - Alle vier Annahmen des 'Menschen als sozialem Wesen' verweisen auf dessen Bedürfnis, in der Arbeitswelt nach Sinn zu suchen. Mayo nimmt den Sinnverlust der industriellen Arbeit sogar zum Anlaß für die Forderung, dem Menschen in industriellen Arbeitsbeziehungen die Möglichkeit einzuräumen, den Sinnverlust durch die sozialen Kontakte am Arbeitsplatz wieder auszugleichen (Annahme 2). Manager sind aufgefordert, diesen Prozeß der Identitätsbildung zu unterstützen (Annahme 4). Allerdings findet auch hier die Anerkennung der Dimension Identität nur unter der Maßgabe einer effizienteren Verfolgung der Unternehmensziele statt. Der Anspruch auf Identitätsstiftung der Arbeit und der sozialen Beziehungen am Arbeitsplatz wird nur dann erfüllt, wenn dies dem Unternehmen dient. Damit wird dieser Anspruch als Recht auf Humanität letztlich nicht ernstgenommen. Im Raster kann daher nur eine Zuordnung auf die *Stufe 1* erfolgen: *Zwar wird das Bedürfnis nach Identität gesehen, aber nicht als vorrangiger oder wenigstens gleichberechtigter Anspruch gegenüber der Funktionalität hinsichtlich der Systemziele des Unternehmens anerkannt.*

¹⁷ Vgl. Schein (1980), S. 67.

Entwicklungs- fähigkeit:	leugnen	erkennen	ermöglichen	handlungsraft orientieren	vernünftig orientieren
	Stufe 0	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	Stufe 4
Dimensionen des Menschenbildes	←—————→				
Weltoffenheit		●			
Reziprozität		●			
Autonomie		●			
Identität		●			

Abbildung 4.6: Profil des 'social man'

Das Profil des 'social man' ist somit durchweg auf der Stufe 1 des Rasters einzuordnen. Zwar werden Fähigkeiten, welche den einzelnen Dimensionen zugeordnet werden können, erkannt, sie werden aber nicht in ihrem humanen Eigenwert und ihrem daraus resultierenden Vorrang konsequent *anerkannt*. Die Erkenntnis, daß diese Dimensionen im sozialen (Arbeits-)Leben von Bedeutung sind, wird verkürzt auf deren Auswirkungen auf die Ziele der Unternehmung und deren Nützlichkeit für die Unternehmensführung, welche diese Ziele zu verfolgen hat.

4.4 Typ 3 - 'self-actualizing man'

In Anlehnung an McGregors 'Theory Y' führt Schein vier Annahmen auf, die das Menschenbild des nach Selbstverwirklichung strebenden Menschen auszeichnet (siehe Abbildung 4.7).¹⁸

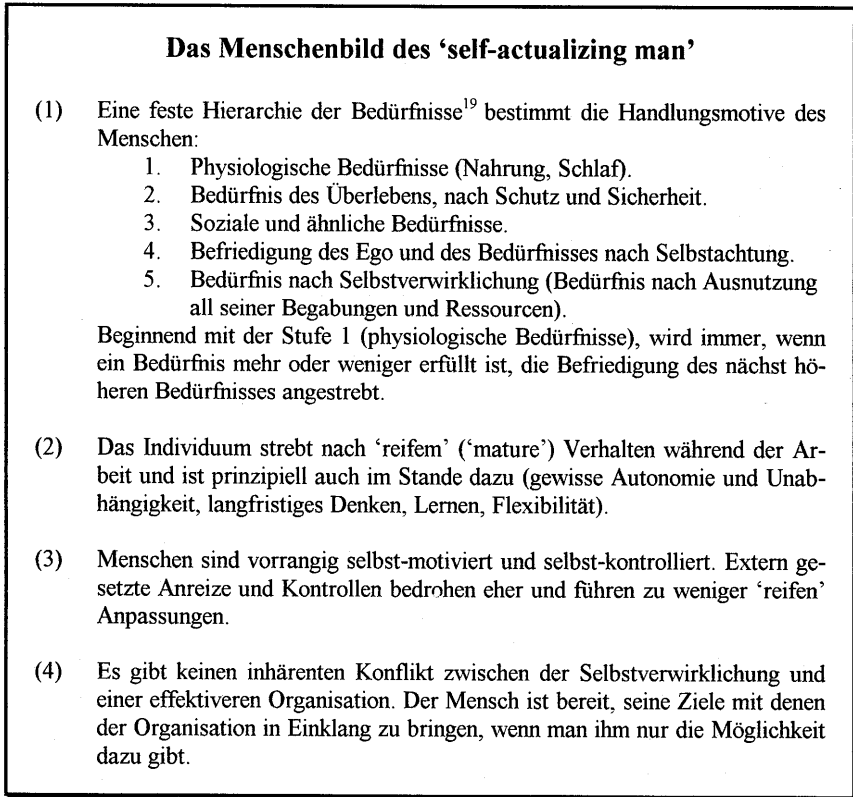


Abbildung 4.7: Das Menschenbild des 'self-actualizing man'

Weltoffenheit - Die Annahmen des 'self-actualizing man' gehen explizit von der Lernfähigkeit des Menschen aus (Annahmen 1 und 2). Das Lernen sei zu fördern, da sich der Mensch entwickeln und selbstverwirklichen wolle. Allerdings ist

¹⁸ Vgl. Schein (1980), S. 68.

¹⁹ Vgl. Maslow, Abraham H.: Motivation and Personality, New York 1954. Die Ausführungen der Annahme 1 gehen auf Maslow zurück und sind in die Literatur eingegangen als „Bedürfnispyramide nach Maslow“.

dieses Lernen nicht mit einer prinzipiellen Weltoffenheit gleichzusetzen. Die Perspektive ist insofern verengt, als, so Schein, das Lernen vor allem deswegen ermöglicht werden soll, weil es von Nutzen für die Steigerung der Leistungsfähigkeit der Organisation sein kann. Ein Konflikt zwischen den Zielen des Individuums und denen der Organisation wird durch Annahme 4 ausgeschlossen. Eine Differenz der Ziele soll dadurch überwunden werden, daß der Mensch seine Lernfähigkeit dazu nutzt, seine Ziele mit denen der Organisation in Einklang zu bringen, mit anderen Worten, sich anzupassen. Damit wird der 'self-actualizing man' auf eine Stufe mit dem Typ 2 des 'social man' verwiesen. Im Raster ist daher in der Dimension Weltoffenheit ebenfalls nur die *Stufe 1* erreicht; eine Zuordnung auf die Stufe 2 eines minimaethischen Anforderungsniveaus ist nicht möglich, da die Annahmen eine prinzipielle Weltoffenheit nicht zulassen: *Das Menschenbild des 'Menschen, der nach Selbstverwirklichung strebt', erkennt zwar die Weltoffenheit des Menschen, bleibt aber geschlossen bezüglich aller Entwicklungen des Menschen, die den Organisationszielen nicht entsprechen.*

Reziprozität - Indem das Annahmengerüst nicht nur dem Manager, sondern allen Menschen ein Bedürfnis nach Selbstverwirklichung zugesteht, schafft es einen Grad der gegenseitigen Anerkennung, der weder bei Typ 1 noch Typ 2 gegeben war. Diese Anerkennung einer Gleichwertigkeit bildet die Basis für ein partizipatives Führungskonzept, wie es denn auch im Anschluß an den Typ 3 entwickelt wurde.²⁰ Die Notwendigkeit einer horizontalen Kommunikation wird mit den positiven Folgen für die Effektivität der Organisation begründet und kann auch nur genau soweit gehen, wie eine Leistungssteigerung bewirkt wird. Der Manager muß in eine Doppelrolle schlüpfen, in der er einerseits partizipativ führt und sich somit auf eine horizontale Kommunikation einläßt. Andererseits kennt er die Ziele der Organisation und ist verpflichtet, diese durchzusetzen, womit er sich letztlich wieder über den Geführten erhebt und latent in einem vertikalen Kommunikationsverhältnis verharren muß. Im Raster ist für die Dimension Reziprozität wiederum die *Stufe 1* erreicht: *Zwar wird eine gewisse Form der Reziprozität erkannt, jedoch nur insofern sie der Organisation von Nutzen ist.*

Autonomie - Schon die Annahme 2 spricht dem Menschen eine gewisse Autonomie zu. Er sei zu 'reifem' Handeln fähig. Die Annahme 3 betont ausdrücklich, daß der Mensch sich im wesentlichen selbst motiviere und kontrolliere. Damit scheint die Dimension Autonomie zumindest erkannt zu sein. Allerdings wird als

²⁰ Vgl. Schein (1980), S. 70.

‘reifes’ Verhalten die Fähigkeit verstanden, sich möglichst reibungsfrei *anzupassen* und nicht ‘wie ein Kind’, also ‘unreif’, gegen auferlegte Zwecke zu rebellieren. Diese Deutung wird durch die Annahme 4, welche eine Zielharmonie postuliert, noch gestützt. Damit ist die Autonomie auf eine ‘autonome’ Anpassung an gegebene Zwecke beschränkt. Die Zwecke selbst werden nicht in Frage gestellt. Vom ‘reifen’ Menschen wird verlangt, daß er Einsicht hat in die Ziele der Organisation und daß er seine Ziele entsprechend ausrichtet. Im Raster ist in der Dimension Autonomie die *Stufe 1* abzutragen: *Trotz des ausdrücklichen Erkennens der Fähigkeit des Menschen selbstbestimmt zu handeln, wird die Autonomie darauf reduziert, gesetzte Zwecke ‘autonom’ anzunehmen.*

Identität - Für die Autoren, die Schein zum Typ 3 zusammenfaßt, namentlich McGregor,²¹ Argyris²² und Maslow,²³ war der Befund eines Sinnverlusts in der industriellen Produktionsweise der Anlaß, ein neues Menschenbild und ihm entsprechende Konsequenzen für die Gestaltung der Arbeitswelt zu fordern.²⁴ Den Arbeitnehmern gelänge es nicht mehr, einen sinnvollen Zusammenhang zwischen einer personalen Identität und den objektivierten Rollenzwängen herzustellen. Der hohe Grad der Arbeitsteilung und Spezialisierung verhindere eine Selbstverwirklichung und Identitätsfindung des Arbeitnehmers. Dem Menschen in der Organisation sei die Möglichkeit einzuräumen, den Sinn ihrer Arbeit zu erkennen und in Bezug zu setzen zur ‘mission’ der Gesamtorganisation. Dem Menschen soll eine Identitätsfindung also ausdrücklich ermöglicht werden. Allerdings scheinen die Autoren den Prozeß der Identitätsfindung mit der Vermittlung eines nicht weiter problematisierten an sich richtigen Sinns der Organisation gleichzusetzen.

Darüber hinaus wird mit der Annahme einer festen Bedürfnishierarchie (Annahme 1) der prinzipielle Charakter des Anspruchs auf Identität vernachlässigt. Die Selbstverwirklichung kommt erst auf der höchsten Stufe zum Tragen und wird sozusagen zu einem Luxusbedürfnis degradiert. Dies läßt den Fehlschluß zu, daß Menschen, deren niederere Bedürfnisse - im Sinne der Maslow-Hierarchie - noch nicht erfüllt sind, am Arbeitsplatz auch keinen Anspruch auf Identitätsfindung äußern werden. Anderen wird bescheinigt, daß sie erst gar keinen Anspruch auf Identitätsfindung am Arbeitsplatz erheben, sondern lediglich in ihrer Freizeit nach sozialer Identität zu suchen.

²¹ Vgl. McGregor (1960).

²² Vgl. Argyris, Chris: *Integrating the Individual and the Organization*, New York 1964.

²³ Vgl. Maslow (1954).

²⁴ Vgl. Schein (1980), S. 68.

Im Raster könnte in der Dimension Identität aufgrund der geäußerten Einschränkungen eine Zuordnung auf die Stufe 1 angebracht scheinen. Jedoch weist der 'self-actualizing man' eine wesentliche Differenz zum 'social man' auf: Der Anspruch auf Identitätsstiftung habe auch für die Arbeit selbst zu gelten und nicht nur für die sozialen Beziehungen am Arbeitsplatz. Der Mensch wird damit nicht mehr gezwungen, seine Arbeit nur als eine ihm fremde (Funktions-)Rolle zu sehen. Vielmehr wird die Arbeit als soziale Rolle aufgefaßt, die ihm die Entfaltung seiner sozialen Identität ermöglicht. Der Mensch wird somit als Person, die in sozialen Rollen nach Identität sucht, ernstgenommen. Damit erfolgt im Raster eine Einordnung auf die *Stufe 2: Die Arbeit muß dem Anspruch des Menschen auf Sinnstiftung und Identitätsfindung genügen.*

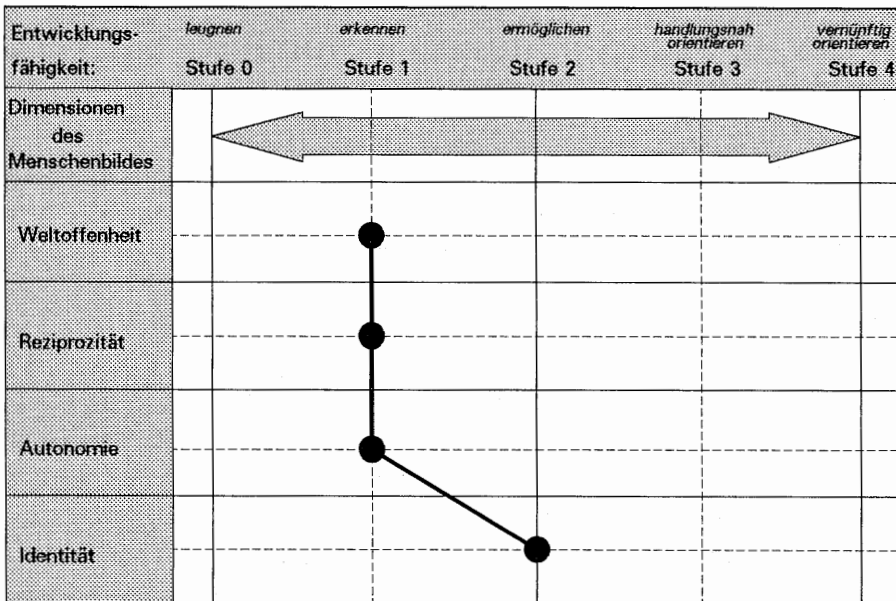


Abbildung 4.8: Profil des 'self-actualizing man'

Das Profil des 'self-actualizing man' ist bis auf die Dimension Identität auf der Stufe 1 einzuordnen. Die Dimension Identität erfüllt mit Einschränkungen die Anforderungen eines minimaethischen Niveaus. Der Anspruch auf die Entwicklung der Identität wird anerkannt. Die anderen Dimensionen werden zwar erkannt, können jedoch nur stark verengt auf die Ziele der Organisation einen Niederschlag

finden. Wie schon für den 'social man' festgestellt, bleiben die Zwecke der Organisation unhinterfragt. Dem Menschen wird Anpassung aus Einsicht abverlangt, während ihm im Gegenzug Identitätssuche oder Selbstverwirklichung angeboten wird. Sinn wird als erzeugbar angesehen und ist daher auch vom Management zu erzeugen.

4.5 Typ 4 - 'complex man'

Schein kritisiert an den beschriebenen Menschenbildern eine zu starke Vereinfachung und Generalisierung ('overgeneralization'), die der Komplexität des Menschen nicht gerecht werden könne.²⁵ Aufgrund dieser Kritik entwickelt er das Menschenbild des 'complex man'.²⁶ Schein erhebt den Anspruch, daß dieses Menschenbild alle vorhergehenden umfaßt und der Komplexität der empirischen Wirklichkeit näher kommt, da es eine hohe Flexibilität und Variabilität ausdrücklich verlangt.²⁷ Er erkennt die inhaltliche Nähe seiner Ausführungen zu denen von Argyris und McGregor (Typ 3), grenzt sich jedoch von ihnen ab. Seine Argumentation sei umfassender und versuche, die vom Manager verlangte Flexibilität und seine diagnostischen Fähigkeiten ausdrücklicher und grundlegender darzulegen.²⁸ Das Menschenbild des komplexen Menschen faßt Schein zu sechs Annahmen zusammen (Abbildung 4.9).²⁹

Weltoffenheit - Die Annahmen des 'complex man' erheben die Offenheit des Menschen, seine Flexibilität, Lern- und Anpassungsfähigkeit zum Credo. Zwar seien bestimmte verfestigte Muster zu erkennen, aber selbst die seien nicht unveränderbar. Insbesondere die Annahmen 1 und 3 betonen diese Aspekte. Allerdings scheint Weltoffenheit mit Beliebigkeit gleichgesetzt zu werden. Alles ist möglich oder eben nicht. Eine positive Wertung der Weltoffenheit im Sinne eines anzustrebenden Ideals ist nicht auszumachen. Sie wird festgestellt, und das Führungsverhalten wird entsprechend angepaßt. Der Manager soll flexibler Diagnostiker seiner Untergebenen sein. Das Resultat der Diagnose des Menschen in einer konkreten Situation soll handlungsleitend sein. Darüber hinaus ist keine Orientierung vorgesehen. Es ist fraglich, ob ein solches Menschenbild überhaupt noch eine Orientie-

²⁵ Vgl. Schein (1980), S. 67 und S. 72.

²⁶ Vgl. Schein (1980), S. 93-101.

²⁷ Vgl. Schein (1980), S. 95.

²⁸ Vgl. Schein (1980), S. 95, Fußnote 1.

²⁹ Vgl. Schein (1980), S. 93-94.

rungsfunktion übernehmen kann, wodurch sich die Existenz des Konstruktes 'Menschenbild' rechtfertigte.

Das Menschenbild des 'complex man'

- (1) Menschliche Bedürfnisse sind sehr vielfältig und einer starken Änderung unterworfen. Bedürfnishierarchien können sich beim einzelnen stabilisieren, haben aber nur für ihn Geltung.
- (2) Wegen der Komplexität des veränderlichen Wechselspiels aus Bedürfnissen und Motiven ist eine Entscheidung zu fällen, welche Tiefe des Verständnisses der menschlichen Natur erreicht werden soll.
- (3) Arbeitnehmer sind fähig, über ihre eigenen Motive hinaus durch ihre Erfahrung in einer Organisation neue Motive zu lernen.
- (4) Dieselbe Person kann völlig verschiedene Bedürfnisse und Motive je nach Situation zum Ausdruck bringen.
- (5) Produktivität für die Organisation kann auf der Grundlage vieler Bedürfnis- und Motivstrukturen erreicht werden. Optimale Befriedigung und optimale Effektivität sind nur zum Teil abhängig von diesen Strukturen.
- (6) Arbeitnehmer können auf die unterschiedlichsten Führungsstrategien ansprechen ('respond'). Die eine richtige Strategie, die jederzeit für alle gilt, gibt es nicht.

Abbildung 4.9: Das Menschenbild des 'complex man'

In den Annahmen ist auch noch die Offenheit des Menschenbildes selber enthalten. Allerdings geht auch diese mit Kontingenz einher. Ein Menschenbild soll offen sein, sich der konkreten Situation und dem Menschen insofern anzupassen, als dies den Organisationszielen förderlich ist. Insbesondere Annahme 6 postuliert die Unmöglichkeit, eine allgemeingültige Führungsstrategie zu entwickeln. Im Raster wird für die Dimension Weltoffenheit die *Stufe 2* abgetragen: *Offenheit ist in jeder Beziehung anerkannt und soll ermöglicht werden, eine handlungsnah, vernünftige Orientierung ist jedoch nicht vorgesehen.*

Reziprozität - Die Annahmen des Typ 4 gestehen jedem Menschen seine Bedürfnis- und Motivationsstruktur zu. Diese kann beliebig sein, solange die Effektivität in Bezug auf die Ziele der Organisation gewährleistet bleibt (Annahme 5).

Aus der Beliebigkeit der Bedürfnis- und Motivationsstruktur könnte die prinzipielle Anerkennung des Anderen als gleichwertig gelesen werden, da zunächst keiner Persönlichkeitsstruktur ihre Berechtigung abgesprochen wird. Es verbleibt lediglich die Einschränkung, daß grundsätzliche Überzeugungen ('pivotal norms') geteilt werden sollten, um einen Verbleib in der Organisation für beide Seiten sinnvoll erscheinen zu lassen.³⁰ Dennoch kann nicht davon ausgegangen werden, daß die Normalität eines horizontalen Kommunikationsverhältnisses angestrebt wird. Weiterhin sind es die Führenden, denen die Aufgabe zukommt, sich von einer höheren Warte aus auf ein dem Geführten entsprechendes Niveau hinabzulassen. Das Verhältnis gleicht dem des diagnostizierenden Arztes, der zwar großes Einfühlungsvermögen für seinen Patienten an den Tag legt, aber dennoch den weißen Kittel des Besserwissenden nicht abstreift. „Manager sollten flexibel genug sein und die notwendigen zwischenmenschlichen Fähigkeiten haben, um ihr eigenes Verhalten variieren zu können.“³¹ Im Raster ist so für die Dimension Reziprozität eine Zuordnung auf *Stufe 1* vorzunehmen: *Zwar wird der einzelne in seiner Persönlichkeitsstruktur erkannt, diese aber aus einer übergeordneten Perspektive beurteilt, um sie für die Zwecke des Unternehmens nutzen zu können.*

Autonomie - Im Rahmen der Annahmen kann es Menschen geben, die nach Autonomie streben. Es kann aber auch solche geben, die diese Autonomie nicht wollen und denen man dementsprechend auch keine Möglichkeit zur Selbstbestimmung angedeihen lassen sollte. Es ist an der Führungskraft zu entscheiden, wem das Recht auf Selbstbestimmung einzuräumen ist und wem nicht (siehe insbesondere Annahme 2). Erstmals wird aber in der Beschreibung dieses Menschenbildes ausgeführt, daß nicht nur der Mensch sich den gegebenen Organisationsstrukturen anzupassen habe, sondern daß auch die Strukturen sich den darin arbeitenden Menschen und damit ihren Werten anzupassen haben (Annahme 3). Schein spricht von einer komplexen Interaktion zwischen der individuellen Motivationslage und organisatorischen Strukturen und Prozessen.³² Diese gegenseitige Beeinflussung wird aber nicht als Reflexionsprozeß beschrieben, sondern als reine Anpassung. Im Raster erfolgt für die Dimension Autonomie daher ein Eintrag auf der *Stufe 1*: *Es wird erkannt, daß der Mensch sich eigene Zwecke setzt; ein Reflexionsprozeß bestehender Zwecke wird jedoch nicht ausdrücklich ermöglicht oder gar gefördert.*

³⁰ Vgl. Schein (1980), S. 100.

³¹ Schein (1980), S. 94 (Übersetzung K.H.M.).

³² Vgl. Schein (1980), S. 99.

Identität - Die Kontingenz des Menschen, die aus den Annahmen des komplexen Menschen spricht, führt nicht ausdrücklich zu einem Anspruch des Menschen auf Identitätsfindung in der Arbeitswelt. Nur wenn der Untergebene seinem Diagnostiker (Vorgesetzten) gegenüber diesen Anspruch äußert, wird ihm entsprochen. Damit fallen die Annahmen des 'complex man' in dieser Dimension hinter das Menschenbild des 'self-actualizing man' zurück, welches eine Sinnstiftung durch die Arbeit selbst gefordert hatte. Aus Studien zum Phänomen der Entfremdung³³ folgert Schein, daß diese Forderung eine Generalisierung darstelle, die so nicht gerechtfertigt scheine.³⁴ Nicht allen Menschen müsse die Möglichkeit gegeben werden, in ihrer Arbeit Sinn zu finden. Schein nimmt einige Gefängnisinsassen als Beispiel, die sich mit ihrer Zwangslage arrangieren können, obwohl ihnen darin wenig Möglichkeiten der Sinnstiftung geboten werden. Es gelänge ihnen, ihrem Leben im Gefängnis einen Sinn abzugewinnen. Schein zieht daraus die Konsequenz, daß, wenn es Menschen sogar im Gefängnis gelänge, Identifikationsmöglichkeiten zu finden, eine Notwendigkeit, die Identitätsfindung am Arbeitsplatz zu ermöglichen, nicht gegeben sei.³⁵ Im Raster erfolgt in der Dimension Identität ein Eintrag auf der *Stufe 1*: *Es wird zwar erkannt, daß es Menschen gibt, denen die Möglichkeit zur Identitätsfindung gegeben werden muß, allerdings nur dann, wenn sie dies aufgrund ihrer Persönlichkeitsstruktur fordern.*

Das Menschenbild des komplexen Menschen erreicht im Raster also lediglich in der Dimension Weltoffenheit die Stufe 2. In allen anderen Dimensionen bleibt es bei einer Einordnung auf Stufe 1. Dies ist vor allem darauf zurückzuführen, daß bei Schein mit der Öffnung des Menschenbildes auch gleich auf dessen Kontingenz geschlossen wird. Schein versucht den 'complex man' als eine Art Meta-Theorie der Menschenbilder zu etablieren. Da in realen Managementsituationen das Zusammenspiel von Situationsvariablen und diagnostizierter Persönlichkeitsstruktur zu komplex sei, um zu *einer* richtigen Menschenbild-Theorie zu gelangen, könne jede der bisher entwickelten Theorien in bestimmten Situationen und bei bestimmten Menschen zutreffen. Daher müsse auch die dann wieder alles umfassende Menschenbild-Theorie des komplexen Menschen entsprechend komplex sein.

³³ Vgl. Argyris (1964); Blauner, Robert: Alienation and Freedom, Chicago 1964; Pearlin, L.I., Alienation from work, in: American Sociological Review, 1962, No. 27, S. 314-326.

³⁴ Vgl. Schein (1980), S. 97.

³⁵ Vgl. Schein (1980), S. 96 unter Bezugnahme auf Grusky, Oscar: Authoritarianism and effective indoctrination: A case study, in: Administrative Science Quarterly, 1962, No. 7, S. 79-95.

4.6 Theory Z - Ouchi

Die 'Theory Z' von William G. Ouchi³⁶ kann als die Menschenbild-Theorie gelten, welche mit dem später zu untersuchenden Lean Management einhergeht. Das Lean Management hat in den vergangenen Jahren zu erheblichen Umwälzungen der industriellen Produktionsweise in der westlichen Welt geführt. Wie die Autoren, die sich mit dem Lean Management befassen, gewinnt Ouchi seine Erkenntnisse aus der Untersuchung japanischer Unternehmen und dem Vergleich mit westlichen und insbesondere US-amerikanischen Unternehmen. „[T]he Japanese know to manage better than we do“,³⁷ lautet der Befund. Angesichts der drohenden Ausrottung der Spezies „*Business Americanus*“³⁸ unternimmt er den Versuch, für ökonomische Organisationen universell anwendbare Erfolgsprinzipien herauszufinden.³⁹ „[T]he underlying similarity in tasks between Japanese and American business suggests that some form of the essential characteristics of Japanese companies must be transferable.“⁴⁰

Die Grundannahmen der Theory Z, die Ouchi als 'lessons learned' bezeichnet, können zu drei Thesen zusammengefaßt werden (Siehe Abbildung 4.11).⁴¹

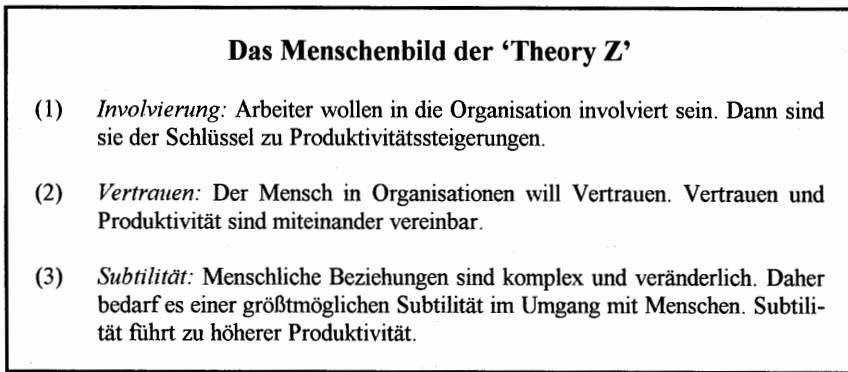


Abbildung 4.11: Das Menschenbild der 'Theory Z'

³⁶ Vgl. Ouchi (1981).

³⁷ Ouchi (1981), S. 3.

³⁸ Vgl. Ouchi (1981), S. 222.

³⁹ Vgl. Ouchi (1981), S. viii.

⁴⁰ Ouchi (1981), S. viii.

⁴¹ Vgl. Ouchi (1981), S. 4-7.

Weltoffenheit - Die Annahmen spiegeln die Notwendigkeit einer Sozialisation der Menschen wieder. Damit unterstreichen sie die philosophisch-anthropologische Aussage, daß die Kultur die zweite Natur des Menschen sei. Allerdings steht 'Kultur' bei Ouchi nicht als Ergebnis einer immerwährenden Gestaltung im Vordergrund, sondern als fertige Struktur, die allenfalls zur Effizienzsteigerung geändert wird. Er geht davon aus, daß die Weltoffenheit und Lernfähigkeit des Menschen darauf gerichtet ist, sich dieser statischen Kultur, mit der er konfrontiert ist, möglichst perfekt anzupassen.

In den von Ouchi untersuchten Organisationen wird von einer totalen Harmonie der Organisationsinteressen und der individuellen Interessen ausgegangen. Diese Harmonie muß entweder a priori gegeben sein oder aber im Laufe der 'Kultivierung' geschaffen werden, indem der Mensch auf die Interessen der Organisation, die ihm als „underlying philosophy“⁴² entgegentreten, eingeschworen wird. Ouchi stellt fest, daß der Sozialisierungsprozeß die Aufgabe der Interessensharmonisierung übernimmt. Anders ausgedrückt könnte auch von einer Interessensgleichschaltung die Rede sein. Weltoffenheit wird stark kanalisiert in einer vorgegebene Richtung, alle anderen Richtungen werden aus-'geschlossen'. „The company relies so heavily on socializing employees with a common set of values and beliefs that all experienced employees would be likely to come up with similar ideas.“⁴³ Im Grunde ähnelt die Aufforderung zur verstärkten Sozialisierung, der Forderung der Anerkennung sozialer Beziehungen beim Menschenbild des 'social man'. Nur erfolgt die Nutzung der Sozialität des Menschen hier viel subtiler, ganz im Sinne der Annahme 3.

Im Raster ist für die Dimension Weltoffenheit eine Einordnung auf der *Stufe 1* angebracht: *Die Weltoffenheit des Menschen wird als Fähigkeit erkannt und genutzt, jedoch ohne Weltoffenheit prinzipiell zuzulassen.*

Reziprozität - Aus der Annahme 2, daß einem Menschen Vertrauen geschenkt werden müsse, ergibt sich für Ouchi die Gleichstellung ('egalitarianism') aller Menschen. Die Annahme der Gleichheit vor den Zielen der Organisation, also wiederum die Annahme der Kongruenz aller Ziele, führt zu dieser Vertrauensannahme.⁴⁴ Da die Theory Z aber keine Utopie sein wolle, die eine Zielharmonie schlicht voraussetze, müsse es einen hierarchischen Kontrollmechanismus geben. Dieser solle sich aber weitgehend darauf beschränken, durch Verweis auf die Ziele

⁴² Vgl. z.B. Ouchi (1981), S. 202.

⁴³ Ouchi (1981), S. 45.

⁴⁴ Vgl. Ouchi (1981), S. 81.

der Organisation es dem einzelnen zu ermöglichen, sich selbst im Hinblick auf diese Ziele zu steuern.⁴⁵ Hier wird eine subtil angelegte Vertikalität des Kommunikationsverhältnisses deutlich, welche die vorher postulierte Gleichstellung aller Organisationsmitglieder in Frage stellt.⁴⁶ Der Schein eines horizontalen Kommunikationsverhältnisses soll gezielt erzeugt werden, jedoch nicht ohne es dem Vorgesetzten jederzeit zu ermöglichen, wieder die Rolle des kontrollierenden Übergeordneten einzunehmen.⁴⁷

Das Bewußtsein für eine stark ausgeprägte, aber latent wirksame Vertikalität der Kommunikationsverhältnisse kommt in Japan dadurch zum Ausdruck, daß es einem Untergebenen unmöglich ist, seinen Vorgesetzten am Arbeitsplatz zu kritisieren. Kritik ist nur nach der Arbeit in der Bar und möglichst gar im vorgetäuschten Zustand der Trunkenheit geduldet. Am Arbeitsplatz würde jede Kritik sofort als Illoyalität gegenüber den Zielen der Organisation ausgelegt werden und ist damit von vornherein ausgeschlossen.⁴⁸ Unbedingte Loyalität ist gefordert, im Gegensatz zu kritischer Loyalität, wie sie westlicher Geistes-tradition entspringt.⁴⁹

Ouchi bezeichnet Unternehmen, die im Sinne seiner Theory Z organisiert sind, denn auch als „industrial clans“.⁵⁰ Als Beispiel für eine Clan-Organisation dienen ihm informelle asiatische Organisationen zur gegenseitigen Kreditgewährung (Hui, Tanomoshi). Er weist nach, daß ein solcher Clan auf die strikte Einhaltung der Gegenseitigkeit der Beziehungen bestehen muß. Ein Verstoß gegen das gegenseitig vereinbarte Ziel wird scharf geahndet.⁵¹ Diese Konzept der Gegenseitigkeit eines „Wie du mir, so ich dir!“ ist eindeutig der präkonventionellen Ebene der Entwicklung des moralischen Bewußtseins zuzuordnen.⁵²

Im Raster wird für die Dimension Reziprozität die *Stufe 1* eingetragen: *Ein Anspruch der Menschen auf eine gleichberechtigte Anerkennung wird gesehen und betont, aber letztlich auf subtile Weise wieder umgangen, indem alle Menschen*

⁴⁵ Vgl. Ouchi (1981), S. 82-83.

⁴⁶ Vgl. hierzu auch die von Ouchi beschriebene Geschichte zur Möglichkeit Kritik zu üben (Ouchi (1981), S. 199-204, insbesondere S. 201-202). Spielerisch darf Kritik an den Oberen geübt werden, die Obersten werden davon jedoch 'aus Respekt' ausgeschlossen, da sie die 'underlying philosophy' verkörpern.

⁴⁷ Vgl. Ouchi (1981), S. 82-83.

⁴⁸ Vgl. Ouchi (1981), S. 52-53.

⁴⁹ Vgl. Ouchi (1981), S. 11.

⁵⁰ Ouchi (1981), S. 222.

⁵¹ Vgl. Ouchi (1981), S. 83-88.

⁵² Vgl. die Ausführungen zu den Entwicklungsformen der Reziprozität in Abschnitt 3.3.

einem übergeordneten Ziel untergeordnet werden, vor dem sie dann gleich erscheinen.

Autonomie - Die Annahme 2, wonach der Mensch will, daß ihm vertraut wird, führt bei Ouchi direkt dazu, dem einzelnen oder ganzen Gruppen mehr 'Autonomie' zuzugestehen. Die Gegenleistung für das Vertrauen und die damit zugestandene 'Autonomie' ist die unbedingte Anerkennung kollektiver Werte. Wenn Autonomie als die Fähigkeit, sich selbst Zwecke zu setzen, verstanden werden soll, dann ist sie mit dem Zwang zur Annahme bestehender Werte nicht vereinbar. Ouchi fordert einen Kollektivismus mit der Begründung, daß dieser ökonomisch effizient sei.⁵³ Mit diesem Effizienzargument wischt er den Einwand vom Tisch, daß die traditionale japanische Form des Kollektivismus in der modernen Industriegesellschaft einen Anachronismus darstelle. Ouchi sieht keinen Verlust an individueller Freiheit,⁵⁴ da Freiheit sowieso eine Illusion sei. Niemand sei letztlich wirklich frei.⁵⁵ „Industrial life [...] is essentially integrated and interdependent.“⁵⁶ Alles sei lediglich eine Frage der Anpassung der Kultur an die effizienteste Produktionsstruktur. Und diese spreche für einen Kollektivismus, da der Individualismus in der westlichen Kultur nur zu unnötigen Konflikten führe.⁵⁷

Der Gipfel der Effizienz wäre erreicht, wenn die kollektiven Werte die Lebensform allumfänglich ('wholistic') als totale Institutionen ('total institutions') umfaßten.⁵⁸ Dabei bleibt im Dunkeln, wer diese Werte gesetzt hat und wer sie zukünftig setzen soll. Beobachtete Werte werden als konsensual ('agreed-upon values') dargestellt,⁵⁹ ohne zu hinterfragen, wie dieses 'agreement' erreicht wurde. An diesem Punkt ist das Menschenbild der Theory Z wohl eher von einer Fremdbestimmung durch anonyme Werte gezeichnet als durch Autonomie.

Dies wird auch deutlich durch die von Ouchi immer wieder herangezogene Analogie der industriellen Organisation zu einem Organismus: „work organizations are social organisms“⁶⁰ „Each person and each group within an organization is indeed like an organ in the body.“⁶¹ Nun hat ein Organ in einem Körper eben keine

⁵³ Vgl. Ouchi (1981), S. 49-50.

⁵⁴ Vgl. Ouchi (1981), S. 49.

⁵⁵ Ouchi setzt hier offensichtlich Freiheit mit Willkür gleich.

⁵⁶ Ouchi (1981), S. 51.

⁵⁷ Vgl. Ouchi (1981), S. 51.

⁵⁸ Vgl. Ouchi (1981), S. 54.

⁵⁹ Vgl. Ouchi (1981), S. 46.

⁶⁰ Ouchi (1981), S. 214.

⁶¹ Ouchi (1981), S. 199.

großen Freiheitsgrade. Dem einzelnen Menschen wird nicht zugestanden, sich seine Zwecke selbst zu setzen. Ihm wird durch die Betonung der Kollektivität gar der Anspruch darauf abgesprochen.

Im Raster wird daher in der Dimension Autonomie die *Stufe 0* eingetragen: *Obwohl der Begriff 'Autonomie' ad extenso gebraucht wird, ist damit eine subtile Form totaler Fremdbestimmung bezeichnet.*

Identität - Die Annahme 1, welche die Involvierung des Individuums in die Organisation fordert, deutet auf die Wichtigkeit hin, die dem Anspruch des Menschen auf Identität eingeräumt wird. Dem Identitätsbedürfnis werden in der Tat alle anderen Bedürfnisse untergeordnet. Es wird davon ausgegangen, daß eine Gesellschaft ihre integrierende Kraft verliert, wenn es ihr nicht gelingt, dem Menschen ein Gefühl für die Gemeinschaft zu bieten, mit der er sich identifizieren kann.⁶² Ouchi bezeichnet die Entfremdung, die durch die Spezialisierung der westlichen industriellen Produktionsweise verursacht wurde, als die größte Schwäche dieser Lebensform.⁶³ In nostalgischem Ton bedauert Ouchi den „loss of closeness in modern life“.⁶⁴ Er sieht nicht, daß diese 'Nähe' auch eine Beengung in der Identitätssuche des Individuums bedeuten kann.

Seine Betonung der Integration und der daraus resultierenden sozialen Identität vernachlässigt jeglichen Anspruch auf Abgrenzung und Entfaltung einer personalen Identität. Der Vorzeigemensch in einer Theory-Z-Organisation scheint für den Außenstehenden vollkommen selbstlos nur noch den Zielen der Organisation zu dienen (beispielsweise Mönche, Marines oder eben Arbeiter in der japanischen Automobilindustrie). Ouchi nimmt an, daß diese Menschen gerade wegen der starken Einbindung in die Organisation sehr wohl selbstsüchtige ('selfish') Ziele verwirklichten. Sie würden ein Höchstmaß an Freiheit erreichen, da eine totale Identifikation, eine totale soziale Identität, angeboten werde.⁶⁵ Die soziale Identität, die der Mensch aus seiner Rolle im Unternehmen beziehen soll, fällt mit der ganzen Person zusammen. Dieses Identitätskonzept schließt eine personale Identität aus und fordert eine totale Integration in die Gemeinschaft des Unternehmens.

Im Raster wird daher für die Dimension Identität die *Stufe 1* eingetragen: *Das Bedürfnis nach Identität wird erkannt und beeinflusst alle anderen Dimensionen, ohne jedoch als Anspruch auf Entfaltung von Humanität anerkannt zu werden.*

⁶² Vgl. Ouchi (1981), S. 8-9.

⁶³ Vgl. Ouchi (1981), S. 36-37.

⁶⁴ Ouchi (1981), S. 8.

⁶⁵ Vgl. Ouchi (1981), S. 85.

4.7 Fazit - Menschenbilder von Menschenbild-Theorien

Die untersuchten Menschenbilder der Menschenbild-Theorien erreichen allesamt nicht das minimaletische Anforderungsniveau. Dies ist ein erster Beleg für die Hypothese, daß Menschenbilder in der BWL dem Menschen nicht gerecht werden.

Die untersuchten Menschenbild-Theorien verkürzen das Menschenbild auf ein Führungsinstrument. Es geht zwar stets um die Erkenntnis des Menschen, um die Grundlage für eine betriebswirtschaftliche Theorie zu schaffen. Allerdings ist das Erkenntnisinteresse nicht etwa, dem Menschen durch die Organisationsformen und Führungsstile gerecht werden zu wollen, die aufgrund der Menschenbilder entwickelt werden. Das Erkenntnisinteresse, das mehr oder minder deutlich durchscheint, ist in einer effizienteren Organisation der Unternehmen zu sehen.

Die untersuchten Menschenbilder scharen sich um die Stufe 1 der Entwicklungsfähigkeit. Die Fähigkeiten des Menschen, die auf seine Anlagen zur Menschlichkeit hindeuten, werden oft erkannt. Sie werden jedoch nicht als zu fördernde Potentiale *anerkannt*, sondern opportunistisch für die Optimierung des Systems Unternehmen genutzt.

Anflüge von Philanthropie - mit der sich alle untersuchten Autoren gerne schmücken und die sie auch bewogen haben mag, ihre Theorien zu verfassen - bleiben sofort wieder in dem Verweis auf die Nützlichkeit für die ökonomischen Interessen der Unternehmung stecken. *Für echte Humanität, der ein Vorrang vor Nützlichkeitsabwägungen einzuräumen wäre, ist in den untersuchten Menschenbild-Theorien kein Platz.*

5 Taylor: Scientific Management

Der amerikanische Ingenieur Frederick Winslow Taylor veröffentlichte im Jahre 1911 als Summe seiner Erkenntnisse aus 30 Jahren Industrieerfahrung sein Buch „The Principles of Scientific Management“.¹ Damit begründete er die Forschungstradition des Scientific Management (SM), die später auch als ‘Taylorismus’ bezeichnet wurde. Gerade mit letzterem Begriff sind viel negative Konnotationen verbunden. In diesem pejorativen Sinne steht Taylor für eine Form der Betriebsführung, die nach Effizienzsteigerung strebt, ohne andere Gesichtspunkte einzubeziehen, und daher vor allem den arbeitenden Menschen nicht berücksichtigt.²

Taylor selbst bezeichnet die Umsetzung der Ideen des Scientific Management in die Unternehmenspraxis als zweite industrielle Revolution. Die Auswirkungen des SM auf die industrielle Produktionsweise würden wenigstens genauso groß sein, wie die der ersten industriellen Revolution durch die Einführung der Maschinenarbeit.³ Diese Prophezeiung Taylors hat sich bewahrheitet. Sein Name steht heute noch als Synonym für Arbeitsteilung und Massenproduktion und damit in den Köpfen vieler auch als Synonym für den materiellen Wohlstand der westlichen Welt. Taylors Ideen sind wie die keines anderen vor ihm in der Wirtschaftspraxis aufgenommen und umgesetzt worden. Sie haben die Arbeitswelt derer, die damit konfrontiert wurden, grundlegend verändert. Sowohl die praktische Relevanz des Ansatzes als auch seine paradigmatische Bedeutung für die wissenschaftliche Diskussion sind die Gründe dafür, daß das SM im Rahmen dieser Arbeit untersucht wird.

Seine Forderung, das SM so bald als möglich einzuführen, meinte Taylor in doppelter Hinsicht legitimieren zu können. Sowohl das *Ziel* als auch die *Methode* des SM seien unbezweifelbar richtig und alternativenlos. Das letzte Ziel des SM, welches durch eine konsequente Effizienzsteigerung aller industriellen Produktion erreicht werden sollte, sah Taylor in der Prosperität⁴ für alle. Die Methoden, die

¹ Vgl. Taylor (1911) (in der deutschen Übersetzung: Taylor (1913)).

² Im folgenden wird das Verständnis der Ideen Taylors mittels der Originalquellen erarbeitet, um viele Pauschalisierungen und Verzerrungen, die sich im Laufe der nun über 80 Jahre andauernden Diskussion ergeben haben, zu vermeiden.

³ Vgl. Taylor (1913), S. 147.

⁴ Das englische Wort ‘prosperity’ bedeutet nicht, wie oft angenommen, ausschließlich ‘Wohlstand’, sondern ebensogut auch ‘Gedeihen’, ‘Blüte’ und ‘Glück’ in einem nicht nur mate-

zur Effizienzsteigerung führen sollten, trugen das Prädikat 'scientific' (wissenschaftlich). Wissenschaftlichkeit setzte er dabei mit Objektivität gleich. Erkenntnisse, die wissenschaftlich gewonnen waren, hielt er für unbezweifelbar richtig und damit für legitimiert. Sein SM sollte also der 'objektiv' richtige Weg zu einem allgemein akzeptierten Ziel sein.

Den Widerstand gegen die Einführung des SM, der sich von seiten der Arbeiterschaft und der Gewerkschaften regte, führte Taylor auf die Uneinsichtigkeit dieser Gruppen in das langfristig Richtige zurück. Taylor war fest davon überzeugt, zum Besten aller Menschen zu handeln und handeln zu dürfen. Taylor hielt seine Lehre von der wissenschaftlichen Betriebsführung schlicht für menschengerecht. Genau diese Behauptung gilt es im Rahmen der vorliegenden Arbeit zu überprüfen.

Dazu werden zunächst die Grundzüge des Scientific Management im Zusammenhang dargestellt (5.1) und dann dessen Menschenbild expliziert (5.2). Anschließend wird dieses Menschenbild anhand des philosophisch-anthropologischen Prüfraster kritisiert (5.3).

5.1 Grundzüge des Scientific Management

„Die Verschwendung materieller Dinge können wir sehen und fühlen; menschliche Handlungen, die nicht die beabsichtigte Wirkung haben, oder bei denen der Erfolg nicht im richtigen Verhältnis zur aufgewendeten Arbeit steht, hinterlassen sonderbarerweise keine sichtbaren oder greifbaren Spuren.“

F.W. Taylor⁵

Der Ausgangspunkt der Überlegungen Taylors ist die Knappheit aller Ressourcen, insbesondere aber die Knappheit qualifizierter Arbeitskräfte. Das Scientific Management soll „ein Weg zur möglichst haushälterischen Verwertung der menschlichen Kraft sein.“⁶ Taylor richtet sich ausdrücklich gegen die „tagtägliche Vergeudung menschlicher Arbeitskraft durch ungeschickte, unangebrachte oder unwirk-

riellen Sinne. Etymologisch kommt das Wort aus dem Lateinischen (*prosperitas*: Gedeihen, Glück, günstige Beschaffenheit), wo es auch keine Einschränkung auf Materielles erfährt.

⁵ Taylor (1913), S. 2.

⁶ Roesler, Rudolf: Das Taylor-System - Eine Budgetierung der menschlichen Kraft, Vorwort zu: Taylor, Frederick Winslow: Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung, München/Berlin 1913, S. VII-XX, hier S. XII.

same Maßnahmen“.⁷ Er fordert daher das genaue ‘wissenschaftliche’ Studium aller Arbeitsabläufe und -methoden, um letztlich die „eine beste Methode und das beste Werkzeug“⁸ zu entwickeln und als Standardlösung im gesamten Betrieb umzusetzen. „[...] Die größte Prosperität ist das Resultat einer möglichst ökonomischen Ausnutzung des Arbeiters und der Maschinen, d.h. Arbeiter und Maschine müssen ihre höchste Ergiebigkeit, ihren höchsten Nutzeneffekt erreicht haben.“⁹

Um diese Taylor’sche Lesart des ökonomischen Prinzips umsetzen zu können, muß das Management vier neue Pflichten übernehmen:¹⁰

- „Erstens: Die Leiter entwickeln ein System, eine Wissenschaft für jedes einzelne Arbeitselement, die an die Stelle der alten Faustregel-Methode tritt.
- Zweitens: Auf Grund eines wissenschaftlichen Studiums wählen sie die passendsten Leute aus, schulen sie, lehren sie und bilden sie weiter, anstatt wie früher, den Arbeitern selbst die Wahl ihrer Tätigkeit und ihre Weiterbildung zu überlassen.
- Drittens: Sie arbeiten in herzlichem Einvernehmen mit den Arbeitern; so können sie sicher sein, daß alle Arbeit nach den Grundsätzen der Wissenschaft, die sie aufgebaut haben, geschieht.
- Viertens: Arbeit und Verantwortung verteilen sich fast gleichmäßig auf Leitung und Arbeiter. Die Leitung nimmt alle Arbeit, für die sie sich besser eignet als der Arbeiter, auf ihre Schulter, während bisher fast die ganze Verantwortung auf die Arbeiter gewälzt wurde.“

Nicht einzelne Methoden des SM, sondern das Zusammenspiel dieser Grundsätze mache das neue System aus. Würden alle befolgt, bilde sich allmählich ein „Mechanismus“¹¹ heraus, der vorher nicht existiert habe. Damit kann dann „die Organisation und das System an erste Stelle treten“¹² und nicht mehr die einzelne Person. Als Metapher für solch einen Betrieb drängt sich die Maschine auf, deren einzelne Bestandteile reibungslos ineinandergreifen. Durch die geforderte Arbeitsteilung und Spezialisierung erhält jeder seine Aufgabe zugeteilt. Taylor spricht denn auch vom Betrieb als Getriebe.¹³ Er wehrt sich allerdings ausdrücklich dagegen, daß er aus den Menschen Maschinen machen wolle. Die weitgehende Arbeitsteilung und Entlastung des Arbeiters von dispositiven Aufgaben sei eine natürliche

⁷ Taylor (1913), S. 2.

⁸ Taylor (1913), S. 25.

⁹ Taylor (1913), S. 10 (im Original gesperrt).

¹⁰ Taylor (1913), S. 38 (im Original gesperrt).

¹¹ Taylor (1913), S. 151 (im Original gesperrt).

¹² Taylor (1913), S. 4 (im Original gesperrt).

¹³ Vgl. Taylor (1913), S. 130.

Folge der Spezialisierung in der modernen Gesellschaft, welche letztlich zur größeren Prosperität aller beitrage. „Arbeit [kann] durch Spezialisierung besser und ökonomischer geleistet werden“.¹⁴ Der Arbeiter habe diese umfassenden Zusammenhänge einzusehen. Dann müsse er auch nicht den Eindruck haben, nur Maschine, also Mittel in den Händen eines anderen zu sein.¹⁵

Die Einsicht in diese grundlegende ‘Philosophie’ des Systems bezeichnet Taylor als notwendige Voraussetzung für den Erfolg und den menschengerechten Einsatz der von ihm entwickelten Methoden (wie beispielsweise Zeitstudien, Standardisierungen, Arbeitsanweisungen, Pensumlohn). Er wehrt sich mit Nachdruck gegen die mißbräuchliche Verwendung nur einzelner Elemente seines „Kraftspar-systems“;¹⁶ und die, seiner Meinung nach erst daraus entstehende Kritik.¹⁷ Die Kritik sei ungerechtfertigt, wenn das SM als wohlverstandenes Ganzes zur Anwendung komme. Langfristig werde sich niemand der Einsicht in die Überlegenheit des Systems entziehen können, da eine größere Prosperität im Interesse aller läge.¹⁸ Das neue System soll erreichen, daß die traditionell widerstrebenden Interessen von Arbeitgeber und Arbeitnehmer vereint werden, indem es beiden Parteien Prosperität beschert.¹⁹ Auch das Volk, der Konsument, würde als dritte Partei durch niedrigere Preise profitieren.²⁰

SM werde „die Beseitigung fast aller Ursachen zu Streit und Uneinigkeit bedeuten.“²¹ „Denn nicht leicht können zwei Menschen mit gleichen Interessen, die Seite an Seite auf das gleiche Ziel hinarbeiten, dauernd im Streite liegen.“²² Sollte Arbeitnehmern und Arbeitgebern die Einsicht in die Notwendigkeit der Einführung des SM fehlen, so werde „am Ende [...] das Volk die Neuordnung der Verhältnisse den Arbeitgebern wie den Arbeitnehmern aufzwingen.“²³ Denn schließlich verspricht Taylor mindestens eine Verdoppelung der Produktivität. Niemand werde dem Volk dieses Paradies des SM vorenthalten: „Man denke nur, was dies für das ganze Land bedeutet! Man denke an den Zuwachs, der dadurch sowohl an unseren

¹⁴ Taylor (1913), S. 41.

¹⁵ Vgl. Taylor (1913), S. 133-135.

¹⁶ Taylor (1913), S. 37.

¹⁷ Vgl. Taylor (1913), S. 29 und S. 138-140.

¹⁸ Vgl. Taylor (1913), S. 150.

¹⁹ Vgl. Taylor (1913), S. 7.

²⁰ Vgl. Taylor (1913), S. 147.

²¹ Taylor (1913), S. 154.

²² Taylor (1913), S. 155.

²³ Taylor (1913), S. 150 (im Original gesperrt).

täglichen Lebensbedürfnissen wie an Luxusgegenständen vorhanden sein würde. Man denke, welche Möglichkeiten sich damit eröffnen, die Arbeitsstunden, falls es wünschenswert erscheinen sollte, zu verkürzen, welche Zunahme an Gelegenheiten zur Erhöhung von Bildung und Kultur und zu Erholung damit geschaffen würde.“²⁴

5.2 Das Menschenbild des Scientific Management

Taylor äußert sich nicht explizit zum Menschenbild, das er dem SM zugrundelegt. Aus seinen Äußerungen zum Menschen im weitesten Sinne lassen sich jedoch zehn Annahmen destillieren, die das Menschenbild des SM markieren (siehe Abbildung 5.1). Im folgenden werden die explizierten Annahmen Taylors näher erläutert und belegt.

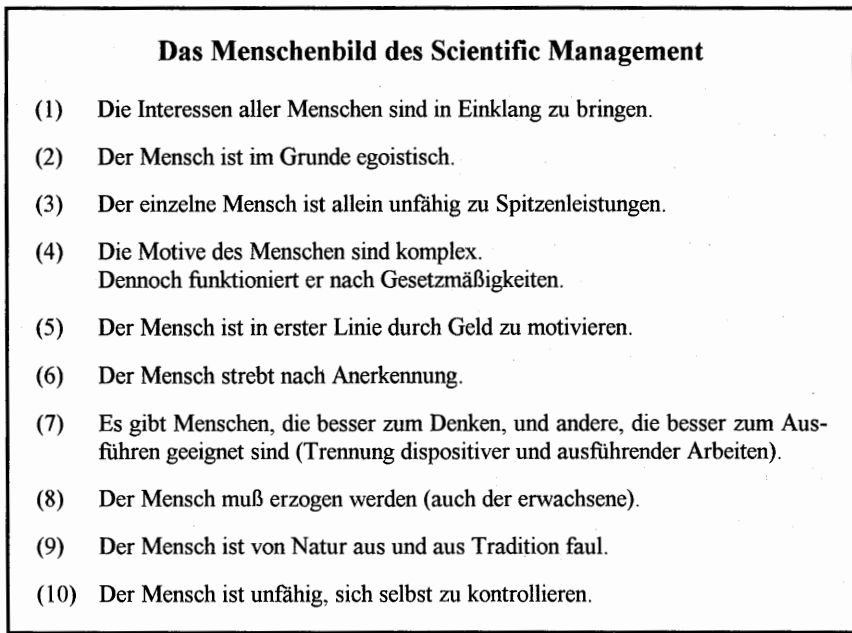


Abbildung 5.1: Das Menschenbild des Scientific Management

²⁴ Taylor (1913), S. 154; siehe auch die einführenden Bemerkungen zu Kapitel 1.

(1) Die Interessen aller Menschen sind in Einklang zu bringen.

„Das Hauptaugenmerk einer Verwaltung sollte darauf gerichtet sein, gleichzeitig die größte Prosperität des Arbeitgebers und des Arbeitnehmers herbeizuführen und so beider Interessen vereinen.“²⁵

Wie bereits ausgeführt geht Taylor davon aus, daß alle gesellschaftlichen Interessen bezüglich des Wirtschaftens auf einen Nenner, die Prosperität, gebracht werden können. Vordergründig setzt Taylor Prosperität nicht ausschließlich mit materiellem Wohlstand gleich. Dem Arbeitgeber verspricht er nicht nur eine hohe Dividende sondern auch eine Zufriedenheit über perfektionierte Geschäftsabläufe. Für den Arbeitnehmer bedeutet Prosperität einen hohen Lohn, aber auch „die Entwicklung eines jeden einzelnen zur höchsten Stufe der Verwertung seiner Fähigkeiten“²⁶ so daß er im Stande ist, seine Arbeit perfekt zu bewerkstelligen.²⁷ Für die Allgemeinheit, den Konsumenten, bedeutet Prosperität zwar einerseits niedrigere Preise und dadurch ein Mehr an materiellem Konsum, andererseits aber mehr Zeit zur Vervollkommnung der Bildung durch weniger, aber ertragreichere Arbeit.²⁸

Das Interesse aller, die Prosperität, ist somit zum einen in einem höheren materiellen Wohlstand und zum anderen in einer Perfektionierung oder Vervollkommnung der Fähigkeiten in den jeweiligen Aufgabenbereichen der einzelnen zu sehen. Der wünschenswerte Grad und das Feld der Perfektionierung ist jedoch wiederum am Nutzen für die Prosperität des Gesamtsystems orientiert. Damit schränkt Taylor letztlich den Begriff der Prosperität doch auf die Mehrung des materiellen Reichtums ein. In diesem Punkt jedenfalls sollen notwendigerweise alle Interessen harmonisieren.

(2) Der Mensch ist im Grunde egoistisch.

„Persönlicher Ehrgeiz ist aber von jeher ein mächtigerer Ansporn zu angestrebter Arbeit gewesen als das Interesse für das Allgemeinwohl und wird es auch immer bleiben.“²⁹

Taylor hält es für erwiesen, daß der Mensch *im Grunde* immer im eigenen Interesse handelt. Deswegen ist es auch so wichtig, daß er postulieren konnte, daß alle

²⁵ Taylor (1913), S. 7 (im Original gesperrt).

²⁶ Taylor (1913), S. 7.

²⁷ Vgl. Taylor (1913), S. 7.

²⁸ Vgl. Taylor (1913), S. 147 und S. 154.

²⁹ Taylor (1913), S. 100.

Interessen auf einen Nenner zu bringen sind. Die Einsicht, daß der Mensch auch fähig ist, im Sinne eines kollektiven Interesses zu handeln, wenn es letztlich und langfristig dann zum eigenen Vorteil ist, gewinnt Taylor aus Beobachtungen des Arbeitsverhaltens. Die überall festzustellende mangelnde Leistungsbereitschaft unter dem alten Stücklohnsystem war nach Taylor von der verbreiteten Erfahrung getrieben, daß es letztlich im eigenen Interesse lag, nicht mehr als unbedingt nötig zu arbeiten. Jede Steigerung der Stückleistung hatte eine Kürzung des Stücklohnes zur Folge. Und jede Erhöhung der Arbeitsproduktivität führte schließlich zur Entlassung von Kollegen.³⁰

Die am Beispiel der Leistungsbereitschaft durchscheinende Fähigkeit des Menschen, nicht nur kurzfristig egoistisch zu handeln, sondern auch langfristige und umfassendere Überlegungen in sein Kalkül einzubeziehen, will Taylor nutzen, um seinem eigenen System zum Durchbruch zu verhelfen. Daher appelliert er immer wieder an das Eigeninteresse der Arbeiter. Das neue System des SM werde sowohl dem Arbeiter selbst als auch seinem direkten Umfeld den größtmöglichen Vorteil bringen.³¹

(3) Der einzelne Mensch ist allein unfähig zu Spitzenleistungen.

„Auch ein außergewöhnlicher Mann kann mit Hilfe des alten Systems des persönlichen Regimes nicht hoffen, mit einer Anzahl von Durchschnittsmenschen Schritt zu halten, die, entsprechend organisiert, wirksam zusammenarbeiten.“³²

Durch die Behauptung, daß der einzelne Mensch, sei er auch noch so außergewöhnlich, nicht im Stande ist, die Leistungen eines Kollektivs zu erbringen, unterstreicht Taylor die Notwendigkeit der Einführung seines neuen Systems. Damit stützt er nicht nur Annahme 2, indem er postuliert, daß der einzelne, selbst wenn er wolle, seinen eigenen Interessen (Annahme 1) ohne Integration in das System gar nicht verfolgen könne. Taylor gibt dem System klar den Vorrang vor dem Individuum.³³ „Arbeitsteilung und Handinhandarbeiten, nicht individuelle Selbständigkeit“³⁴ führen zur Prosperität. Der einzelne habe sich systemkonform zu verhalten und den ihm zgedachten Part zu übernehmen. Nur wenn alle dies tun, kann das

³⁰ Vgl. siehe nähere Ausführungen hierzu unter Annahme 9.

³¹ Vgl. z.B. Taylor (1913), S. 155.

³² Taylor (1913), S. 4.

³³ Vgl. Taylor (1913), S. 4.

³⁴ Taylor (1913), S. 152 .

System perfekt funktionieren. „Die Leistungen aller zusammen sollen eine ununterbrochene Kette, ein harmonisches Ganzes bilden.“³⁵

(4) Die Motive des Menschen sind komplex.

Dennoch funktioniert er nach Gesetzmäßigkeiten.

Gesetzmäßigkeiten, die sich auf den Menschen beziehen, sind „einer größeren Anzahl von Ausnahmen unterworfen als die Gesetze, die sich auf materielle Dinge beziehen. [...] Und doch existieren fraglos solche Gesetze, die für die große Mehrheit von Menschen gelten.“³⁶

Taylor ist der Ansicht, daß der Mensch nach (Natur-)Gesetzlichkeiten funktioniert. So wie es dem Wissenschaftler - vermeintlich - gelingt, durch „exakte, wissenschaftliche Untersuchungen“³⁷ der Natur ihre Geheimnisse abzurufen, so ist Taylor von der Möglichkeit überzeugt, erforschen zu können, was den Menschen bewegt. Dieses Unterfangen sei nur bisher noch nicht von Erfolg gekrönt worden, weil der Mensch eine schwierige Materie sei. Taylor offenbart hier ein mechanistisches Menschenbild. Er tut als sei der Mensch letztlich eine komplexe Maschine, die zu erforschen eine besondere Herausforderung für einen Ingenieur darstellt. Ziel der Erforschung des Menschen ist die bessere Steuerung desselben in Richtung der größten Nützlichkeit im Sinne des neuen Systems. Der Betriebsorganisator wird damit zum Sozialingenieur auf der Suche nach neuen Sozialtechniken zur Steuerung des Systems Unternehmen.³⁸

(5) Der Mensch ist in erster Linie durch Geld zu motivieren.

„[...] E]s muß möglich sein, [...] dem Arbeiter seinen höchsten Wunsch - nach höherem Lohn - [...] zu erfüllen.“³⁹

Wenn Taylor auch immer wieder hervorhebt, daß einige andere Motive und Rahmenbedingungen berücksichtigt werden müßten,⁴⁰ so vertraut er doch darauf, daß der Mensch in erster Linie durch Geld zu motivieren sei. Ein offensichtlich und ausschließlich auf den Anreiz höherer Löhne ausgerichtetes System („Lock-

³⁵ Taylor (1913), S. 87.

³⁶ Taylor (1913), S. 128.

³⁷ Taylor (1913), S. 128.

³⁸ Die Annahmen 5 und 6 sowie die unter Annahme 8 erläuterte 'Pensumidee' beschreiben solche Gesetzmäßigkeiten, die Taylor ermittelt hat.

³⁹ Taylor (1913), S. 8.

⁴⁰ Siehe Annahme 8 - Pensumidee.

system⁴¹) will er zwar überwinden, bezeichnet es jedoch aufgrund der Anlagen der Arbeiter als das bisher erfolgreichste.⁴² Daher verzichtet er auch im SM nicht auf das Geld als vorrangigen Motivator. Geld ist im SM für den einzelnen Menschen Ausdruck der Prosperität, die das neue System der Allgemeinheit bringen soll. Insbesondere in der Darstellung der Beispiele⁴³ aus seiner eigenen Erfahrung betont Taylor mit Nachdruck die Wichtigkeit der monetären Motivation.⁴⁴ So berichtet Taylor beispielsweise, daß es ihm bei einem Arbeiter gelang, „seinen Augenmerk auf die hohen Löhne zu lenken, die ihm in die Augen stachen, und ihn ablenkten von dem, was er wahrscheinlich als unmögliche harte Arbeit bezeichnet hätte, wenn er darauf aufmerksam gemacht worden wäre.“⁴⁵

(6) Der Mensch strebt nach Anerkennung.

„Vor allem aber sollte mit diesem besonderen Ansporn [höhere Löhne, K.H.M.] die persönliche Wertschätzung des Arbeiters und die enge Fühlungnahme mit ihm Hand in Hand gehen. Letzteres kann nur Ausdruck eines ehrlichen und warmen Interesses an der Wohlfahrt der Untergebenen sein.“⁴⁶

Der Arbeiter will von seinem Vorgesetzten Anerkennung erfahren. Diese Einsicht erhebt Taylor sogar zu einem der vier Grundsätze (Pflichten)⁴⁷ der ‘Scientific Manager’: „Sie arbeiten in herzlichem Einvernehmen mit den Arbeitern; [...]“⁴⁸ Er kommt zu der Einsicht, „daß allmählich jeglicher Ehrgeiz, jedes selbständige Denken erstickt wird, wenn man die Arbeiter nur in Massen nicht einzeln und individuell behandelt.“⁴⁹ Das neue System verlangt daher „ein individuelles Studium und eine individuelle Behandlung jedes einzelnen Mannes gegenüber der früheren Massenbehandlung.“⁵⁰ „Diese enge, persönliche Fühlung zwischen Leitung und Arbeiterschaft ist der Faden, der sich durch die moderne, auf wissenschaftlicher Grundlage aufgebaute Verwaltung und Leitung hindurchzieht.“⁵¹

⁴¹ Taylor (1913), S. 36, Fußnote 1.

⁴² Vgl. Taylor (1913), S. 36-37.

⁴³ Vgl. Taylor (1913), S. 44-122.

⁴⁴ Vgl. insbesondere Taylor (1913) S. 75, S. 87 und S. 98-99.

⁴⁵ Taylor (1913), S. 50.

⁴⁶ Taylor (1913), S. 35-36.

⁴⁷ Siehe Abschnitt 5.1.

⁴⁸ Taylor (1913), S. 39.

⁴⁹ Taylor (1913), S. 76.

⁵⁰ Taylor (1913), S. 87.

⁵¹ Taylor (1913), S. 27.

Aber auch *von seinesgleichen* will der Arbeiter Anerkennung erfahren. Dies gilt sowohl für die Freizeit als auch für die Arbeit. Taylor demonstriert dies anhand des Baseball-Spiels: „Das Gefühl der Solidarität ist so stark entwickelt, daß einer, der nicht alles hergibt, was an Leistung in ihm steckt, als ‘Kneifer’ gebrandmarkt und mit allgemeiner Verachtung gestraft wird.“⁵² Der gleiche Arbeiter wird dieselbe Solidarität an den Tag legen, wenn es darum geht, keine über das Gewöhnliche hinausgehenden Leistungen am Arbeitsplatz zu erbringen. Denn wenn er es täte, „so würde er von seinen Mitarbeitern noch schlimmer behandelt, als wenn er sich beim Baseball als Kneifer gezeigt hätte.“⁵³

(7) Es gibt Menschen, die besser zum Denken und andere, die besser zum Ausführen geeignet sind (Trennung dispositiver und ausführender Arbeiten).

„Die Leitung leistet den Teil der Arbeit, zu welchem sie sich am besten eignet, und der Arbeiter den Rest.“⁵⁴

Die neue Pflicht des Managers im ‘wissenschaftlichen Management’ besteht darin, den Teil der Aufgaben zu übernehmen, für den er sich besser eignet als der Arbeiter.⁵⁵ Taylor zieht damit eine deutliche Trennlinie zwischen dispositiven und ausführenden Arbeiten, zwischen Kopfarbeit und Handarbeit. Es gibt also offenbar Menschen, die besser zum Denken geeignet sind als andere. Diese suchen sich die Arbeit, für die sie sich für besser geeignet halten und lassen dem Arbeiter den Rest. „Es ist [...] ohne weiteres ersichtlich, daß es in den meisten Fällen ein besonderer Mann zur Kopfarbeit und ein ganz anderer zur Handarbeit nötig ist.“⁵⁶

Taylor unterscheidet von Anfang an implizit in Wissende und Unwissende. Die Wissenden müssen die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung mit all ihren Vorteilen für sich und die Allgemeinheit voll verinnerlicht haben. „Und sollte nicht jeder, der diese Tatsachen kennt, nach Kräften daran mitwirken, um der ganzen Welt auch ihre Bedeutung vor Augen zu führen?“⁵⁷ Wohlwollend sollen die Führenden sich bei ihren Untergebenen um die Verbreitung der Einsicht in das SM

⁵² Taylor (1913), S. 11.

⁵³ Taylor (1913), S. 12.

⁵⁴ Taylor (1913), S. 122 (im Original teilweise gesperrt).

⁵⁵ Vgl. Taylor (1913), S. 39.

⁵⁶ Taylor (1913), S. 40.

⁵⁷ Taylor (1913), S. 156.

bemühen, um seine praktische Anwendung zu ermöglichen. „Je früher, desto besser für die Menschheit.“⁵⁸

Eine große Errungenschaft des SM, die sich aus der Trennung in dispositive und ausführende Arbeit ergibt, ist nach Taylor die gerechtere Verteilung von Verantwortung.⁵⁹ Während das alte System „gebieterisch von jedem Arbeiter volle Verantwortung für seine Arbeit“⁶⁰ verlangte, überträgt das SM einen Teil der Verantwortung auf diejenigen, welche die Wissenschaft der Betriebsführung entwickeln. Offenbar war die Verantwortung in den Augen Taylors eine ungebührliche Überforderung des Arbeiters. Der Arbeiter wird entsprechend seiner begrenzten Fähigkeit, Verantwortung zu übernehmen, nunmehr lediglich dazu angehalten, Regeln zu folgen, die automatisch gewährleisten, daß der Verantwortung für den Erfolg des Systems Rechnung getragen wird.⁶¹

(8) Der Mensch muß erzogen werden (auch der erwachsene).

„Wir alle sind erwachsene Kinder [...]“⁶² Es ist unsere Pflicht und zu unserem Vorteil, „Menschen zu schulen und zur Schaffung von ‘tauglichen Menschen’ mitzuhelfen.“⁶³

Für Taylor ist die Annahme, daß der Mensch der Erziehung bedarf, zentral für die Gestaltung des SM. Die zweite der vier neuen Pflichten des Managements verlangt, die Arbeiter zu schulen, sie zu lehren und sie weiterzubilden.⁶⁴ Wiederholt stellt er das Verhältnis von Management und Arbeiter als Analogie zum Verhältnis des Lehrers zum Schüler dar.⁶⁵ „Der einzige Unterschied [...] ist, daß die Schüler zu ihrem Lehrer kommen, während in unserem Falle die Lehrer zu ihm gehen müssen.“⁶⁶ Im Unterschied zum alten System ist die Weiterbildung nicht dem einzelnen überlassen. Vielmehr ist das Management dazu verpflichtet, für Weiterbildung zu sorgen.

⁵⁸ Taylor (1913), S. 30.

⁵⁹ Vgl. Taylor (1913), S. 39.

⁶⁰ Taylor (1913), S. 25.

⁶¹ Vgl. Taylor (1913), S. 26.

⁶² Taylor (1913), S. 129.

⁶³ Taylor (1913), S. 3.

⁶⁴ Vgl. Taylor (1913), S. 38 und S. 140, Fußnote 2: „Erziehung und Weiterbildung“.

⁶⁵ Vgl. Taylor (1913), S. 129.

⁶⁶ Taylor (1913), S. 135.

Die Annahme der Notwendigkeit der Erziehung des Menschen findet auch Ausdruck in der für das SM zentralen 'Pensumidee',⁶⁷ die Taylor als eines der Gesetze der menschlichen Natur bezeichnet⁶⁸ (siehe Annahme 4). Das Arbeits- und Entlohnungssystem, welches die Pensumidee vorsieht, schreibt dem Arbeiter ein genaues Pensum der zu leistenden Arbeit vor. Erreicht er dieses Pensum, so wird ihm ein Bonus gewährt. Damit verbindet Taylor Erziehung und monetären Anreiz (siehe Annahme 5). Mit dem vorgeschriebenen Pensum soll dem Arbeiter ein Maßstab an die Hand gegeben werden, anhand dessen er seinen Arbeitsfortschritt selbst messen kann und „dessen Einhaltung ihm die größte Genugtuung bietet.“⁶⁹ Der richtige Maßstab wird mittels 'wissenschaftlicher Untersuchungen' (Zeitstudien, etc.) ermittelt. Die Vorgaben werden vom Management aufgestellt, das sich wie ein guter Lehrer um den systematischen Fortschritt seines Schülers bemüht.⁷⁰

(9) Der Mensch ist von Natur aus und aus Tradition faul.

„Dieses 'Sich-Drücken-von-der-Arbeit' entspringt zwei Ursachen: Erstens dem angeborenen Instinkt und der Neigung des Menschen, nicht mehr zu arbeiten, als unumgänglich nötig ist; zweitens der durch den Einfluß und das Beispiel anderer und eigenes Nachdenken geschaffenen Auffassung von seiner Zweckmäßigkeit im eigenen Interesse; [...].“⁷¹

Taylor geht davon aus, daß der Mensch von Natur aus faul ist. Diese natürliche Faulheit wird noch dadurch verstärkt, daß die Menschen oft nicht einsehen, daß es in ihrem eigenen Interesse ist, wenn sie mehr oder effizienter arbeiten. Letztlich vertraut Taylor jedoch darauf, daß das Eigeninteresse des Menschen stärker ist als seine Faulheit. Er ist davon überzeugt, daß der Arbeiter, wenn er erst einmal seinen eigenen Vorteil durch die Einführung des SM erkannt hat, seine Faulheit überwinden und sich für das neue System einsetzen wird (siehe auch Annahme 2).⁷²

Das alte System hatte ihn zur Faulheit erzogen. Jeder Arbeiter konnte die Erfahrung machen, daß eine höhere Leistung langfristig nicht zu höheren Löhnen führte. Diese individuelle Lernerfahrung wurde verstärkt durch die kollektive Lernerfahrung, daß die Mehrleistung durch höheren Aufwand oder effizienteres Arbei-

⁶⁷ Vgl. Taylor (1913), S. 41-42 und S. 128-131.

⁶⁸ Vgl. Taylor (1913), S. 128.

⁶⁹ Taylor (1913), S. 129.

⁷⁰ Vgl. Taylor (1913), S. 41-42.

⁷¹ Taylor (1913), S. 18.

⁷² Vgl. beispielsweise Taylor (1913), S. 149.

ten des einzelnen zu einer Verteilung der verbleibenden Arbeit auf eine geringere Anzahl Arbeiter führen würde.⁷³ Letzteres bezeichnet Taylor als den „Trugschluß [...], daß eine wesentliche Vergrößerung der Produktion jedes Mannes und jeder Maschine schließlich dazu führen muß, eine große Anzahl von Arbeitern brotlos zu machen.“⁷⁴ Ein Trugschluß sei es deshalb, weil bei einer gestiegenen Produktivität auch die Produktionsmenge steigen könne, da niedrigere Preise angeboten würden, welche die Nachfrage steigen ließen.⁷⁵ Weil die Arbeiter aber dem Trugschluß erliegen, erklärten sie sich, teilweise angestachelt von den Gewerkschaften, solidarisch mit der gesamten Arbeitnehmerschaft und kultivierten ihre Faulheit.⁷⁶ *Der Arbeiter ist also keineswegs in seiner natürlichen Faulheit gefangen, vielmehr könnte er diese überwinden, wenn ihn nicht traditionelle Einstellungen daran hinderten.*

(10) Der Mensch ist unfähig, sich selbst zu kontrollieren.

„Aber, wie die menschliche Natur einmal ist, viele Arbeiter würden, sich selbst überlassen, den geschriebenen Anweisungen nur wenig Aufmerksamkeit schenken.“⁷⁷

In vielen kleinen Bemerkungen und Episoden läßt Taylor durchblicken, daß er kein Vertrauen in die Fähigkeit des Menschen hat, sich selbst zu kontrollieren. So schlägt er ein ausgeklügeltes System von acht Funktionsmeistern vor, die anstelle des einen alten Meisters dem Arbeiter lehrend und vor allem kontrollierend zur Seite stehen.⁷⁸

Ein weiteres Beispiel dieses Mißtrauens führt er im Zusammenhang mit der Diskussion um den angemessenen Umfang von Lohnerhöhungen an: „Wenn ihr Lohn aber über 60 % erhöht wird, so arbeiten sie vielfach unregelmäßig, neigen

⁷³ Vgl. Taylor (1913), S. 14-25.

⁷⁴ Taylor (1913), S. 14.

⁷⁵ Damit impliziert Taylor die Notwendigkeit eines ständigen Wirtschaftswachstums, um bei steigender Produktivität die Anzahl der Beschäftigten wenigstens konstant halten zu können. Er sagt so aber zugleich, daß in Zeiten, in denen das Wirtschaftswachstum an ökologische Grenzen stößt, der 'Trugschluß' der Arbeiter keiner mehr wäre. Das heißt, daß unter der Bedingung eines konstanten Produktionswertes bei steigender Produktivität die Beschäftigtenzahl sinkt. Eine Diagnose, die auf die heutige Arbeitsmarktsituation in der westlichen Welt zuzutreffen scheint.

⁷⁶ Vgl. Taylor (1913), S. 16.

⁷⁷ Taylor (1913), S. 132.

⁷⁸ Vgl. Taylor (1913), S. 132-133.

mehr oder minder zur Unzuverlässigkeit, Verschwendung und Vergnügungssucht.“⁷⁹ Daher entschließt er sich, den Lohn zunächst nicht zu erhöhen.⁸⁰

Dieses Mißtrauen Taylors ist auf die Arbeitseinstellungen zurückzuführen, auf welche er in seinen Praxiserfahrungen gestoßen war. Ein großer Teil der Fabrikarbeiter zu seiner Zeit waren Einwanderer und/oder stammten vom Lande. Sie brachten ihren vorindustriellen Arbeitsethos mit in die Fabrik. Darin hatten geregelte Schichtarbeit und ein entsprechend geregeltes Einkommen noch keinen Platz gefunden. Ihre Arbeitseinstellung war schlicht unvereinbar mit den rigiden Vorstellungen eines wohlfunktionierenden Systems, wie es Taylor verwirklichen wollte. Daher muß es in den Augen Taylors in der Tat angebracht gewesen sein, die Arbeiter streng zu kontrollieren, wenn sein System funktionieren sollte.

5.3 Profil des Menschenbildes des Scientific Management

Das nun explizierte Menschenbild im SM wird im folgenden vor dem Hintergrund der vier philosophisch-anthropologisch fundierten Dimensionen einer Kritik unterzogen.

Weltoffenheit - Die Annahme des SM, daß der Mensch ein erwachsenes Kind sei, das der ständigen Erziehung bedürfe (Annahme 8), kommt der Weltoffenheit entgegen. Demnach bedarf der Mensch einer Erziehung, einer Kultivierung, da ihm von Natur aus keine zum Überleben ausreichende Geschlossenheit, d.h. Sicherung durch Instinkte, gegeben ist. Die Kultur ist des Menschen zweite Natur. „Der Mensch ist das einzige Geschöpf, das *erzogen* werden muß.“⁸¹ Das SM soll zur „Entwicklung eines jeden einzelnen zur höchsten Stufe der Verwertung seiner Fähigkeiten“⁸² beitragen.

Bei aller Weltoffenheit, die das SM mit der Notwendigkeit der Erziehung und Forderung nach Erziehung voraussetzen müßte, wird diese jedoch schon von vornherein wieder eingeschränkt durch die eindeutige, vorgegebene Richtung, in welcher die Erziehung zu erfolgen hat. Denn die Annahme der prinzipiellen Gleichheit aller „wahren Interessen“⁸³ (Annahme 1) bedeutet eben eine unhinterfragbare Aus-

⁷⁹ Taylor (1913), S. 77-78.

⁸⁰ Vgl. Taylor (1913), S. 78.

⁸¹ Kant, Immanuel: Über Pädagogik, in: Weischedel, Wilhelm (Hg.): Immanuel Kant - Werkausgabe, Bd. XII, 8. A., Frankfurt/M., 1991, S. 693-671 (1991d), S. 697 (Hervorh. K.H.M.).

⁸² Taylor (1913), S. 7.

⁸³ Taylor (1913), S. 8.

richtung auf diese Wahrheit: die Steigerung des materiellen Wohlstands. Der Mensch sei Mensch, wenn er diese allgemeinen Interessen verfolge.

Auch indem der Mensch letztlich stets seine eigenen Interessen im Auge hat (Annahme 2), zeigt er eine starke Beschränkung einer möglichen Entwicklungsperspektive. Der Mensch lernt allenfalls, durch sein Streben nach Anerkennung und durch den Willen, sich entsprechend einzufügen, sein Eigeninteresse zu relativieren (Annahme 6). Letztlich hatte auch ein durch den Druck der Gruppe gelenkter Lernprozeß dazu geführt, daß der Mensch in seiner natürlichen Faulheit befangen bleibt. Die Arbeiterschaft hat sich eine Kultur der Faulheit geschaffen und setzt diese als Tradition fort, welche derjenige, der Arbeiter sein will, *lernen* muß. Durch diese Interpretation der Faulheit als kulturelles Phänomen impliziert Taylor, daß der Mensch auch eine andere Arbeitskulturlernen könnte, eine, die den Anforderungen des SM entsprechen kann.

Im Prüfrastrer ist für die Dimension Weltoffenheit eine Einordnung auf der *Stufe 1* angebracht: *Zwar wird die Weltoffenheit und Lernfähigkeit des Menschen erkannt und sogar ausdrücklich gefördert, jedoch wird durch die Vorgabe der Entwicklungsrichtung die Annahme der Weltoffenheit relativiert; von einer prinzipiellen Anerkennung der Weltoffenheit des Menschen bleibt das SM weit entfernt.*

Reziprozität - Die Annahme, daß solche Menschen unterschieden werden können, die besser denken, und andere, die besser ausführen können, führt von vornherein eine Teilung in zwei Menschentypen ein (Annahme 7). Die Trennung in dispositive und ausführende Arbeiten schafft eine Elite der führenden Kopfarbeiter und den Rest der geführten Handarbeiter. Die Führer haben Zugang zum Wissen, zur Wissenschaft des SM, und damit auch der Schlüssel zur Macht über andere.

Die wissenschaftliche Betriebsführung strebt nach Objektivität und Wahrheit in der Ermittlung ihrer Methoden. Sie schafft sich somit auch das Recht, im Falle auftretender Meinungsverschiedenheiten auf Grundlage „unparteiischer wissenschaftlicher Untersuchungen“⁸⁴ letzte Instanz zu sein. Zu Meinungsverschiedenheiten kann es aber per definitionem nur aus mangelnder Einsicht in das gemeinsame Interesse kommen (Annahme 1). In diesem einen laut Taylor nicht zu leugnenden gemeinsamen Interesse aller sind schließlich alle gleich, und für einen Moment scheint die Vertikalität des Kommunikationsverhältnisses aufgehoben zu sein. Der einzelne Mensch, ob Führer oder Geführter, kann ohne die Zusammenarbeit im

⁸⁴ Taylor (1913), S. 150.

System wenig erreichen (Annahme 3). Jeder ist auf den anderen angewiesen. Alle sind gefordert, im Sinne des Systems zusammenzuarbeiten, ihr Bestes im eigenen und im Interesse der Allgemeinheit zu geben.

Die Vertikalität des Kommunikationsverhältnisses wird dann aber doch wieder deutlich, wenn man sich vor Augen führt, daß ja irgend jemand vor den anderen dieses anonyme und objektive System vertreten muß. Bestenfalls (im Sinne der Reziprozität) wird solch ein Systemvertreter nicht nur seinen Untergebenen, sondern auch sich selbst dem System unterwerfen. Er bleibt aber immer dem Systemdogma verhaftet und erhebt sich aus der 'Autorität des Wissenden' über den anderen.

Aus der Forderung Taylors, dem Arbeiter Anerkennung und individuelle Behandlung angedeihen zu lassen, scheint eine gewisse Einsicht in die Reziprozität zu sprechen (Annahme 6). Die Orientierung an einer objektiv richtigen Auffassung, die durch die Führungskräfte vertreten wird, muß jedoch auch diese vermeintliche Einsicht dominieren und als Lippenbekenntnis entlarven.

Im Raster kann daher für die Dimension Reziprozität lediglich die *Stufe 0* eingetragen werden: *Die Objektivität, welche von der Führungselite beansprucht wird, führt im SM zu einer Leugnung der Anerkennung des einzelnen als gleichwertigem Menschen.*

Autonomie - Die Annahmen des SM weisen darauf hin, daß der Mensch nicht fähig ist zur Selbstbestimmung. Die Annahme der Interessenharmonie aller Menschen setzt die (Fremd-)Bestimmung schon voraus, eben diesen Interessen zu folgen (Annahme 1). Die objektiven, wahren Interessen werden zum nicht hinterfragbaren Zweck eines jeden Handelns erhoben. Taylor bemerkt sogar, daß die Einigkeit über die Ziele Zeit spare, die vorher mit Kritik und Auseinandersetzungen verschwendet wurde.⁸⁵ Innerhalb dieses Systems sind Handlungsfreiheit und -möglichkeiten immer schon durch die systemische Eingebundenheit des Einzelnen beschränkt (Annahme 3). 'Autonom' ist der Mensch also nur bezüglich der einzig richtigen Entscheidung, die er gemäß seinem und dem kollektiven Egoismus, welche qua definitionem zusammenfallen, im Sinne des Systems treffen muß (Annahme 2).

Mit diesem Glauben an die 'magische' Verbindung zwischen dem Egoismus des einzelnen Menschen und dem Wohlstand aller radikalisiert Taylor die Ansicht

⁸⁵ Vgl. Taylor (1913), S. 156. Siehe auch ähnliche Argumentation bei Ouchi, Abschnitt 4.6 Dimension Autonomie.

ten Adam Smiths. Bei Taylor bedarf es nicht einmal mehr der Smith'schen 'unsichtbaren Hand' sondern schlicht der Einsicht in - oder vielleicht besser den Glauben an - den wohlstandstiftenden Charakter des Systems und den Willen, dieses im eigenen Interesse zu perfektionieren. In diesem Aspekt steht Taylor der heutigen Neoklassik in nichts nach.⁸⁶ Beide Ansätze fußen auf dem egoistischen Vorteilsstreben des einzelnen. Der Egoismus ersetzt jegliches autonome Handeln im Sinne einer moralischen Autonomie.

Die Perfektionierung dieses Systems in Richtung einer vollständigen Determiniertheit wird nur durch die Unzulänglichkeit des Menschen behindert, die es deshalb zu überwinden gilt. Die Suche nach Gesetzmäßigkeiten (Annahme 4) impliziert aber, daß es letztendlich möglich sein werde, den Menschen in seiner Komplexität zu verstehen und Mechanismen zu finden, nach denen er determiniert funktioniere. Für einen eigenen Willen ist dann kein Platz mehr.

Auch die Annahme der Notwendigkeit der Erziehung läßt im SM keinen Raum für Autonomie (Annahme 8). Erziehung ist hier eher im Sinne einer Entmündigung zu verstehen. Diese ist dadurch gerechtfertigt, daß wir alle erwachsene Kinder sind, die auch wie Kinder erzogen werden müssen. Erziehung wird hier zu Manipulation und nicht etwa im Sinne von Bildung verstanden, die erwachsenen Menschen angemessen wäre. Der Erziehungsbegriff Taylors impliziert eine Behandlung der Menschen etwa gemäß der präkonventionellen Stufe nach Kohlberg:⁸⁷ Der Erwachsene legt die Ziele der 'Erziehung' fest und setzt sie mittels Lob und Tadel durch. Es stellt sich nun die Frage, wer im SM eigentlich erzieht, wer also die Ziele der Erziehung setzt. Wiederum sind hier diejenigen zu nennen, die das System als scheinbar ebenfalls nur determiniertes Teil desselben vertreten. Sie schreiben dem Arbeiter en detail vor, nicht nur *was* er zu tun hat, sondern sogar im einzelnen, *wie* er es zu verrichten hat.

Im alten System war wenigstens das Wie meist noch den Arbeitern anheimgestellt: „Die erfahrensten Leiter überlassen deshalb gern ihren Arbeitern die Lösung des Problems, wie sie ihre Arbeit am besten und praktischsten verrichten.“⁸⁸ Da eine Zusammenarbeit nach dem neuen System so schwierig zu verstehen ist, wird der Arbeiter jetzt von dieser Pflicht befreit. Er muß nicht mehr ständig auf seine (Erfolgs-)Verantwortung reflektieren (Annahme 7), sondern muß nunmehr ledig-

⁸⁶ Vgl. zur Kritik an der neoklassischen Wirtschaftstheorie beispielsweise Ulrich (1993a), S. 201-202.

⁸⁷ Siehe Abschnitt 3.3 und 3.4 zu Kohlbergs Stufen.

⁸⁸ Taylor (1913), S. 34.

lich den Regeln folgen, die sich andere für ihn ausgedacht haben (Ausführungsverantwortung).⁸⁹ Auch in der Ausführung der Handarbeit wird er von den Kopfarbeitern kontrolliert, die ihm auch dabei 'helfen' seine Faulheit zu überwinden (Annahme 9). Schließlich zwingt auch die Unfähigkeit zur Selbstkontrolle zu dieser Fremdbestimmung.⁹⁰ Der Mensch muß kurz gehalten werden, damit er nicht gegen seine eigenen Interessen verstößt, die andere für ihn festgelegt haben (Annahme 10).⁹¹

Im Raster ist daher auch für die Dimension Autonomie die *Stufe 0* einzutragen: *Der Mensch im SM ist nicht fähig zur Selbstbestimmung.*

Identität - Indem das SM erkennt, daß der Mensch nach Anerkennung strebt (Annahme 6), ist auch dessen Bedürfnis, Identität zu finden, angesprochen. Dieses Suchen nach einer sozialen Identität wird sogar vom SM benötigt und in seinem Sinne gelenkt. Das Funktionieren des Systems erfordert, daß sich der Einzelne über die gemeinsamen Ziele definieren kann und sich mit ihnen identifiziert (Annahme 1). Die gleichen Interessen an der Prosperität aller tragen so an den Menschen auch die Forderung heran, sich völlig in das System zu integrieren. Er soll sich mit seiner Rolle im System abfinden, und sich darüber eine Identifikation mit dem Ganzen zu suchen. Diese Rolle, im Sinne eines Funktionselements des Systems, ist möglichst klar einzuschränken, um das Individuum nicht zu überfordern (Annahme 7 und 10). Schließlich soll jeder seine Rolle perfekt ausführen können. Das SM bietet also Identifikation an, allerdings nur eine einzige, die totalitären Anspruch erhebt und keinen Raum läßt für die Bildung einer personalen Identität. Es wird sogar behauptet, daß der Mensch, da unfähig, allein Spitzenleistungen zu erzielen (Annahme 3), dazu *gezwungen* ist, sich mit dem System zu identifizieren. Auch die Erziehung (Annahme 8) steht im Dienste der Erzeugung der gewollten sozialen Identität, um zum einen eine möglichst hohe Funktionalität zu erreichen, zum anderen aber, um dem einzelnen mehr Zeit für andere Dinge (Kultur und Bildung) zu geben.⁹² Wiederum ist es Aufgabe der Leitung, bei den Untergebenen soziale Identität gezielt zu erzeugen (Annahme 7).

⁸⁹ Vgl. Taylor (1913), S. 26.

⁹⁰ Vgl. Taylor (1913), S. 132.

⁹¹ Ein anschauliches Beispiel hierfür bietet Taylors Feststellung, daß eine Belohnung immer kurzfristig erfolgen muß, womit er auch Mißerfolge von Gewinnbeteiligungsmodellen begründet; vgl. Taylor (1913), S. 99.

⁹² Vgl. Taylor (1913), S. 135.

Das SM setzt voraus, daß die Arbeit die entscheidende Rolle bei der Bildung einer sozialen Identität spielt.⁹³ Damit wird gleichzeitig angenommen, daß die Arbeit und der über die Arbeit erreichte Wohlstand schon immer die Hauptidentifikationsmomente waren und alle, die dies nicht einsehen, eben faul sind (Annahme 9). Taylor erkennt nicht die Geschichtlichkeit seiner Annahme, in welcher die puritanische Prägung seines Denkens durchscheint. Er geht in seinen Überlegungen davon aus, daß jeder Mensch sein materielles Vermögen maximieren will. Dies sei das höchste Ziel. Andere Ziele spielen in seinen Überlegungen eine im Vergleich dazu untergeordnete Rolle.⁹⁴ Dieses Ziel wird durch harte Arbeit erreicht.⁹⁵ Wie Max Weber in seinen Untersuchungen zur Religionssoziologie herausstellt, ist der weltliche Reichtum im Protestantismus schon ein Zeichen der Gunst Gottes. Wer ein gottgefälliges Leben führt, indem er hart arbeitet und seinen Wohlstand mehrt, hat damit seinen Platz im Himmel gesichert.⁹⁶ Daneben bleibt bei Taylor kein Platz mehr für andere Möglichkeiten der Identitätsfindung.

Im Raster ist für die Dimension Identität die *Stufe 1* einzutragen: *Zwar wird das Bedürfnis des Menschen nach Identitätsfindung erkannt, das SM macht sich aber lediglich das Bedürfnis, soziale Identität zu finden zunutze, ohne daß eine personale Identitätsfindung eine Berücksichtigung fände.*

⁹³ Vgl. Taylor (1913), S. 7.

⁹⁴ Vgl. beispielsweise Taylor (1913), S. 9-10.

⁹⁵ Vgl. Taylor (1913), S. 13-14.

⁹⁶ Vgl. Weber, Max: Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus, in: Gesammelte Aufsätze zur Religionssoziologie I, 7. A., Tübingen 1978, S. 17-206. Die „innerweltliche Askese“ (Weber (1978), S. 84), der diesseitige Verzicht auf Entlohnung für die Mühen zur Anhäufung des Reichtums, liegt Taylor jedoch fern. Er scheint das Paradies schon auf Erden zu wollen (vgl. Taylor (1913), S. 154). Zwar verabscheut er jede Vergeudung (vgl. Taylor (1913), S. 77-78) und vor allem die Vergeudung menschlicher Arbeitskraft, die er zum Ausgangspunkt des SM gemacht hatte (vgl. Taylor (1913), S. 2). Taylor will die gewonnene Prosperität aber auch für die Anschaffung von „Luxusgegenständen“ verwandt sehen. Auch will er, daß die gewonnene Zeit für Arbeitszeitverkürzungen genutzt wird, allerdings nur, „falls es wünschenswert erscheinen sollte“ (Taylor (1913), S. 154). Diese Inkonsistenz in seiner Einstellung könnte allenfalls auf eine populistische Absicht gegen Ende seiner Ausführungen verweisen, gepaart mit einem anthropophilen Zug, der sich in seinem gesamten Werk bemerkbar macht.

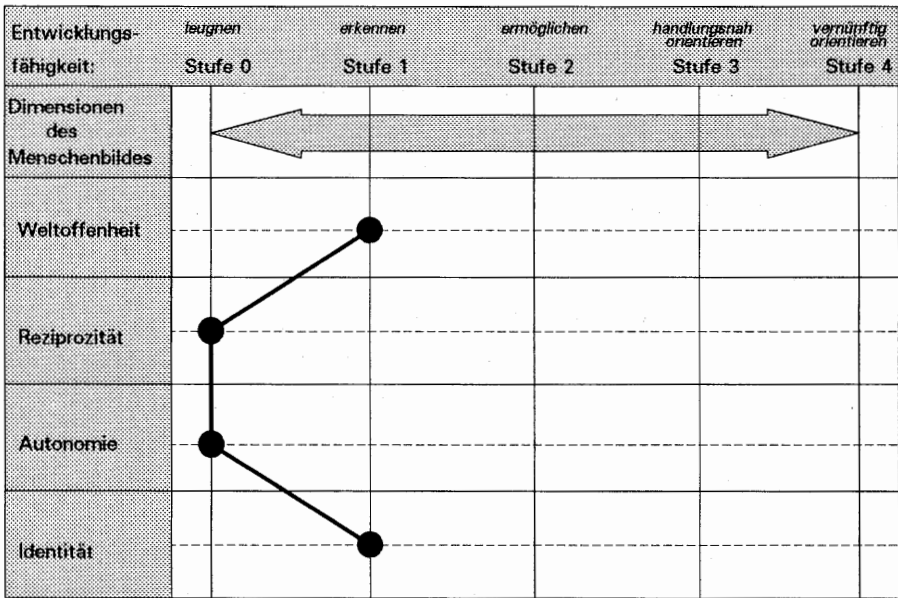


Abbildung 5.2: Profil des Menschenbildes im Scientific Management

Das Profil des Menschenbildes im SM ist somit in den Dimensionen Weltoffenheit und Identität auf der Stufe 1 einzuordnen. Für die Dimensionen Reziprozität und Autonomie wird lediglich die Stufe 0 erreicht. Taylor will sich mit dem neuen System des SM gegen die bis dahin bestehenden Formen der Betriebsführung (vor allen gegen das am besten funktionierende 'Locksystem') abgrenzen. Gegen diese hebt er sich dadurch ab, daß er die Möglichkeit einer Harmonie der Interessen aller postuliert und somit den störenden Streit zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern beenden will. Er hebt die Feindschaft auf und fordert eine Freundschaft, die allerdings von einem starken Ungleichgewicht der neuen Freunde geprägt ist. Die einen sollen denken, die anderen ausführen. Aufgrund des - zwar beidseitigen - Imperativs zum Systemgehorsam und derer, die diesen Befehl - dann doch einseitig - erteilen, werden die Dimensionen Reziprozität und Autonomie schlicht gelehnt bzw. ignoriert. Die beschworene Interessenharmonie führt schließlich auch dazu, daß in den Dimensionen Weltoffenheit und Identität lediglich eine Einordnung auf Stufe 1 erfolgt, obwohl die Anlagen erkannt wurden. Beide Dimensionen werden im Hinblick auf die Funktionalität des Menschen für das System fokussiert und damit reduziert.

5.4 Fazit: Scientific Management

Es mag überraschen, daß das Profil des Menschenbildes des SM nicht mit dem des 'rational-economic man' übereinstimmt. Letzteres ist durchweg der Stufe 0 zugeordnet worden. In dieser radikalen Zuordnung wird aber die Rolle des 'rational-economic man' deutlich. Schein und McGregor entwickeln den 'rational-economic man' bzw. die Theory X als Metapher für die Wertprämissen der zu ihrer Zeit herkömmlichen betriebswirtschaftlichen Theorien. Obwohl damit vor allem der Taylorismus gemeint, beziehen sich weder Schein noch McGregor explizit auf die Veröffentlichungen Taylors. Bei sorgfältiger Prüfung der Aussagen Taylors, und das wird auch ihnen aufgefallen sein, ist es nicht mehr möglich, solch ein Extrembild des Menschen im SM zu zeichnen, wie es der 'rational-economic man' darstellt.

Insbesondere in der Dimensionen Weltoffenheit und Identität lassen Taylors Ausführungen darauf schließen, daß dieser sehr wohl die Anlagen des Menschen erkannte, allerdings keine wesentlichen Konsequenzen für die Konstruktion seiner Theorie daraus zog. Selbst in der wie beim 'rational-economic man' auf der Stufe 0 verorteten Dimension Reziprozität scheint bei Taylor ein vages Erkennen der Anlage durch. Er weiß aus eigener Erfahrung um die Unmöglichkeit, in der Beziehung zu Unterebenen immer in einem vertikalen Kommunikationsverhältnis zu verharren. Das läßt sich kaum ein Arbeiter gefallen. Taylor muß die Anlage zur Reziprozität allerdings strikt leugnen, um die Konsistenz des systemisch geprägten Theoriegebäudes nicht zu gefährden. Wie sollte sonst die für die Effizienzsteigerung so wichtige Trennung in dispositive und ausführende Arbeiten aufrecht erhalten werden können?

Lediglich in der Dimension Autonomie sind das Menschenbild des SM und das des 'rational-economic man' deckungsgleich in ihrer totalen Ignoranz jeglicher Anlage zur Selbstbestimmung. Der selbstbestimmt handelnde Mensch hat keinen Raum in einer systemisch geprägten Wirtschaft. Zum System kann nur festgestellt werden, daß *es* funktioniert. Das anonyme *Es* kann als einziges Autonomie beanspruchen. Der Mensch wird bewegt von diesem System. Von sich aus, so wird unterstellt, handelt er nicht.

Obwohl SM und 'rational-economic man' in der für beide zentralen Annahme zur Autonomie des Menschen übereinstimmen, sind die beiden Menschenbilder also keinesfalls gleichzusetzen. Der 'rational-economic man' stellt einen idealtypischen Gegenentwurf zu neueren Theorien dar, während Taylor angetreten war, mit

seinem SM dem Menschen oder vielleicht besser der Menschheit gerecht zu werden. Wie das Profil des Menschenbildes des SM jedoch belegt, kann Taylor diesem Anspruch nicht gerecht werden. Das Menschenbild des SM ist weit entfernt davon, das minialethische Anforderungsniveaus (Stufe 2) zu erfüllen.

Die immer wiederkehrende Hervorhebung des Vorrangs des Systems vor dem Menschen widerspricht in eklatanter Weise der Forderung einer vorrangigen Berücksichtigung der Entfaltung des Menschen zu Menschlichkeit. Auch das Postulat der Harmonie aller Interessen - also letztlich die Aussage, daß ja doch alles nur zum besten aller sei - erinnert eher an Machiavelli: Der Zweck heiligt die Mittel. So kann Taylor sein harmonistisches relativ konsistentes Welt- und Menschenbild aufrechterhalten. Den Ansprüchen des Menschen jedoch, den er dazu zwingt, Mittel für einen von ihm postulierten Zweck zu sein, kann Taylor mit seinem Scientific Management nicht gerecht werden.

6 Womack/ Jones/ Roos: Lean Management

Im Jahre 1990 erschien das Buch „The Machine That Changed the World“ von James P. Womack, Daniel T. Jones und Daniel Roos¹ als zusammenfassendes Ergebnis einer umfangreichen Studie des Massachusetts Institute of Technology (MIT) zur Entwicklung der Automobilproduktion (IMVP - International Motor Vehicle Program). Ausgangspunkt der Studie war die Annahme, daß der größte Teil der westlichen (nordamerikanischen und europäischen) Automobilproduktion im wesentlichen nach den Ideen Taylors und Fords organisiert waren, während in Japan neue Organisationsprinzipien und Managementtechniken existierten, die nach Meinung der Forscher den westlichen weit überlegen waren.² Das Ergebnis der Studie war eine Herleitung und Darstellung dieser neuen Organisationsprinzipien, für die der Begriff „lean production“ oder allgemeiner „lean management“ (LM) geprägt wurde.³

Wie schon Taylor vor ihnen, versprechen sich Womack et al. durch die Einführung des Lean Management (LM) eine erneute industrielle Revolution. Die erste industrielle Revolution wurde durch die Einführung der Maschinenarbeit erreicht, die zweite, die durch das Scientific Management inspiriert wurde, fand mit der Trennung dispositiver und ausführender Arbeiten und mit der systematischen Analyse und Umgestaltung der Arbeitsabläufe statt. Die dritte industrielle Revolution, so Womack et al., soll nun durch das LM bewirkt werden.⁴ Die Autoren behaupten, Lean Management „is revolutionizing how we live and work.“⁵ Und in der Tat sind in der Wirtschaftspraxis der westlichen Staaten tiefgreifende Änderungen festzustellen, die vor allem auf den Einfluß japanischer Managementtechniken und entsprechender Organisationsformen zurückgeführt werden können.⁶ In Westeuro-

¹ Vgl. Womack/ Jones/ Roos (1990) (in deutscher Übersetzung: Womack/ Jones/ Roos (1991)).

² Vgl. Womack/ Jones/ Roos (1990), S. 3.

³ Vgl. Womack/ Jones/ Roos (1990), S. 4. Im folgenden wird der Begriff 'lean management' (LM) verwendet, da er die zu beobachtende und von den Autoren nahegelegte Anwendung der zunächst für die Fertigung entwickelten Prinzipien auf die gesamte Unternehmung zum Ausdruck bringt.

⁴ Bezeichnenderweise lautet der Titel der deutschen Ausgabe des Buches von Womack et al. „Die zweite Revolution in der Automobilindustrie“ (Womack/ Jones/ Roos (1991)). Die erste Revolution in dieser Industrie sei die Einführung des Scientific Management in der Variante des 'Fordismus' durch Henry Ford gewesen.

⁵ Womack/ Jones/ Roos (1990), S. 15.

⁶ Vgl. beispielsweise Ouchi (1981).

pa und den USA werden - nicht nur von japanischen Konzernen - Fabrikationsstätten nach japanischen Vorbild errichtet. Restrukturierungen westlicher Unternehmen folgen den aus Japan importierten Leitideen.

Der Grund der Auswahl des Lean Management für die vorliegende Untersuchung liegt wie schon beim Scientific Management vor allem in dieser praktischen Relevanz des Ansatzes, aber auch in dem starken Widerhall, den das Lean Management in der theoretischen Diskussion gefunden hat und findet. LM und SM propagieren beide Effizienzsteigerungen und können diese nachweisen. Beide wollen aber auch für die Arbeiter Verbesserungen erreichen. Trotzdem stößt heute das LM auf ähnlich starke Ablehnung von seiten der betroffenen Arbeiter und ihrer Vertreter wie Taylors Ideen zu ihrer Zeit. Womack et al. empfehlen der Gesellschaft auch prompt, nicht noch einmal den 'Fehler' zu machen, sich gegen universell gültige Ideen, welche die Menschheit als Ganzes weiterbringen könnten, zu wehren.⁷ Womack et al. sind fest davon überzeugt, daß die Einführung des LM die Effizienz westlicher Unternehmen erheblich steigern wird. Damit könne LM zur Steigerung der Konkurrenzfähigkeit des Westens und damit zum Wohle der Menschen in diesen Ländern beitragen. „[... T]he conversion to lean production will have a profound effect on human society – it will truly change the world.“⁸ Im Rahmen der vorliegenden Arbeit stellt sich die Frage, wessen 'Schöne Neue Welt' durch LM entstehen soll. Mit anderen Worten: Was für ein Mensch soll in dieser Welt leben und arbeiten wollen? Welches Menschenbild wird im Lean Management vertreten und wie ist es unter philosophisch-anthropologischen Gesichtspunkten zu beurteilen?

Dazu werden zunächst die Grundzüge des Lean Management gemäß Womack/Jones/ Roos dargestellt (6.1). Anschließend wird das Menschenbild des LM entwickelt (6.2) und vor dem Hintergrund der vier Dimensionen kritisiert (6.3).

⁷ Vgl. Womack/ Jones/ Roos (1990), S. 9-10.

⁸ Womack/ Jones/ Roos (1990), S. 8.

6.1 Grundzüge des Lean Management

Der Begriff 'lean production' - zu deutsch 'schlanke Produktion' - erklärt sich daher, daß im Vergleich zur herkömmlichen Massenproduktion von allem weniger gebraucht wird:

„Lean production [...] is 'lean' because it uses less of everything compared with mass production – half the human effort in the factory, half the manufacturing space, half the investment in tools, half the engineering hours to develop a new product in half the time. Also, it requires keeping far less inventory on site [...].“⁹

Die Autoren kamen zu dem Schluß, daß der Westen große Chancen auf Wohlstand *und* befriedigende Arbeit verspiele, wenn er LM nicht einführe.¹⁰ Seit der Veröffentlichung der Ergebnisse des IMVP hat das LM eine große Anhängerschaft gefunden. Diese Verfechter des LM betonen immer wieder, daß neben erheblichen Effizienzsteigerungen auch die Qualität der Arbeit verbessert werden würde. Das Potential für Effizienzsteigerungen konnte in der Studie eindrücklich belegt werden (z.B. Produktivitätsvergleiche mit japanischen Automobilherstellern in Stunden pro Fahrzeug).¹¹ Das Potential zur Verbesserung der Qualität der industriellen Arbeit wurde dagegen ohne Belege schlicht behauptet. Inzwischen liegen gar Studien vor, die Verbesserungen für die Arbeiter vehement bestreiten.¹² Wie schon beim SM bietet also wiederum die Situation der Arbeiter unter dem neuen System Anlaß zur Kritik.

Die wesentlichen Bestandteile des LM wurden nach dem Zweiten Weltkrieg von Ingenieuren der Firma Toyota¹³ entwickelt. Die Ingenieure hatten die zum damaligen Zeitpunkt modernste Fertigungsstätte der Automobilindustrie in den Vereinigten Staaten besucht, die Fabrik Rouge der Firma Ford in Detroit, und waren mit dem Entschluß nach Japan zurückgekehrt, diese Produktionsweise für japanische Verhältnisse zu adaptieren und weiterzuentwickeln.¹⁴ Anfang der 60er Jahre war die Entwicklung der Prinzipien des LM weitgehend abgeschlossen.¹⁵ Angesto-

⁹ Womack/ Jones/ Roos (1990), S. 13.

¹⁰ Vgl. Womack/ Jones/ Roos (1990), S. 4.

¹¹ Vgl. Womack/ Jones/ Roos (1990), S. 85.

¹² Vgl. die wohl gründlichste Studie dieser Art: Garrahan, Philip/ Stewart, Paul: The Nissan Enigma - Flexibility at Work in a Local Economy, London/New York 1992.

¹³ Daher wird das LM in Japan als 'Toyota-System' bezeichnet.

¹⁴ Vgl. Womack/ Jones/ Roos (1990), S. 48-49.

¹⁵ Vgl. Womack/ Jones/ Roos (1990), S. 68.

ßen durch krisenhafte Umbrüche, übernahmen bis Mitte der 70er Jahre alle japanischen Automobilhersteller und die meisten ihrer Zulieferer das LM in mehr oder minder starker Abwandlung. Das LM unterscheidet sich von der praktizierten Form der Massenproduktion in der Tradition des Taylorismus-Fordismus durch die Formulierung extremer Zielvorstellungen der Entwicklung (‘ultimate objectives’) und deren konsequenter Verfolgung.¹⁶ Die Zielvorstellungen des LM implizieren die Forderung nach dem perfekten ‘System Unternehmung’.

Letztlich seien die Ziele, auf die das System ausgerichtet wird, vom heutigen Markt bestimmt: Produktvielfalt und Qualität. Sie werden dann noch idealtypisch, der Marktlogik folgend, überhöht. Die Vielfalt und der Wechsel der Produkte, die von einem Unternehmen hergestellt werden, soll möglichst unbegrenzt sein. Und die Qualität der Produkte soll eine sogenannte ‘Null-Fehler-Qualität’ sein. Diese vermeintlich außerhalb des Unternehmens durch den Markt festgelegten Ziele werden im Unternehmen nach Maßgabe des Kriteriums ökonomischer Effizienz konsequent verfolgt. Darüber hinaus sorgen kontinuierliche Verbesserungsprozesse (KVP, ‘kaizen’) für immer geringere Kosten und einen immer höheren Grad der Zielerreichung. Kosten sollen durch den radikalen Abbau aller identifizierten Redundanzen und Reserven ständig gesenkt werden. Das bedeutet auch den Abbau aller nicht unbedingt benötigten Arbeitskräfte. Sicherheitspuffer werden nicht geduldet, in welcher Form auch immer.

Der Wegfall aller Puffer macht das System Unternehmung allerdings sehr anfällig gegenüber Störungen. „Simply put, lean production is *fragile*.“¹⁷ Das System ist nur funktionsfähig, solange alle Elemente reibungslos ineinandergreifen. Störungen müssen daher schon im Vorfeld oder augenblicklich, im Moment des Auftretens beseitigt werden können. Nur für Marktimpulse im Hinblick auf Produktvielfalt und -wechsel und Qualität, auf die das System einseitig ausgerichtet ist, erweist es sich als stabil. Dagegen kann das System Mengenvariationen aufgrund konjunktureller Schwankungen nicht verkraften, denn es ist auf eine stabile Produktionsmenge (bei wechselnden Produkten) ausgelegt. Für ein nach den Prinzipien des LM organisiertes Unternehmen muß daher eine stabile Konjunktur vorausgesetzt werden, was die Autoren der MIT-Studie zu einem etwas hilflos anmutenden Appell für eine stabilitätsorientierte Konjunkturpolitik bewegt.¹⁸

¹⁶ Vgl. Womack/ Jones/ Roos (1990), S. 13-14.

¹⁷ Womack/ Jones/ Roos (1990), S. 103.

¹⁸ Vgl. Womack/ Jones/ Roos (1990), S. 250.

Die Fragilität des Systems wird auch und gerade durch die Anfälligkeit gegenüber 'kleineren' Störungen deutlich. Es bedarf also nicht einmal der Schwankungen des Weltmarktes, um einen wenigstens vorübergehenden Zusammenbruch des Systems herbeizuführen. Schon dann, wenn beispielsweise ein Arbeiter einen Qualitätsmangel feststellt, der durch eine Unaufmerksamkeit auf einer vorgelagerten Stufe entstanden ist und den er nicht sofort beheben kann, muß die Produktion solange angehalten werden, bis dieser Mangel beseitigt ist.

Intern muß die Stabilität des empfindlichen, zerbrechlichen Systems durch die darin tätigen Menschen gewährleistet werden, an die es harte Anforderungen stellt. „However, to make a lean system with no slack – no safety net – work at all, it is essential that every worker try very hard.“¹⁹ Das System verlangt vom Einzelnen absolute Identifikation mit dem Unternehmen, um maximale Flexibilität und Einsatzbereitschaft zu erreichen, im Team arbeiten zu können und die Verantwortung für die Funktionsfähigkeit des Systems vollumfänglich wahrzunehmen. Diese im Vergleich zur Massenproduktion erhöhten Anforderungen und die (Erfolgs-) Verantwortung schon auf unterster Ebene der Hierarchie sehen die MIT-Autoren als einen großen Pluspunkt für die Qualität der Arbeit an ('a big plus'), den sie als einen der Effizienzsteigerung gleichwertigen Vorteil der Einführung des LM betrachten.²⁰

Die Autoren meinen, daß über die Bereicherung des Arbeitslebens hinaus allen Menschen eine größere Produktvielfalt zu niedrigeren Preisen geboten werde, womit der Wohlstand der Allgemeinheit gesteigert werden könne. Wie schon Taylor vor ihnen zeichnen Womack et al. das Bild einer rosigen Zukunft, wenn nur die universal gültigen Prinzipien des LM erst zur Anwendung gebracht würden.²¹ Lean Management diene den Interessen aller, ja es sei sogar die Verkörperung der Hoffnung auf eine bessere Welt.²²

¹⁹ Womack/ Jones/ Roos (1990), S. 103.

²⁰ Vgl. Womack/ Jones/ Roos (1990), S. 14.

²¹ Siehe auch Einführung zu Kapitel 1.

²² Vgl. Womack/ Jones/ Roos (1990), S. 278.

6.2 Das Menschenbild des Lean Management

Die Autoren der MIT-Studie äußern sich nicht explizit zum Menschenbild, das dem Lean Management zugrundeliegt. Aus ihren Aussagen über den Menschen lassen sich jedoch zehn Annahmen zusammenfassen, die das Menschenbild des SM markieren (siehe Abbildung 6.1).

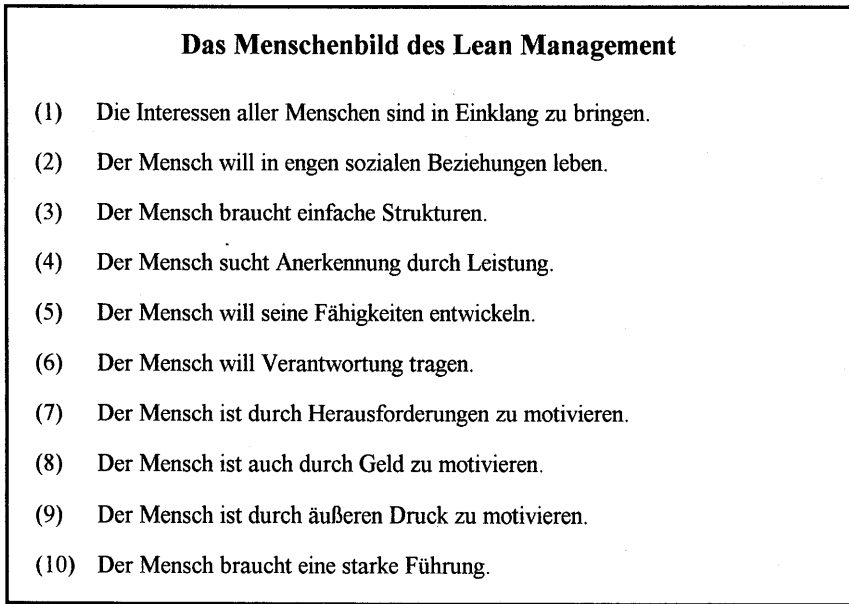


Abbildung 6.1: Das Menschenbild des Lean Management

Im folgenden werden diese Annahmen, näher erläutert und belegt. Kritische Stellungnahmen werden zunächst zurückgestellt (siehe Abschnitt 6.3), es sei denn, daß die Aussagen der Autoren sich als inkonsistent erweisen (z.B. Annahme 1) oder daß die Annahmen sich erst aus einer kritischen Perspektive ergeben (z.B. Annahme 9).

(1) Die Interessen aller Menschen sind in Einklang zu bringen.

„Lean production is [...] inherently a system of *reciprocal obligation*. Workers share a fate with their employer [...].“²³

Wie schon Taylor betonen die MIT-Autoren den wohlstandsfördernden Effekt der Einführung des LM. Durch eine erhöhte Effizienz soll die Prosperität der Nationen steigen.²⁴ Vor allem sei eine Vergeudung menschlicher Arbeitskraft zu vermeiden („inefficient use of human efforts“).²⁵ Dabei wird angenommen, daß das Streben nach Wohlstand im Interesse aller liege und daß darüber letztlich Konsens herrsche. Daher sei dieses Ziel in der ganzen Welt mit den Methoden des LM zu verfolgen. „We believe that the fundamental ideas of lean production are universal – applicable anywhere by anyone [...].“²⁶

Einmal eingeführt, wird dann die ständige Verbesserung des Systems²⁷ als oberste Pflicht angesehen. Die Menschheit bildet eine große Gemeinschaft, die ihr Abbild in der familienähnlichen Gemeinschaft ‘Unternehmen’ findet.²⁸ Deren kollektives Ziel ist es, in kleinen andauernden Schritten das System immer weiter zu perfektionieren (‘kaizen’), da mittels des Systems der Wohlstand erreicht werden soll.²⁹ Das System und dessen ‘Wohlbefinden’ stehen im Vordergrund. Vor diesem Ziel seien alle Interessen gleich. Arbeitgeber und Arbeitnehmer teilten ein gemeinsames, gleiches ‘Schicksal’ (‘Wir sitzen alle im selben Boot.’).³⁰ Daher sei auch eine gewerkschaftliche Vertretung der Arbeitnehmer nicht nötig, denn das LM könne die alten, festgefahrenen Positionen und engstirnige Partialinteressen aufbrechen.³¹ Bei gleichen Interessen bedürfe es auch keiner Interessenvertretung.³²

Allerdings sehen die Autoren auch ein Problem, das sich mit ihrer sonst so harmonischen Weltsicht nicht verträgt: Die Einführung des LM lasse keine ‘schmerzlose’ Lösung zu („no painless solution can emerge“³³). LM wird auch zu einem effizienteren Einsatz von ‘Humanressourcen’ führen und damit Arbeitskräfte

²³ Womack/ Jones/ Roos (1990), S. 248-249 (Hervorh. K.H.M.).

²⁴ Vgl. beispielsweise Womack/ Jones/ Roos (1990), S. 4 und S. 253.

²⁵ Womack/ Jones/ Roos (1990), S. 260.

²⁶ Womack/ Jones/ Roos (1990), S. 9.

²⁷ Vgl. Womack/ Jones/ Roos (1990), S. 103.

²⁸ Vgl. Womack/ Jones/ Roos (1990), S. 53-55.

²⁹ Vgl. Womack/ Jones/ Roos (1990), S. 149.

³⁰ Vgl. Womack/ Jones/ Roos (1990), S. 248-249.

³¹ Vgl. Womack/ Jones/ Roos (1990), S. 253.

³² Vgl. Womack/ Jones/ Roos (1990), S. 252-253.

³³ Womack/ Jones/ Roos (1990), S. 235.

überflüssig machen.³⁴ „These excess workers will be at the heart of the conversion problem.“³⁵ Die Autoren gehen davon aus, daß weniger als 50 % der Arbeitskräfte benötigt werden, und konstatieren für die Automobilindustrie, daß der personelle Effekt dieser Effizienzsteigerung nicht durch höheren Absatz aufgrund niedrigerer Preise aufgefangen werden können.³⁶ Damit eine Einführung des LM erfolgreich sein kann, müssen überzählige Arbeiter aus dem Unternehmen entfernt werden. „Excess workers must be removed completely [...]“³⁷

Die Ursache dieses Problems wird zum Teil in einer Altlast der Massenproduktion gesehen, welche ihre Arbeiter ungeschult zurücklasse, unfähig, den Anforderungen des LM zu genügen. „[...]Lean production displaces armies of mass-production workers who by the nature of this system have no skills and no place to go.“³⁸ Damit verfehlen Womack et al. jedoch den eigentlichen Grund von Entlassungen, der eben nicht in der Qualität, sondern in der Quantität der Arbeitskräfte zu suchen ist. Wenn zu viele Arbeitskräfte im Unternehmen sind, so werden diejenigen mit einer minderen Qualifikation wohl als erste entlassen. Grund für die Entlassung bleibt jedoch die vom LM induzierte Steigerung der Arbeitsproduktivität. Trotzdem wird gefordert, daß die Gesellschaft die Verluste aus der Effizienzsteigerung zu tragen habe, etwa in Form einer Unterstützung für Arbeitslosenpools („public support for job banks“³⁹). Damit implizieren Womack et al. eine Privatisierung der Gewinne und eine Sozialisierung der Verluste aus dem Systemwechsel. Damit wäre den Unternehmen sicherlich gedient. Ob damit auch den anderen Betroffenen gedient wäre, muß allerdings - entgegen der Behauptungen der Autoren - offen bleiben.

Konnte Taylor noch hoffen, daß das SM durch die schnelle Generierung eines allgemeinen starken Wirtschaftswachstums ohne Brüche zu einem größeren Wohlstand führen würde, so fordert die Einführung des LM zumindest vorübergehend ihre Opfer. Aber auch in einer langfristigeren Perspektive kann ein glatter argumentativer Übergang von der Effizienz des Unternehmens zum Wohlstand aller nicht recht gelingen. Gesättigte Märkte und Umweltbedenken lassen die Hoffnung auf unbegrenztes Wachstum, welches die Wunden des Systemwechsel heilen

³⁴ Vgl. beispielsweise Womack/ Jones/ Roos (1990), S. 235 und S. 238.

³⁵ Womack/ Jones/ Roos (1990), S. 259.

³⁶ Vgl. Womack/ Jones/ Roos (1990), S. 259.

³⁷ Womack/ Jones/ Roos (1990), S. 259.

³⁸ Womack/ Jones/ Roos (1990), S. 236.

³⁹ Womack/ Jones/ Roos (1990), S. 259.

könnte, nicht mehr zu. Die Umstände haben sich geändert. Selbst in Japan werden seit Beginn der 90er Jahre japanische Arbeitskräfte entlassen, da die Absatzeinbrüche zu groß waren, um, wie bisher, einfach nur Gastarbeiter auszuweisen. Diese Entwicklung hatten Womack et al. selbst prognostiziert: „They will start hiring and firing workers [...]“⁴⁰

Das Problem, daß die Einführung des LM letztlich Arbeitslosigkeit produziert, muß die vorher postulierte Interessenharmonie in Frage stellen. Die Autoren erkennen zwar das Problem, sind aber nicht in ihrer Ansicht zu erschüttern, daß doch alle Interessen gleichgerichtet sind. Sie bleiben dabei, daß die Welt nach der LM-Revolution eine bessere sein wird.⁴¹ Es stellt sich dann allerdings die Frage, für wen.

(2) Der Mensch will in engen sozialen Beziehungen leben.

Teamwork ist ein wichtiges Element des LM. Schon auf der untersten Ebene, am Fließband, ist ein Hand-in-Hand-Arbeiten unerlässlich.⁴² Das Prinzip der eng miteinander verflochtenen Teams ('tightly knit team') setzt sich auf allen Ebenen fort.⁴³ Die Teamarbeit basiert auf dem Konsens darüber, daß jeder einzelne sein bestes für das Unternehmen gibt. Ein Toyota-Manager meint: „If we are going to take you on for life, you have to do your part by doing the jobs that need doing.“⁴⁴ Der einzelne wird Mitglied einer Firmengemeinschaft ('company as community'), die ihm eine Lebensanstellung und andere Rechte zugesteht, dafür aber auch die maximale Leistungs- und Integrationsbereitschaft des Mitarbeiters verlangen kann.⁴⁵ Die Dauer und Enge der gegenseitigen Verpflichtungen hat eher den Charakter von Familienbeziehungen, als den eines Beschäftigungsverhältnisses im herkömmlichen westlichen Sinne. Das Unternehmen verlangt totale Loyalität und totale Identifikation mit der Gemeinschaft des Unternehmens.

⁴⁰ Womack/ Jones/ Roos (1990), S. 250.

⁴¹ Vgl. Womack/ Jones/ Roos (1990), S. 278.

⁴² Vgl. Womack/ Jones/ Roos (1990), S. 99.

⁴³ Vgl. Womack/ Jones/ Roos (1990), S. 113-115.

⁴⁴ Womack/ Jones/ Roos (1990), S. 54.

⁴⁵ Vgl. Womack/ Jones/ Roos (1990), S. 53-55.

(3) Der Mensch braucht einfache Strukturen.

„[Lean management] means [...] a simple but comprehensive information display system that makes it possible for everyone in the plant to respond quickly to problems and to understand the plant's overall situation.“⁴⁶

Der einzelne kann seine Arbeit im System Unternehmen nur bewältigen, wenn die Komplexität des Systems für ihn reduziert wird. Er braucht einfache Strukturen, um sich darin orientieren zu können. Für den Arbeiter am Band wird die Unternehmenswirklichkeit auf einige wenige Kennzahlen, die in seinem Bereich wichtig sind (Ausstoß, Ausschuß, Fehler, etc.), reduziert. Anhand dieser Kennzahlen soll der Arbeiter für sich feststellen können, welchen Zustand das System hat. Für ihn wird so eine einfache, überschaubare und vor allem eine von ihm beeinflussbare Wirklichkeit geschaffen.

(4) Der Mensch sucht Anerkennung durch Leistung.

„[...] W]orkers respond only when there exists some sense of reciprocal obligation, a sense that management actually values skilled workers, will make sacrifices to retain them, and is willing to delegate responsibility to the team.“⁴⁷

Das LM erkennt, daß der Mensch Anerkennung erfahren will. Es ist gar von einem reziproken Verhältnis die Rede. Vom Arbeiter wird erwartet, daß er gute Arbeit leistet. Im Gegenzug werden seine Fähigkeiten vom Vorgesetzten anerkannt und durch Loyalität und Vertrauen belohnt.⁴⁸ Die Leistungen des Einzelnen werden dabei genauestens überwacht und registriert. Eine makellose Personalakte, die über alle Leistungen und Fehlleistungen Auskunft gibt, bestimmt über die weiteren Aufstiegschancen im Unternehmen. Wer die erwarteten Leistungen erbringen kann, erntet Anerkennung und steigt auf.⁴⁹ „How they perform in the team [...] will control their next assignment.“⁵⁰

⁴⁶ Womack/ Jones/ Roos (1990), S. 99.

⁴⁷ Womack/ Jones/ Roos (1990), S. 99.

⁴⁸ Vgl. Womack/ Jones/ Roos (1990), S. 99.

⁴⁹ Vgl. Womack/ Jones/ Roos (1990), S. 114.

⁵⁰ Womack/ Jones/ Roos (1990), S. 114.

(5) Der Mensch will seine Fähigkeiten entwickeln.

„[...] They will feel they are honing their skills and are valued for the many kinds of expertise they have attained.“⁵¹

Die MIT-Autoren beziehen nicht eindeutig Stellung dazu, ob der Mensch eher danach strebt, sich möglichst *vielfältige Fähigkeiten* anzueignen, oder ob er einige *wenige Fähigkeiten zur Perfektion* entwickeln möchte. Das System des LM fordert eine Vielfalt von Fähigkeiten eines jeden. Auf seiner Stufe soll jeder Generalist sein. Dies gilt auch für die Arbeiter am Fließband, die als flexible Mitglieder einer Arbeitsgruppe agieren. „First, workers need to be taught a wide variety of skills [...]“⁵² Es wird gerade als ein Übel des alten Systems der Massenproduktion angesehen, daß Spezialistentum gefördert wurde. Durch die starke Arbeitsteilung übernahm der Spezialist nur für seine eng umschriebene Aufgabe die Verantwortung. Dieses Spezialistentum, das oft noch mit einem gewissen Zunftgeist und einem Handwerkerethos verbunden war, muß im LM beseitigt werden. Reformversuche wie in Volvos Fertigungsstätte Udevalla werden abfällig als „neocraftmanship“⁵³ bezeichnet und als Nostalgie abgelehnt. Die Empfehlung lautet: „Stamp it out.“⁵⁴ LM eliminiere den Bedarf für ‘craftmanship’ an der Quelle. Denn ‘craftmanship’ werde nur benötigt, wenn ein ungenügendes Zusammenspiel eng denkender Spezialisten zu Fehlern führe. Diese Fehler würden dann beispielsweise erst in der Endabnahme festgestellt und seien nur noch durch handwerkliche Leistungen, gepaart mit Improvisationstalent, auszubügeln.⁵⁵

Später kommen Womack et al. aber wieder auf die vorher verteufelte ‘craftmanship’ zurück. In der Gestalt des ‘shusa’, des Teamführers im Entwicklungsteam, findet ‘craftmanship’ eine neue Personifizierung, die nun plötzlich mit dem LM vereinbar sein soll. „[...] We cannot escape a human need for craftmanship to exist.“⁵⁶ Neue Fahrzeugmodelle werden mit dem Namen des ‘shusa’ identi-

⁵¹ Womack/ Jones/ Roos (1990), S. 14.

⁵² Womack/ Jones/ Roos (1990), S. 99.

⁵³ Womack/ Jones/ Roos (1990), S. 91. ‘Craftmanship’ könnte etwa mit Meisterschaft oder Handwerkerkunst übersetzt werden.

⁵⁴ Womack/ Jones/ Roos (1990), S. 91.

⁵⁵ Diese Aussagen, die Womack et al. über die Natur der Arbeit in der Massenproduktion und über den Stolz der Arbeiter auf ihr Fachwissen machen, widersprechen der von ihnen sonst immer wieder aufgestellten Behauptung, daß die Arbeit im alten System von Monotonie gezeichnet gewesen sei (vgl. z.B. Womack/ Jones/ Roos (1990), S. 13). Die Autoren sehen diesen Widerspruch nicht.

⁵⁶ Womack/ Jones/ Roos (1990), S. 113.

fiziert, da er im Entwicklungsteam die prägende Autorität hat. Er setzt wesentliche Impulse für die Entwicklung des gesamten Unternehmens. Warum ihm nun 'craftmanship' zugestanden und als menschliches Bedürfnis entschuldigt wird, während dieses Bedürfnis allen anderen in der *aktiven* Form verweigert wird, bleibt genauso ungeklärt, wie die Frage, warum die Masse der Arbeiter sich damit begnügen muß und soll, 'craftmanship' lediglich *passiv* in der Person des 'shusa' zu bewundern.

(6) Der Mensch will Verantwortung tragen.

„[...]A] key objective of lean production is to push responsibility far down the organizational ladder. Responsibility means freedom to control one's work [...].“⁵⁷

Verantwortung soll im LM so weit wie möglich nach unten delegiert werden. Jeder solle eine selbstkontrollierte Arbeit ausführen. Die Kehrseite der Verantwortung, der Druck, die Aufgaben auch entsprechend auszuführen, wird positiv als 'kreative Spannung' ('creative tension') interpretiert. Diese Spannung sei es, die in der Massenproduktion den Kopfarbeiter vom Handarbeiter unterschieden habe.⁵⁸ Nur der Kopfarbeiter habe sie spüren können, während der Handarbeiter zu Monotonie verdammt gewesen sei. Ebenfalls unter Berufung auf die Natur des Arbeiters wird im LM diese Trennung wieder aufgehoben, indem auch dem ehemaligen Handarbeiter der Taylor'schen Massenproduktion eine kreative Spannung vermittelt wird.⁵⁹

(7) Der Mensch ist durch Herausforderungen zu motivieren.

„Management's objective is to give employees increasingly challenging problems to solve in order to continually test their skills [...].“⁶⁰

Das LM geht davon aus, daß der Mensch motiviert werden muß, um Leistungen zu erbringen. Diese Motivation kann vor allem durch ständige, immer schwieriger werdende Herausforderungen erfolgen. Vorrangige Aufgabe des Managements ist es daher, dafür zu sorgen, daß die Untergebenen auf immer neue, schwierigere

⁵⁷ Womack/ Jones/ Roos (1990), S. 14.

⁵⁸ Taylor hatte den Vorteil seines Systems gerade darin gesehen, daß die Verantwortung zwischen Arbeitern und Management geteilt wird. So sollte der Arbeiter nicht mehr allein die Verantwortung für den Systemerfolg zu tragen haben. Siehe Kapitel 5.

⁵⁹ Vgl. Womack/ Jones/ Roos (1990), S. 102.

⁶⁰ Womack/ Jones/ Roos (1990), S. 199.

Probleme angesetzt werden, an denen sie sich beweisen können. Dies sei wichtiger als eine formale Beförderung, denn nur damit könne ihnen Sinn vermittelt werden. „The lean manufacturers [...] try to make employees understand that their capacity to solve increasingly difficult problems is the most meaningful type of advancement they can achieve, even if their titles don't change.“⁶¹ Wenn dem Menschen die Herausforderungen nicht geboten würden, dann könne ihnen ihre Arbeit schnell wie eine Sackgasse vorkommen. Sie hätten dann das Gefühl, ihre Fähigkeiten als Problemlöser ('problem solver') nicht angemessen anwenden und testen zu können. Dies führe schließlich dazu, daß sie ihr Wissen und ihre Leistungsbereitschaft der Unternehmung vorenthielten.⁶² „If employees are to prosper in this environment, companies must offer them a continuing variety of challenges.“⁶³

(8) Der Mensch ist auch durch Geld zu motivieren.

Mit der Prosperität als vereinendem Oberziel des LM wird materiellen Anreizen bereits eine große Bedeutung beigemessen.⁶⁴ Anhand des Entlohnungssystems wird deutlich, daß Geld für die Motivation zur Verfolgung vielfältiger Ziele Verwendung findet. Da die Entlohnung vor allem auf Basis der Unternehmenszugehörigkeit erfolgt, entstehen dadurch für den Arbeiter prohibitiv hohe Barrieren, das Unternehmen zu wechseln. Überall anders als in seinem jetzigen Unternehmen müßte er wieder ganz unten anfangen. Geld erwirkt so eine starke Bindung an das Unternehmen.⁶⁵

Auch wird die Identifikation mit dem Unternehmen gefördert, indem bis zu einem Drittel der Entlohnung als unternehmenserfolgsabhängiger Bonus ausgezahlt wird. So soll der einzelne motiviert werden, sich mit dem Erfolg des Unternehmens als Ganzem zu identifizieren.⁶⁶ Darüber hinaus wird Geld als Motivator genutzt, indem individuelle Leistungszulagen gezahlt werden.⁶⁷ Trotz der ausdrücklichen Betonung vieler anderer intrinsischen und extrinsischer Motivationsfaktoren (siehe Annahmen 4-7 und 9-10) wird anscheinend, ohne daß dies explizit geschieht, dem Geld eine starke Motivationskraft zugesprochen.

⁶¹ Womack/ Jones/ Roos (1990), S. 199.

⁶² Vgl. Womack/ Jones/ Roos (1990), S. 14.

⁶³ Womack/ Jones/ Roos (1990), S. 14.

⁶⁴ Vgl. Womack/ Jones/ Roos (1990), S. 4.

⁶⁵ Vgl. Womack/ Jones/ Roos (1990), S. 54 und 251.

⁶⁶ Vgl. Womack/ Jones/ Roos (1990), S. 54 und S. 250.

⁶⁷ Vgl. Womack/ Jones/ Roos (1990), S. 199.

(9) Der Mensch ist durch äußeren Druck zu motivieren.

„[...] It is vital to remove unneeded workers from the system so that the same intensity of work is maintained.“⁶⁸

Wie schon erwähnt wird der Druck der Verantwortung positiv als ‘creative tension’ interpretiert. „[...] L]ean production offers a creative tension in which workers have many ways to address challenges.“⁶⁹ Der gleiche Sachverhalt wird von Kritikern als „managing by stress“ bezeichnet,⁷⁰ „because managers continually try to identify slack in the system – unused work time, excess workers, excess inventories – and remove them.“⁷¹ Um nicht zum ‘Fettpolster’ zu gehören, wird jedes Glied des Systems durch gezielte Bestrafungen (‘punishments’) dazu angehalten, sein Bestes zu geben, ‘auf den Zehenspitzen zu stehen’ („keeping everyone on their toes“).⁷² Während Taylor sich bemühte herauszustellen, daß die Anforderungen an den Arbeiter mit der Einführung des SM nicht steigen würden, sondern auf das ‘richtige’ Maß gebracht werden sollten, fordert das LM von jedem das Maximum seiner Leistungsfähigkeit. Es gibt kein Maß, weder ein ‘richtiges’ noch ein vernünftiges. Die Grenze ist die maximale Belastbarkeit des Arbeiters. Alle Kraftreserven gelten im LM als ‘fat’ und sind somit nicht erwünscht.

Verstärkt wird die allgemeine Anspannung durch die Selbstkontrolle in den Teams. Damit werden die engen sozialen Beziehungen (Annahme 2) zu Zwangsmechanismen umgemünzt. „[The lean plant] has in place a system for detecting defects that quickly traces every problem, once discovered, to its ultimate cause.“⁷³ Jeder kann von jedem sofort als Verursacher eines Problems identifiziert werden.

Ein weiterer Hinweis dafür, daß das LM davon ausgeht, daß der Mensch durch Druck zu motivieren ist, findet sich in der Begründung für die Beibehaltung der Fließbandproduktion. Diese sei ein sehr effektives Instrument, um die Arbeitsgeschwindigkeit aufrechtzuerhalten. „[...] T]hey stick with the seemingly antiquated continuous assembly line *because it is a highly effective pacing device*.“⁷⁴ Dem

⁶⁸ Womack/ Jones/ Roos (1990), S. 259.

⁶⁹ Womack/ Jones/ Roos (1990), S. 102.

⁷⁰ Vgl. Parker, Mike/ Slaughter, Jane: *Managing by Stress: The Dark Side of the Team Concept*, in: ILR Report, Fall 1988, S. 19-23.

⁷¹ Womack/ Jones/ Roos (1990), S. 101.

⁷² Womack/ Jones/ Roos (1990), S. 154.

⁷³ Womack/ Jones/ Roos (1990), S. 99 (im Original kursiv).

⁷⁴ Womack/ Jones/ Roos (1990), S. 154 (Hervorh. K.H.M.).

Kriterium der Funktionalität werden hier ausdrücklich alle anderen Überlegungen untergeordnet.

Ein weiterer Aspekt wurde schon unter Annahme 8 angesprochen. Das Lohnsystem zwingt den Arbeiter i.d.R. zum Verbleib in der Unternehmung. Hinzu kommt, daß in Japan ein Wechsel auch bei einem potentiellen zukünftigen Arbeitgeber nicht gern gesehen wird, weil dies als Verletzung der Loyalitätspflicht interpretiert wird. In westlichen Ländern entfällt der in Japan durch das traditionelle System gestützte Druck im Unternehmen zu verbleiben. Allerdings wird dieser Druck heute durch die angespannte Arbeitsmarktlage ersetzt. Zwar ist ein Arbeitsplatzwechsel im Westen häufig und geduldet, jedoch ist dieser faktisch dann nicht möglich, wenn der Arbeitsmarkt keine Alternativen zur bisherigen Beschäftigung bieten kann.

Über diese vorwiegend intern erzeugten Druckmechanismen hinaus befürworten die MIT-Autoren die Nutzung externer Zwänge, um Druck zu erzeugen. So wird etwa eine prekäre wirtschaftliche Situation des Unternehmens als die beste Quelle des für das LM notwendigen 'Grundkonsenses' angesehen. „A company previously plagued with internal dissension as executives tried to advance their own careers and workers sought wages and benefits divorced from productivity gains suddenly had a new sense of purpose and team spirit in saving itself from oblivion.“⁷⁵ Insbesondere für die Einführungsphase sei eine Überlebenskrise des Unternehmens nahezu unerläßlich. „[... T]he crisis [is] needed in any massproduction company to take the lessons of lean production to heart.“⁷⁶ Folgt man dem Ruf der Autoren nach einer „creative crisis“,⁷⁷ so muß man daraus folgern, daß es keine wirkliche Entscheidung für LM gibt, sondern daß letztlich der Druck von Systemzwängen ausschlaggebend ist für die Einführung des LM.

⁷⁵ Womack/ Jones/ Roos (1990), S. 258 ('oblivion' - Vergessenheit).

⁷⁶ Womack/ Jones/ Roos (1990), S. 238.

⁷⁷ Womack/ Jones/ Roos (1990), S. 238.

(10) Der Mensch braucht eine starke Führung.

„The *shusa* is simply the boss, the leader of the team [...].“⁷⁸
„[...] T]hey are clearly under the control of the *shusa*.“⁷⁹

Während meistens die *gleichberechtigte* Teamarbeit proklamiert wird, bildet die Zusammensetzung der Entwicklungsteams eine signifikante Ausnahme. Der Projektleiter, ‘*shusa*’ genannt, ist eine starke Persönlichkeit („heavyweight“⁸⁰), die alle anderen im Team zu einer erfolgreichen Zusammenarbeit zwingt. Er besitzt vor allem dadurch Macht, daß ihm die Leistungsbeurteilung der Teammitglieder obliegt, die entscheidend für deren weitere Karriere ist. Der Erfolg dieser Konstellation bewegt die Autoren zu einer scharfen Kritik der Projektleiter westlichen Zuschnitts: Diese seien häufig nur Koordinatoren ohne Macht und hätten nur begrenzte Autorität.⁸¹ Ein Entwicklungsteam bedürfe einer starken Führung seiner Mitglieder durch einen ‘*shusa*’, den „new supercraftsman“.⁸²

6.3 Profil des Menschenbildes des Lean Management

Die kritische Explizierung der Aussagen der MIT-Autoren zum Menschenbild im LM ließ durchblicken, daß Zweifel angebracht scheinen, ob das LM dem Menschen in seinen Anlagen zur Menschlichkeit gerecht werden kann.

Weltoffenheit - Die Annahmen des LM zur Weltoffenheit sind widersprüchlich. Annahme 7, daß der Mensch durch Herausforderungen zu motivieren ist, stellt den Willen des Menschen, Neues zu erfahren, es sich anzueignen und daran zu wachsen, ins Zentrum des LM. Ein Mensch, der nicht mehr gefordert werde, sich neuen Aufgaben zu stellen, werde sich bald dem Unternehmen verschließen. Ebenso wird der Wille, sich Fähigkeiten zu erwerben (Annahme 5) und diese am Arbeitsplatz zu verwenden (Annahme 4), hervorgehoben. Allerdings ist dieser Wille von vornherein dadurch eingeschränkt, daß die Fähigkeiten an ihrer Nützlichkeit für die vermeintlich gemeinsamen Interessen gemessen werden (Annahme 1).

Wenn die Lernfähigkeit aber im Sinne der gemeinsamen Interessen genutzt wird, so gesteht man dem Menschen diese nicht nur zu, sondern beschreibt sie als

⁷⁸ Womack/ Jones/ Roos (1990), S. 112.

⁷⁹ Womack/ Jones/ Roos (1990), S. 114.

⁸⁰ Womack/ Jones/ Roos (1990), S. 115.

⁸¹ Vgl. Womack/ Jones/ Roos (1990), S. 113.

⁸² Womack/ Jones/ Roos (1990), S. 113.

eine seiner hervorragenden Eigenschaften und fordert sie sogar ein. Für den Arbeiter im schlanken Unternehmen wird die Lernfähigkeit zum Muß (Annahme 6). Durch die Beseitigung der Handarbeit nach Zuschnitt der arbeitsteiligen Massenproduktion muß jeder Arbeiter ein hohes Maß an Lernfähigkeit mitbringen. Wer dieses Maß nicht erfüllen will oder kann, muß das Unternehmen verlassen. Damit wird Lernen und eine vom Schlankheitsgrad des Unternehmens bestimmte Lernkapazität zum Imperativ für den, der im Unternehmen verbleiben will.

Andererseits scheint das LM davon auszugehen, daß die Lernfähigkeit des Menschen begrenzt ist (Annahme 3). Indem Informationssysteme ein vereinfachtes Bild des Systems Unternehmen herstellen, wird eine bewußte Reduktion der Komplexität vorgenommen. Für den Arbeiter wird von vornherein eine teilweise bereits geschlossene Wirklichkeit gezielt konstruiert. Dabei muß diese nicht unbedingt viel über den Zustand des Systems aussagen, wie er vom Management oder einem Außenstehenden wahrgenommen wird. Beispielsweise könnte der Arbeiter in der Fabrik anhand sehr guter Qualitäts- und Ausstoßwerte davon ausgehen, daß das System Unternehmen einen stabilen, 'guten' Zustand hat, während gleichzeitig ein konjunktureller Abschwung im wichtigsten Markt einen Einbruch der Umsätze vermuten läßt, der seinen Arbeitsplatz gefährden könnte. Diese Pseudo-Transparenz schafft für die jeweilige Ebene nur eine vermeintlich 'objektive' Entscheidungsgrundlage, die es auch dem beschränkt lernfähigen Menschen, der hier anscheinend vorausgesetzt wird, erlaubt, Entscheidungen zu fällen.

Im Raster ergibt sich so für die Dimension Weltoffenheit die *Stufe 1: Zwar wird die Lernfähigkeit erkannt und sogar im Sinne der Systemziele gefordert; mit dieser Forderung wird aber die Weltoffenheit auch gleichzeitig auf die für das System nützliche Perspektive eingeschränkt.*

Reziprozität - Vor dem gemeinsamen Ziel seien alle Menschen gleich (Annahme 1). Es gebe keine Trennung zwischen denen, die das Ziel der Wirtschaftlichkeit des Unternehmens vertreten, und denen, die gegenläufige, eigennützige Interessen durchsetzen wollen und deswegen zu einer Arbeit für das Unternehmen gezwungen werden müßten. Auch hinsichtlich der Übernahme der kreativen Spannung ist eine Gleichheit erreicht (Annahme 6). Die alte Trennung von Hand- und Kopfarbeit soll damit überwunden sein.

Bei genauerer Betrachtung wird jedoch deutlich, daß es nur vordergründig um eine Aufwertung der sogenannten Handarbeit geht. Die Aussage, daß die Trennung in Hand- und Kopfarbeit überwunden werde, müßte treffender heißen: Das LM macht die trennenden Kategorien 'Handarbeit' und 'Kopfarbeit' überflüssig, indem

die Handarbeit eliminiert wird. Denn das Ziel des LM ist eine möglichst weitgehende Automatisierung. Fluchtpunkt dieser Entwicklung ist letztlich die menschenleere Fabrik⁸³ oder im Verkauf die Beratung ohne Berater.⁸⁴ Es liegt im Perfektionsdrang des LM, daß die Realisierung dieses Ziels intensiv verfolgt wird.⁸⁵ Dies bedeutet, daß schließlich absolut weniger Arbeitskräfte benötigt würden, wovon die weniger qualifizierten Arbeitskräfte vorrangig betroffen wären.

Damit wird eine scharfe Spaltung deutlich, die der Anerkennung der Gleichwertigkeit der Menschen widerspricht. Im LM werden Arbeitnehmer nach dem Kriterium der LM-Fähigkeit unterschieden. Nur die Arbeitnehmer, die gewillt und fähig sind, der kreativen Spannung standzuhalten, können eine Beschäftigung im schlanken Unternehmen erhalten. Die anderen werden nur als 'Problem' erwähnt. Gesellschaftlich betrachtet schafft das LM so eine neue (Ober-)Klasse. Nur eine Elite der Arbeitnehmer wird in einer Gesellschaft der schlanken Produktion, wie sie von den MIT-Autoren gefordert wird, überhaupt noch einen Arbeitsplatz bekommen (Annahmen 1 und 6).

Aber selbst nach der Aufhebung der Kategorien Handarbeiter und Kopfarbeiter und nach der Beseitigung aller LM-Unfähigen durchzieht das schlanke Unternehmen eine Trennlinie. Es gibt immer noch diejenigen, die die Gleichheit der Interessen verinnerlicht haben und andere, denen die Einsicht in den gemeinsamen Vorteil immer wieder vor Augen geführt werden muß. Die Arbeiter müssen vom Management durch Herausforderungen (Annahme 7) ständig stimuliert werden, um all ihre Kraft und Fähigkeiten dem Unternehmen zur Verfügung zu stellen. Das Management gestaltet auch das Entlohnungssystem so, daß es denjenigen mit Geld belohnt, der im Sinne der Unternehmung handelt (Annahme 8).

So sehr auch die Teamarbeit hervorgehoben wird, greift das LM schließlich in Schlüsselfunktionen doch auf einen starken Führer zurück, der den Teammitgliedern gegenüber mit allen Gewalten ausgestattet ist (Annahme 10). Daß der Mensch äußeren Druck benötigt, um sich im Sinne des LM zu verhalten (Annahme 9), deutet darauf hin, daß es auch solche Personen geben muß, die diesen Druck ausüben oder zumindest, wie im Falle einer marktlich gegebenen Krise, den Druck (als Sachzwang) kommunizieren und so weitergeben, auf daß man sich ihm gemeinsam hingebt.

⁸³ Vgl. Womack/ Jones/ Roos (1990), S. 102.

⁸⁴ Vgl. Womack/ Jones/ Roos (1990), S. 189.

⁸⁵ Vgl. Womack/ Jones/ Roos (1990), S. 13-14.

Eine subtile Unterscheidung in Führer und Geführte ergibt sich auch aus der Annahme 3, daß dem Menschen einfache Strukturen gegeben werden müssen. Den Führern wird zugetraut, daß sie ein höheres Maß an Komplexität bewältigen können als die Geführten, deren Wirklichkeitswahrnehmung sie deshalb vorstrukturieren müssen. Damit wird eindeutig ein vertikales Kommunikationsverhältnis beschrieben.

Im LM ist die soziale Einbindung im Unternehmen sehr eng, einem Klan oder einer Familie ähnlich (Annahme 2). Die Bedeutung reziproker Verpflichtungen wird immer wieder ausdrücklich betont (Annahme 4). „[...] W]orkers respond only when there exists some sense of *reciprocal obligation* [...]“⁸⁶ Das System des LM verlangt wie eine idealtypische Familie - vielleicht sizilianischer Tradition - unbedingte Loyalität nach dem Motto: Blut verbindet! Daraus müßte dann aber auch die fast unbedingte Anerkennung des einzelnen allein aufgrund der Familienzugehörigkeit folgen. Hingegen muß sich der einzelne die Gunst des LM-Klans durch Leistung, durch Erfüllung aller Loyalitätspflichten immer wieder neu verdienen. Die Reziprozität ist damit eher eine *ungleiche* Verpflichtung, die von Seiten des Unternehmens einseitig gekündigt werden kann, während der Beschäftigte diese Chance, realistisch gesehen, nicht hat (Annahme 9).

Im Raster wird für die Dimension Reziprozität die *Stufe 1* erreicht: *Reziprozität wird in vielerlei Hinsicht erwähnt und als menschliche Anlage erkannt; sie wird jedoch in ihren Konsequenzen vernachlässigt oder nur im Hinblick auf Unternehmensinteressen berücksichtigt.*

Autonomie - Insbesondere die Annahme 6, daß der Mensch Verantwortung tragen will, scheint auf die Anerkennung der Dimension Autonomie hinzuweisen. Verantwortung soll an die unterste hierarchische Ebene delegiert werden. Im Sinne eines umfassenden Verantwortungsbegriffes müßte dies bedeuten, daß auch der Arbeiter am Fließband selbständig über die Mittel *und* Zwecke seines Tuns entscheiden kann. Im LM findet jedoch eine Reduktion auf die Wahl der Mittel statt. Die Zwecke müssen nicht vom einzelnen reflektiert werden, da diese durch die einheitlichen Interessen vorgegeben sind (Annahme 1). Für die Arbeiter werden diese eindeutigen Zwecke noch einmal in Leistungskennzahlen übersetzt (Annahme 3). Damit treten sie ihnen als objektives Abbild der angeblich konsensuellen Interessen gegenüber. Auf dieser Ebene hat der einzelne nur noch die Frei-

⁸⁶ Vgl. Womack/ Jones/ Roos (1990), S. 99 (Hervorh. K.H.M.).

heit, diesen Zweckvorgaben zu folgen oder nicht. In anderen Worten: Das Mädchen hat die Freiheit, sich zu drehen; wenn es das nicht tut, so wird es ersetzt.

Der Mensch ist im Rahmen des LM-Konzepts nur begrenzt fähig, sich selbst zu motivieren und zu kontrollieren. Zwei altbekannte Möglichkeiten bieten sich dem Management, den Arbeiter zum Funktionieren zu bewegen: 'Zuckerbrot und Peitsche'. Erstens geschieht dies durch einen positiven, lockenden Anreiz oder aber die Androhung des Entzugs desselben. Zweitens wird auf Notwendigkeit und 'objektive' Zwänge verwiesen. Die *erste Möglichkeit* des Management seine Untergebenen zu motivieren, liegt darin, ihnen ständig neue Herausforderungen zu geben, an denen sie sich messen können (Annahme 7). Darüber hinaus werden monetäre Anreize gesetzt, die den Menschen im Sinne des Unternehmens handeln lassen (Annahme 8). Die straffen Führungssysteme beinhalten eine strenge Leistungsbeurteilung mit langfristigen Konsequenzen, die dem Beurteilten die Folgen eines Fehlverhaltens ständig gewahr werden läßt (Annahmen 4 und 10).

Die *zweite Möglichkeit* des Managements, die Menschen im Unternehmen auf die 'gemeinsamen' Zwecke einzuschwören, besteht darin, auf nicht mehr zu leugnende marktliche Zwänge zu verweisen (Annahme 9). Der letzte auch von sonst Uneinsichtigen überwiegend geteilte Zweck eines Unternehmens ist es, dessen Bestand zu sichern. Wenn das Überleben des Unternehmens durch seine sinkende Konkurrenzfähigkeit akut gefährdet wird, ist die schlechte Position des Unternehmens auf dem Markt auch für den einzelnen eine 'objektive' Gefahr, nämlich die Gefahr, den Arbeitsplatz und somit die Grundlage für einen Lebensunterhalt zu verlieren. Über den Marktdruck wird so gemeinsames letztes Interesse generiert.

Die Fremdbestimmung, die aus dem direkten Druck entsteht, die gemeinsamen und vom einzelnen nicht zu bestimmenden Interessen zu verfolgen, wird unterstützt durch den indirekten Druck des Klans (Annahmen 2 und 9). Die engen Verflechtungen durch die Arbeit im Team und die Verpflichtung zur Loyalität gegenüber der Gemeinschaft im Unternehmen binden jeden einzelnen ein und begrenzen seine Freiheit. Im Gegensatz zu einer Blutsfamilie hat aber ein jeder die Wahl, ob er dem Unternehmen beitrifft. In die Familie wird man geboren und muß lernen mit den Verpflichtungen zu leben oder sich von ihnen zu emanzipieren. Letzteres ist eine Errungenschaft moderner westlicher Gesellschaften. Es soll jedem möglich sein, unabhängig von Herkunft und Familienabstammung seinen Weg zu finden und ihn zu gehen. Im Falle des LM hat der Mensch die Wahl, sich einem Klan zu verdingen oder nicht. Man könnte dies als 'Wahlverwandtschaft' bezeichnen. Diese Entscheidung soll allerdings nur einmal am Anfang der beruflichen Karriere

getroffen werden. Danach ist eine Emanzipation von den Strukturen und Zwecken des Klans nicht mehr vorgesehen. Der Mensch, der einem LM-Unternehmen beiträgt, begibt sich damit in Zwänge mit traditionalem Charakter, die in westlichen Gesellschaftsstrukturen gewollt abgeschwächt wurden.

Die Wertschätzung der durch Bildung erworbenen Unabhängigkeit unter westlichen Arbeitern nehmen auch Womack et al. zur Kenntnis. „Most workers in the West place a very high value on having a portable skill – something they can take with them if things don't work out in a particular company.“⁸⁷ Schuld an dieser 'falschen' Wertschätzung sei das westliche Bildungssystem, wie die Autoren richtig bemerken. Im LM sei diese Unabhängigkeit durch Wissen und Förderung der Selbstbestimmung jedoch nicht zu gebrauchen und eher hinderlich.⁸⁸

Im Raster ist für die Dimension Autonomie die *Stufe 0* einzusetzen: *Obwohl oberflächlich bestimmte Aspekte autonomen Handelns des Menschen als unerlässlich für das Funktionieren des LM hervorgehoben werden, zielen die subtileren Annahmen vor allem darauf ab, eben das vermeintlich im Interesse aller liegende Funktionieren des 'Systems Unternehmen' zu gewährleisten; dies führt dazu, daß Autonomie im umfassenden Sinne geleugnet wird.*

Identität - Im LM wird erkannt, daß dem Menschen die Möglichkeit gegeben werden muß, sich sowohl eine soziale als auch eine personale Identität zu bilden und diese in einen sinnvollen Zusammenhang zu bringen. Der Mensch suche nach sinnvoller Weiterentwicklung der eigenen Person ('meaningful type of advancement', Annahme 7).⁸⁹ Die Manager des LM müssen dafür sorgen, daß die Suche nach Sinn im schlanken Unternehmen ihre Erfüllung findet. Die gemeinsamen Interessen aller (Annahme 1) sollen dem Menschen problemlos die Möglichkeit geben sich diesen Interessen folgend in das Unternehmen zu integrieren. Einfache Systemstrukturen erleichtern und fördern eine unmittelbare Beziehung des Beschäftigten zum Unternehmen (Annahme 3). Seine Rolle im Unternehmen soll ihm soziale Identität stiften. Die engen sozialen Verflechtungen der Unternehmensgemeinschaft fordern geradezu das Wir (Annahme 2). Damit beginnen die positiv zu bewertenden Annahmen des LM zur Dimension Identität ins Gegenteil zu kippen. So fordern die familienähnlichen Bande schließlich eine totale Loyalität und Identifikation des einzelnen mit der Gemeinschaft. Das Angebot der Sinnstiftung wird

⁸⁷ Womack/ Jones/ Roos (1990), S. 251.

⁸⁸ Vgl. Womack/ Jones/ Roos (1990), S. 251.

⁸⁹ Vgl. Womack/ Jones/ Roos (1990), S. 199.

zu einem Imperativ (Annahme 9). Der Imperativ im Unternehmen wird von außen noch durch den Wettbewerbsdruck verstärkt, welcher soll ein Gefühl der Bestimmung ('a sense of purpose') vermitteln soll.⁹⁰

Im Unternehmen wird die Leistung als wichtiges identitätsstiftendes Moment erkannt (Annahme 4). Mit der Sinnstiftung durch die Arbeit selbst haben die MIT-Autoren allerdings einige Schwierigkeiten, da diese faktisch nicht immer systemkonform ist. Sie konstatieren 'a human need for craftsmanship' (Annahme 5) und weisen damit auf den Anspruch hin, sich von anderen abzugrenzen, eine personale Identität entwickeln zu können, indem besondere Fähigkeiten perfektioniert werden. Der Mensch habe das Bedürfnis, ein Meister in seinem Metier zu werden. Dies auch die Bewunderung, welche die Menschen beispielsweise dem 'shusa' entgegenbringen.⁹¹ Aufgrund der Erkenntnis dieses Zusammenhangs müßte das LM dieses Bedürfnis, wie andere auch, für sich nutzen. 'Craftmen' werden jedoch nicht auf jeder Stufe benötigt. Deswegen gibt das LM diesem Bedürfnis nur partiell nach. Von den meisten Menschen fordert das LM *vielfältige Fähigkeiten* und damit hohe Flexibilität. Nur von einigen wenigen dagegen wird verlangt, daß sie *besondere Fähigkeiten perfektionieren*. Von diesen Auserkorenen werden richtunggebende Stabilisierungen für das System erwartet.

'Craftmanship' war einmal ein Zeichen für die Emanzipation der Handarbeiter in der Massenproduktion aus ihrer aufgezwungenen Funktionalität, aus dem reinen Rollenverhalten. Sie gab ihnen die Möglichkeit sich eine personale Identität zu schaffen. Das LM fordert nun für die meisten Arbeiter wieder den Verzicht auf 'craftmanship' und eine totale Identifikation mit einer im Vergleich zu den Anforderungen an die Arbeit in einer stereotypen Massenproduktion weniger spezialisierten Rolle. Diese läßt jedoch die Funktions- und Rollenzwänge des Systems Unternehmen härter spüren als bisher, da sie in jeder Beziehung darauf ausgelegt ist sich dem System anzupassen.

Im Raster wird für die Dimension Identität die *Stufe 1* abgetragen: *Das LM erkennt das Bedürfnis des Menschen, in der Arbeitswelt einen Sinn zu finden; die Befriedigung oder gar Förderung dieses Bedürfnisses zugunsten des Systems und dessen Funktionalität mündet jedoch nicht in eine Anerkennung als einem Eigenwert, als der die Suche nach Identität zu entfalten wäre.*

⁹⁰ Vgl. Womack/ Jones/ Roos (1990), S. 258.

⁹¹ Vgl. Womack/ Jones/ Roos (1990), S. 113.

Das Profil des Menschenbildes im LM (siehe Abbildung 6.2), welches, wie vermutet, mit dem der Theory Z übereinstimmt, ist mit Ausnahme der Dimension Autonomie auf der Stufe 1 anzusiedeln. Autonomie im Sinne einer Anlage zur Selbstbestimmung wird dem Menschen nicht zugestanden, sondern muß angesichts der strikten systemischen Orientierung des LM-Konzeptes gelehnt werden. Das Niveau minimaletischer Anforderungen kann wiederum nicht erreicht werden; das Menschenbild des LM kann dem Menschen nicht gerecht werden. Obwohl die Autoren des LM insistierten, nicht nur die Effizienz steigern zu wollen, sondern auch den Menschen im Unternehmen zu besseren Arbeitsplätzen verhelfen zu wollen. Im nachhinein stellt sich heraus, daß ein großer Teil der Arbeitnehmer ihre Arbeit verlieren werden. Und die, die es schaffen, im Unternehmen zu bleiben, müssen sich daran gewöhnen, auf den Zehenspitzen zu stehen, wie es in der bildreichen Sprache der MIT-Autoren heißt. Denn immer wieder gilt es erneut, sich buchstäblich nach der Decke zu recken, die aber gemäß der Perfektionierungsdoktrin immer weiter nach oben rutscht ('The sky is the limit.').

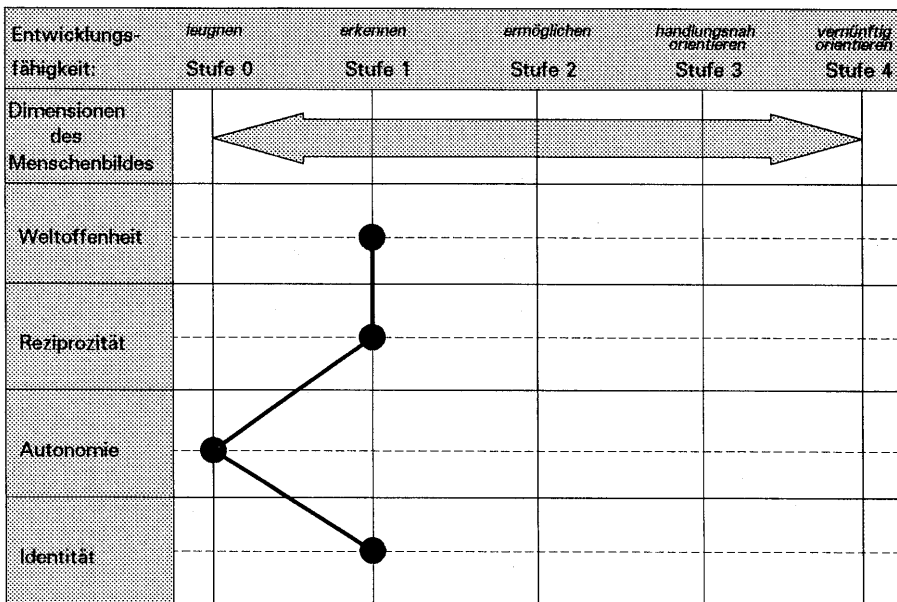


Abbildung 6.2: Profil des Menschenbildes im Lean Management

6.4 Fazit: Lean Management

Besonders in der Dimension Autonomie wird deutlich, was auch in der Analyse der anderen Dimensionen immer wieder durchscheint: Entscheidend für das, was im LM befürwortet oder abgelehnt wird, ist nicht der Mensch und seine Anlagen. Vielmehr ist es immer wieder das reibungslose Funktionieren eines Unternehmens als Untersystem im umfassenden Weltwirtschaftssystem, welches die Kriterien für das Handeln liefert. Der Mensch ist eine Restgröße in diesem marktwirtschaftlichen Systemspiel, ein Lückenbüßer. Er hat sich den Bedingungen anzupassen, genauso gewandt, wie sich die Argumentation der MIT-Autoren anpaßt, wenn es darum geht 'nachzuweisen', daß jede notwendige Anpassung eigentlich im Zeichen der Humanität geschieht.

Es gelingt deshalb letztendlich auch nicht, die Wertprämissen des LM widerspruchlos mit dem Konstrukt Menschenbild zu beschreiben. Immer wieder treten Inkonsistenzen zu Tage. Polemisierend kann gesagt werden, daß erst unter der Annahme, daß sich die Sonne um die Erde dreht, also erst, wenn der Standpunkt des Systems und nicht der des Menschen als Ausgangspunkt der Betrachtung gewählt wird, die Aussagen stimmig werden. Dann wird deutlich, daß das Bild des Menschen im LM, so wie es von Womack et al. beschrieben wird, erst als Komplement zu einer systemischen Weltsicht verständlich wird (siehe Abbildung 6.3).

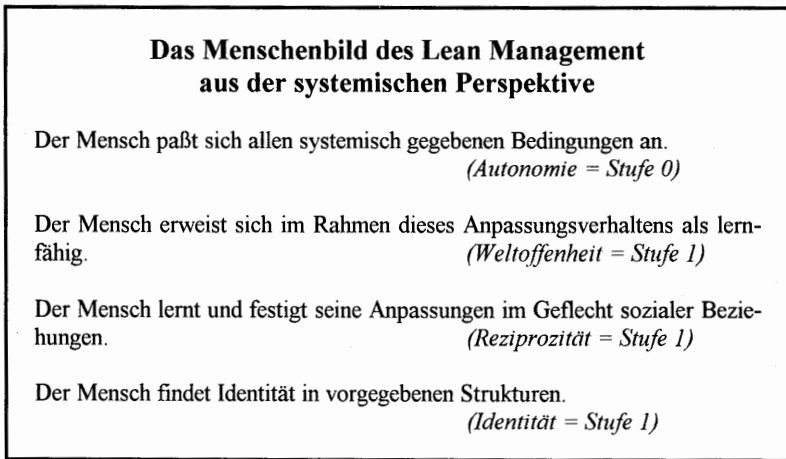


Abbildung 6.3: Das Menschenbild des Lean Management aus der systemischen Perspektive

Ausgehend von der harten Restriktion, die das System für die Dimension Autonomie vorgibt, ergeben sich die Aussagen für die anderen Dimensionen. Diese nackten Formulierungen, d.h. Formulierungen, die ohne den Anspruch, dem Menschen gerecht werden zu wollen, aufgestellt wurden, widersprechen in eklatanter Form allen oberflächlichen Äußerungen der Autoren der MIT-Studie. Nach eingehender Analyse dieser Studie bleibt festzustellen, daß die Unstimmigkeiten im Menschenbild und die Oberflächlichkeit der anthropophilen Äußerungen der LM-Autoren die Menschenfreundlichkeit des LM als ein Trugbild offenbaren. Mit diesem Ergebnis ist die Hoffnung verbunden, daß ein nüchterner Blick auf die Ideen des LM die immer noch vorherrschende, aber jedenfalls aus Sicht der Betroffenen wohl unbegründete Euphorie ablösen wird.

7 Humanitätsdefizite betriebswirtschaftlicher Menschenbilder und die Folgen für die betroffenen Menschen

In den Suchfeldern, die durch die philosophisch-anthropologisch fundierten Dimensionen geöffnet wurden, fanden sich umfangreiche Indizien, welche die Hypothesen der Kritik (siehe Abschnitt 3.2) zu bestätigen scheinen. Alle untersuchten Menschenbilder weisen - nicht nur am Ideal, sondern bereits an einem minimaletischen Anforderungsniveau gemessen - erhebliche Humanitätsdefizite auf. Diese Menschenbilder scheinen allesamt weit davon entfernt, es dem Menschen zu ermöglichen, sein Potential an Menschlichkeit auszuschöpfen. Die Ergebnisse der Untersuchung der verschiedenen betriebswirtschaftlichen Theorien ermöglichen im folgenden die *Hypothesen* zur Kritik für jede der vier Dimensionen auszuformulieren und zu *Thesen* zu verdichten. Ausgehend von diesen Thesen zur Kritik kann dann der Frage nachgegangen werden, welche Folgen sich für die betroffenen Menschen aus der Konfrontation mit defizitären Menschenbildern ergeben.

7.1 Weltoffenheit

	Dimension Weltoffenheit
betriebswirtschaftliche Hypothese	Menschenbilder sind weder offen für Veränderung der Menschen noch für die Veränderung ihrer selbst.
philosophisch-anthropologische Kernaussage	Der Mensch als instinktarmes 'Mängelwesen' muß der Welt offen und lernend gegenüber treten, um überlebensfähig zu sein.

Abbildung 7.1: Betriebswirtschaftliche Hypothese und philosophisch-anthropologische Kernaussage für die Dimension Weltoffenheit¹

Die Hypothese, daß Menschenbilder in der BWL eine Veränderung des Menschen i.d.R. nicht oder nur ungenügend vorsehen und daher auch selbst der Veränderung gegenüber verschlossen sind, nimmt Bezug auf die philosophisch-anthropologische Dimension Weltoffenheit. Diese besagt, daß der Mensch als instinktarmes 'Mängelwesen' der Welt offen und lernend gegenüber treten muß, um überlebensfähig zu

¹ Zum Zusammenhang von betriebswirtschaftlicher Hypothese und philosophisch-anthropologischer Kernaussage siehe Abschnitt 3.6.

sein. In den Kapiteln 4 bis 6 wurden betriebswirtschaftliche Menschenbilder daraufhin untersucht, welchen Grad der Entwicklungsfähigkeit sie dem Menschen in der Dimension Weltoffenheit zugestehen. Sollten diese nicht wenigstens anerkennen, daß der Mensch weltoffen ist, und ihm diese Weltoffenheit ermöglichen (minimalethisches Anforderungsniveau - Stufe 2), so könnte die vorher aufgestellte *Hypothese* zur Kritik als bestätigt gelten und als *These* zum Ausgangspunkt weiterer Überlegungen zu den Folgen für die betroffenen Menschen herangezogen werden.

Wie die Übersicht über die Einordnung der Menschenbilder in der Dimension Weltoffenheit (Abbildung 7.2) zeigt, erreichen fünf der sieben untersuchten Menschenbilder lediglich die Stufe 1. Der 'rational-economic man' befindet sich sogar nur auf Stufe 0, wohingegen der 'complex man' als einziger die Stufe 2, das minimalethische Anforderungsniveau, erreicht.

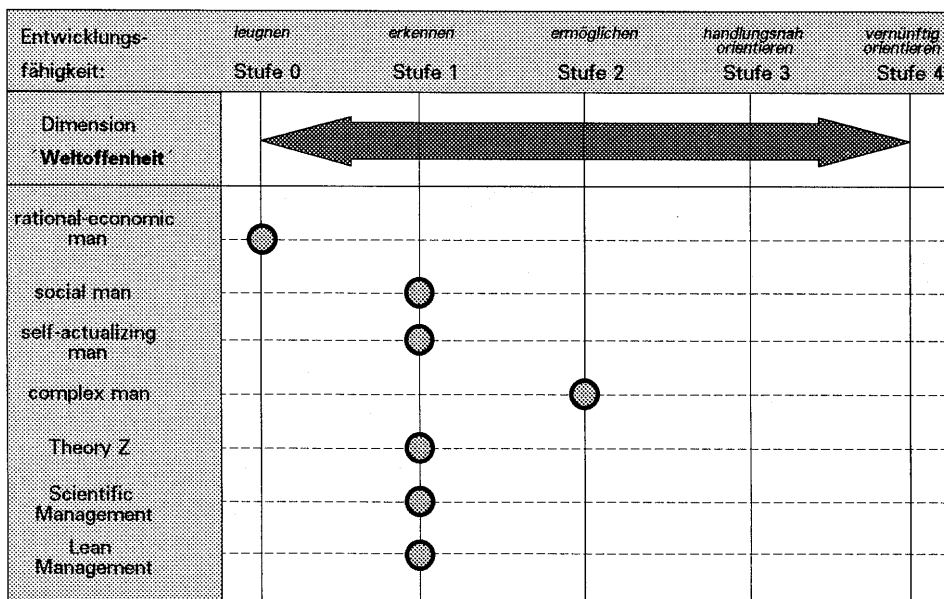


Abbildung 7.2: Dimension Weltoffenheit im Überblick

Der 'rational-economic man' befindet sich auf Stufe 0, da er eine Lernfähigkeit des Menschen nicht vorsieht. In diesem Menschenbild gilt: Der Mensch ist, wie er ist. Er bleibt seinen Eigeninteressen verhaftet, unfähig, auch nur seine Präferenzen

zu ändern, nach denen er seinen Nutzen maximiert. Solch ein Menschenbild ignoriert die menschliche Anlage zur Weltoffenheit.

Auch die fünf Menschenbilder, die der Stufe 1 zugeordnet wurden, sehen den Menschen nicht als weltoffen im umfassenden Sinne. So wird dem 'social man' lediglich eine gering ausgeprägte Lernfähigkeit zugestanden. Er paßt sich gemäß der gebotenen Anreize an. Der 'self-actualizing man' und die Menschenbilder der Theory Z, des SM sowie des LM weisen eine große Übereinstimmung auf. Sie gehen zunächst davon aus, daß der Mensch lernfähig ist, und fordern ihn sogar zum Lernen auf. Sie setzen jedoch die Vereinbarkeit oder sogar Gleichheit der Interessen des Arbeitnehmers und der Unternehmung voraus. Damit ist dem Lernenden immer schon das zu Lernende vorgegeben, was einer Offenheit widerspricht. Während beim 'rational-economic man' unterstellt wird, daß der Mensch aus sich heraus schon immer das Ziel einer Nutzenmaximierung verfolgt, muß der Mensch gemäß der Menschenbilder der Stufe 1 seine Lernfähigkeit dazu einsetzen, dieses Ziel erst zu erkennen und sich dann im Hinblick darauf zu bilden. Es wird also nicht von einer bestehenden Bedürfnisstruktur des Menschen ausgegangen, aber es existiert eine eindeutige Vorstellung darüber, wie diese auszusehen hat und auf welches Ziel sie gerichtet sein soll. Damit ist eine Geschlossenheit des Menschenbildes nicht wie zuvor schon in der Konzeption des Menschen selbst angelegt, sondern in der Ausschließlichkeit der Ziele der Entwicklung. *Im Grunde handelt es sich bei den Menschenbildern, die in der Dimension Weltoffenheit die Stufe 1 erreichen, lediglich um modifizierte Abbilder des 'rational-economic man'. Das Statische seiner Egozentriertheit wird ersetzt durch eine Dynamik im Hinblick auf ein statisches ('objektives') Ziel.*

Allein das Menschenbild des 'complex man' löst sich von der totalen Zielfixierung. Nur dem Führenden wird sie wie selbstverständlich untergeschoben. Er kennt und verfolgt die maximale Produktivität als *das* Interesse der Unternehmung. Er weiß aber auch, daß die Produktivität einer Organisation auf Grundlage vieler Bedürfnis- und Motivstrukturen erreicht werden kann.² Er hat daher die Aufgabe, Organisationsstrukturen und Führungsstil so zu gestalten, daß die Ziele der Organisation auf einem der vielen möglichen Wege erreicht werden. Somit ist die Forderung nach Anpassung auf Organisation und Führung verschoben, während wenigstens der

² Vgl. Annahme 5 des 'complex man' (siehe Kapitel 4.5) unter Bezugnahme auf Schein (1980), S. 93-94.

Geführte seinen Interessen folgend lernen kann. Das Gelernte wird dann qua Organisation wieder dem Unternehmen zugeführt.

Die untersuchten Menschenbilder können also überwiegend der menschlichen Anlage zur Weltoffenheit nicht gerecht werden. Die entsprechende Hypothese, wonach diese betriebswirtschaftlichen Menschenbilder weder für die Veränderung der Mensch noch für die Veränderung ihrer selbst offen sind, kann als bestätigt gelten. Somit stellt sich nun die Frage, welche Folgen sich aus der Diskrepanz des Menschenbildes und der menschlichen Anlagen für die mit einem geschlossenen Menschenbild konfrontierten Menschen ergeben.

Wenn ein Menschenbild nicht offen ist für Veränderlichkeit der Menschen und die Veränderung des Menschenbildes selbst, dann wird es *im besten Falle* den Status quo festigen, *im schlimmsten Falle* aber eine Veränderung des Menschen in Richtung auf das geschlossene Menschenbild bewirken. Wird zunächst der 'beste Fall' betrachtet, so orientiert sich der Autor eines Menschenbildes am Sein des Menschen, wie er es wahrnimmt, und liefert damit eine Beschreibung des Menschen, wie sie in diesem Moment von vielen gewählt würde und insbesondere von denen, welche die Macht haben, ihre Vorstellungen durchzusetzen. Damit stieße dieses Menschenbild bzw. die darauf fußende Theorie auf Akzeptanz. Ein solches Menschenbild übernehme für die Mehrheit der damit konfrontierten Menschen die dem Konstrukt eigene orientierende Funktion. Diese Orientierung wäre jedoch eine Orientierung am Sein (Ist-Zustand) und somit rückbezüglich und zirkulär. Das Menschenbild wäre am Status quo orientiert, wie auch immer dieser beschaffen sei. Der empirische Ausgangspunkt wird nicht in Frage gestellt und bestätigt sich so nur selbst.³ Eine 'Entwicklung' wäre nur als bloße Extrapolation des Gegebenen in die Zukunft möglich. Jegliche vom Menschen getragene Dynamik bliebe undenkbar.⁴

Der Arbeitnehmer, konfrontiert mit einem solchen 'akzeptablen' geschlossenen Menschenbild, wird sich darin vielleicht wiedererkennen können. Schwerer wiegt noch, daß diejenigen, die das Sagen haben, die Führungskräfte also, den Arbeitnehmer in diesem Menschenbild wiedererkennen. Wenn das Menschenbild für die Führungskraft stimmig ist und nicht so weit vom Selbstbild des Arbeitnehmers abweicht, daß dieser dagegen Widerstand leistet und somit die Stimmigkeit auf seiten der Führungskraft gefährdet, kann sich das geschlossene Menschenbild etablieren und verfestigen. Damit vernachlässigt und behindert das Menschenbild „ein we-

³ Vgl. Hundt/ Liebau (1972), S. 227.

⁴ Vgl. Kappler, Ekkehard: Betriebswirtschaftslehre als Zukunftswissenschaft: Das Kausalanalytische Mißverständnis, in: Wisu, 17. Jg. (1988), S. 396-400 und S. 423 (1988a), hier S. 400.

sentliches Moment des Humanen [...]: die dauernde Erfassung unseres ganzen Daseins als stete Aufgabe.⁵ Dem Menschen ist die Möglichkeit erschwert, sich eine andere als die vorgefundene Welt zu schaffen. Eine Entwicklung bleibt zunächst ausgeschlossen. Dabei macht es den Menschen gerade aus, daß er sich entwickeln kann, und nicht festgeschrieben ist auf das, was er vermeintlich faktisch ist. Dies wiederum wäre auch die einzige Hoffnung, daß der Mensch einem geschlossenen Menschenbild nicht völlig erliegen kann, da er auch durch ein geschlossenes Menschenbild sich nicht festschreiben läßt. Dies ändert jedoch nichts an der Feststellung, daß *ein geschlossenes Menschenbild den jeweiligen Status quo bestätigt und befestigt*.

Wird demgegenüber nun der 'schlimmste Fall' eines geschlossenen Menschenbildes betrachtet, dann stimmt die Beschreibung der Wirklichkeit, die der Autor eines Menschenbildes liefert, nicht mit der von den meisten Betroffenen wahrgenommenen Wirklichkeit überein. Wenn dieses Menschenbild dann aber den Führungskräften, d.h. denjenigen, die eine größere Möglichkeit haben, ihre Vorstellungen durchzusetzen, eine erfolgreiche Orientierung bieten kann, so werden diese daran festhalten. Der geführte Mensch, durch Führungsstil und Organisationsstrukturen konfrontiert mit einem solchen Menschenbild, wird von diesem gedrängt, seine Weltoffenheit auf die vorgegebenen Strukturen einzuschränken, um interaktiv in einem „dynamische[n] Prozeß der Ausbalancierung von Eigenerwartungen und Fremdansprüchen [...] eine positiv bewertete, relativ stabile und zugleich hinreichend flexible Selbstbeschreibung“⁶ entwickeln zu können, die ihm als Orientierung in seinem Handeln dient. Der betroffene Mensch wird dazu veranlaßt, sich einem bestehenden Menschenbild anzupassen. Und wenn er das tut, bestätigt er dieses Menschenbild. In den Augen derer, die es als Orientierung für ihre Handlungen nutzen, erweist es sich daher als erfolgreich, weswegen sie es auch weiterhin verwenden. *Das Menschenbild diesen Zuschnitts wird zu einer negativen 'self-fulfilling prophecy'*.⁷

Dieser Prozeß als Wechselspiel von Anpassung der Menschen und 'Bewährung' eines Menschenbildes wird von der die Wahrnehmung filternden Funktion des Menschenbildes noch verstärkt. Derjenige, der sich an einem Menschenbild orientiert,

⁵ Portmann (1971b), S. 158.

⁶ Schmidt, Siegfried J.: Der Radikale Konstruktivismus: Ein neues Paradigma im interdisziplinären Diskurs, in: ders. (Hg.): Der Diskurs des Radikalen Konstruktivismus, Frankfurt/M. 1987, S. 11-88, hier S. 21 (1987b).

⁷ Vgl. auch Wunderer/ Grunwald (1980), S. 87.

wird die Aspekte des Menschen stärker wahrnehmen, die dem Menschenbild entsprechen und andere Aspekte so lang wie möglich ausblenden. Damit käme es durch die Orientierung an einem aspekthaft zutreffenden Menschenbild zu einer Entwicklung, die allmählich das Ganze dem Aspekt angleicht. Die ökonomische Theorie insbesondere neoklassischer Prägung mit ihrem 'homo oeconomicus', dem volkswirtschaftlicher Übertäter des 'rational economic man', ist ein von Kritikern dieses Ansatzes häufig zitiertes Beispiel für diesen Prozeß. Ein Zirkelschluß vom ökonomischen Aspekt des menschlichen Handelns zu einem allgemeinen ökonomischen Gesetz und von diesem zurück zum Menschen, diesmal als ganzem, wirkt selbstverstärkend im Sinne eines Erfolgs des Ansatzes.⁸

Schon Marcuse warnte vor diesem auch in den hier untersuchten betriebswirtschaftlichen Menschenbildern zu Tage tretenden Anspruch der ökonomischen Rationalität auf Alleinherrschaft. Er befürchtete, daß der Mensch der vereinheitlichten Kraft dieses technischen Rationalitätstypus erliegen und auf die eine Dimension verkürzt werden könnte.⁹ Foucault beschreibt dies als den Prozeß der Expansion von Macht/Wissen-Komplexen: „ein technologisches Ensemble, [...] das den Gegenstand, auf den es seine Instrumente ansetzt, formiert und definiert.“¹⁰ Nüchterner formuliert Myrdal: „Die Wertprämissen tragen den Keim ihrer Verwirklichung in sich [...]“¹¹

Der einzige, der in diesem Spiel nicht mitmachen könnte, ist der Mensch selbst. Die westliche Kultur bietet zwar allerlei Anlaß zu einem Kulturpessimismus, eine Basis für einen Widerstand gegen allzu starre beschränkende Strukturen dürfte jedoch gegeben sein. Früher oder später wird der Mensch rebellieren gegen die Mißachtung seiner Menschlichkeit. Der Widerstand sowohl gegen das SM als auch gegen das LM nähren diese Vermutung. Die Hoffnung auf die Rebellion der Betroffenen gegen die 'self-fulfilling prophecies' durch Menschenbilder, die ihnen nicht gerecht werden, sollte jedoch nicht dazu verführen, geschlossene Menschenbilder hinzunehmen und auf den Ausbruch des Widerstandes zu warten. Vielmehr gilt es, diese Menschenbilder zu kritisieren und durch solche abzulösen, die dem Menschen gerecht werden können.

⁸ Vgl. Held (1991), S. 31; Weber (1982a), S. 189.

⁹ Vgl. Marcuse, Herbert: Der eindimensionale Mensch - Studien zur Ideologie der fortgeschrittenen Industriegesellschaft, Schriften Herbert Marcuses, Bd. 7, Frankfurt/M. 1989, S. 76.

¹⁰ Foucault, Michel: Überwachen und Strafen, 9. A., Frankfurt/M. 1991, S. 328.

¹¹ Myrdal (1971), S. 74.

7.2 Reziprozität

	Dimension Reziprozität
betriebswirtschaftliche Hypothese	Menschenbilder gehen von einer prinzipiellen Ungleichwertigkeit der Menschen aus.
philosophisch-anthropologische Kernaussage	Aus der Sprachfähigkeit des Menschen ergibt sich die gegenseitige Anerkennung der Menschen als gleichwertige.

Abbildung 7.3: Betriebswirtschaftliche Hypothese und philosophisch-anthropologische Kernaussage für die Dimension Reziprozität

Die Hypothese, daß Menschenbilder in der BWL von einer prinzipiellen Ungleichwertigkeit der Menschen ausgehen, steht der philosophisch-anthropologischen Kernaussage der Reziprozität gegenüber. Letztere besagt, daß sich aus der Sprachfähigkeit des Menschen die gegenseitige Anerkennung der anderen Menschen als gleichwertige ergibt. Wie die Übersicht für die Dimension Reziprozität (Abbildung 7.4) verdeutlicht, erfüllte keines der untersuchten Menschenbilder das minimalethische Anforderungsniveau. Zwei der sieben Menschenbilder, der 'rational-economic man' und das Menschenbild des SM, erreichten lediglich die Stufe 0. Die verbleibenden fünf befinden sich auf Stufe 1.

Wie schon in der Dimension Weltoffenheit erreicht auch hier der 'rational-economic man' nur die Stufe 0. Schon in der Anlage wird eine Gleichwertigkeit geleugnet, da klar in Führer und Geführte unterschieden wird, deren Gegensätzlichkeit unüberwindbar ist. Den einen werden negativ bewertete Eigenschaften zugeschrieben, welche die anderen nicht haben (Faulheit, mangelnde Selbstkontrolle, etc.). Das Menschenbild weist von Anfang an eine Spaltung auf, ohne daß diese begründet würde. Damit besteht ein klarer Widerspruch zur postulierten Reziprozität.

Auch das Menschenbild des SM erreicht nur die Stufe 0. Hier wird explizit in zwei Menschentypen unterschieden, in Kopfarbeiter und Handarbeiter. Eine Gleichwertigkeit zwischen diesen beiden Gruppen ist nicht festzustellen. Taylor legt deswegen Wert auf die klare Trennung, weil er sich gerade durch diese Form der Arbeitsteilung Effizienzsteigerungen verspricht. Allerdings geht er nicht davon aus, daß alle Gegensätze, die diese beiden Gruppen trennen, unüberwindbar sind. Denn wenigstens hinsichtlich ihrer ökonomischen Interessen sieht er die Möglichkeit einer Gleichheit, die dann allerdings wieder von den Kopfarbeitern den Handarbeitern

vermittelt werden muß. Eine krasse Mißachtung des Grundsatzes der Reziprozität, die auch zur Einordnung auf die Stufe 0 führte, stellt die Annahme dar, daß die Führenden über einen direkten, sogenannten ‘wissenschaftlichen’ Zugang zur Wirklichkeit verfügen können. Diese unerschütterliche Behauptung von Objektivität schließt jede andere Wirklichkeitsinterpretation als unwissenschaftlich und daher ungültig aus. Die Wirklichkeit des konkreten Gegenübers wird damit strikt geleugnet. Einer weiß es ‘objektiv’ besser und hat somit die Autorität, es dem anderen zu vermitteln. Damit ist der Prototypus eines vertikalen Kommunikationsverhältnisses beschrieben.

Entwicklungs- fähigkeit:	<i>leugnen</i> Stufe 0	<i>erkennen</i> Stufe 1	<i>ermöglichen</i> Stufe 2	<i>handlungsnah orientieren</i> Stufe 3	<i>vernünftig orientieren</i> Stufe 4
Dimension Reziprozität					
rational-economic man	●				
social man		●			
self-actualizing man		●			
complex man		●			
Theory Z		●			
Scientific Management	●				
Lean Management		●			

Abbildung 7.4: Dimension Reziprozität im Überblick

Die übrigen fünf Menschenbilder, welche der Stufe 1 zugeordnet werden, erkennen eine Reziprozität, allerdings nur im Hinblick auf ihre Nützlichkeit bezüglich der Verfolgung von Organisationsinteressen. In diesen Menschenbilder wird das Recht des Menschen auf Gleichwertigkeit oberflächlich angenommen, um ein unumgebar sich manifestierendes Bedürfnis der Menschen nach Anerkennung zu befriedigen. Die Motivation dazu ist also nicht die Einsicht in den Anspruch auf Reziprozität, sondern eine Klugheitsüberlegung, die eine unterschwellige vermeintliche

Überlegenheit der einen über die anderen zu Tage treten läßt. Wenn der Führer seine Rolle nur ablegt, um seine Interessen (bzw. die der Organisation) besser vertreten zu können und sie aber sogleich wieder einnimmt, wenn die Beeinflussung auf einer horizontalen Kommunikationsebene keinen Erfolg in seinem Sinne verspricht, so kann nicht von einer prinzipiellen Anerkennung der Gleichwertigkeit des Gegenübers die Rede sein. *Vielmehr handelt es sich um eine subtilere Form der Vertikalität des Kommunikationsverhältnisses. Die grundlegende Spaltung des Menschenbildes in Führer und Geführte wird nicht überwunden, sondern kaschiert.*

Da keines der dargestellten Menschenbilder das minimaletische Anforderungsniveau erfüllen kann, stellt sich auch hier wieder die Frage nach den Folgen, die ein solches Menschenbild für die betroffenen Menschen hat. Wenn die prinzipielle Gleichwertigkeit aller Menschen verletzt ist, so bekommt der potentiell mündige Mensch nicht die Chance zur Mündigkeit. Er wird nicht als gleichwertiger Kommunikationspartner anerkannt. Die Anlage zur Mündigkeit wird ihm von vornherein abgesprochen, da keine horizontale Kommunikation von Subjekt zu Subjekt zugelassen wird. Genauer: Ein Subjekt erkennt das ihm Entgegengeworfene (Objekt) nicht als Subjekt an. Es verharrt in einer Subjekt-Objekt-Beziehung. *Alle untersuchten Menschenbilder etablieren ein vertikales Kommunikationsverhältnis als Normalität.* Immer gibt es die Klasse der Bestimmenden und die Klasse derer, über die bestimmt wird: die Klasse der Subjekte und die der Objekte. Die Menschenbilder sehen eine Spaltung vor. Nicht der Mensch als ganzer ist Gegenstand des Menschenbildes, sondern der Mensch, wie er als Untergebener von Führungskräften gesehen wird. Das Menschenbild ist dann von vornherein reduziert auf die „Annahmen von *Führungskräften* gegenüber der menschlichen Natur in der Welt der Arbeit“.¹² So beschränkt Schein seine Untersuchung ausdrücklich auf die Menschenbilder der Manager („managerial assumptions about human nature“), da diese die Organisation seiner Meinung nach am stärksten beeinflussen.¹³ Damit läuft er schon in der Anlage seiner Menschenbild-Theorie Gefahr, eine Spaltung des Menschenbildes in Führer und Geführte zuzulassen, ohne die Implikationen reflektiert zu haben. Von einer ganzheitlichen Betrachtung des Menschen wird jedenfalls abgesehen; es wird im Gegenteil das Menschenbild als Rollenbild des arbeitenden Menschen aus Sicht der Führungskraft verkürzt.

¹² Weinert (1984a), S. 117 (Hervorh. K.H.M.); vgl. auch Schein (1980), S. 51.

¹³ Vgl. Schein (1980), S. 51: „[...] we will, therefore focus on the kinds of assumptions managers have made about human nature and motivation, because such assumptions determine to a large extent organizational policies with regard to incentives, rewards, and other personnel matters“.

Durch die Beschränkung des Menschenbildes auf ein Rollenbild des Untergebenen gelingt es der Führungskraft vordergründig, sich der notwendigen Reflexivität eines umfassenden Menschenbildes zu entziehen. Es ist ein Bild geschaffen, das für andere, aber nicht für die Führungskraft selbst gilt. Damit werden faktisch bestehende, hierarchische Strukturen eines Unternehmens gestützt und den Ansprüchen des Menschen auf Anerkennung vorangestellt. Im Unternehmen ist die Welt zweigeteilt. Außerhalb des Unternehmens besitzen diese Strukturen allerdings keine funktionale 'Legitimation'. Daher besteht auch kein Grund dafür, daß diese Außenwelt ebenfalls die konstatierte Zweiteilung aufweisen müßte, zumal vielfältige Möglichkeiten der Einsicht in eine Form der Reziprozität bestehen. Wird jedoch auch außerhalb des Unternehmens im Privatleben der Führungskraft die Spaltung des Menschenbildes in Rollen durchgehalten, so ist von der diesbezüglichen Ignoranz des Menschenbildträgers auszugehen. Wird aber der Unterschied der Welten wahrgenommen, so ist die Schizophrenie dieser Situation nicht zu leugnen. Zu vermuten ist, daß der ein oder andere seiner Untergebenen ihm das immer wieder vor Augen führen wird.

Der Unterschied der Welten kann insbesondere beim Übergang vom System 'Unternehmen', welches die Reziprozität nicht ermöglicht, zum demokratischen Staat, welcher Reziprozität zum Prinzip erhebt, wahrgenommen werden. Ein Individuum kann dem Führenden in der Unternehmung als Untergebener begegnen, ihm aber außerhalb derselben als gleichwertig, jedenfalls in den Augen des Staates, gegenübertreten. Derselbe Mensch, dem die Möglichkeit zur Entwicklung seiner Mündigkeit im Unternehmen verwehrt bleibt, ist im demokratischen Staat sogar dazu aufgefordert, beispielsweise in Wahlen seine Mündigkeit unter Beweis zu stellen und somit, ebenso wie der ihm im Unternehmen Vorgesetzte, über die Geschicke der Menschen in diesem Staat mitzuzentscheiden. Jeder Mensch im demokratischen Staat ist so faktisch auch dazu aufgerufen, über die Rahmenordnung des wirtschaftlichen Handelns der Unternehmen mitzubestimmen, während ihm gleichzeitig im Unternehmen selbst nicht einmal die Bedingungen der Möglichkeit der Mündigkeit eingeräumt werden. Dort wird ihm höchstens zugetraut, in das Gute des vorgegebenen 'gemeinsamen' Unternehmensinteresses Einsicht zu haben. In einem Unternehmen, das nach Maßgabe der untersuchten Menschenbilder funktioniert, gibt der Mensch mit Unterzeichnung des Arbeitsvertrages das Verfügungsrecht über seine Person weitgehend in die Hände der Vertreter des Unternehmens. Die möglicherweise schwerwiegende Folge einer Konfrontation des Menschen mit den untersuchten Menschenbildern könnte also sein, daß der Mensch ganz im Sinne der beschrie-

benen 'self-fulfilling prophecies' im Unternehmen seine Unmündigkeit verfestigt oder darauf zurückfällt und dann schließlich auch als Staatsbürger nicht plötzlich zu dem Grad an Mündigkeit findet, den ein moderner Staat oft so nötig hätte.

7.3 Autonomie

Dimension Autonomie	
betriebswirtschaftliche Hypothese	Menschenbilder transportieren unreflektierte Werte.
philosophisch-anthropologische Kernaussage	Der Mensch ist im Prinzip fähig und durch seine Natur auch dazu aufgefordert, selbst zu bestimmen, was er sein soll.

Abbildung 7.5: Betriebswirtschaftliche Hypothese und philosophisch-anthropologische Kernaussage für die Dimension Autonomie

Die Hypothese, daß Menschenbilder in der BWL unreflektierte Werte transportieren, steht der philosophisch-anthropologischen Kernaussage zur Autonomie gegenüber. Diese besagt, daß der Mensch im Prinzip fähig und durch seine Natur auch dazu aufgefordert ist, selbst zu bestimmen, was er sein soll. In Abbildung 7.6 wird deutlich, daß keines der untersuchten Menschenbilder das minimalethische Anforderungsniveau in der Dimension Autonomie erfüllte. Nur drei der sieben Menschenbilder, der 'social man', der 'self-actualizing man' und der 'complex man', erreichten überhaupt die Stufe 1.

Sowohl 'rational-economic man' als auch Theory Z und die Menschenbilder des SM und des LM erreichen in der Dimension Autonomie lediglich die Stufe 0. In diesen Fällen spielt es bei der Einordnung eine entscheidende Rolle, daß eine den Betroffenen übergeordnete Instanz feststellt, was das Wohl aller ist. Allgemein formuliert, liegt dieses Wohl aller in einer größeren Verfügungsmöglichkeit über materielle Güter, also in einer möglichst weitgehenden Überwindung ökonomischer Knappheit. Diese wissende Instanz hat dann auch die Autorität, diesen Zweck für alle zu setzen und enthebt so die Betroffenen ihrer Verpflichtung zur Selbstbestimmung.

Entwicklungs- fähigkeit:	leugnen Stufe 0	erkennen Stufe 1	ermöglichen Stufe 2	handlungsnah orientieren Stufe 3	vernünftig orientieren Stufe 4
Dimension Autonomie	←—————→				
rational-economic man	●				
social man		●			
self-actualizing man		●			
complex man		●			
Theory Z	●				
Scientific Management	●				
Lean Management	●				

Abbildung 7.6: Dimension Autonomie im Überblick

Im Falle des 'rational-economic man' ist die wissende Instanz der Kreis der Führenden. Er steuert die Geführten dahingehend, daß sie im Sinne der ökonomischen Interessen des Unternehmens handeln. Dies geschieht durch eine 'wenn-dann'-Verhaltenssteuerung, die den Schluß zuläßt, daß diese Untergebenen in keiner Weise zur Selbstbestimmung fähig sind. Vielmehr sind sie vollständig determiniert durch Steuerungsimpulse, die sie aus ihrer Umwelt empfangen. Sie sind vollständige Reiz-Reaktions-Anpasser behaviouristischer Provenienz.

Bei den anderen Menschenbildern der Stufe 0 wird davon ausgegangen, daß im Prinzip alle Menschen fähig sind, Einsicht zu gewinnen in das gemeinsame Interesse einer Wohlstandssteigerung. Es wird unterschieden in diejenigen, die selbständig zu der Einsicht gelangt sind (Führer), und diejenigen, denen diese Wahrheit erst noch vermittelt werden muß (Geführte). Die Allgemeingültigkeit des Zieles Wohlstandssteigerung wird jedoch in keinem Falle in Zweifel gezogen. Im Gegenteil wird die postulierte Harmonie als Chance der Menschheit gesehen, sich für das gemeinsame Ziel zu verbünden und 'Partialinteressen' zu überwinden. Am konsequentesten denkt Taylor den Harmoniegedanken zu Ende, indem er den potentiellen Konflikt zwischen einer betriebswirtschaftlichen Rationalisierung und den Interessen der be-

troffenen Arbeitnehmer durch den Umweg über ein gesamtwirtschaftliches Wachstum argumentativ aufhebt. Wer also seinen Arbeitsplatz verliert, der wird durch die positiven gesamtwirtschaftlichen Auswirkungen der allgemeinen Rationalisierungsanstrengungen an anderer Stelle wieder eine Beschäftigung finden.

Womack et al. können angesichts der Arbeitsmarktlage der achtziger Jahre und der dämmernden Grenzen des Wachstums nicht mehr ausdrücklich dieser Argumentation folgen. Dennoch bleiben sie selbstwidersprüchlich bei der Behauptung, daß es ein objektives gemeinsames Interesse gäbe. Dieses Ziel wird als ökonomische Effizienz operationalisiert und als oberster Maßstab institutionalisiert. Gut oder schlecht entscheidet sich im Zweifel am Effizienzkriterium, das zur anonymen Instanz der Zweckbestimmung erhoben wird. Es wird der Anspruch erhoben, daß Effizienz objektiv feststellbar und damit auch schon legitimiert sei. Es bedürfe keiner Begründung, da jeder, der nur lang genug darüber nachdenke, Einsicht haben werde in die Unanfechtbarkeit und Allgemeingültigkeit der ökonomischen Effizienz. Damit erübrigt sich auch die Frage nach der Selbstbestimmung des Menschen. Die Zwecke sind gesetzt und unangreifbar.

Das Ziel der ökonomischen Effizienz wird auch bei den Menschenbildern, die in der Dimension Autonomie der Stufe 1 zugeordnet wurden ('social man', 'self-actualizing man' und 'complex man'), nicht aus dem Auge gelassen. Allerdings wird kein praktikabler Weg gesehen, die Effizienz als Ziel offen zu vertreten und es als solches bis in die unteren Ebenen des Unternehmens zu tragen. Vielmehr wird damit gerechnet, mit diesem Ziel auf Widerstand zu stoßen und so nur Ineffizienz zu fördern. Die Führung ist zwar weiterhin davon überzeugt, daß sie bei der Durchsetzung der Unternehmensinteressen auch gleichzeitig allgemeine Interessen vertritt. Sie sieht aber sehr wohl, daß andere Interessen existieren und muß versuchen, oberflächlich darauf einzugehen, um sie in das größere Bild einfügen zu können. Die übergeordneten Zwecke bleiben wiederum unhinterfragbar. Autonomie wird nur insoweit zugelassen, als es diesen Zwecken dienlich oder wenigstens nicht hinderlich ist.

Keines der dargestellten Menschenbilder erfüllt also das minimaethische Anforderungsniveau. Welche Folgen haben solche Menschenbilder für die Betroffenen? Wenn die Zwecke gesetzt werden und unhinterfragt bleiben, so wird die Entfaltung der Autonomie des Menschen behindert. Autonomie darf nicht verkürzend mißverstanden werden als eigenständiges Arbeiten im Hinblick auf ein gesetztes Ziel. Die Setzung selbst mußte als autonomer Akt vollzogen werden können und das Ziel prinzipiell aufhebbar bleiben. Dies sieht jedoch keines der untersuchten Men-

schenbilder vor. *Damit behindern diese betriebswirtschaftliche Menschenbilder die Selbstbestimmung des Menschen.* Den Geführten tritt die Forderung nach ökonomischer Rationalität als unhinterfragbar gegenüber. Nach 'objektiven' Kriterien wird über ihre Köpfe hinweg bewertet, bestenfalls in der wohlwollenden aber ignoranten Annahme, auch die Interessen der noch Uneinsichtigen zu vertreten. Die Behinderung der Entfaltung der Autonomie durch die Menschenbilder führt so letztlich zu einer „Perpetuierung der Unreife“,¹⁴ sowohl der Menschenbildträger als auch der anderen Betroffenen.

Insbesondere Ouchi kann nicht zugestimmt werden, wenn er von der Einsicht in das Wohl aller als der eigentlichen selbstbestimmten Freiheit spricht und eine Verständigung über die Ziele des Handelns als ineffizient ablehnt.¹⁵ Wenn die Ziele des Handelns vorbestimmt sind, kann von Freiheit zur Selbstbestimmung der Ziele nicht die Rede sein. Die Geführten können sich an die gegebenen Ziele lediglich anpassen, wobei sie von den Führern mehr oder weniger stark unterstützt werden müssen - dabei reichen diese Unterstützungen von der Verhaltenssteuerung bis zu sogenannten 'teil-autonomen Arbeitsgruppen'. Für die Führer selbst wird ihre Orientierung an der ökonomischen Rationalität und deren 'objektiven' Maßstäben zu einer Selbstdeterminierung.¹⁶ Sie gelangen zu einem geringeren Grad an Autonomie als ihre Untergebenen, da sie den Zwang der Sachen, die Objektivität, verinnerlicht haben. Vorgegebene Maßstäbe machen selbstbestimmte Entscheidungen überflüssig. Die Aufgabe der Führungskräfte besteht nur noch darin, der vermeintlichen Objektivität auf die Spur zu kommen, um so das zu führende System und die darin arbeitenden Menschen möglichst gut an ihre Ideologie anzupassen.

¹⁴ Kappler (1992), Sp. 1338.

¹⁵ Vgl. Ouchi (1981), S. 49.

¹⁶ Vgl. Scherhorn (1991), S.158.

7.4 Identität

Dimension Identität	
betriebswirtschaftliche Hypothese	Menschenbilder sind an systemischen Funktionszwängen orientiert.
philosophisch-anthropologische Kernaussage	Der Mensch bildet sich seine Identität, indem er sozialisiert wird und dazu Stellung nimmt.

Abbildung 7.7: Betriebswirtschaftliche Hypothese und philosophisch-anthropologische Kernaussage für die Dimension Identität

Die Hypothese, daß betriebswirtschaftliche Menschenbilder an systemischen Funktionszwängen orientiert sind, nimmt Bezug auf die philosophisch-anthropologische Kernaussage zur Identität. Diese besagt, daß der Mensch sich seine Identität bildet, indem er sozialisiert wird und dazu Stellung nimmt. Nur eines der sieben untersuchten Menschenbilder, der 'self-actualizing man', erfüllt das minimalethische Anforderungsniveau (siehe Abbildung 7.8). Der 'rational-economic man' dagegen befindet sich als einziger auf Stufe 0, während die fünf verbleibenden die Stufe 1 erreichten.

Wieder erreicht der 'rational-economic man' nur die Stufe 0. Der Anspruch des Menschen, in der Arbeit oder auch sonst Identität zu finden, wird als Ausdruck seiner Irrationalität angesehen und daher strikt abgelehnt. Im Reich der reinen ökonomischen Rationalität gibt es keinen Raum für derartige Bedürfnisse.

Alle anderen untersuchten Menschenbilder erkennen einen Anspruch, auch in der Arbeitswelt Identität zu finden. Dem 'complex man' wird dieser Anspruch allerdings nur zugestanden, wenn er ihn aufgrund seiner Persönlichkeitsstruktur fordert. Es gebe Menschen, die in allen Situationen Identität finden könnten. Denen müsse dann auch nicht ausdrücklich die Möglichkeit zur Sinnfindung geboten werden. Dagegen war für die Konstrukteure des 'social man' und des 'self-actualizing man' die Feststellung einer Entfremdung des Menschen von der Arbeit sogar Anlaß für die Forderung nach einem neuen Menschenbild. Während das Menschenbild des 'social man' versucht, den Sinnverlust industrieller Arbeit durch eine Aufwertung der sozialen Beziehungen am Arbeitsplatz zu substituieren, fordert das Menschenbild des 'self-actualizing man' ausdrücklich die sinnhafte Gestaltung der Arbeit selbst. Deswegen wurde lediglich im letzten Fall eine Zuordnung auf die Stufe 2

vorgenommen. Dennoch sehen beide im Erkennen des Bedürfnisses auf Identitätsfindung vor allem die Möglichkeit, die Effizienz des Unternehmens zu steigern.

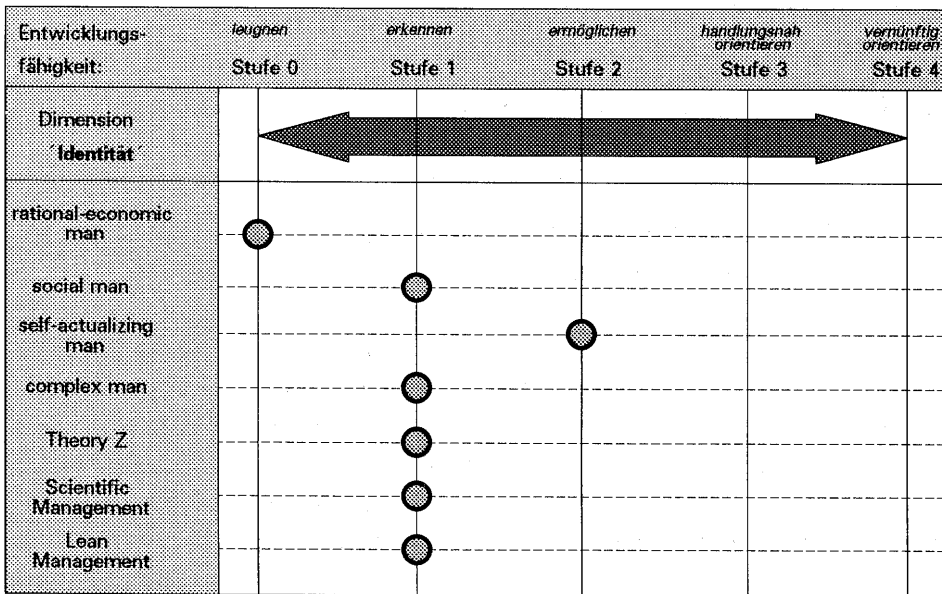


Abbildung 7.8: Dimension Identität im Überblick

Der Aspekt der Effizienzsteigerung ist der bestimmende für die Menschenbilder der Theory Z, des SM und des LM. In allen drei Theorien wird zwar immer wieder die Notwendigkeit herausgestellt, daß der Arbeitnehmer am Arbeitsplatz Identität findet. Damit ist aber nicht einem vorrangigen Anspruch des Menschen Rechnung getragen, sondern lediglich der oberflächlichen Einsicht, daß nur Beschäftigte, die sich mit den Zielen des Unternehmens identifizieren, ein reibungsloses, effizientes Funktionieren des Systems gewährleisten können. Je größer die Identifikation, desto besser für das System. Es wird daher nicht einfach die Möglichkeit zur Findung einer sozialen Identität in der Rolle als Arbeitnehmer geboten, sondern es wird *eine* bestimmte soziale Identität als Pflicht vorgeschrieben. Es bleibt kein Raum für die Entwicklung einer personalen Identität. Diese totale Identifikation mit dem System des SM bei Taylor und mit dem nach japanischem Vorbild organisierten Unternehmen bei Ouchi und Womack et al. fordert, daß sich die Person fast ausschließlich

über ihre Rolle im Unternehmen definiert. Der Funktionalität des Systems wird so absoluter Vorrang eingeräumt.

Da nur eines der dargestellten Menschenbilder das minimalethische Anforderungsniveau erreicht, wird auch hier die Frage nach den Folgen für die betroffenen Menschen gestellt. Identitätsstiftende Rollen für den Menschen in der Arbeitswelt wären solche, die es ihm erlaubten, *sich* zu verkörpern, zu personifizieren. Sie müßten dem Menschen die Möglichkeit zur Entwicklung einer sozialen Identität durch Sozialisierung im Unternehmen geben. Gleichzeitig muß jedoch die Chance zur Stellungnahme, zur Abgrenzung von der Rolle möglich sein, um auch die personale Identität ausformen zu können. Erst wenn es dem Menschen gelingen könnte, aus sozialer und personaler Identität ein sinnvolles Ganzes zu bilden, wird dem Anspruch auf Identitätsfindung genüge getan. ***Betriebswirtschaftliche Menschenbilder ignorieren jedoch die lebensweltlichen Bedürfnisse der Menschen***, weil sie unter dem Primat systemischer Funktionalität stehen.

Die ökonomische Rationalität definiert außerhalb der Person einen Standpunkt, von dem aus Menschenbilder als Rollenbilder nach Kriterien gestaltet werden, die nicht dem Betroffenen und seinen Ansprüchen, sondern der Effizienz, welche der ökonomischen Rationalität selbst entspringt, den Vorrang geben. Das Individuum (wörtlich: das Unteilbare) wird auf den ökonomischen Teil reduziert und dieser wieder zum Ganzen erhoben.¹⁷ Wenn Identität angeboten wird, so nur durch eine Identifikation mit den vermeintlich gemeinsamen ökonomischen Zielen, welche einen totalen Sinn stiften sollen.

Plessner beobachtet in der heutigen westlichen Gesellschaft die Spaltung des Menschen in die (Privat-)Person und den Rollenträger einer funktionellen Rolle.¹⁸ Die Übernahme einer Rolle, die als gesellschaftliches Funktionselement definiert ist, wird möglich auf Grundlage einer gesicherten Identität, die sich die Person angeeignet hat. Diese Spaltung wird in betriebswirtschaftlichen Menschenbildern *weiter getrieben, überwunden* und somit *verkehrt*. Geschichtlich betrachtet löste sich die funktionelle Rolle von der Person und ließ den Menschen in diesem Doppelgängertum von Rolle und Person zurück. In betriebswirtschaftlichen Menschenbildern wird nun diese Spaltung mit dem Primat, welches dem Funktionssystem eingeräumt wird, zunächst *weiter getrieben*, bis Rolle und Person unvermittelt nebeneinander stehen. Dann wird die Spaltung *überwunden* mit der Forderung zur

¹⁷ Siehe auch Abschnitt 7.1.

¹⁸ Vgl. Plessner (1964), S. 76.

totalen Identifikation der Person mit der funktionellen Rolle. Es findet eine Re-Integration von Rollenträger und Person statt. Allerdings in *verkehrter* Form, da die Person in die Rolle integriert wird und nicht vice versa. Der Mensch ist somit auf einen bloßen Rollenträger reduziert. Am Ende bleibt dann nur die Rolle und nicht die Person. Was unter dem Deckmantel der Selbstverwirklichung und Identitätsstiftung daherkam, entpuppt sich als Selbst- und Identitätsverlust. Der Mensch ist dann nur noch Mittel in einem Funktionszusammenhang, dessen Zweck er nicht beeinflussen kann. Nach philosophisch-anthropologischen Kriterien ist diese Position nicht haltbar, denn: „Alle Fortschritte in der Kultur, wodurch der Mensch seine Schule macht, haben das Ziel, diese erworbenen Kenntnisse und Geschicklichkeiten zum Gebrauch für die Welt anzuwenden; aber *der wichtigste Gegenstand in derselben, auf den er jene verwenden kann, ist der Mensch: weil er sein eigener letzter Zweck ist.*“¹⁹

Auch die beobachtbare Tatsache, daß viele Menschen fähig sind, in fast allen Lebenslagen - also auch unter extremen Rollenerwartungen - Sinn zu finden, läßt noch nicht den Schluß zu, daß dem Anspruch auf Identitätsfindung erst gar nicht Rechnung getragen werden muß, wie dies beispielsweise Schein und Ouchi andeuten.²⁰ In der Tat haben neuere psychologische Studien von Mihaly Csikszentmihalyi eindrückliche Belege dafür erbracht, daß der Mensch auch unter widrigen Umständen fähig ist, seine Identität zu entfalten.²¹ Menschen in Situationen, die von einem durchschnittlichen in der westlichen Industriekultur geprägten Menschen als schlecht bis verheerend eingeordnet würden, sind noch in der Lage, Sinn zu finden und sogar höchste Glücksgefühle zu entwickeln. Die Beispiele rangieren von einer monotonen Fließbandarbeit, über ein karges Leben in einem mitteleuropäischen Bergdorf bis zu Konzentrationslagern im Dritten Reich. *Solche* Beispiele werden in der BWL herangezogen, um den prinzipiellen Anspruch des Menschen zu leugnen, in den Strukturen, die ihm entgegneten, Sinn zu finden. Der Mensch könne schließlich, so zeigten ja die Beispiele, in jeder Situation Sinn finden.

Die zitierten Fälle belegen jedoch aus einer anderen Perspektive eher das Gegenteil dessen, was die Autoren äußern. Wenn es Menschen selbst in Extremsituationen gelingt, Sinn zu finden, so ist dies letzten Endes ein Beleg für die Notwendigkeit der Identitätsfindung. Darüber hinaus ist es ein Beleg für die außerordentli-

¹⁹ Kant (1991c), S. 399 (Hervorh. K.H.M.).

²⁰ Vgl. Schein (1980), S. 95-98; vgl. Ouchi (1980) S. 85. Schein nennt das Beispiel von Gefängnisinsassen, Ouchi das von Arbeitern in der japanischen Automobilindustrie und von Mönchen.

²¹ Vgl. Csikszentmihalyi, Mihaly: Flow - The Psychology of Optimal Experience, New York 1990.

che Fähigkeit mancher Menschen, sich aus Einsicht oder aus Abwesenheit von Reflexion in einer persönlichen Lage zu arrangieren, die nicht änderbar ist oder die sie für nicht änderbar halten. Die Strukturen unserer Wirtschaft und unserer Gesellschaft sind jedoch änderbar, so daß nicht der Mensch den Strukturen, sondern umgekehrt, die Strukturen dem Menschen anzupassen sind. Die Orientierung betriebswirtschaftlicher Menschenbilder an systemischen Funktionszwängen ist festzustellen, aber damit nicht hinzunehmen. Ein Primat der lebensweltlichen Bedürfnisse des Menschen im Sinne eines Anspruchs auf Identitätsfindung ist nicht durch die menschlichen Fähigkeiten zur Anpassung zu ersetzen. Aus dem Können ist kein Wollen und Sollen abzuleiten. Der Mensch *kann* ein glücklicher Gefängnisinsasse sein, aber er wird wohl kaum ein Gefängnisinsasse sein *wollen*.

In der Abbildung 7.9 werden die Thesen zur Kritik betriebswirtschaftlicher Menschenbilder und die sich daraus für die Menschen ergebenden Folgen zusammenfassend dargestellt. In den folgenden Kapiteln werden für die BWL Konsequenzen aus den festgestellten Humanitätsdefiziten und der Einsicht in die Folgen für die betroffenen Menschen zu ziehen sein.

Dimension	Thesen zur Kritik betriebswirtschaftlicher Menschenbilder und deren Folgen für die betroffenen Menschen.
Weltoffenheit	Menschenbilder sind weder offen für Veränderung der Menschen, noch für die Veränderung ihrer selbst.	(1) Ein geschlossenes Menschenbild bestätigt und festigt den Status quo. (2) Ein geschlossenes Menschenbild wird zu einer negativen 'self-fulfilling prophecy'.
Reziprozität	Menschenbilder gehen von einer prinzipiellen Ungleichwertigkeit der Menschen aus.	Menschenbilder etablieren ein vertikales Kommunikationsverhältnis als Normalität.
Autonomie	Menschenbilder transportieren unreflektierte Werte.	Menschenbilder behindern die Selbstbestimmung des Menschen.
Identität	Menschenbilder orientieren sich an systemischen Funktionszwängen.	Menschenbilder ignorieren die lebensweltlichen Bedürfnisse der Menschen.

Abbildung 7.9: Übersicht über Humanitätsdefizite betriebswirtschaftlicher Menschenbilder und deren Folgen

- Teil III -

Reorientierung und Rekonstruktion: Sozialökonomische Betriebswirtschaftslehre und ihr Menschenbild

In Teil II ist klar geworden, daß der Mensch im Unternehmen mit Menschenbildern konfrontiert wird, die ihm nicht gerecht werden können. Die Entfaltung seiner Potentiale ist in den untersuchten Menschenbildern nicht vorgesehen. Woran aber ist die BWL orientiert, wenn nicht am Menschen? Zwei grundsätzliche Orientierungen, zum einen die an der kommunikativen Rationalität und zum anderen die an der ökonomischen Rationalität, konnten bereits gegenübergestellt werden.¹ Erstere steht für eine Sozialintegration der Menschen in ihren lebensweltlichen Bezügen. Letztere dagegen steht für eine Systemintegration menschlichen Handelns, welche den Menschen selbst außer Betracht läßt und ihm deswegen auch nicht oder nur zufällig gerecht werden kann. Die festgestellten Humanitätsdefizite deuten darauf hin, daß betriebswirtschaftliche Menschenbilder der ökonomischen Rationalität verpflichtet sind. Diese Diagnose gibt Anlaß, einer Reorientierung der BWL und ihres Menschenbildes vernünftige Wege aufzuzeigen. Die neue Orientierung an der kommunikativen Rationalität ist dem Leitgedanken verpflichtet, zuallererst dem Menschen in wirtschaftlichen Zusammenhängen gerecht zu werden (Kapitel 8).

Der sozialökonomische Ansatz der BWL bemüht sich, diese Reorientierung an der kommunikativen Rationalität zu vollziehen. Mit der vorliegenden Arbeit teilt die sozialökonomische BWL die Orientierung an der regulativen Idee des 'mündigen Menschen', wie er den Bedingungen der idealen Kommunikationsgemeinschaft entspricht. Die sozialökonomische BWL erkennt also das Menschenbild *als Gegenstand* der Rationalisierung an (Kapitel 9).

Das Potential des Menschenbildes *als Instrument* kommunikativer Rationalisierung wurde jedoch bisher nicht entfaltet. Deshalb soll hier nun auf Grundlage der philosophisch-anthropologischen Dimensionen ein Menschenbild entwickelt werden, das als durchgängige handlungsnaher Orientierung den Charakter eines Instruments zur vernünftigen Unternehmensführung hat. Jede unternehmerische Handlung sollte sich, auf welcher Ebene auch immer, von einer Orientierung an einem vernünftig begründeten Menschenbild leiten lassen können. Bietet die Wissen-

¹ Siehe Abschnitt 1.1.

schaft solche begründeten Orientierungen an, so kann dieses Menschenbild als Instrument für die Entfaltung von Humanitätspotentialen dienen. Die BWL wird rekonstruiert als systematisch am Menschen orientierte Suche nach dem, was wirtschaftlich heißen soll (Kapitel 10).

8 Reorientierung betriebswirtschaftlicher Menschenbilder: Rationalisierung der Handlungsorientierungen

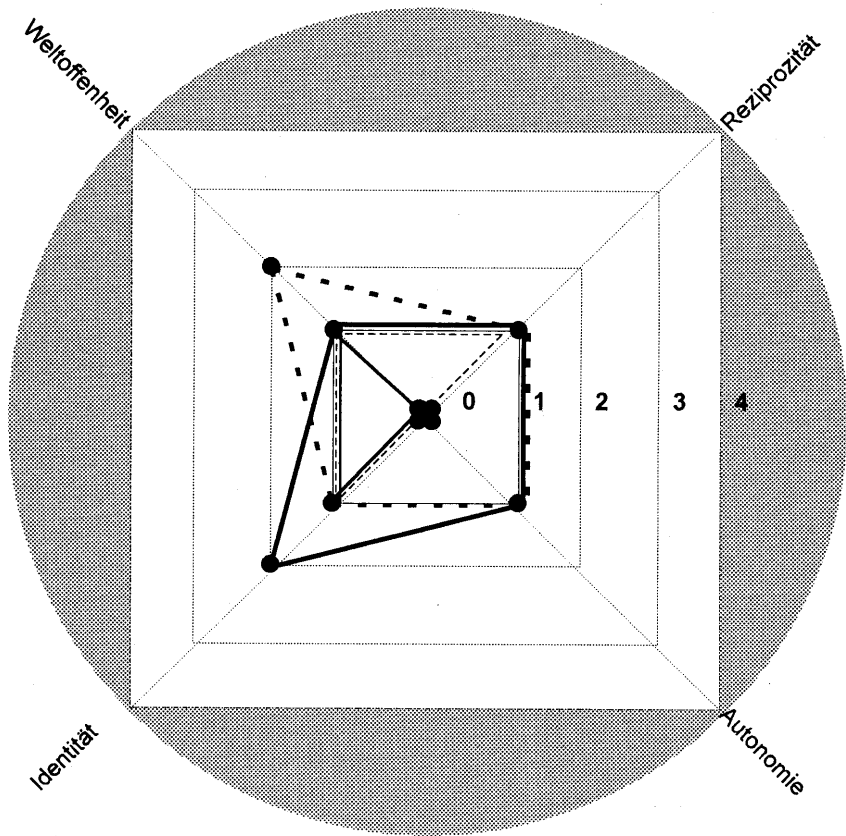
8.1 Orientierungen betriebswirtschaftlicher Menschenbilder

Das Ergebnis der Untersuchung betriebswirtschaftlicher Menschenbilder ist verheerend. Nicht eines der Menschenbilder kann auch nur minimaletische Anforderungen erfüllen. Aber wem wollen die untersuchten Theorien dann gerecht werden, wenn nicht dem Menschen? Welchen Orientierungen folgen betriebswirtschaftliche Theorien?

In einem zusammenfassenden Überblick über die Ergebnisse der Untersuchung (siehe Abbildung 8.1) wird der durchweg geringe Grad der Entfaltung zur Menschlichkeit deutlich, welchen die untersuchten Menschenbilder dem Menschen zugestehen. Für diese Darstellung wurden die vier philosophisch-anthropologischen Dimensionen auf je eine der vom Mittelpunkt ausgehenden Speichen gelegt. Auf diesen Speichen sind die Stufen der Entwicklungsfähigkeit des Menschen abgetragen, so daß sich vier Quadrate mit jeweils gleicher Stufe auf allen Dimensionen ergeben. Der Kreis im Hintergrund will den zu erkennenden Menschen andeuten. Durch die Verbindung der Punkte der jeweils gefundenen Raster-Einträge ergibt sich die Kontur eines jeden Menschenbildes. Je größer die Ausdehnung der Kontur, desto größer der Grad der Entfaltung, der dem Menschen vom jeweiligen Menschenbild zugestanden wird.

Keines der Menschenbilder erreicht eine große Ausdehnung: alle bleiben weit entfernt von dem als vernünftige Orientierung gedachten Meta-Menschenbild (Stufe 4). Die untersuchten Menschenbilder scharen sich auf der und um die Stufe 1, auf der die Dimensionen erkannt, aber in ihrer Konsequenz nicht reflektiert werden. Das Extremum wird vom Menschenbild des 'rational-economic man' markiert. Es besetzt die Stufe 0.

Der 'rational-economic man' wurde von Schein mit Bezug auf McGregors Theory X entwickelt. Beide Autoren wollten damit das Menschenbild derjenigen Führungskräfte charakterisieren, die sich in der Ausübung ihres Berufes an der herkömmlichen betriebswirtschaftlichen Theorie orientierten. Die 'herkömmliche Theorie', welche zu dieser Zeit den größten Einfluß auf die Praxis hatte, war das Scientific Management Taylors. Nach den Kriterien der vorliegenden Analyse unterscheidet sich das Menschenbild des Scientific Management jedoch deutlich von dem des 'rational-economic man'. Taylor beschreibt den Menschen nicht so, wie



- | | | | |
|---|-----------------------|---------|---------------------------|
| ● | rational-economic man | - - - | complex man |
| — | social man | - - - - | Theory Z/ Lean Management |
| — | self-actualizing man | — | Scientific Management |

Abbildung 8.1: Menschenbilder im Koordinatenkreuz philosophisch-anthropologischer Dimensionen

Schein und McGregor es implizieren. Vielmehr handelt es sich beim ‘rational-economic man’ um die *radikalisierte* Beschreibung eines Wertefundaments, welches Schein und McGregor überwinden wollen. Damit können und wollen sie dem indirekt angegriffenen Autor nicht gerecht werden. Der ‘rational-economic man’ dient Schein und insbesondere McGregor als ‘Feindbild’, als Gegenpol zum neu

entwickelten Menschenbild (Typ 2 bis 4 bzw. Theory Y). Die Vorzüge des neuen werden durch die *Radikalisierung* des alten Menschenbildes hervorgehoben.²

Wenn der 'rational-economic man' nicht das Menschenbild des Taylorismus beschreibt, dann stellt sich die Frage nach den Wurzeln (lat. 'radex'), die durch den 'rational-economic man' abgebildet werden. Welches ist also die grundlegende Orientierung, die Schein und McGregor überwinden wollen? Das Menschenbild des 'rational-economic man' diente nicht als ex ante formuliertes Wertefundament einer zur Anwendung zu bringenden Theorie. Es ist lediglich ein Gegenentwurf zu anwendungsorientierten Menschenbildern. Allerdings stützte sich dieser Gegenentwurf auf Beobachtungen in der Praxis, worin nach Meinung der Autoren eine Orientierung zum Ausdruck kam, die dann in pointierter Form im Menschenbild des 'rational-economic man' charakterisiert ist. Mit diesem Menschenbild, daß die ökonomische Rationalität schon im Namen trägt, sollte jedem Praktiker und Theoretiker klar gemacht werden, daß die im 'rational-economic man' überdeutlich herausgestellten Wertprämissen so der eigenen Erfahrungen mit dem Menschen widersprechen. Darin spiegelt sich die Erfahrung der Autoren, daß die ökonomische Rationalität in ihrer Reinform in der Unternehmenspraxis der Intention einer effizienteren Verfolgung von Unternehmenszielen eher im Wege stand, als ihr förderlich zu sein. Der Mensch in Wirtschaft, wie er jedem im täglichen Leben begegnet, ist eindeutig kein 'rational-economic man'. Deswegen könnte eine Theorie mit einem solch radikalen Menschenbild auch keine oder nur suboptimale Erfolge für die Unternehmensführung zeitigen.

Es ist der Idealtyp³ des ökonomisch-rational denkenden Menschen, der 'homo oeconomicus' der Volkswirtschaftslehre, der im 'rational-economic man' seine Entsprechung in der BWL findet. Der kleine Bruder des Homo oeconomicus überschreitet allerdings von vornherein die Grenze vom methodischen Idealtyp zum normativen Ideal.⁴ Der 'rational-economic man' verkörpert für die BWL den paradigmatischen Kern einer meist nicht expliziten Idealtheorie. Angesichts der Anwendungsprobleme in der Praxis konnte jedoch die strikte Orientierung an der ökonomischen Rationalität nie konsequent vollzogen werden. Kein Autor konnte

² Siehe entsprechende Ausführungen in Abschnitt 5.4.

³ Vgl. zum Begriff des 'Idealtyp': Weber (1982a); S.192-200.

⁴ Vgl. zur „explikativen und normativen Doppelfunktion“ des Homo oeconomicus in der Ökonomie: Ulrich (1993a), S. 195-218, insbesondere S. 196-197. Zur Kritik des Homo oeconomicus vgl. Biervert, Bernd/ Held, Martin (Hg.): Das Menschenbild in der ökonomischen Theorie - Zur Natur des Menschen, Frankfurt/M. 1991.

die Wertprämissen des 'rational-economic man' zum Ausgangspunkt der Konstruktion seiner Theorie nehmen, ohne diese in wesentlichen Punkten abzuschwächen ('zu vermenschlichen'). Der 'rational-economic man', den Schein und McGregor darstellen, ist eine von den Aussagen eines konkreten Autors geläuterte Beschreibung der nackten - und häßlichen - Wertfundamente.

Nichtsdestotrotz ist eine oft latente aber dennoch deutliche Orientierung am Ideal einer reinen ökonomischen Rationalität bei den untersuchten Menschenbildern nachweisbar. Wie im vorhergehenden Kapitel dargestellt, weisen diese Menschenbilder alle eine Orientierung an systemisch-ökonomischen Funktionszusammenhängen auf. Immer wieder sind es die Interessen des Systems Unternehmung, der alle anderen Ansprüche untergeordnet werden. Alle untersuchten Menschenbilder streben im Grunde nach dem Fluchtpunkt des ökonomisch Rationalen unter Berücksichtigung widriger Anwendungsbedingungen, nämlich der Menschen, die einem rein ökonomischen Menschenbild (noch) nicht entsprechen.

In der Systematik der vorliegenden Arbeit steht das Menschenbild des 'rational-economic man' (Stufe 0) in diametraler Opposition zum Meta-Menschenbild (Stufe 4). Die Stufe 0 der Entfaltung soll hier als 'metaphysisches Menschenbild' bezeichnet werden. Entspräche der Mensch diesem Menschenbild, so könnte die „Metaphysik des Marktes“⁵ ihre 'heilbringende' Wirkung voll entfalten. Unsere soziale Wirklichkeit entspräche der Modellwelt neoklassischer Ökonomik. In dieser Welt führt die 'unsichtbare Hand' des Marktes dazu, daß das eigeninteressierte Nutzenmaximierungsstreben des einzelnen zu einem gesteigerten Wohlstand für alle führt. Dieses metaphysisch anmutende Glaubensbekenntnis der Ökonomik fände im 'rational-economic man' seinen treuesten Jünger. Denn das Menschenbild des 'rational-economic man' ist letztlich selbst der metaphysische Fluchtpunkt einer ökonomistischen Utopie. In allen Dimensionen ohne Ausdehnung ist der 'rational-economic man' die treffliche Darstellung der totalen Reduktion des Menschen auf den systemisch ökonomischen Aspekt (siehe Abbildung 8.2).

Der metaphysische Fluchtpunkt des 'rational-economic man' und das Meta-Menschenbild des 'mündigen Menschen' bilden die Pole des Spannungsfeldes, in dem betriebswirtschaftliche Menschenbilder konzipiert werden können. Mit diesen beiden entgegengesetzten Orientierungen sind die Richtungen vorgegeben, in die

⁵ Ulrich, Peter/ Thielemann, Ulrich: Ethik und Erfolg - Unternehmensethische Denkmuster von Führungskräften - eine empirische Studie, Bern/ Stuttgart 1992, S. 34.

sich der Mensch, verstärkt durch den Charakter des Menschenbildes als 'self-fulfilling prophecy', entwickeln soll.

Den einen Pol bildet die einer systemischen Perspektive entsprechende ökonomische Rationalität als Gravitationszentrum eines dimensionslosen wirtschaftlichen Denkens. Dem entsprechenden Menschenbild zufolge soll sich der Mensch diesem Punkt so nah als möglich annähern, um seiner Bestimmung gerecht zu werden. Die Entwicklung ist nach innen, auf Reduktion, gerichtet.

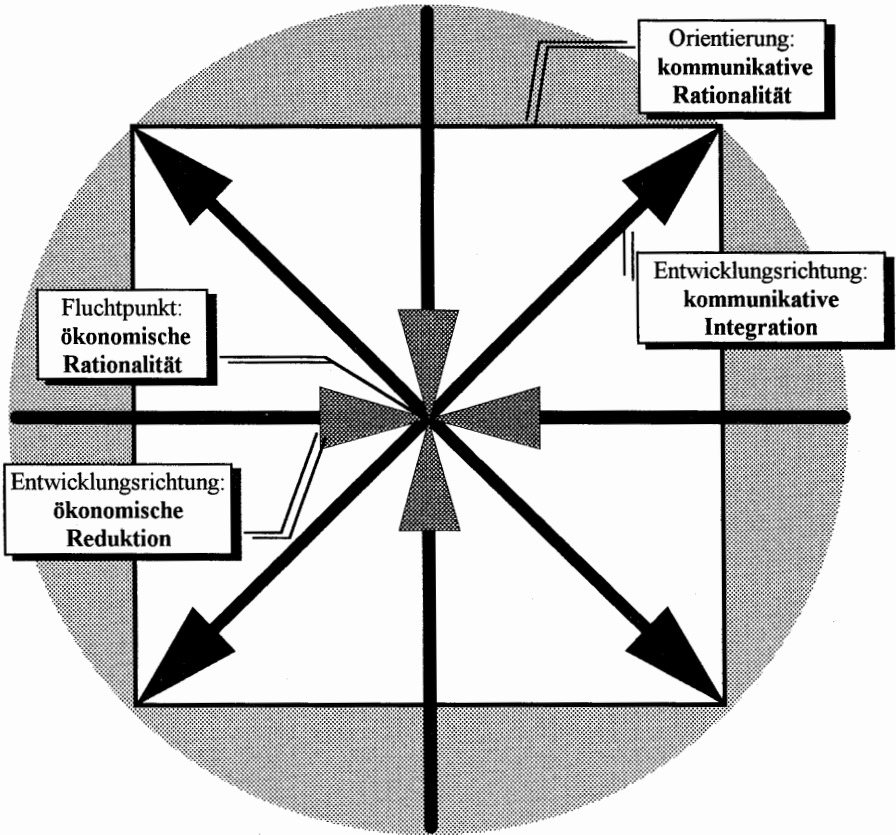


Abbildung 8.2: Entgegengesetzte Orientierungen und Entwicklungsrichtungen für betriebswirtschaftliche Menschenbilder

Den anderen Pol bildet die der Lebenswelt entstammende kommunikative Rationalität als weit aufgespannter Möglichkeitsraum und Orientierungsrahmen für die Konstruktion betriebswirtschaftlicher Menschenbilder. Dem Menschen ist in diesem Rahmen aufgegeben, zu bestimmen, was er sein soll. Die Entwicklung ist nach außen, auf Entfaltung, gerichtet und zwar in allen vier Dimensionen. Diese Richtung ist auch die nach dem Primat der Lebenswelt gebotene. Der dimensionslose ökonomische Begriff wäre - dem Primat der Lebenswelt weiter folgende - durch seine Reintegration in lebensweltliche Zusammenhänge zu überwinden. Der ökonomischen Rationalität würde die Totalität genommen, indem sie als Aspekt, der sie ist, im Zuge einer kommunikativen Rationalisierung in die Dimensionen des Menschen integriert wird.

8.2 Rationalisierungsdynamik betriebswirtschaftlicher Menschenbilder

In einer historischen Betrachtung ist bei den Menschenbildern der BWL eine gewisse Rationalisierungsdynamik festzustellen, die zwischen den beiden Leitideen gesellschaftlicher Rationalisierung hin und her schwankt: zwischen der Leitidee einer instrumentellen, ökonomischen Rationalität und der einer kommunikativen Rationalität.⁶ Dabei konnte sich bisher keiner der Rationalisierungsrichtungen durchsetzen oder besser: keine der Rationalisierungsrichtungen konnte durchgesetzt werden. Allerdings liegt das Konzept einer konsequenten kommunikativen Rationalisierung, das der ökonomischen Rationalisierung gegenübergestellt werden kann, auch erst seit 1981 mit der „Theorie des kommunikativen Handelns“⁷ vor. Mit der jetzt formulierten Leitidee kommunikativer Rationalität wird die Hoffnung genährt, daß eine lebensweltliche Aufhebung der ökonomischen Rationalität möglich ist und in der westlichen Gesellschaft wirklich werden kann und daß es sich bei der hier verfolgten Orientierung nicht bloß um eine weitere bald wieder abebbende Welle der ‘Menschenfreundlichkeit’ handelt.⁸

Das Scientific Management und die ihm zugeordneten Menschenbilder (‘rational-economic man’ bzw. Theory X) stehen für eine radikale Rationalisierung unter der Leitidee der instrumentellen Rationalität. In dieser Phase (Phase 1 - Radi-

⁶ Siehe Kapitel 1 zu den Leitideen gesellschaftlicher Rationalisierung.

⁷ Vgl. Habermas (1987a,b).

⁸ Dieser Hoffnung gegenüber eher skeptisch ist Emil Walter-Busch; vgl. Walter-Busch, Emil: Entwicklung von Leitmotiven verhaltensorientierten Managementwissens, in: Stachle, Wolfgang H./ Sydow, Jörg (Hg.): Managementforschung 1, Berlin/New York 1991, S. 347-399, hier S. 391.

kalisierung, siehe Abbildung 8.3) wird der Imperativ einer ‘objektiv-feststellbaren’ Effizienz erstmals in der BWL formuliert. Die Steigerung der Effizienz gilt als allgemein verbindliches Ziel. Eine Humanisierung ist beim ‘rational-economic man’ nicht vorgesehen. Auch Taylor wehrt sich vehement gegen den Verdacht der Philanthropie im Scientific Management: „Scientific management has nothing in it that is philanthropic [...]; philanthropy has no part in any scheme of management.“⁹

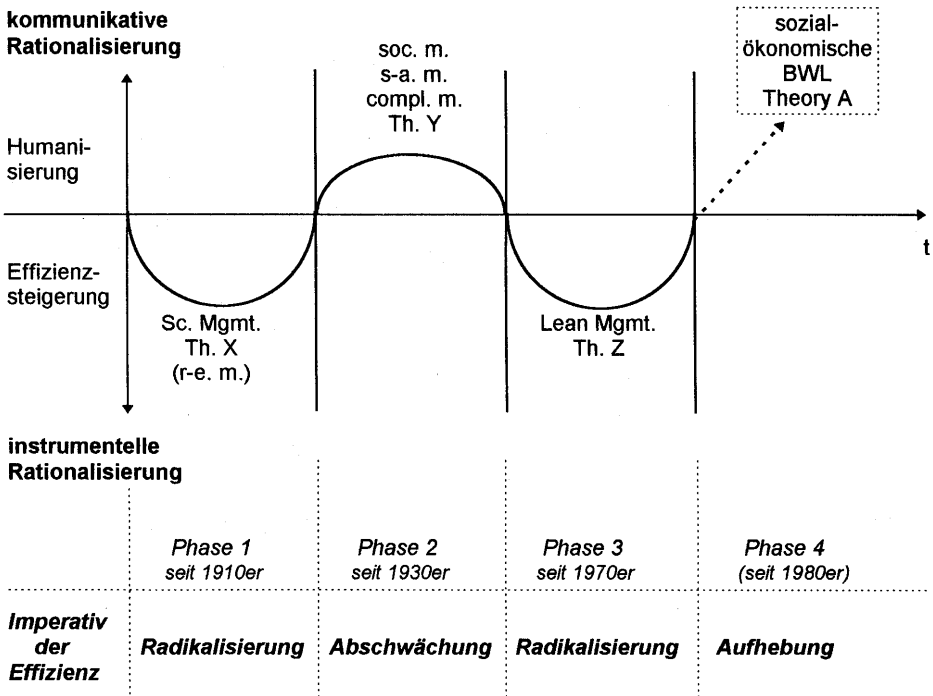


Abbildung 8.3: Menschenbilder zwischen Humanisierung und Effizienzstreben

Empirische Untersuchungen (Mayo, Maslow u.a.) in der folgenden Phase 2 bestätigen für die industrielle Arbeit die schon von Weber aufgestellte These des Sinnverlusts¹⁰ durch eine eindimensional instrumentelle Rationalisierung. Das radikale Effizienzstreben im Sinne eines Taylorismus führt bei vielen Menschen zu

⁹ Taylor, Frederick W.: Testimony before the special house committee, in ders.: Scientific Management. Comprising shop management, the principles of scientific management, testimony before the special house committee, New York/London 1947, S. 64.

¹⁰ Vgl. Kapitel 1.

einer Entfremdung von der Arbeit. Die daraufhin entwickelte Menschenbild-Theorie hat dementsprechend eine Humanisierung der für unmenschlich befundenen Arbeitswelt zum Ziel. Wie in der vorliegenden Untersuchung gezeigt, erreichen diese Ansätze jedoch lediglich eine Abschwächung des Imperativs der Effizienz, da dieser selbst gar nicht erst in Frage gestellt wird. Vielmehr geht es darum, durch 'etwas mehr' Menschlichkeit die Dysfunktionalitäten im System Unternehmen zu beseitigen und so indirekt doch wieder eine Steigerung der Effizienz als primäres Ziel zu verfolgen.

Im Lean Management (LM) und im entsprechenden Menschenbild Theory Z werden schließlich Effizienzsteigerung und Humanisierung schlicht harmonistisch gleichgesetzt, indem behauptet wird, daß eine (instrumentelle) Rationalisierung im Sinne des LM auch automatisch zu einer menschengerechteren Produktion führen würde. Damit knüpft das LM direkt an das Denken Taylors an. Wiederum ist in dieser Phase eine Radikalisierung des Imperativs der Effizienz festzustellen, denn wie aufgezeigt, bleibt das LM den Nachweis schuldig, daß es sich bei dem Gerede von einer Humanisierung nicht lediglich um ein Lippenbekenntnis handelt. Im Gegenteil ergeben die Äußerungen zum Menschen höchstens dahingehend ein stimmiges Bild, daß der Mensch immer gerade so sein zu wollen hat, wie es die Funktionalität des Systems erfordert. Der Mensch im LM hat sich radikal in die Rollen zu fügen, die eine strikt instrumentelle Rationalisierung ihm zuweist.¹¹

Mit dem LM ist ein neuer Höhepunkt der instrumentellen Rationalisierung erreicht. Wiederum sprechen jedoch in der Unternehmenspraxis zu beobachtende Symptome, wie innere Kündigung und hohe Krankheitsquoten, für die Notwendigkeit der Humanisierung einer vom LM geprägten Arbeitswelt. Darüber hinaus beginnt eine kritischer werdende Öffentlichkeit, nach der Legitimation der mit der Einführung des LM einhergehenden externen Effekte, vornehmlich der Arbeitslosigkeit, zu fragen. Die instrumentelle Rationalisierung bringt sich so selbst in Legitimationsnöte. Da die Steigerung der Unternehmenserfolge offensichtlich nicht zu einem allgemeinen Wohlstand und vor allem nicht zu Vollbeschäftigung, wie auch immer die gesellschaftlich zu definieren wäre, führt, reichen diese vorher oft bemühten Argumente auch nicht mehr aus, um Rationalisierungen im instrumentellen Sinne zu rechtfertigen.

Zeitgemäß wäre eine kommunikative Rationalisierung, die eine Legitimationsbasis schaffen kann für dann gewiß auch anders aussehende betriebswirtschaftliche

¹¹ Siehe auch Abschnitt 6.4.

Rationalisierungsmaßnahmen auf einer instrumentellen Ebene. Die Bemühungen um eine kommunikative Rationalisierung müßten diesmal von vornherein die Aufhebung des Imperativs der Effizienz vorsehen. Humanisierung wäre dann nicht mehr als Optimierung des Einsatzes von 'Menschlichkeit' zur Steigerung der Effizienz mißzuverstehen, sondern als prinzipieller Vorrang der Menschlichkeit vor jedem Effizienzstreben aufzufassen. Die Rationalisierung mit dem fixen Ziel der Effizienz wäre zu ersetzen durch die Rationalisierung der Ziele selbst. Dies bedeutet, daß die Handlungsorientierungen selbst in einem gesellschaftlichen Verständigungsprozeß zu rationalisieren sind.

8.3 Das Menschenbild als vernünftige Handlungsorientierung

Welche Rolle müßte ein Menschenbild, das der kommunikativen Rationalisierung verpflichtet ist, in einer betriebswirtschaftlichen Theorie einnehmen? Im Menschenbild als Metapher für die Wertprämissen einer betriebswirtschaftlichen Theorie kommen die zugrundegelegten Handlungsorientierungen zum Ausdruck. Damit bietet sich das Menschenbild als Gegenstand der kommunikativen Rationalisierung an. Das heißt, daß die grundlegenden Wertprämissen einer Theorie im Sinne einer kommunikativen Rationalität zu formulieren sind.

Dies bedeutet aber auch, daß das Menschenbild als lebensweltliches Konstrukt ernst zu nehmen ist. Insbesondere bei der Analyse des Lean Management wurde deutlich, daß diese Forderung keine Selbstverständlichkeit ist. Vielmehr basiert die Konstruktion des LM auf einer Vorstellung von einem perfekten *System*. Damit ist nicht der Mensch in seiner *Lebenswelt*, sondern eine aus dieser herausgelöste Realabstraktion, das Wirtschaftssystem, Ausgangs- und Endpunkt für die Entwicklung der Theorie. Der Mensch ist lediglich Residuum, eine Restgröße, die sich anzupassen hat. Der Mensch wird zum „Mann ohne Eigenschaften“¹² Um dem Menschen und auch um der orientierenden Funktion, die einem Menschenbild immer schon zukommt, gerecht werden zu können, muß die BWL unter der Leitidee einer der Lebenswelt des Menschen entspringenden kommunikativen Rationalität konstruiert sein und nicht ausgehend von einer Realabstraktion, die eine Ausgeburt der instrumentellen ökonomischen Vernunft ist.

Die erste Rolle des Menschenbildes ist also die, *Gegenstand* gesellschaftlicher Rationalisierung zu sein. Das Menschenbild als Handlungsorientierung ist somit

¹² Vgl. Musil, Robert: Der Mann ohne Eigenschaften, Band I und II, Reinbek 1992.

selbst einer kommunikativen Rationalisierung, also einer argumentativen Überprüfung, zu unterziehen. Hinzu kommt aber noch die zu entwickelnde Rolle des Menschenbildes als Leitlinie oder *Instrument* gesellschaftlicher Rationalisierung. Die Wertprämissen einer Theorie, die im Menschenbild ihre Metapher haben, finden immer nur indirekt Eingang in die Lebenspraxis der Betroffenen. Das Menschenbild könnte jedoch als solch eine Orientierung am Menschen entfaltet werden, die den Handlungen der Betroffenen recht nahe ist. Damit liefe das Menschenbild nicht mehr Gefahr, in der konkreten Situation des Wirtschaftshandelns aus den Augen verloren zu werden. So wie das Menschenbild in den herkömmlichen Menschenbild-Theorien unter der Leitidee ökonomischer Rationalität als Instrument zur effizienteren Unternehmensführung genutzt wurde, so könnte ein Menschenbild unter der Leitidee kommunikativer Rationalität als Instrument zur kommunikativen Rationalisierung der Lebenspraxis herangezogen werden. Damit käme dem Menschenbild in betriebswirtschaftlichen Theorien die Doppelrolle zu, sowohl Gegenstand als auch Instrument einer kommunikativen Rationalisierung zu sein.

Wenn nur die halbe Rolle des Menschenbildes als Gegenstand der Rationalisierung wahrgenommen werden sollte, so wäre es damit getan, ein Meta-Menschenbild (Stufe 4) zu postulieren und als grundlegende Orientierung für die Konstruktion der betriebswirtschaftlichen Theorie im Hinterkopf zu behalten. Soll das Menschenbild aber gleichzeitig auch Instrument kommunikativer Rationalisierung sein, so müssen die darin enthaltenen Wertprämissen den direkten Anschluß an die Handlungssituationen in der Lebenswelt der betroffenen Menschen suchen. Das hieße aber auch, daß dieses Menschenbild danach streben muß, für die betroffenen Menschen zustimmungsfähig zu sein. Nur so hat es überhaupt eine Chance auf eine Legitimierung als handlungsnahe Orientierung (Stufe 3). Das Menschenbild ist dann eine regulative Idee mittlerer Reichweite, die im Hinblick auf die Meta-Norm der idealen Kommunikationsgemeinschaft formuliert wurde (Stufe 4).

Nach unten ist der Raum für die Konstruktion eines solchen Menschenbildes für eine betriebswirtschaftliche Theorie vom minimalethischen Anforderungsniveau (Stufe 2) begrenzt. Wenn dieses nicht erfüllt werden kann, so sind nicht einmal die Bedingungen der Möglichkeit einer Entfaltung des Menschen zur Menschlichkeit gegeben. Zwischen dem minimalethischen Anforderungsniveau und dem Menschenbild als regulative Idee mittlerer Reichweite sind die betroffenen Menschen, dazu aufgefordert, sich im praktischen Diskurs über die im Menschenbild enthaltenen Werte und die daraus abzuleitenden Handlungsnormen zu verständigen. In diesem *Verständigungsraum* gilt es, vernünftige Orientierungen mit den

realen Bedingungen eines ökonomischen Systems zu vermitteln. Es gilt also, 'innovative Synthesen'¹³ aus lebensweltlicher Orientierung und systemischen Anforderungen zu entwickeln (siehe Abbildung 8.4).

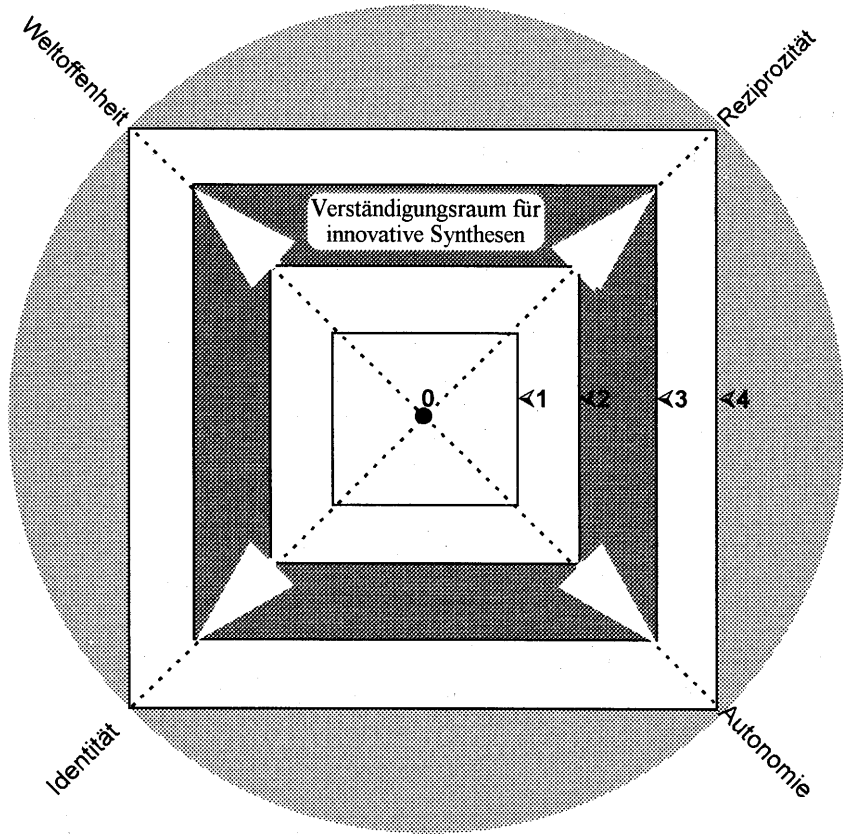


Abbildung 8.4: Verständigungsraum für innovative Synthesen

Die Konstruktion eines betriebswirtschaftlichen Menschenbildes, daß als Instrument der Rationalisierung dienen soll, müßte also auf den Verständigungsraum zwischen der Stufe 2 und der Stufe 3 ausgerichtet sein, um von vornherein orientie-

¹³ In Anlehnung an: Ulrich, Peter/ Fluri, Edgar: Management - Eine konzentrierte Einführung, 6. A., Bern/ Stuttgart 1992.

rende Funktion im Hinblick auf eine kommunikative Rationalisierung wahrnehmen zu können. Mit der Etablierung eines *Menschenbildes als handlungsnaher Orientierung* wäre der „notwendige konsequente und radikale Schritt zu einem Menschen, wie immer er sei,“¹⁴ getan, da es den Status quo in keiner Weise festschreibt, sondern diesen allenfalls als Ausgangspunkt einer möglichen Entwicklung berücksichtigt.

In einer BWL, in der die genannten Humanitätsdefizite vermieden werden sollen, haben also einfach nur empirisch festgestellte Menschenbilder als Wertefundierung keinen Platz. Allenfalls ist die empirische Feststellung bestehender Menschenbilder als Anlaß zu nehmen, gezielt die kommunikative Rationalisierung der Handlungsorientierung zu fördern (siehe Abbildung 8.5). Als Ansatz und Ausgangspunkt für die Bildung der Theorie kann solch ein Menschenbild nicht dienen.

Stufe	Rolle des Menschenbildes	Aufgabe des Menschenbildes	Inhalt des Menschenbildes
zwischen 0 und 3	Menschenbild der betroffenen Menschen	das Gegebene analysieren als Voraussetzung der Kritik	empirisch festgestellte Wertprämissen
2	Minimalanforderung an die Menschenbilder der Handelnden	Bedingungen der Möglichkeit der Entwicklung gewährleisten	minimalethisches Anforderungsniveau
3	Instrument und Gegenstand kommunikativer Rationalisierung, eigentliches Menschenbild der Theorie	Wertefundierung für wirtschaftliches Handeln und handlungsnaher Orientierung, regulative Idee mittlerer Reichweite	explizite und vernünftig begründete Normen [Theory A, siehe Kapitel 10]
4	Gegenstand kommunikativer Rationalisierung, philosophisches Fundament	langfristige Orientierung, regulative Idee, Meta-Menschenbild	entspricht der Grundnorm der idealen Kommunikationsgemeinschaft

Abbildung 8.5: Die Rolle des Menschenbildes in der reorientierten BWL

Das Menschenbild in betriebswirtschaftlichen Theorien muß die Doppelrolle erfüllen, sowohl Gegenstand als auch Instrument gesellschaftlicher Rationalisie-

¹⁴ Kappler (1992), Sp. 1335.

rung unter der Leitidee kommunikativer Rationalität zu sein. Zum einen wird das Menschenbild als lebensweltliche Handlungsorientierung der kommunikativen Rationalisierung unterzogen. Zum anderen aber dient es als situative Handlungsorientierung, die aber selbst schon Ergebnis eines vernünftigen Verständigungsprozesses ist. Dieses umfassende Menschenbild ist als Leitstern in Richtung einer vernünftigen Lebenspraxis in der Wirtschaft zu entwerfen und zur Diskussion zu stellen (siehe Kapitel 10).

9 Entwicklungspotentiale der BWL als sozialökonomische Betriebswirtschaftslehre

Der sozialökonomische Ansatz der BWL, wie er von Peter Ulrich auf den Weg gebracht wurde,¹ teilt mit der vorliegenden Arbeit die Orientierung an der Leitidee einer kommunikativen Rationalität und damit auch die Wertfundierung durch das Menschenbild eines vernunftbegabten, mündigen Menschen. Dieses Menschenbild wird von Ulrich explizit entwickelt und als Ausgangspunkt und Wertfundierung seiner Überlegungen zu einer praktischen Sozialökonomie herangezogen.² Damit etabliert Ulrich das Menschenbild ausdrücklich als *Gegenstand* gesellschaftlicher Rationalisierung. Bisher wurde das Potential des Menschenbildes als Leitlinie oder *Instrument* im selben Projekt zur Vernünftigung der wirtschaftlichen Lebenspraxis noch nicht systematisch entfaltet. Hier wird nun zunächst der sozialökonomische Ansatz und seine Grundlage, der St. Galler Ansatz Integrativer Wirtschaftsethik, in bezug auf die BWL dargestellt. Danach wird ein Wissenschaftsprogramm einer sozialökonomischen BWL entworfen, in dessen Rahmen das Menschenbild als Gegenstand und als Instrument kommunikativer Rationalisierung entwickelt werden kann (siehe Kapitel 10).

¹ Vgl. allgemein Ulrich (1993a), S. 341-369, Kapitel 6: „Paradigmaentwurf: Praktische Sozialökonomie“; zur BWL: Ulrich, Peter: Betriebswirtschaftslehre als praktische Sozialökonomie - Programmatische Überlegungen, in: Wunderer, Rolf (Hg.): Betriebswirtschaftslehre als Management- und Führungslehre, 2. A., Stuttgart 1988, S. 191-215 (1988a) (neubearbeitete Fassung in der 3. A., Stuttgart 1995, S. 179-203); und Ulrich, Peter: Kommunikative Rationalisierung - ein neuer Rationalisierungstyp jenseits der technikgestützten Systemsteuerung, in: Rock, Reinhard/ Ulrich, Peter/ Witt, Frank (Hg.): Strukturwandel der Dienstleistungsrationalisierung, Frankfurt/M. 1990, S. 237-270.

² Vgl. Ulrich (1993a), S. 31-55, Kapitel 2.1: „Anthropologische Grundlagen zum Bild des vernunftbegabten Menschen“.

9.1 Grundzüge einer sozialökonomischen BWL

„Nur was Köpfe nicht mehr zusammenhalten können, wird zur eigenen Welt, um die sich dann [...] ein Meer von Unwissenheit legt.“

J. Mittelstraß³

Als Rahmen für die Entwicklung einer sozialökonomischen BWL, die einer kommunikativen Rationalisierung verpflichtet ist, bietet sich, wie zu zeigen sein wird, die von Peter Ulrich konzipierte 'Integrative Wirtschaftsethik der Unternehmung'⁴ an. Erste programmatische Überlegungen zu einer sozialökonomischen BWL liegen bereits vor.⁵ Im folgenden wird aufgezeigt, daß dieser Ansatz die in der vorliegenden Untersuchung aufgedeckten Defizite in der Wertefundierung von vornherein vermeidet, allerdings ohne das Menschenbild als Instrument gesellschaftlicher Rationalisierung ernst zu nehmen.

Die Ausgangsfrage Integrativer Wirtschaftsethik könnte in Anlehnung an Kant lauten: „Was heißt: sich im Denken orientieren“⁶ für das Wirtschaften? Kant verweist zur Beantwortung seiner Frage auf die Vernunft. Dort seien „Wegweiser oder Kompaß“⁷ als begründete Orientierungen für wissenschaftliche und lebensweltliche Verhältnisse zu entdecken.⁸ Übertragen auf die Wirtschaftswissenschaft bedeutet dies, daß die Beschränkung auf die orientierungslose Generierung von Verfügungswissen überwunden werden müßte. Vielmehr ist Verfügungswissen immer erst im Hinblick auf ein

³ Mittelstraß, Jürgen: Der Blick aufs Ganze - Wider die Verzweigung der Geisteswissenschaft, in: NZZ, Nr. 111 vom 15./16. Mai 1993.

⁴ Zum Konzept der Integrativen Wirtschaftsethik vgl. Ulrich, Peter: Integrative Wirtschafts- und Unternehmensethik - ein Rahmenkonzept-, Beiträge und Berichte des IWE, Nr. 55, St. Gallen 1993 (1993b). Die hier verwandte Formulierung 'Integrative Wirtschaftsethik der Unternehmung' soll deutlich machen, daß der Ansatz nicht auf die Unternehmung selbst beschränkt ist, wie dies der Begriff 'Unternehmensethik' in der Tradition der amerikanisch geprägten 'Business Ethics' implizieren könnte. Integrative Wirtschaftsethik der Unternehmung umfaßt dagegen das gesamte Wirtschaften in seiner Einbettung in soziale Beziehungen. Peter Ulrich spricht meist von 'Unternehmensethik', jedoch nicht ohne sich von einem verengten Verständnis des Begriffs zu distanzieren. Dementsprechend werden im folgenden beide Begriffe (Wirtschaftsethik der Unternehmung und Unternehmensethik) synonym verwendet.

⁵ Vgl. Ulrich (1988a) und Ulrich (1989a).

⁶ Kant, Immanuel: Was heißt: sich im Denken orientieren?, Werkausgabe, Bd. V, 7. A., Frankfurt/M. 1988, S. 265-283.

⁷ Kant (1988), S. 277.

⁸ Vgl. auch Mittelstraß, Jürgen: Was heißt: sich im Denken orientieren?, in: Schwemmer, Oswald (Hrsg.), Vernunft, Handlung und Erfahrung. Über die Grundlagen und Ziele der Wissenschaften, München 1981, S. 117-132, hier S. 120.

zu schaffendes Wissen über Orientierungen zu formulieren. Ganz im Sinne des Wissenschaftsverständnisses der BWL als praktischer Wirklichkeitswissenschaft ist der Prozeß der Weiterentwicklung technischen Wissens auf die Reflexion der Wertfundierungen auszuweiten. Die Integrative Wirtschaftsethik integriert Orientierungswissen und Verfügungswissen zu einem ganzheitlichen Begriff eines vernünftigen Wirtschaftens (siehe Abbildung 9.1). Konsequenterweise ist die Ökonomie neu zu definieren als „Lehre vom *vernünftigen* Umgang mit knappen Ressourcen“.⁹ Nominal weicht diese Definition nicht von der herkömmlichen ab. Allerdings ist der Begriff ‘vernünftig’ hier im umfassenden Sinne Kants zu verstehen. Die erweiterte Sichtweise eines vernünftigen Wirtschaftens hat sowohl technische als auch normative Probleme zum Gegenstand. Damit tritt zum vormaligen Erkenntnisziel der effizienten Verwirklichung vorgegebener Zwecke die Aufgabe, zunächst vernünftige Zwecke des Wirtschaftens zu reflektieren.

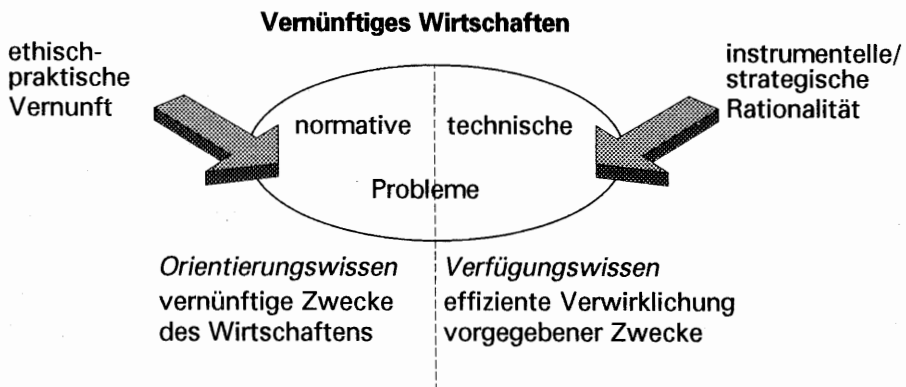


Abbildung 9.1: Vernünftiges Wirtschaften¹⁰

Dabei besteht das Neue, das ‘Integrative’ an der Integrativen Wirtschaftsethik zum einen gerade in der Forderung, keine der beiden Seiten auf die andere zu reduzieren.¹¹ Zum zweiten ist auch ein bloßes Nebeneinanderher der Ökonomie und der Ethik zu

⁹ Ulrich (1993b), S. 1.

¹⁰ Vgl. Matthiesen, Kai H.: Integrative Wirtschaftsethik der Unternehmung - Auf dem Weg zu einer sozialökonomischen Betriebswirtschaftslehre, in: Büscher, Martin/ Knobloch, Ulrike/ Matthiesen, Kai H./ Thielemann, Ulrich: Auf dem Weg zu einer integrativen Wirtschaftsethik - Beiträge zum Projekt wirtschaftswissenschaftlicher Grundlagenreflexion, Beiträge und Berichte des IWE, Nr. 65, St. Gallen 1994, S. 14-23, hier S. 15.

¹¹ Vgl. Ulrich (1993b), S. 1.

überwinden. Die interdisziplinäre Arbeitsteilung, welche die Ökonomie von der Wertereflexion befreite und diese Aufgabe der außerökonomischen Disziplin Ethik zuwies, mündete in ein „disziplinäres Nicht-Verhältnis“¹² und in das im Eingangszitat erwähnte „Meer von Unwissenheit.“¹³ Die Forderung, die Disziplinen mit dem Kopf zusammenzuhalten, bedeutet nicht nur einen Abschied von der Eindimensionalität der jeweiligen Disziplin, sondern auch den Abschied von einem „dualistischen Wissenschaftsprogramm“,¹⁴ welches beide Perspektiven nur gleichermaßen gelten läßt. Die analytische Trennung in zwei Rationalitäten birgt die auch von Ulrich diagnostizierte Gefahr, daß beide unvermittelt nebeneinander stehen bleiben.¹⁵ Die Aufgabe einer Unternehmensethik auf dieser Grundlage wäre dann lediglich „die methodische *Vermittlung* zwischen betriebswirtschaftlicher Sachlogik und ethisch-moralischen Ansprüchen.“¹⁶

Wenn aber diejenige Handlungsweise als ethisch-praktisch vernünftig gelten soll, „die für unsere Lebenspraxis als Ganzes wertvoll ist und Sinn macht“,¹⁷ dann ist die zugrundegelegte Rationalität auch *integrativ* als ganze zu denken und nicht *dualistisch* als aus zwei zu vermittelnden Teilen zusammensetzendes Stückwerk. Aus dem Blickwinkel der Lebenswelt werden von vornherein beide Perspektiven integriert, da die Lebenswelt der unhintergehbare Nährboden für eine Betrachtung ist, welche eben diese Lebenswelt systemisch ausdifferenzierend beschreibt. Deswegen gebührt der Perspektive der Lebenswelt der Vorrang vor der des Systems. Der Lebenswelt kommt damit der Rang als „umfassenderes Ordnungskonzept“¹⁸ zu.

Die lebensweltliche Perspektive ist integrierend als vor- und nachanalytische Sicht zu denken. Denn einerseits ist die Lebenswelt immer voranalytischer Ausgangspunkt

¹² Mittelstraß, Jürgen: Wirtschaftsethik oder der erklärte Abschied vom Ökonomismus auf philosophischen Wegen, in: Ulrich, Peter (Hg.): Auf der Suche nach einer modernen Wirtschaftsethik. Lernschritte zu einer reflexiven Ökonomie, Bern 1990, S. 17-38, S. 27.

¹³ Mittelstraß (1993).

¹⁴ Ulrich (1993a) S. 355; vgl. auch „Ein dualer Ansatz für die Managementlehre“ in: Ulrich, Peter: Systemsteuerung und Kulturentwicklung, in: Die Unternehmung, 38. Jg. (1984), Nr. 4, S. 303-325, hier S. 320-322 und vgl. Ulrich, Peter: Konsensus-Management: Die zweite Dimension rationaler Unternehmensführung, BFuP, 35. Jg. (1983), S. 70-84.

¹⁵ Vgl. Ulrich (1989a), S.145 als Kritik an Hill (vgl. Hill, Wilhelm: Betriebswirtschaftslehre als Managementlehre, in: Wunderer, Rolf (Hg.): Betriebswirtschaftslehre als Management- und Führungslehre, 2. A., Stuttgart 1988, S. 111-146, hier S. 118).

¹⁶ Ulrich, Peter: Unternehmensethik - Führungsinstrument oder Grundlagenreflexion?, in: Steinmann, Horst/ Löhner, Albert (Hg.): Unternehmensethik, 2. A., Stuttgart 1991, S. 189-210 (1991c), hier S. 190 (im Original teilweise kursiv).

¹⁷ Ulrich (1991c), S. 199.

¹⁸ Habermas (1986), S. 393.

eines analytischen Denkens. Andererseits ist sie aber immer auch dessen nachanalytischer Endpunkt. Die analytische Trennung selbst kann dagegen weder Ausgangspunkt noch Endpunkt irgendeines Denkens sein und darf auch nicht entsprechend mißverstanden werden. Da die systemische Perspektive lediglich eine analytische Abstraktion der Lebenswelt darstellt, können dem System als einem abgeleiteten Konstrukt selbst keine Orientierungen entnommen werden. Jedes systemische Denken ist daher wiederum an die Lebenswelt zurückzukoppeln und an lebensweltlichen Orientierungen auszurichten.

Die Beziehungen zwischen den Menschen konstituieren die Lebenswelt. „[...]Der Gesichtspunkt des ‘Sozialen’, also der Beziehung zwischen den Menschen, [...]“¹⁹ bildet in einer sozialökonomischen BWL den Ausgangspunkt der ökonomischen Betrachtung. Eine sozialökonomische Wissenschaft bedeutet im Vergleich zur herkömmlichen BWL eine Erweiterung des Erkenntnisinteresses von den wirtschaftlichen Erscheinungen auf die wirtschaftlich relevanten und bedingten Erscheinungen, wie die Menschen sie aus ihrem jeweiligen Blickwinkel wahrnehmen.²⁰ Damit wird die BWL zu einer Kulturwissenschaft im Sinne Webers: „Transzendente Voraussetzung jeder Kulturwissenschaft ist [...], daß wir Kulturmenschen sind, begabt mit der Fähigkeit und dem Willen, bewußt zur Welt Stellung zu nehmen und ihr einen Sinn zu verleihen.“²¹ Es gilt dann: „Es gibt keinen ‘rein betriebswirtschaftlichen Standpunkt’ - nur Personen haben Standpunkte.“²² Damit wird der Mensch in seiner Lebenswelt zum *Ausgangspunkt* der ökonomischen Reflexion. Die sozialökonomische BWL geht damit über die ebenso beachtete wie mißachtete Floskel „Der Mensch ist *Mittelpunkt!*“²³ hinaus.²³

Die grundlegende Leitidee, die auf die Ablösung des paradigmatischen Kerns der herkömmlichen, sich ‘objektiv’ gebenden BWL zielt, ist die Leitidee der ‘sozialökonomischen Rationalität’. Die Wende von der ‘rein ökonomischen Rationalität’ zur ‘sozialökonomischen Rationalität’ kommt einen Paradigmawechsel gleich.²⁴ Das neue Paradigma wird in Abgrenzung zu einem objektivistischen Wissenschaftsverständnis als regulative Idee formuliert:

¹⁹ Weber (1982a), S. 165.

²⁰ Vgl. Weber (1982a), S. 161-163.

²¹ Weber (1982a), S. 180 (im Original teilweise gesperrt).

²² Ulrich (1988a), S.197.

²³ Nicht ohne Grund gerät diese Floskel vielen Nutzern zum betriebswirtschaftlichen Kalauer in der Form: „Der Mensch ist Mittel! Punkt!“

²⁴ Vgl. Ulrich (1993a), S. 13.

„Als *sozialökonomisch rational* kann jede Handlung oder jede Institution gelten, die freie und mündige Bürger in der vernunftgeleiteten politisch-ökonomischen Verständigung unter allen Betroffenen als *‘wertschaffend’* (Wertschöpfung) bestimmt haben (könnten).“²⁵

Die Aufgabe der BWL besteht nun darin, die Verfolgung der regulativen Idee sozialökonomischer Rationalität in der Wirtschaftspraxis in umfassender Weise zu unterstützen. Dies geschieht, indem der Wissenschaftler sich darum bemüht, die Idee immer wieder aufs Neue so auszuformulieren, daß sie den Umsetzungsanforderungen betriebswirtschaftlicher Praxis gerecht werden kann. Der Wissenschaftler ist in Fragen der konkreten Ausführung ein gleichberechtigter Kommunikationspartner unter anderen, d.h. überwiegend unter Wirtschaftspraktikern.

Um den wirtschaftlich Handelnden von Seiten der Wissenschaft Handlungsorientierungen anbieten zu können, die einen der Praxis angemessenen Konkretionsgrad haben, werden im folgenden vier unternehmerische Handlungsebenen unterschieden. Für diese Ebenen werden in Kapitel 10 handlungsnahе Orientierungen im Hinblick auf ein vernunftorientierten Menschenbild entwickelt.

²⁵ Ulrich (1993b), S. 8; vgl. schon früher in ähnlicher Formulierung: Ulrich, Peter: Diskursethik und Politische Ökonomie, Beiträge und Berichte des IWE, Nr. 28, St. Gallen 1989 (1989b), S. 24. Auch in: Biervert, Bernd/ Held, Martin (Hg.): Ethische Grundlagen der ökonomischen Theorie, Frankfurt/M./New York 1989.

9.2 Handlungsebenen in der sozialökonomischen BWL

Die unternehmerischen Handlungsebenen wurden von Ulrich²⁶ entworfen und von Rock / Ulrich / Witt²⁷ im Rahmen einer Studie zur Rationalisierung im Dienstleistungssektor weiterentwickelt. Die Studie erbrachte den Nachweis dreier voneinander unterscheidbarer Typen betriebswirtschaftlicher Rationalisierung (instrumentelle, strategische und kommunikative), welche die Handlungsebenen konstituieren. Die Typen betriebswirtschaftlicher Rationalisierung werden mit der Habermas'schen Unterscheidung in drei Grundtypen rationalen Handelns in Verbindung gebracht (siehe Abbildung 9.2). Habermas unterscheidet seine Handlungstypen nach ihrer Handlungsorientierung und der Handlungssituation. Die Handlungsorientierung am Erfolg ist der Leitidee der instrumentellen Rationalität verpflichtet; die Handlungsorientierung an der Verständigung folgt der Leitidee kommunikativer Rationalität. Die Handlungstypen sind lebensweltliche Kategorien, die in der Praxis immer gleichzeitig auftreten; ihre Trennung ist nur analytisch möglich. Jedes Handeln hat also immer gleichzeitig instrumentelle, strategische und kommunikative Aspekte.²⁸ Jedem dieser drei Handlungstypen entspricht ein betriebswirtschaftlicher Rationalisierungstypus, wie zu erläutern sein wird.

Handlungssituation \ Handlungsorientierung	erfolgsorientiert	verständigungsorientiert
nicht-sozial	instrumentelles Handeln	-
sozial	strategisches Handeln	kommunikatives Handeln

Abbildung 9.2: Handlungstypen nach Habermas²⁹

²⁶ Vgl. Ulrich (1987a) und Ulrich (1988a).

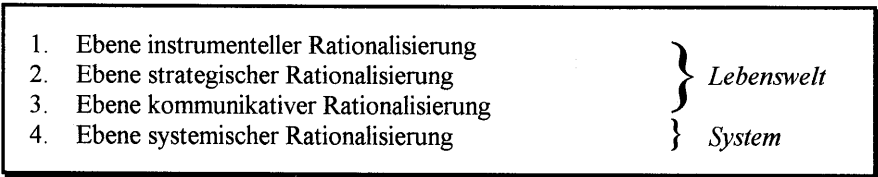
²⁷ Vgl. Rock, Reinhard/ Ulrich, Peter/ Witt, Frank H.: Dienstleistungsrationalisierung im Umbruch - Wege in die Kommunikationswirtschaft, Opladen 1990 (1990a). Vgl. auch Ulrich, Peter: Kommunikative Rationalisierung - ein neuer Rationalisierungstyp jenseits der technikgestützten Systemsteuerung, in: Rock, Reinhard/ Ulrich, Peter/ Witt, Frank (Hg.): Strukturwandel der Dienstleistungsrationalisierung, Frankfurt/M. 1990, S. 237-270.

²⁸ Vgl. Habermas (1986), S. 379-380 und S. 383.

²⁹ Vgl. Habermas (1987b), S. 384.

Der lebensweltlichen Perspektive, welcher die Kategorien der drei Handlungstypen entspringen, stellt Habermas die Systemperspektive gegenüber, für die hier eine vierter betriebswirtschaftlicher Rationalisierungstypus eingeführt werden soll. Für wirtschaftliches Handeln ist zu beobachten, daß sich der Systemcode 'Geld' aus der Umgangssprache der Lebenswelt ausdifferenziert hat und das System Wirtschaft konstituiert. Das so mittels des Mediums 'Geld' gesteuerte System kann als Extrapolation der lebensweltlichen Handlungsorientierung Erfolg interpretiert werden. Die Verdinglichung und Objektivierung, die mit dem Wechsel von einer Sozialintegration zu einer Systemintegration einhergeht, steht zunächst im Gegensatz zu einer Verständigungsorientierung. „[...]Ihre Integrationsleistungen fallen nicht in jenen Horizont, innerhalb dessen sich die Interaktionsteilnehmer selbst orientieren.“³⁰ Dennoch ist die systemische Integration, wie sie im Wirtschaftssystem vorherrscht, durch die Handlungen in der Lebenswelt und deren Typen beeinflusst und beeinflussbar, da letztlich auch das System seinen Ursprung im lebensweltlichen Handeln der Menschen hat. Damit muß das System das Primat der Lebenswelt und damit die Ebene der kommunikativen Rationalisierung voraussetzen.

Es lassen sich also insgesamt vier Ebenen unterscheiden, auf denen ein Akteur handeln kann. Dies sind zunächst die drei Ebenen der Rationalisierung des Handelns der Akteure in ihrer Lebenswelt³¹ und eine vierte Ebene, auf der die Rationalisierung des (Wirtschafts-) Systems selbst verfolgt wird, welche aber wiederum auf das lebensweltliche Handeln der Akteure zurückgreifen muß:



³⁰ Habermas (1986), S. 380.

³¹ Ulrich konzentriert sich in seinen Ausführungen zu betriebswirtschaftlichen Rationalisierungskonzepten zunächst auf die lebensweltlichen Ebenen 1-3. Vgl. Ulrich, Peter: Die Weiterentwicklung der ökonomischen Rationalität - Zur Grundlegung der Ethik der Unternehmung, in: Biervert, Bernd/ Held, Martin (Hg.): Ökonomischen Theorie und Ethik, Frankfurt/M./New York 1987, S. 122-149 (1987a); und Ulrich, Peter: Betriebswirtschaftliche Rationalisierungskonzepte im Umbruch - neue Chancen ethikbewusster Organisationsgestaltung, in: Die Unternehmung, 45. Jg. (1991), Nr. 3, S. 146-166 (1991a). Später bezieht Ulrich das System ausdrücklich mit ein (4. Ebene ordnungspolitischer Mitverantwortung); zuerst in Ulrich, Peter: Ökologische Unternehmenspolitik im Spannungsfeld von Ethik und Erfolg, Beiträge und Berichte des IWE, Nr. 47, St. Gallen 1991, S. 14 (1991b).

Im einzelnen lassen sich die vier Ebenen wie folgt charakterisieren (siehe auch zusammenfassend Abbildung 9.3):

1. Auf der *Ebene der instrumentellen Rationalisierung* steht das Problem der Knappheit im Vordergrund. Kriterien folgend, denen Objektivität zugesprochen wird, ist nach *Effizienz* im Einsatz der Produktionsfaktoren zu streben. Dieser *tayloristische Rationalisierungstypus* hat nach Ulrich am ehesten auf der Ebene des *operativen Management* eine Berechtigung. Er findet seine Grenzen an der Komplexität der zu beherrschenden Zusammenhänge und der damit verbundenen Ungewißheit über den Erfolg einer Handlung. Diese Grenzen verweisen auf die implizite Präsenz der anderen Rationalitätstypen.³²
2. Auf der *Ebene der strategischen Rationalisierung* bildet das Problem der Komplexität den Schwerpunkt. Im Hinblick auf Marktsignale gilt es, vorausschauend die *Effektivität* der Organisation und ihrer Subsysteme zu gewährleisten. Das System Unternehmen versucht eine *Multistabilität*³³ zu erreichen, die ein Überleben trotz Komplexität und Ungewißheit sichert. Der *strategische Rationalisierungstypus* ist der Ebene des *strategischen Managements* angemessen. Er findet seine Grenzen an den nicht strategisch zu erfassenden Voraussetzungen einer gelingenden Interaktion der Subsysteme untereinander und mit der Umwelt. Gelingende Interaktion setzt eine Basis für eine konfliktfreie oder zumindest konfliktarme Verständigung voraus.³⁴
3. Auf der *Ebene der kommunikativen Rationalisierung* liegt das Augenmerk auf dem Problem der Verständigung. Das Unternehmen muß versuchen, Konflikte vernünftig zu bewältigen oder im Vorfeld zu vermeiden, die eine 'wertschaffende' Verfolgung der Erfolgsziele gefährden könnten. Daher gilt es, die *Re-*

³² Zum tayloristischen Rationalitätstypus vgl. Rock/ Ulrich/ Witt (1990a), S. 103-108.

³³ Multistabilität: vielfache, je partielle Anpassungs- und Innovationsfähigkeit; vgl. Rock/ Ulrich/ Witt (1990a), S. 109.

³⁴ Zum strategischen Rationalisierungstypus vgl. Rock/ Ulrich/ Witt (1990a), S. 109-113. Die Autoren sprechen hier von einem 'systemischen Rationalisierungstypus'. Die Autoren nehmen Bezug auf Baethge, Martin/ Oberbeck, Herbert: Zukunft der Angestellten, Frankfurt/M. 1986. In diesem Zusammenhang entspricht diese Begriffswahl eher der Orientierung am Sprachgebrauch der Industriesoziologie, nicht aber durchgängig der Habermas'schen Kategorie 'System' in seinem System-Lebenswelt-Konzept. Zur Unterscheidung vgl. die Ausführungen zur systemischen Ebene (4.). Zur Kritik des 'Systemischen' bei Peter Ulrich vgl. Thielemann, Ulrich: Die Ambivalenz integrativer Wirtschaftsethik - Spuren systemischen Denkens im wirtschaftsethischen Entwurf Peter Ulrichs, in: Büscher, Martin/ Knobloch, Ulrike/ Matthiesen, Kai H./ Thielemann, Ulrich: Auf dem Weg zu einer integrativen Wirtschaftsethik - Beiträge zum Projekt wirtschaftswissenschaftlicher Grundlagenreflexion, Beiträge und Berichte des IWE, Nr. 65, St. Gallen 1994, S. 24-36 (1994b).

sponsivität des Unternehmens im Hinblick auf gesellschaftliche Wertorientierungen sicherzustellen und so unternehmenspolitische Verständigungspotentiale aufzubauen, welche die Voraussetzungen für das strategische Management darstellen. Der *kommunikative Rationalisierungstypus* wird vorrangig auf der Ebene des *normativen Managements*, auf der Ebene der Unternehmenspolitik, verfolgt. Er findet seine Grenze an den ordnungspolitischen Rahmenbedingungen, denen dauerhaft zuwider zu handeln langfristig zu einem Ausscheiden aus dem Markt führen muß.³⁵

4. Auf der *Ebene der systemischen Rationalisierung* wird eine Gestaltung der Rahmenbedingungen vernünftigen Wirtschaftens angesichts des Problems einer Verselbständigung des Systemischen verfolgt. Dem Unternehmen ist es dauerhaft nicht möglich, die Zwänge einer systemisch funktionierenden Marktwirtschaft, die sogenannten Sachzwänge, zu ignorieren. Infolgedessen muß jedes Organisationsmitglied und insbesondere die Unternehmensleitung die Mitverantwortung für die *Reform* des ordnungspolitischen Rahmens übernehmen, um diesen mit seinen Funktionszwängen vernünftig weiterzuentwickeln. Der (*wirtschafts-*) *systemische Rationalisierungstypus* ist dementsprechend auf der Ebene der '*ordnungspolitischen Mitverantwortung*', der Wirtschaftspolitik also, anzuwenden.³⁶ Er findet seine Grenze und seinen Horizont bei den verantwortenden Subjekten. Diese müssen nach Habermas die Fähigkeit entwickeln, sich in die Beobachterperspektive zu begeben, um so das Systemische der Wirtschaft zu erkennen. Mit dieser Erkenntnis müssen sie in die Teilnehmerperspektive zurückkehren, um nach ihren lebensweltlichen Kriterien Handlungen zu ergreifen, die das System so gestalten, daß es nicht sich selbst, sondern den Menschen gerecht wird. So ergibt sich aus der Anerkennung der Einbettung des unternehmerischen Handelns in die Sachzwänge des wirtschaftlichen Systems die Verantwortung für deren Gestaltung.³⁷ Damit wird die Systemrationalität des Wirtschaftssystems nicht auf eine Handlungsrationality reduziert,³⁸ son-

³⁵ Vgl. Rock/ Ulrich/ Witt (1990a), S. 114-119.

³⁶ Zum (*wirtschafts-*)systemischen Rationalisierungstyp vgl. Ulrich (1991b), S. 9-13. Inhaltlich übereinstimmend mit Ulrichs Ausführungen dort zur '*ordnungspolitischen Mitverantwortung*'; der Begriff der (*wirtschafts-*)systemischen Rationalisierung wird hier eingeführt; abweichend von Rock/ Ulrich/ Witt (1990a), vergleiche dazu Fußnote 34.

³⁷ Vgl. Ulrich (1987a).

³⁸ Vgl. Apel, Karl-Otto: Diskursethik als Verantwortungsethik und das Problem der ökonomischen Rationalität, in: ders.: Diskurs und Verantwortung, Frankfurt/M. 1988, S. 270-305 (1988d), hier S. 270. Die systemische Ebene wird bei Ulrich als Ansatzpunkt der Verantwortung für den

dem lediglich auf die Möglichkeiten eines intentionalen Handelns, das dieses System beeinflussen kann, überprüft und der Rahmen entsprechend reformiert.

Handlungsebene	Rationalisierungstyp	Problem	Orientierung
ordnungspolitische Mitverantwortung (Wirtschaftspolitik)	systemische Rationalisierung	Rahmengestaltung, Systembegrenzung	Reform (ordnungspolitische Verständigung)
normatives Management	kommunikative Rationalisierung	Konfliktbewältigung	Responsivität (unternehmenspolitische Verständigung)
strategisches Management	strategische Rationalisierung	Komplexitätsbewältigung	Effektivität (langfristiger Erfolg)
operatives Management	tayloristische Rationalisierung	Knappheitsbewältigung	Effizienz (kurzfristiger Erfolg)

Abbildung 9.3: Unternehmerische Handlungsebenen³⁹

Zusammenfassend wird in Abbildung 9.4 die Gewichtung der vier Rationalisierungstypen auf den vier Handlungsebenen veranschaulicht. Da die Rationalisierungstypen faktisch untrennbar sind, ist auf jeder der Handlungsebenen jeder Typ, allerdings mit einer anderen Gewichtung, vertreten. Diese Trennung in Handlungsebenen und die sie primär bestimmenden Rationalisierungstypen ist als erste Konkretisierung der regulativen Idee sozialökonomischer Rationalität aufzufassen. Die Ebenen öffnen Handlungsfelder für sozialökonomisch rationales Handeln. In

Rahmen unternehmerischen Handelns im Zusammenhang der Diskussion der Rationalisierungskonzepte zunächst nur implizit behandelt, an anderer Stelle jedoch ausdrücklich berücksichtigt (Vgl. beispielsweise Ulrich (1993a), S. 316-322 oder Ulrich/ Thielemann (1992), S. 82-92, insbesondere die Ausführungen zur „zweiten Ebene unternehmensethischer Verantwortung“, S. 87-89). Daraus erklärt sich vielleicht auch die Kritik Apels, der Ulrichs Konzept 'ungeheuerlicher Idealisierungen' bezichtigte (Vgl. Apel (1988d), S. 297)

³⁹ In Anlehnung an Ulrich (1987a) und Ulrich (1988a) in Verbindung mit Ulrich (1991b).

der immer noch sehr generellen Form stellen sie Suchfelder dar, in denen regulative Ideen mittlerer Reichweite zu suchen wären, die dem Handeln näher sind und sich dennoch an der regulativen Idee sozialökonomischer Rationalität orientieren.

ordnungspolitische Mitverantwortung	systemische Rationalisierung			
normatives Management		kommunikative Rationalisierung		
strategisches Management			strategische Rationalisierung	
operatives Management				tayloristische Rationalisierung

Abbildung 9.4: Gewichtung der Rationalisierungstypen auf den Handlungsebenen

Im Sinne einer Formulierung handlungsnaher Orientierungen hat Ulrich drei Postulate sozialökonomischer Unternehmensführung für die drei Ebenen aufgestellt.⁴⁰ Darüber hinaus wird hier entsprechend der Forderung einer möglichst handlungsnahen Orientierung ein weiteres Postulat, das eines lebensweltlich orientierten operativen Managements, hinzugefügt (s. Abbildung 9.5). Dieses vierte Postulat lebensweltlich orientierten operativen Managements verweist darauf, daß auch auf *der* Managementebene, auf der es vorwiegend um die Bewältigung von Knappheiten geht, Orientierungen gegeben sein sollten, die über das vermeintlich 'Objektive' hinausweisen. Selbst Managemententscheidungen, die im Sinne einer instrumentellen Rationalität eindeutig erscheinen mögen, sind im Hinblick auf die Vorrangigkeit der Ansprüche der Menschen zu prüfen. Die 'Objektivität', die insbesondere auf der operativen Ebene oft offensichtlich erscheint, sollte prinzipiell stets in Intersubjektivität zu verflüssigen sein, wenn begründbare Ansprüche Betroffener vernachlässigt werden.

⁴⁰ Vgl. Ulrich (1993b), S. 15-25.

Die Postulate wurden im Hinblick auf die regulative Idee sozialökonomischer Rationalität formuliert. In diesem Vorgehen liegt ein der sozialökonomischen BWL spezifisches Programm verborgen, das im folgenden in allgemeiner Form herausgearbeitet wird. Dieses Programm der sozialökonomischen BWL wird dann im Kapitel 10 zur Operationalisierung der durch die Kritik des Menschenbildes gewonnenen Einsichten herangezogen, um das Menschenbild über die geleistete Wertefundierung hinaus gleichzeitig als Instrument gesellschaftlicher Rationalisierung zu entwickeln.

Handlungsebene	Postulate sozialökonomischer Unternehmensführung
ordnungspolitische Mitverantwortung (Wirtschaftspolitik)	Das <i>Postulat ordnungspolitischer Mitverantwortung</i> verlangt von den Akteuren in der Unternehmung, aktiv an der Beseitigung unvernünftiger und an der Weiterentwicklung sozialökonomisch sinnvoller Rahmenbedingungen mitzuwirken.
normatives Management	Das <i>Postulat dialogischer Unternehmenspolitik</i> fordert eine Orientierung an der regulativen Idee des unternehmenspolitischen Dialogs, der allen von der Unternehmung betroffenen Menschen Mündigkeit ermöglicht.
strategisches Management	Das <i>Postulat innovativer geschäftsstrategischer Synthesen</i> besagt, daß es in der Regel möglich ist, Synthesen zwischen „Ethik und Erfolg“ ⁴¹ zu finden.
operatives Management	Das <i>Postulat lebensweltlich orientierten operativen Managements</i> verlangt, auch und gerade in Handlungsfeldern, in denen sich ein 'objektives' Effizienzkriterium aufdrängt, dessen intersubjektive Konstitution und Konstituierbarkeit zu berücksichtigen.

Abbildung 9.5: Postulate sozialökonomischer Unternehmensführung⁴²

⁴¹ Ulrich/ Thielemann (1992).

⁴² In teilweiser Übernahme von Ulrich (1993b), S. 21.

9.3 Wissenschaftsprogramm der sozialökonomischen BWL

Das Wissenschaftsprogramm der sozialökonomischen BWL läßt sich - der Diskursethik Apels folgend - als Zwei-Stufen-Ethik entwickeln (s. Abbildung 9.6). Die erste Stufe ist die Grundnorm der idealen Kommunikationsgemeinschaft. Die zweite Stufe ist die der praktischen Diskurse in der realen Kommunikationsgemeinschaft.

Die erste Stufe ergibt sich *unmittelbar* aus der Reflexion auf die 'Conditio humana'.⁴³ In der unhintergehbaren Anerkennung des Gegenübers in der Sprechsituation (Reziprozität) ist der Keim für die Grundnorm der idealen Kommunikationsgemeinschaft zu finden. Daraus werden dann - nach Apel 'letztbegründet' - die normativen Bedingungen des idealen Verfahrens konsensualer Normenbegründung in der idealen Kommunikationsgemeinschaft reflexiv begründet.⁴⁴ Bei diesem Verfahren handelt es sich um ein formal-prozedurales Prinzip der argumentativen Konsensbildung.⁴⁵ Erst auf der zweiten Stufe findet dann die Begründung situationsbezogener Normen statt. *Mittelbar*, d.h. durch die reale Kommunikationsgemeinschaft, ergibt sich aus der 'Conditio humana' die Begründung der Inhalte im praktischen Diskurs.

Für die praktischen Diskurse fungiert die ideale Kommunikationsgemeinschaft als regulative Idee. Das heißt, sie stellt eine Beschreibung dessen dar, was niemals in der Realität erreicht werden, dieser jedoch gerade deswegen die Richtung weisen kann.⁴⁶ Die reale Kommunikationsgemeinschaft entwickelt also im Hinblick auf die Grundnorm der idealen Kommunikationsgemeinschaft handlungsnahen Normen. Diese werden wiederum als regulative Ideen formuliert, welche aber bereits einen Bezug zur jeweiligen Handlungssituation aufweisen und damit nicht in so weiter Ferne liegen, wie die regulative Idee der idealen Kommunikationsgemeinschaft selbst. Diese handlungsnahen Normen werden als *regulative Ideen mittlerer Reichweite* bezeichnet.⁴⁷

⁴³ Siehe die entsprechenden Ausführungen in Kapitel 3.7, insbesondere zum Meta-Menschenbild.

⁴⁴ Vgl. auch im folgenden Apel (1984c).

⁴⁵ Vgl. Apel (1988d), S. 271.

⁴⁶ Vgl. Apel (1984c), S. 634.

⁴⁷ Vgl. sinngemäß Ulrich, Peter: Wirtschaftsethik als Wirtschaftswissenschaft - Standortbestimmung im Verhältnis von Ethik und Ökonomie, Beiträge und Berichte des IWE, Nr. 23, St. Gallen 1988, S. 25 (1988b).

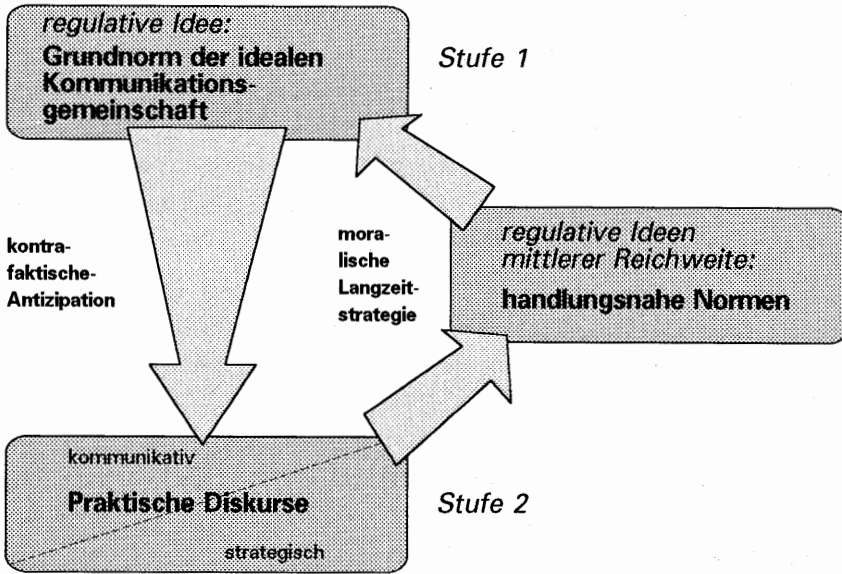


Abbildung 9.6: Diskursethik als Zwei-Stufen-Ethik⁴⁸

Im Prozeß der Suche nach regulativen Ideen mittlerer Reichweite im praktischen Diskurs sind die Teilnehmer dazu aufgefordert, zunächst zu unterstellen, daß die Bedingungen eines idealen Diskurses einigermaßen erfüllt seien, und auch selbst dazu beizutragen, daß diese bestmöglich erfüllt sind, um so zu einem möglichst vernünftigen, d.h. dem Ideal möglichst nahen, Ergebnis zu gelangen. In der Realität können jedoch die idealen Bedingungen nie ganz erfüllt sein. Die Sprecher im praktischen Diskurs sind daher zur „*kontrafaktischen Antizipation*“⁴⁹ der idealen Kommunikationsgemeinschaft aufgerufen, d.h. zu einer (unausweichlichen) Vorwegnahme⁵⁰ der Idealbedingungen, obwohl diese vom Sprecher selbst, aber auch von anderen, nicht gänzlich erfüllt werden.

Damit orientieren sich die Sprecher zum einen *gesinnungsethisch* an dem reflexiv begründeten deontologischen Minimum der regulativen Idee des idealen

⁴⁸ Vgl. ähnliche Abbildung in: Matthiesen (1994), S. 21.

⁴⁹ Vgl. zur Definition des Begriffes: Apel (1984c), S. 609.

⁵⁰ Habermas, Jürgen: Vorbereitende Bemerkungen zu einer Theorie der kommunikativen Kompetenz, in: ders./ Luhmann, Niklas (Hg.): Theorie der Gesellschaft oder Sozialtechnologie - Was leistet die Systemforschung?, Frankfurt/M. 1971, S. 101-141, hier: S. 122, vgl. auch S. 136-141.

Diskurses. Zum anderen muß aber ein *verantwortungsethisches* Moment hinzutreten, da in der realen Kommunikationssituation nie alle Bedingungen des idealen Diskurses erfüllt sind. Der Sprecher, der gesinnungsethisch dem Ideal situativ uneingeschränkt folgte, begäbe sich möglicherweise in die Gefahr, die langfristige Verfolgung des Ideals unmöglich zu machen. Im praktischen Diskurs ist, wie oben gemäß Habermas bereits ausgeführt, neben kommunikativem Handeln immer auch strategisches Handeln⁵¹ festzustellen. Da der kommunikative Handlungstyp nie 'rein' auftritt und immer auch strategische Überlegungen, die ihm gar zuwiderlaufen könnten, eine Rolle spielen, ist die kontrafaktische Unterstellung eines idealen Diskurses nicht immer zumutbar. Wenn der Sprecher durch die kontrafaktische Antizipation der idealen Kommunikationsgemeinschaft das Voranschreiten in Richtung derselben oder dessen Bedingungen gefährdete, so muß er die Verfolgung suspendieren, bis es die Umstände wieder erlauben, sie fortzusetzen. Der Sprecher hat damit neben der Verfolgung der Verwirklichung der idealen Kommunikationsgemeinschaft auch noch die Verantwortung, eben dieses nicht zu verunmöglichen; er hat nach Apel unter Umständen eine „moralische Pflicht zu strategischem Handeln“.⁵² Im Sinne der Verfolgung einer 'moralischen Langzeitstrategie'⁵³ tritt neben die deontologische Gesinnungsethik also noch die teleologische Verantwortungsethik.

Die moralische Langzeitstrategie, welche so die Klammer für die zwei Stufen der Diskursethik bildet, formuliert Apel in Form zweier sich ergänzender Imperative:

- Bemühe dich stets darum, zur langfristigen Realisierung solcher Verhältnisse beizutragen, die der Realisierung der idealen Kommunikationsgemeinschaft näher kommen!
- Trage stets dafür Sorge, daß die schon existierenden Bedingungen der möglichen Realisierung einer idealen Kommunikationsgemeinschaft (so die biologische Existenz der realen menschlichen Kommunikationsgemeinschaften und die Existenz der kulturellen Voraussetzungen von Punkt 1) bewahrt werden!⁵⁴

⁵¹ 'Strategisches Handeln' in der Terminologie Apels entspricht dem erfolgsorientierten Handeln bei Habermas.

⁵² Apel (1984c), S. 633.

⁵³ Vgl. Apel (1984c), S. 633.

⁵⁴ Apel (1984c), S. 633.

In Anlehnung an Apel definiert Ulrich es als Aufgabe einer kritischen Sozialwissenschaft, zwischen idealer und realer Kommunikationsgemeinschaft zu vermitteln.⁵⁵ In diesem Sinne sind die Formulierungen der regulativen Idee sozialökonomischer Rationalität und der Postulate sozialökonomischer Unternehmensführung zu verstehen, die im vorhergehenden Abschnitt vorgestellt wurden. In allgemeiner Form kann im Anschluß an die zweistufige Kommunikationsethik Apels für die sozialökonomische Betriebswirtschaftslehre etwa folgendes Programm formuliert werden:

1. *Regulative Ideen mittlerer Reichweite entwickeln*, die sich im Hinblick auf die ideale Kommunikationsgemeinschaft ergeben.
- 2a. *Gegenwärtige Situation analysieren* (im Sinne Hegels die „substantielle Sittlichkeit“ oder den „objektiven Geist“) ...
- 2b. ... und diese hinsichtlich der Abweichungen zu Schritt 1 *kritisieren* (d.h. auch Begründungsdefizite aufzeigen).
3. *Moralische Strategien entwickeln*, die sowohl die normativen Grundlagen als auch die technischen Probleme der Institutionen ausdrücklich einbeziehen⁵⁶ und somit ein Handeln in Richtung der regulativen Idee der idealen Kommunikationsgemeinschaft ermöglichen.
- (4.) Rückkoppelung zu Schritt 1: *Modifikation der regulativen Ideen* entsprechend der Erkenntnisse aus 2 und 3.

Abbildung 9.7: Programm einer sozialökonomischen BWL

Dieses Programm wäre, begleitet durch die ständige Teilnahme an praktischen Diskursen, rekursiv auf allen vier unternehmerischen Handlungsebenen zu vollziehen. Auf der je oberen Ebene müßte damit begonnen werden, regulative Ideen zu entwickeln, die in den darunterliegenden, schon handlungsnäheren Ebenen wieder aufgenommen würden. Dieser Prozeß wurde von Ulrich bereits eingeleitet, indem er die regulative Idee der sozialökonomischen Rationalität entwickelte. Mit dieser korrespondieren dann als regulative Ideen mittlerer Reichweite auf den nachgelagerten Ebenen die oben erwähnten Postulate.⁵⁷ Die Skizze dieses Wissenschaftsprogramms für die BWL, das in Abbildung 9.7 beschrieben ist, wird in Abbildung 9.8 grafisch verdeutlicht.

⁵⁵ Vgl. Ulrich (1987b), Sp. 2052.

⁵⁶ Siehe Abbildung 9.1.

⁵⁷ Siehe Abbildung 9.5.

Das so entfaltete Denken in regulativen Ideen dürfte selbst in der BWL nicht völlig ungewohnt sein. Es steht formal dem Denken in Strategien und Visionen recht nah, wenn es auch inhaltlich völlig verschieden ist.⁵⁸ Dem Schritt 2a (siehe Abbildung 9.7) entsprechend beginnt das herkömmliche betriebswirtschaftliche Denken in der Regel mit einer Ist-Analyse. Anschließend erfolgt die Entwicklung eines Soll-Zustandes (1), der dem festgestellten Ist-Zustand gegenübergestellt wird (2b). Daraus ergibt sich eine Lücke ('gap') zwischen Ist und Soll. Um diese Lücke zu schließen, werden dann Strategien und Maßnahmen entwickelt (3). Nach einer gewissen Zeit erfolgt eine erneute Ist-Analyse, die den Prozeß von vorn beginnen läßt (4).

Trotz dieser formalen Gemeinsamkeiten zwischen dem herkömmlichen betriebswirtschaftlichen Denken und dem Denken in regulativen Ideen besteht ein inhaltlicher Unterschied bezüglich des Solls. Zum einen ist dieses als das Ziel ('telos') in der herkömmlichen BWL nicht reflexiv begründet, sondern in der Regel auf Grundlage der Annahme objektiver Kriterien - also letztlich dezisionistisch - gesetzt. Damit kann es auch keinen moralischen Anspruch darauf erheben, verfolgt zu werden. Zum zweiten hat dieses gesetzte Ziel nicht den Charakter eines Regulativs. Damit bleibt es starr und kann in der Verfolgung desselben nicht dynamisch interpretiert werden, da es eben nicht begründet wurde. Zum dritten beschreibt das Soll einen *Zustand*, der so wie festgelegt erreicht werden soll, oder aber Utopie bleiben müßte. Zusammenfassend ist das 'telos' herkömmlichen betriebswirtschaftlichen Denkens lediglich technisch-analytisch generiert und nicht ethisch-praktisch reflektiert. Wiederum scheint hier die Halbierung der BWL auf die technische Vernunft durch.⁵⁹ Allerdings ermöglicht ein erweiterter Vernunftbegriff, der die reflexive Begründung des 'telos' einer Strategie fordert, die Nutzung einer formal bereits bestehenden Denkfigur.

⁵⁸ Vgl. beispielsweise Bleicher, Knut: Leitbilder, Stuttgart 1992; Sollmann, Ulrich/ Heinze, Roderich (Hrsg.): Visionsmanagement - Erfolg als vorausgedachtes Ergebnis, Zürich 1993; SANNO Management Research Center: Vision Management - Translating Strategy into Action, Cambridge et al. 1992.

⁵⁹ Vgl. Abbildung 9.1.

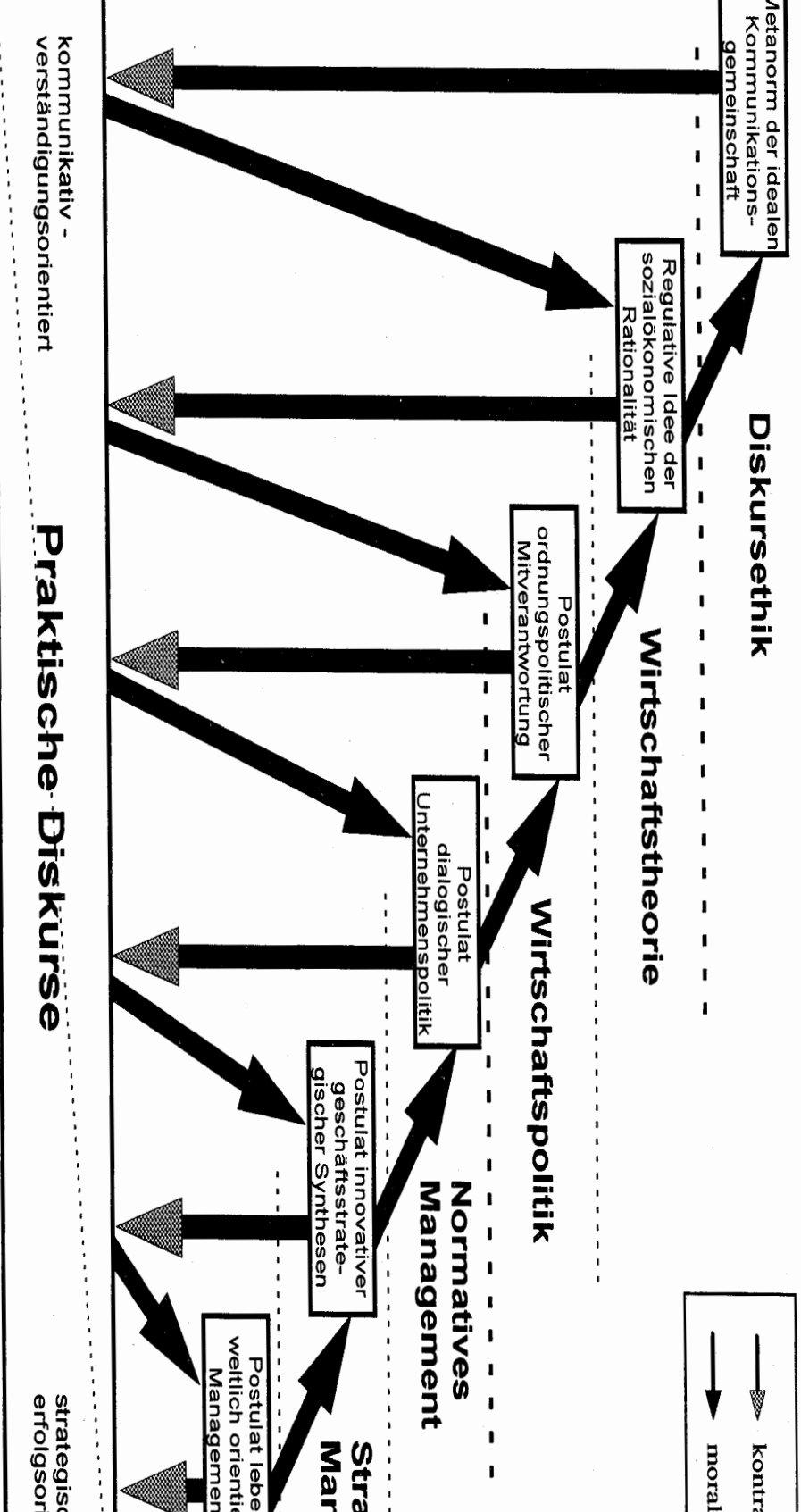


Abbildung 9.8: Systematische Entfaltung eines sozialökonomischen Wissenschaftsprogramms ft

Für die zu entwickelnde sozialökonomische Betriebswirtschaftslehre sollte also zum einen ihre Anschlußfähigkeit in der eigenen Disziplin sichergestellt werden, indem herkömmliches betriebswirtschaftliches Denken für ihre Ideen fruchtbar gemacht wird. Zum anderen sollte sie sich von Beginn an als gesellschaftliche Kraft verstehen, die aufgefordert ist, an den Diskursen in der Wirtschaftspraxis teilzunehmen. Der Betriebswirtschaftstheoretiker versteht sich dann als ein Teilnehmer am praktischen Diskurs und schlägt als solcher Orientierungen vor. Damit nimmt er nur insofern eine Sonderstellung ein, als er als „Einzelner in einsamer Verantwortung die mögliche Konsensfähigkeit einer situationsbezogenen Norm versuchsweise, im Gedankenexperiment, antizipieren muß.“⁶⁰ Dieser Position sind die beiden anderen Formen des praktischen Diskurses vorzuziehen, in denen die mögliche durch die praktische Konsensfähigkeit ersetzt werden kann: Dies ist erstens und vor allem der vermittelnde Diskurs zwischen den Betroffenen oder zweitens ein Diskurs ihrer Vertreter. Hierin liegt die Aufforderung, die sozialökonomische BWL nicht als Elfenbeinturmwissenschaft zu betreiben, sondern auch als Betroffener oder als deren Vertreter an den praktischen Diskurse der Wirtschaft teilzunehmen. Zwar müßte die Theorie der Praxis weiterhin immer schon einen Schritt voraus sein, wenn sie eine Richtung mitbestimmen will. Sie sagt dabei aber nicht mehr: „Dies ist der Pfad der Wahrheit. Folge mir!“ Vielmehr: „Dies sind vernünftige Orientierungen für eine Entwicklung. Die Beschränkungen kennst du. Mache das Beste daraus.“

Auf dem Weg zu einer sozialökonomischen Betriebswirtschaftslehre wären im praktischen Diskurs immer wieder zu hinterfragende Antworten zu entwickeln auf die pragmatisch eingeschränkten Fragen: Was kann eine Betriebswirtschaftslehre leisten, um dem Wirtschaftenden zu helfen, sich im Denken zu orientieren? Und: Welche Orientierungen kann eine sozialökonomische Betriebswirtschaftslehre entwickeln und vermitteln?

Im folgenden Kapitel (10) wird im Rahmen der Möglichkeiten dieser Arbeit als erster Schritt gemäß dem aufgezeigten Wissenschaftsprogramm das Menschenbild der sozialökonomischen BWL in der Form regulativer Ideen mittlerer Reichweite skizziert, welche als Orientierungen am Menschen dienen können. Damit wird das Menschenbild in seiner Doppelrolle als Gegenstand und Instrument kommunikativer Rationalisierung vorgestellt.

⁶⁰ Apel (1984c), S. 621.

10 BWL am Menschen orientiert: Theory A

„Auf die Frage, was den Menschen vom Tier unterscheidet, muß eine andere Antwort gefunden werden als die, daß er ein technisch-effizienter Raubaffe sei. Daß er in den Demokratien nur noch mit wirtschaftlichen Mitteln kämpft, genügt auch nicht.“

P. Lorenzen¹

Der sozialökonomische Ansatz hat unter der Leitidee einer kommunikativen Rationalisierung die Handlungsorientierungen und damit auch das Menschenbild zum Gegenstand gesellschaftlicher Rationalisierung erhoben. Bisher ist jedoch das Potential noch nicht ausgeschöpft worden, welches darin liegt, das Menschenbild ausdrücklich auch zum Instrument eines solchen gesellschaftlichen Rationalisierungsprozesses zu machen. Im folgenden wird ein Vorschlag zur Diskussion gestellt, um diese Lücke zu füllen.

10.1 Theory A: Philosophisch-anthropologisch fundiertes Menschenbild der BWL

Während die philosophische Anthropologie den Ausgangspunkt für die Reflexion der Inhalte eines betriebswirtschaftlichen Menschenbildes bildet, gibt das Wissenschaftsprogramm der sozialökonomischen BWL den formalen Bezugsrahmen ab. Der erste Schritt in diesem Wissenschaftsprogramm ist die Entwicklung regulativer Ideen mittlerer Reichweite.² Auch das Menschenbild ist als Gefüge regulativer Ideen vom 'Menschen in Wirtschaft' zu konzipieren.³ In jeder der vier philosophisch-anthropologischen Dimensionen kann eine regulative Idee mittlerer Reichweite für den Menschen in Wirtschaft formuliert werden. Das sich ergebende Menschenbild der sozialökonomischen BWL wird im folgenden 'Theory A' genannt.

¹ Lorenzen, Paul: Philosophische Fundierungsprobleme einer Wirtschafts- und Unternehmensethik, in: Steinmann, Horst/ Löhner, Albert (Hg.): Unternehmensethik, 2. A., Stuttgart 1991, S. 35-67, hier S. 48.

² Siehe Kapitel 9, Abbildung 9.7.

³ Siehe Kapitel 2 und 8.

Die Bezeichnung 'Theory A' ergibt sich als Fortsetzung der Reihe der Theory X und der Theory Y von McGregor sowie der Theory Z von Ouchi. Dabei steht 'A' für die ausdrückliche Fundierung durch die philosophische 'A'nthropologie. Die regulativen Ideen der Theory A, die im folgenden näher auszuführen sind, ergeben sich unmittelbar im Anschluß an die zuvor entwickelten philosophisch-anthropologischen Kernaussagen.⁴

Die Theory A kann nicht einfach dem Gegebenen, der Erfahrungswirklichkeit entnommen werden. Vielmehr ist die Theory A reflektiertes orientierendes Menschenbild (Stufe 3). Ihm kommt die Aufgabe zu, über das bloß empirische Bild vom Menschen, das sich aus der weitgehend unreflektierten Erfahrung ergibt, hinaus, eine vernünftige Orientierung anzubieten, welche die Entwicklungspotentiale des 'Menschen in Wirtschaft'⁵ aufzeigt. Die normativen Inhalte der Orientierung durch die Theory A soll den Handelnden dahingehend beeinflussen, daß er über ethische Minimalanforderungen hinaus bestrebt ist, die Möglichkeiten des Menschen im Auge zu behalten, seine Humanität im wirtschaftlichen Zusammenhang zu entfalten, und in seinem Menschenbild diese Möglichkeiten einzuräumen.

Im Sinne des Wissenschaftsprogramms der sozialökonomischen BWL ist die Theory A auf der wirtschaftstheoretischen Ebene anzusiedeln.⁶ Sie ist als Ausformulierung der Idee eines 'freien und mündigen Bürgers' zu verstehen, den die regulative Idee der sozialökonomischen Rationalität immer schon voraussetzt. Im folgenden wird die Theory A in vier regulativen Ideen in den philosophisch-anthropologisch begründeten Dimensionen des Menschenbildes entfaltet (zur Übersicht siehe Abbildung 10.2).

⁴ Siehe Kapitel 3.

⁵ Siehe Einleitung: 'Mensch in Wirtschaft'.

⁶ Siehe Abbildung 9.2.

Theory A - Weltoffenheit
*Jeder Mensch soll im Wirtschaften
lernen und sich entwickeln (können).*

Aus der philosophischen Anthropologie wurde die Forderung nach Anerkennung der Weltoffenheit des Menschen hergeleitet.⁷ Im Anschluß daran wurde die Hypothese belegt, daß die herkömmlichen betriebswirtschaftlichen Menschenbilder weder offen für die Veränderung der Menschen sind, noch für die Veränderung ihrer selbst.⁸ Die Offenheit gegenüber einer Veränderung des Menschenbildes selbst ist demgegenüber bei der Theory A prinzipiell gewährleistet: Der folgende Entwurf der Theory A ist ausdrücklich als *ein* mögliches Menschenbild zu verstehen, welches sich allerdings darum bemüht, seine Berechtigung für die heutige westliche Gesellschaft zu begründen. Es übernimmt nicht einfach unreflektiert einen Status quo in Form eines bloß empirischen Menschenbildes, sondern schlägt ein reflektiertes, philosophisch-anthropologisch fundiertes Menschenbild vor. Auch die Offenheit gegenüber der Veränderung des Menschen soll ausdrücklich gegeben sein. Wie dargestellt, besteht bei einem geschlossenen Menschenbild die Gefahr, daß es zu einer negativen 'self-fulfilling prophecy' wird. Anstelle einer negativen 'self-fulfilling prophecy', die auf die Beschränkungen des Menschen fixiert ist, wird eine positive 'self-fulfilling prophecy' vorgeschlagen, die den Horizont öffnet und die Entfaltungsmöglichkeiten des Menschen ins Blickfeld gelangen läßt, welche als Orientierung dienen sollen.

Im Sinne einer positiven 'self-fulfilling prophecy' soll angenommen werden, daß jeder Mensch lern- und entwicklungsfähig ist. In der Form einer regulativen Idee für die BWL formuliert, lautet die Orientierung in der Dimension Weltoffenheit: *Jeder Mensch soll im Wirtschaften lernen und sich entwickeln (können).*⁹ Nur so kann die Festschreibung des Status quo, welche mit einem empirisches Menschenbild vorgenommen wird, überwunden werden und die Erfüllung der negativen 'self-fulfilling prophecy', welche eine Entwicklung in Richtung einer nicht menschengerechten Leitidee mit sich gebracht hätte, verhindert werden. Ein Prozeß

⁷ Siehe Kapitel 3.

⁸ Siehe Kapitel 4-7.

⁹ Der relativierende Zusatz '(können)' soll den Charakter der Theory A als ein Gefüge *regulativer Ideen* betonen. Ähnlich Ulrich (1993b), S. 8, zum Charakter der sozialökonomischen Rationalität als regulative Idee.

der Entwicklung in Richtung der vollen Entfaltung der Menschlichkeit, ganz im Sinne eines kommunikativen Rationalisierungsprozesses, wird so eingeleitet. Die 'Weltoffenheit' erweist sich so wiederum für die anderen Dimensionen als notwendige Bedingung, die eine kommunikative Rationalisierung der Wirtschaft und ihrer Wissenschaften ermöglichen kann.

Theory A - Reziprozität

*Jeder Mensch soll in wirtschaftlichen Beziehungen
als gleichwertiger Kommunikationspartner
anerkannt werden (können).*

Die Forderung nach Reziprozität ergab sich unmittelbar aus der Sprechsituation. Sie kann als die Wurzel der (Diskurs-)Ethik gelten.¹⁰ Die untersuchten betriebswirtschaftlichen Menschenbilder gingen jedoch von einer prinzipiellen Ungleichwertigkeit der Menschen aus.¹¹ Die Vertikalität des Kommunikationsverhältnisses wurde als Normalität etabliert. Dies hatte eine Spaltung des Menschenbildes in Führer und Geführte zur Folge.¹² Die Spaltung konnte nur aufrecht erhalten werden, indem die Reflexivität des Menschenbildes geleugnet wurde.

Die Theory A strebt hingegen ein ganzheitliches Menschenbild an, welches die Reflexivität des Konstruktes Menschenbild berücksichtigt und dadurch eine Spaltung gar nicht erst ermöglicht. In der Form einer regulative Idee hieße dies: *Jeder Mensch soll in wirtschaftlichen Beziehungen als gleichwertiger Kommunikationspartner anerkannt werden (können)*. Das horizontale Kommunikationsverhältnis soll als Normalität gelten. Damit ist auch gesagt, daß der Mensch jede Reflexion auf ein Gegenüber immer auch gleichzeitig als Reflexion auf sich selbst verstehen können sollte. Das Selbstbild und das Bild, welches der Mensch sich von seinem Gegenüber macht, sollten in Einklang gebracht werden können.

¹⁰ Siehe Kapitel 3.

¹¹ Siehe Kapitel 4-7.

¹² Siehe Kapitel 7.2.

Theory A - Autonomie
*Jeder Mensch soll die Zwecke
seines wirtschaftlichen Handelns selbst setzen (können).*

Aus der philosophischen Anthropologie ergab sich die Einsicht, daß der Mensch durch seine Natur dazu aufgerufen ist, zu bestimmen, was er sein soll. Er ist im Prinzip fähig dazu und auch aufgefordert, sich selbst Zwecke zu setzen.¹³ Die Untersuchung ergab, daß durch herkömmliche betriebswirtschaftliche Menschenbilder die Selbstbestimmung des Menschen behindert wird. Entweder wurden die Zwecke des wirtschaftlichen Handelns in den Menschenbildern nicht offengelegt und damit eine kritische Auseinandersetzung erschwert,¹⁴ oder in der Setzung von Zwecken wurde die 'objektive', 'wertfreie' Feststellbarkeit derselben behauptet, womit die Zwecke einer argumentativen Kritik entzogen wurden.¹⁵

In der Theory A wird dagegen die folgende regulative Idee aufgestellt: *Jeder Mensch soll die Zwecke seines wirtschaftlichen Handelns selbst setzen (können).* Damit kann nicht mehr behauptet werden, daß bestimmte Zwecke immer schon 'objektiv' gesetzt seien. Jeder Mensch ist aufgefordert, seine Zwecke und Wertprämissen in praktische Diskurse einzubringen. Die Anerkennung der Relationalität der Werte¹⁶ findet so ihren Niederschlag. Einer Selbstbestimmung ist somit Vorrang vor Fremdbestimmung, wie sie sich aus funktionalen Zusammenhängen ergibt, zu gewähren. Sozialtechnologische Heteronomie wäre nur noch als eine *Vernunftentlastung* zu dulden, die selbst schon durch die Vernunft der Betroffenen legitimiert ist und der vernünftigen Kritik immer zugänglich bleiben muß.

¹³ Siehe Kapitel 3.

¹⁴ Siehe Kapitel 2.

¹⁵ Siehe Kapitel 4-7.

¹⁶ Werte sind weder relativ noch absolut; sie sind vielmehr in *Relationen* mit anderen Menschen zu bestimmen.

Theory A - Identität

Jeder Mensch soll Identität in der Arbeitswelt als Lebenswelt suchen und finden (können).

Da der Mensch sich seine Identität bildet, indem er sozialisiert wird und dazu Stellung nimmt, müssen angebotene Rollen so gestaltet sein, daß sie diesem lebensweltlichen Anspruch des Menschen gerecht werden können.¹⁷ Die untersuchten betriebswirtschaftlichen Menschenbilder orientierten sich jedoch an systemischen Funktionszwängen und nicht an den Bedürfnissen der Menschen. Sie standen unter dem Primat der systemischen Funktionalität. Die Person wurde auf eine Rolle, die nur Funktionselement des Systems war, reduziert. Die Person interessierte damit nur mehr als Mittel zu einem Zweck, der außerhalb ihrer selbst lag. Ihr Selbstzweck, die Suche nach Sinn und Identität, wurde nicht berücksichtigt.¹⁸

Diese systemische Orientierung wird durch die Theory A überwunden. Für die Dimension Identität wird die regulative Idee wie folgt formuliert: *Jeder Mensch soll Identität in der Arbeitswelt als Lebenswelt suchen und finden (können)*. Die Arbeitswelt wird ausdrücklich als Lebenswelt definiert, in der dann auch lebensweltliche, eben menschliche Bedürfnisse Vorrang haben sollen. Der Mensch in der Arbeitswelt soll in den dort zu lebenden Rollen seine soziale Identität und einen Sinn finden können. Gleichzeitig muß ihm jedoch die Möglichkeit gegeben werden, zu seiner sozialen Identität Stellung zu nehmen und sich so seine personale Identität entfalten zu können. Soziale und personale Identität müssen in einen sinnvollen Zusammenhang gebracht werden können, damit der arbeitende Mensch seinen Anspruch auf Bildung seiner Persönlichkeit auch im Unternehmen einlösen kann. Nur so kann die Person als ganze anerkannt und nicht mehr auf die auszufüllende Funktion reduziert werden.

¹⁷ Siehe Kapitel 3.

¹⁸ Siehe Kapitel 4-6 und 7-8.

THEORY A	Weltoffenheit	Reziprozität	Autonomie	Identität
Wirtschaftstheorie regulative Idee der sozialökonomischen Rationalität	Jeder Mensch soll im Wirtschaften lernen und sich entwickeln (können).	Jeder Mensch soll in wirtschaftlichen Beziehungen als gleichwertiger Kommunikationspartner anerkannt werden (können).	Jeder Mensch soll die Zwecke seines wirtschaftlichen Handelns selbst setzen (können).	Jeder Mensch soll Identität in der Arbeitswelt als Lebenswelt suchen und finden (können).

Abbildung 10.1: Theory A - Menschenbild der sozialökonomischen BWL

Die nunmehr in allen vier Dimensionen formulierten regulativen Ideen bleiben entsprechend der wirtschaftstheoretischen Ebene, auf der die Theory A anzusiedeln ist, immer noch recht grundsätzlich und bedürfen somit einer weiteren Konkretisierung. Die Theory A dient im folgenden als Orientierung für die Entwicklung handlungsnäherer Normen auf den nachgelagerten Handlungsebenen - von der Ebene der ordnungspolitischen Mitverantwortung zu der des operativen Managements - in allen vier Dimensionen (Abschnitte 10.2 - 10.5). Damit soll die Orientierung an einem Menschenbild für das Handeln auf den verschiedenen Ebenen greifbarer gemacht werden und somit als Instrument kommunikativer Rationalisierung Anwendung finden. Abbildung 10.2 verdeutlicht die Systematik dieser Operationalisierung der Orientierung am Menschenbild der Theory A und gibt einen zusammenfassenden Überblick über die im folgenden näher auszuführenden regulativen Ideen mittlerer Reichweite. Die Chancen und Grenzen der Operationalisierung werden abschließend zu diskutieren sein (Abschnitt 10.6).

Die in der Matrix aufgeführten regulativen Ideen mittlerer Reichweite sind in doppelter Hinsicht einem orientierten Denken verpflichtet. Wie erwähnt, sind sie in der Vertikalen an der auf der vorgelagerten Ebene der Wirtschaftstheorie angesiedelten Theory A orientiert. In kontrafaktischer Antizipation der in der Theory A aufgestellten regulativen Ideen vom Menschen in der Arbeitswelt werden hier auf den Handlungsebenen Normen aufgestellt, die eine Verfolgung der Theory A und damit letztlich eine Verfolgung der Grundnorm der idealen Kommunikationsgemeinschaft im Rahmen einer moralischen Langzeitstrategie fördern.

	Wertoffenheit	Reziprozität	Autonomie	Identität
Wirtschafts- theorie THEORY A	Jeder Mensch soll im Wirtschaften lernen und sich entwickeln (können).	Jeder Mensch soll in wirtschaftlichen Beziehungen als gleichwertiger Kommunikationspartner anerkannt werden (können).	Jeder Mensch soll die Zwecke seines wirtschaftlichen Handelns selbst setzen (können).	Jeder Mensch soll Identität in der Arbeitswelt als Lebenswelt suchen und finden (können).
Wirtschafts- politik	Gestaltbarkeit gesellschaftlichen Wandels	'shared responsibility' als gemeinsame Verantwortung	Handlungsspielräume schaffen und sichern	Unternehmen als Mittler zwischen Markt und Lebenswelt
Normatives Management	Unternehmen als 'responsive community'	konsensorientiertes Management	offene Unternehmensverfassung	Unternehmen als kommunikative Lebensform
Strategisches Management	Lernen als strategisches Erfolgspotential	Potentialsteuerung als gemeinsame Aufgabe	Organisationsentwicklung als Diskurs	Sozialintegration zur angemessenen Komplexitätsreduktion
Operatives Management	Führung als 'Personal Development Management'	Führung im Team als emergentes Phänomen	Subsidiarität und Selbstorganisation	Arbeitswelt als Lebenswelt

Bildung 10.2: Theory A und Matrix handlungsnaher Orientierungen

Neben der Orientierung an der Theory A sind die aufgeführten Ideen in der Horizontalen an den vier Postulaten sozialökonomischer Unternehmensführung ausgerichtet. Die Postulate waren zur Orientierung in der Handhabung der Probleme entwickelt worden, welche auf den verschiedenen Handlungsebenen im Vordergrund stehen. Dementsprechend werden auch die an der Theory A orientierten regulativen Ideen für die ebenenspezifischen Probleme unter Verfolgung der jeweiligen Postulate für jede Dimension entwickelt.¹⁹

10.2 Weltoffenheit als Orientierung

„Wenn wir die Menschen nur so nehmen,
wie sie sind, so machen wir sie schlechter.
Wenn wir sie so behandeln, als wären sie,
was sie sein sollten, so bringen wir sie dahin,
wohin sie zu bringen sind.“

J. W. Goethe²⁰

In der Dimension Weltoffenheit ist insbesondere für die **wirtschaftspolitische Handlungsebene** eines Unternehmens die Einsicht in die Offenheit und damit die *Gestaltbarkeit der Zukunft* von Bedeutung. Die Zukunft ist auch für die BWL nicht vorhersehbar. Orientiert an der regulativen Idee der Theory A bietet sich aber die Möglichkeit der Entwicklung in diese Richtung. Es geht also nicht mehr darum, sich einer ja doch unbekanntem Zukunft gehorchend anzupassen, indem eine Entwicklung in Richtung einer 'Kolonialisierung der Lebenswelt'²¹ in den eigenen Handlungen vorweggenommen wird. Vielmehr gilt es, den Weg gerichtet zu gestalten.²² Damit unterstützt die Forderung der Anerkennung der Weltoffenheit das vorher aufgestellte Postulat ordnungspolitischer Mitverantwortung, welches von den Akteuren in der Unternehmung verlangt, aktiv an der Beseitigung unvernünftiger und an der Weiterentwicklung sozialökonomisch sinnvoller Rahmenbedingungen mitzuwirken.²³

¹⁹ Siehe Abbildung 9.3 'Unternehmerische Handlungsebenen' und Abbildung 9.5 'Postulate sozialökonomischer Unternehmensführung'.

²⁰ Zitiert bei Saaman, Wolfgang: Auf dem Weg zur Organisation von morgen, 2. A., Stuttgart 1991, S. 7.

²¹ Vgl. Habermas (1987b), S. 293.

²² Vgl. ähnlich Kappler (1988a), S. 399-400.

²³ Vgl. Ulrich (1993b), S. 22-25.

Auf der gesellschaftlichen (phylogenetischen) Ebene drückt sich die individuelle (ontogenetische) Entwicklung - im Sinne einer Weltoffenheit - als *gesellschaftlicher (Werte-)Wandel* aus. Ein Unternehmen muß dazu bereit sein, diesen Wandel als Normalität anzuerkennen und mitzugestalten. Die Orientierungen der 'gesellschaftlichen Institutionen des Wandels und des Lernens' sind also von den Unternehmen im Hinblick auf die Weltoffenheit der Menschen mit zu beeinflussen. Mit den 'Institutionen des Wandels und des Lernens' ist die Bildungsinfrastruktur und Sozialisationskultur einer Gesellschaft gemeint. Bevor die Menschen als Arbeitnehmer in ein Unternehmen eintreten, haben sie bereits starke Prägungen durch Erziehung der Eltern, der verschiedenen Schulen und anderer Institutionen erfahren. Dies sind die Voraussetzungen, die ein Unternehmen nur dann akzeptieren muß, wenn es nicht bereit ist, auch in diesem Bereich eine Mitverantwortung auszuüben.

Faktisch üben Wirtschaftsvertreter schon heute Einfluß auf den Bildungssektor aus. Allerdings erstreckt sich dieser eher auf die Forderung und Förderung einer Ausweitung des 'praxisrelevanten' funktionalen Wissens, welches in den Unternehmen unmittelbar nutzbringend verwendet werden kann. Dies wäre aber nur die eine (technische) Seite auf dem Weg zu einer „Bildung mündiger Wirtschaftsbürger“.²⁴ Gerade die ethisch-praktische Seite müßte auch und gerade von Unternehmen berücksichtigt werden. Nur durch eine Mitverantwortung für die Bildungs- und Sozialpolitik könnten sie dazu beitragen, daß neue Organisationsmitglieder bereits gute Voraussetzungen für eine Entwicklung im Unternehmen mitbringen. Auf der Suche nach einer Orientierung auf der wirtschaftspolitischen Ebene in der Dimension Weltoffenheit sollte sich ein Unternehmen davon leiten lassen, daß *der gesellschaftliche Wandel gestaltbar ist und vom Unternehmen mitgestaltet werden kann*.

Auf der Ebene des **normativen Managements** geht es ebenfalls um die Gestaltung von Voraussetzungen für einen Geschäftserfolg, hier aber um die unternehmensinterne Gestaltung in Bezug auf ein sich wandelndes Umfeld. In der Dimension Weltoffenheit bedeutet dies, daß das Unternehmen so weltoffen sein (können) muß, wie es die betroffenen Menschen sind (oder sein können). Ganz im Sinne einer kommunikativen Rationalisierung sollte das Unternehmen *Responsivität* aufweisen im Hinblick auf die gesellschaftlichen Wertorientierungen, mit denen es

²⁴ Vgl. Ulrich, Peter: Wirtschaftsethik als Beitrag zur Bildung mündiger Wirtschaftsbürger, Zur Frage nach dem „Ort“ der Moral in der Marktwirtschaft, Beiträge und Berichte des IWE, Nr. 57, St. Gallen 1993 (1993c).

konfrontiert wird oder werden könnte.²⁵ In dem Maße, in dem ein Unternehmen offen ist für die Werte der Menschen, die das Unternehmen ausmachen, kann es diese Werte auch berücksichtigen. Außerhalb des Unternehmens ist es selbstverständlich, daß Werte von den Menschen wahrgenommen und gelebt werden. Dieses Leben in Wertorientierungen muß auch im Unternehmen gefördert werden. Nur so wäre ein Unternehmen auch offen und vorbereitet für einen Wandel dieser Werte. Der Mensch im Unternehmen kann seine Lernfähigkeit nur soweit entfalten, wie auch im Unternehmen selbst die Lernfähigkeit gefördert wird. *Das Unternehmen wäre so als „responsive community“²⁶ zu denken, die Wert- und Interessenkonflikte aufnimmt und sie berücksichtigt.*

Auf der Ebene des **strategischen Managements** gilt es, auf der Suche nach innovativen Synthesen zwischen der technischen und der ethisch-praktischen Vernunft die *Lernfähigkeit der Menschen als Erfolgspotential* zu interpretieren. Erst die Lernfähigkeit des einzelnen ermöglicht es dem Unternehmen, jene Marktsignale aus einer unüberschaubaren Menge aufzunehmen, die zu einem Erfolg führen können. Indem die Menschen im Unternehmen diese interpretieren, gelingt ihnen eine Bewältigung der Komplexität und so auch erst eine Umsetzung in wertschöpfende Handlungen. Je größer die Lernfähigkeit und das Lernen der Menschen im Unternehmen, um so größer ist die Anpassungsfähigkeit des Unternehmens im Markt.

Eine auf der Lernfähigkeit des Menschen aufsetzende strategische Erfolgsposition bestünde darin, daß das einzigartige, nicht imitierbare Zusammenspiel von lernenden Individuen in Geschäftsstrategien umgesetzt wird, die sowohl die Möglichkeiten des Marktes als auch die Wertorientierungen der Gesellschaft berücksichtigen. Die Förderung der Lernfähigkeit und des Lernens wird somit zu einer strategischen Aufgabe. Eine Personalentwicklung müßte vom Anspruch des einzelnen auf Entwicklung und Lernen ausgehen. Sie ist nicht zu verstehen als ein vom Unternehmen gerichteter Prozeß mit einem klar umrissenen gesetzten Ziel. Die Offenheit der Entwicklung des einzelnen ermöglicht ja gerade erst die Flexibilität und das Lernen dessen, was im Unternehmen noch nicht bekannt ist. *Angesichts steigender Komplexität und Unbestimmtheit des Umfeldes liegt in der Lern- und Entwicklungsfähigkeit das entscheidende und doch inhaltlich unbestimmte strategische Erfolgspotential eines Unternehmens.*

²⁵ Vgl. auch Ulrich (1993b), S. 21.

²⁶ Etzioni, Amitai: *The Moral Dimension - Toward a New Economics*, New York 1988, S. 8.

Auf der Ebene des **operativen Managements** ist der Anspruch des Menschen, zu lernen und sich zu entwickeln, mit der Aufgabe der Knappheitsbewältigung zu verbinden. Dabei ist davon auszugehen, daß die Ziele des operativen Managements bereits auf den vorgelagerten Ebenen so festgelegt wurden, daß die Verfolgung einer vernünftigen Orientierung gewährleistet sein soll. Dem Postulat des lebensweltlich orientierten Managements folgend, ist die Bestimmung dessen, was effizient sein soll, nicht aus 'objektiven' Kriterien herzuleiten. Die betroffenen Menschen müssen dies mitbestimmen (können). Aus der Dimension der Weltoffenheit wäre zu schließen, daß die persönliche Effizienz einer Arbeit auch daran zu bewerten ist, ob die gestellte Aufgabe für die Person nach ihren Kriterien herausfordernd ist und die Entwicklung ihrer Fähigkeiten fördert. Auch wenn der Mensch auf der operativen Ebene zunächst als Produktionsfaktor betrachtet wird, so ist die Planung seines Einsatzes nicht nur nach der von ihm zu erbringenden Leistung zu beurteilen. Vielmehr ist danach zu fragen, ob die Aufgabe im Rahmen seiner Entwicklung ein Lernen ermöglicht. Ob dieser Mensch lernen will, ist von keinem anderen als ihm selbst zu bestimmen. Er sollte aber jedenfalls die Möglichkeit bekommen, zu lernen und seine Entwicklungsperspektiven vor Augen zu haben. So wird vermieden, daß er sich und andere ihn nur als den ansehen, der er ist, und nicht den sehen, der er sein könnte. *Führung wäre so als 'Personal Development Management' im Dialog zwischen dem Führenden und den von ihm Geführten zu entwickeln und zu verfolgen. Mit der Etablierung einer positiven 'self-fulfilling prophecy' auf der Ebene des operativen Managements ist ausdrücklich zu berücksichtigen, daß der Mensch entwicklungsfähig ist.*

10.3 Reziprozität als Orientierung

„Gelingende Verständigung setzt unabdingbar eine ‘Kultur’ und *Ethik der Kommunikation* voraus. Diese gründet in der gegenseitigen Anerkennung von Gesprächspartnern als mündige (d.h. zum vernünftigen Gebrauch ihres Mundes fähige!) Subjekte und verweist auf die notwendigen institutionellen und strukturellen Voraussetzungen fairer, vernunftgeleiteter Verständigungsprozesse.“

P. Ulrich²⁷

Auf der **wirtschaftspolitischen Ebene** bedeutet die Orientierung an der Reziprozität, daß jeder Betroffene als kompetenter Gesprächspartner anerkannt werden muß. Dies gilt sowohl (1) für Einzelpersonen oder Gruppen, die an das Unternehmen herantreten, als auch (2) für Organisationsmitglieder, die das Unternehmen nach außen vertreten.

(1) Jeder, der seine Ansprüche an das Unternehmen zur Sprache bringt, ist zunächst als kompetenter und zum Anspruch berechtigter Gesprächspartner zu akzeptieren. Spaltende Vorurteile in der Form, daß Unternehmensvertreter oder Anspruchsgruppen von vornherein meinen, selbst im Recht zu sein, und die jeweils anderen im Unrecht wähen, sind in Anerkennung der Reziprozität zu vermeiden. Alle Seiten müssen die Möglichkeit, selbst im Unrecht zu sein und daher die eigene Position revidieren zu müssen, ernsthaft in Betracht ziehen. In diesem Sinne wäre auf der wirtschaftspolitischen Ebene die Einrichtung von Orten oder Institutionen der Verständigung anzustreben, in denen ein horizontales Kommunikationsverhältnis möglich ist. Diese *Orte der Verständigung* könnten je nach Verständigungsbedarf lokale, regionale oder etwa branchenspezifische Foren sein, auf denen sich Vertreter der Betroffenen austauschen können. Es könnten bestehende Institutionen (z. B. Stadtparlamente) genutzt werden, aber auch neue Institutionen (z. B. problembezogene Arbeitsgruppen) geschaffen werden, immer mit dem Ziel, zu einer verbindlichen Übereinkunft zu gelangen, der eine ordnende Kraft zugestanden wird.

(2) Auch zwischen den Organisationsmitgliedern sollte, dem Gebot der Reziprozität folgend, keine Spaltung vollzogen werden. Eine solche Spaltung drückt

²⁷ Ulrich (1989a), S.152.

sich beispielsweise bei vielen Führungskräften in der Auffassung aus, daß die Repräsentation des Unternehmens nach außen ihre ureigene Aufgabe sei. Es muß jedoch heute schon *jedes* Organisationsmitglied in seinem sozialen Umfeld (vor allem vor Familie und Freunden) faktisch die Handlungen des Unternehmens verantworten. Als Wähler in einem demokratischen Staat schließlich bestimmt jeder mit seiner Stimme über die politischen Rahmenbedingungen für das Wirtschaften der Unternehmung mit.

Im Sinne der Forderung nach Reziprozität wäre die ordnungspolitische Mitverantwortung eines Unternehmens als *gemeinsame Verantwortung* ('*shared responsibility*') aller Organisationsmitglieder zu verstehen. Sie alle haben sich in den Dialog mit Anspruchsgruppen einzubringen und Orte der Verständigung zu suchen und aufzusuchen. Mit einem gelingenden Dialog zwischen allen Betroffenen werden auch alle in die gemeinsame, ungeteilte Verantwortung genommen. *Ein Unternehmen hat also Orte der Verständigung zu schaffen, um eine gemeinsame Verantwortung aller Betroffenen zu erreichen.*

Auf der Ebene des **normativen Managements** kann die Orientierung an der Reziprozität der Findung gemeinsamer Ziele und somit auch einer Konfliktbewältigung und -vermeidung dienen. Im Sinne *eines konsens-orientierten Managements*²⁸ sind im Umgang mit externen Anspruchsgruppen Orte und Institutionen der Verständigung zu nutzen oder, falls dies im Alleingang möglich ist, zu schaffen, um einen Dialog mit Unternehmensexternen pflegen zu können. Innerhalb des Unternehmens sind für mögliche Konfliktbereiche Institutionen horizontaler Kommunikation, die das jeweilige hierarchische Verhältnis der Kommunizierenden wenigstens temporär suspendieren, zu schaffen und zu nutzen. „Verfügungsrechte von Menschen über Menschen [müssen] durch herrschaftsfreie Verständigung unter den Beteiligten bzw. Betroffenen demokratisch legitimiert [sein] und damit grundsätzlich aufhebbar bleiben.“²⁹

Inhalt eines normativen Managements muß es sein, Spaltungen und Konflikte durch die Einbeziehung aller Betroffenen von vornherein zu vermeiden (institutionalisierte Mitbestimmung). Dennoch bestehende Spaltungen sind aufzuspüren, um den Beteiligten die Möglichkeit zu geben, diese im Dialog zu überwinden. *Mit einer durchgehenden Konsens-Orientierung, die ihren Ausdruck darin*

²⁸ Vgl. bspw. Ulrich (1993b), S. 19; in einer frühen Version vgl. auch Ulrich (1983).

²⁹ Ulrich (1987b), Sp. 2052.

findet, daß immer wieder die Kommunikation unter allen Betroffenen gesucht wird, können Konflikte vermieden oder argumentativ bewältigt werden.

Auf der Ebene des **strategischen Managements** ist im Hinblick auf die Reziprozität für alle Betroffenen die Möglichkeit einer Beteiligung an der Gestaltung der Strategie zu fordern. Strategische Entscheidungen bleiben heute in der Regel einer kleinen Gruppe vorbehalten. Damit wird verkannt, daß auch legitime Ansprüche anderer Organisationsmitglieder von diesen Entscheidungen betroffen sind (z.B. bei Standortentscheidungen). Für ein strategisches Management würde sich daher die Aufgabe stellen, diese Ansprüche von vornherein als Legitimationsbasis der Entwicklung einer Strategie zu berücksichtigen. Es reicht nicht aus, nach der Entwicklung im stillen Kämmerlein noch die Akzeptanz einer Strategie bei den Betroffenen zu prüfen. Der Ausgangspunkt des Planungsprozesses muß bereits eine Anerkennung der prinzipiell gleichberechtigten Ansprüche der Betroffenen vorsehen. Eine Steuerung strategischer Erfolgspotentiale kann also nicht als die Aufgabe einer kleinen Gruppe verstanden werden. *An der strategischen Erfolgspotentialsteuerung müssen alle Betroffenen beteiligt sein (können).*

Auf der Ebene des **operativen Managements** ist im Lichte der Forderung der Normalität eines horizontalen Kommunikationsverhältnisses vor allem die in den herkömmlichen Menschenbildern angelegte Spaltung in Führer und Geführte zu überwinden. Dies soll nicht heißen, daß es keine Situationen mehr geben wird, in denen eine Spaltung in Führende und Geführte beiden sinnvoll erscheint. Nur ist der Ausgangspunkt des Denkens ein anderer: Es muß davon ausgegangen werden, daß prinzipiell jedes Gegenüber gleichwertig ist. Der Aufgabe effizienter Knappheitsbewältigung ist daher in einem Team zu begegnen, welches zunächst hierarchiefrei konstituiert wird. Entsprechend ist auch in dem Team festzulegen, was Effizienz für das Team als einer lebensweltlichen Einheit bedeuten soll. Wer in diesem Team führende Funktionen übernimmt, ergibt sich erst in der Zusammenarbeit. Die Mitglieder bestimmen denjenigen, der sie auf anderen Ebenen oder bei team-externen Aufgaben vertreten soll, indem eine Wahl stattfindet. Dieser Führer hat dann auf den team-externen Ebenen und Aufgabenbereichen selbständige Entscheidungsspielräume, die er allerdings gegenüber seinem Team zu verantworten hat.

Führung kann sich aber auch schlicht *als emergentes Phänomen* ergeben. Tatsächlich steht jede neue Zusammenstellung eines Teams schon in einem geschichtlichen Zusammenhang. Bestimmte Personen, die dem neuen Team angehören werden, haben in anderen Kontexten, in anderen Teams, bereits Qualitäten gezeigt, die

für sie eine führende Stellung in dem neu zu konstituierenden Team angemessen erscheinen läßt. Mitglieder früherer Teams haben eine solche potentielle Führungsperson um Unterstützung in ihren Projekten gebeten. Wenn diese Person sich dann als hilfreich erwiesen hat, bewährt sie sich als Ratgeber und Unterstützer, und kann sich so als Führende etablieren.³⁰ *Führung kann sich somit auch aus einem ganzheitlichen, ungespaltenen Menschenbild ergeben.*

10.4 Autonomie als Orientierung

„ [Die Vertreibung aus dem Paradies ist] der Übergang aus der Rohigkeit eines bloß tierischen Geschöpfes in die Menschheit, aus dem Gängelwagen des Instinkts zur Leitung der Vernunft, mit einem Worte: aus der Vormundschaft der Natur in den Stand der Freiheit.“

I. Kant³¹

Auf der **wirtschaftspolitischen Ebene** ist die Fähigkeit des Menschen, sich selbst Zwecke zu setzen, dahingehend Rechnung zu tragen, daß Handlungsspielräume geschaffen werden, die eine autonome Zwecksetzung ermöglichen. Die Unternehmensziele als Ausdruck des Willens der am Unternehmen Beteiligten müssen mit den marktlichen Spielregeln konform sein, um ein Überleben des Unternehmens zu gewährleisten, einmal angenommen, daß dies der Wille ist. Voraussetzung für eine nicht selbstzerstörende Ermöglichung von Autonomie in Unternehmen ist also die Schaffung von Rahmenbedingungen (Spielregeln), welche die jeweils gesetzten Ziele am (gestalteten) Markt durchsetzbar machen.

Beispielsweise können Branchenvereinbarungen getroffen werden, die bestimmte für wünschenswert gehaltene Standards für eine ganze Branche festlegen. Damit kann gewährleistet werden, daß ein einzelnes Unternehmen nicht wegen der Verfolgen von Zielen, die es für richtig hält (Umweltschutzinvestitionen, Arbeitsbedingungen, Verbraucherschutz, etc.), von Konkurrenten verdrängt wird, die bereit sind, um einer verbesserten Marktposition willen auf die Verfolgung dieser

³⁰ Vgl. Hosking, Dian-Marie/ Morley, Ian E.: A Social Psychology of Organizing, New York et al. 1991, S. 240.

³¹ Kant, Immanuel: Mutmaßlicher Anfang der Menschengeschichte, in: Weischedel, Wilhelm (Hg.): Immanuel Kant - Werkausgabe, Bd. XI, 10. A., Frankfurt/M., 1993, S. 83-102 (1993b), hier S. 92.

Ziele zu verzichten (Öko- und Sozialarbitrage). Eine Branchenvereinbarung kann dazu beitragen, daß der Wettbewerb unter Berücksichtigung begründet gesetzter Ziele 'mit gleich langen Spießen' ausgetragen wird. Aufgabe der Wirtschaftspolitik wäre damit die *Sicherung und Schaffung von Handlungsspielräumen*. Ein Unternehmen muß also eine ordnungspolitische Mitverantwortung dafür tragen, daß die Bedingungen der Möglichkeit autonomen Handelns des Unternehmens und seiner Mitglieder gegeben und gesichert sind.

Auf der Ebene des **normativen Managements** sind, um autonomes Handeln zu ermöglichen, die im Unternehmen angestrebten Ziele und Werte auszuformulieren und damit auch offenzulegen. Damit ist die *erste Voraussetzung* für die Verständigung über die Zwecke des Unternehmens geschaffen. Ein „Unternehmen [ist] nicht [...] eine kooperative Einheit mit gemeinsamer Wertskala und natürlicher Interessenharmonie von Arbeitern, Angestellten und der Unternehmensführung.“³² Von der Möglichkeit und sogar der Normalität widerstrebender Interessen und Werte ist auszugehen. Um dennoch die Handlungsfähigkeit des Unternehmens zu erhalten und zu fördern, wären Wege und Strukturen der Verständigung mit allen Betroffenen zu suchen.

Strukturen, die diese Verständigung ermöglichen, wären die *zweite Voraussetzung* für Autonomie im Unternehmen. Die Strukturen wären etwa der regulativen Idee einer *offenen Unternehmensverfassung*³³ folgend zu entwickeln. Aufbauend auf eine erfolgte Verständigung wäre dann die Reformulierung der Werte und Ziele des Unternehmens vorzunehmen. Darin sollten alle Betroffenen eine Möglichkeit sehen, ihre eigenen Zwecke verfolgen zu können, oder aber, wenn dies nicht möglich erscheint, in Betracht ziehen, das Unternehmen zu verlassen. *Das normative Management muß für eine Verständigung unter den Organisationsmitgliedern sorgen, die eine individuelle Autonomie als Ausgangspunkt der kollektiven Zielbestimmung ernstnimmt.*

Auf der Ebene des **strategischen Managements** ist im Hinblick auf die Dimension Autonomie die Gestaltung der herrschenden, bestimmenden Strukturen zu betrachten. Um einer komplexen Welt und Umwelt des Unternehmens gerecht zu werden, müssen Strukturen bestehen, die das System Unternehmen stabilisieren. Jede Struktur, jede Stabilisierung fußt auf einer Entscheidung, die der systematischen Verfolgung eines vorher bestimmten Zwecks dienen soll. Damit diese

³² Hundt/ Liebau (1972), S. 223.

³³ Vgl. Ulrich (1993a), S. 420-431.

Strukturen der Selbstbestimmung des einzelnen nicht im Wege stehen, muß dieser in der Lage sein (dürfen), über die Zwecke *und* die ihnen dienenden Strukturen mitzubestimmen. Dies wäre etwa als *partizipative oder diskursive Organisationsentwicklung* denkbar.³⁴ In einem immer wieder aufzunehmenden Prozeß muß sich die Organisation den Bedürfnissen und Ansprüchen der Betroffenen stellen und unter deren Beteiligung einen Fortschritt in Richtung der Verwirklichung ihrer Selbstbestimmung erreichen.³⁵ *Bestimmende Strukturen sind der Selbstbestimmung der Betroffenen anheimzustellen.*

Auf der Ebene des **operativen Managements** sind, dem Postulat des lebensweltlich orientierten Managements folgend, Wege zu suchen, die nötigenfalls die Auflösung vermeintlicher 'Objektivität' in Transsubjektivität ermöglichen. Diese Forderung bringt es mit sich, daß der einzelne sich seine 'objectives' (Ziele) selber setzen und darüber verhandeln kann. Dies wäre ein Ausdruck unmittelbarer Selbstbestimmung im lebensweltlichen Kontext. Andere Personen, etwa auf anderen hierarchischen Ebenen oder in anderen Teams, wären nur dann zu Rate zu ziehen, wenn die Person entscheidet, in ihrer selbstbestimmten Zielsetzung einer Fremunterstützung zu bedürfen. Leitend ist hierbei die Idee der *Subsidiarität* statt einer Delegation in der Zielfindung.³⁶ Der Impuls für eine übergreifende Zielfindung müßte immer von der in ihrer Projektbearbeitung nach Zielen suchenden Person oder Gruppe kommen. Außenstehende wären in ähnlicher Weise berechtigt, ihre Projektziele mit den betroffenen Personen oder Gruppen abzustimmen. So wäre beispielsweise eine Gruppe, die mit der strategischen Steuerung des Unternehmens betraut wäre, darauf angewiesen, in Erfahrung zu bringen, welche Ziele die einzelnen Unternehmensbereiche in ihrem operativen Geschäft verfolgen. Sollte diese Gruppe einen Bedarf für eine Koordination bezüglich der Zielsetzungen feststellen, müßte sie diesen Bedarf in den Geschäftsbereichen zu verdeutlichen versuchen, um eine Anpassung der Einzelziele oder der Gesamtstrategie zu erreichen. Damit verbleiben so wenige bestimmende Strukturen, wie irgend möglich, und so viele wie unbedingt nötig.³⁷

³⁴ Vgl. Pieper, Rüdiger: *Diskursive Organisationsentwicklung*, Berlin/New York 1988.

³⁵ Vgl. dazu Kirsch, Werner/ Scholl, Wolfgang/Paul, Gunnar: *Mitbestimmung in der Unternehmenspraxis*, München 1984, insbesondere S. 560-561 zur 'fortschrittsfähigen Organisation'.

³⁶ Ähnlich Mahoney, Jack: *Spheres and Limits of Ethic Responsibilities in and of the Corporation*, in: Enderle, Georges/ Almond, Brenda/ Argandoña, Antonio (Eds.): *People in Corporations - Ethical Responsibilities and Corporate Effectiveness*, Dordrecht/Boston/London 1990, S. 239-241, hier S. 240.

³⁷ So auch Kappler (1988a), S. 397.

Diese subsidiäre Form der Organisation wäre als *Selbstorganisation* im lebensweltlichen Sinne zu begreifen. Sie ist abzugrenzen von einer Selbstorganisation im systemischen Sinne, wie sie im Lean Management vertreten wird. Dort geht es letztlich nur darum, vermeintlich 'objektive' Zwänge eines Marktsystems möglichst weit in das Unternehmen hineinzutragen. In der Folge wird dann der damit konfrontierte Mensch der Möglichkeit einer Selbstbestimmung weitgehend entledigt. Die sich 'selbst organisierenden' Systemzwänge setzen einen engen Rahmen für autonomes Handeln. Es verbleibt dem Menschen nur ein minimaler Spielraum, um sich selbst (allein oder in der Gruppe) so zu organisieren, daß er die 'objektiven' und doch gesetzten Systemziele erreichen kann. *Der Mensch muß sich also im lebensweltlichen Sinne selbst organisieren (dürfen).*

10.5 Identität als Orientierung

„Bei Volkswagen in Wolfsburg hat man jetzt humanere Arbeitsplätze am Fließband geschaffen, ... es gibt jetzt bunte Schraubenzieher.“

O. Waalkes

Auf der Ebene der **Wirtschaftspolitik** ist der Rahmen der lebensweltlichen Gestaltung der Arbeitswelt zu setzen. Schon im Ansatz dessen, was Wirtschaftspolitik sein soll, ist dieser Anspruch festzulegen. Die Gestaltung des Arbeitsmarktes muß sich an den Zielen und Werten der Menschen orientieren, die damit leben. Gerade der Arbeitsmarkt ist ausdrücklich nicht an den eigenen systemischen Funktionskriterien auszurichten und danach zu reformieren. Sonst wäre ein Zirkelschluß vom Markt zurück auf den Markt getan. In diesem Zirkel bliebe der Mensch unberücksichtigt; er argumentierte sich aus dem System heraus. Wenn der Mensch hingegen als Ausgangspunkt genommen wird, ist nach seinen Kriterien für eine Wirtschaftspolitik zu fragen, um dann eine Reform zu einer lebensweltlichen Gestaltung des Arbeitens zu vollziehen, welche wiederum über den Markt auf den Menschen zurückwirkt.

Beispielsweise wäre eine Lockerung des Kündigungsschutzes nicht schon deswegen gutzuheißen, weil damit der neoklassischen Forderung der Mobilität des Produktionsfaktors Arbeit Folge geleistet werden kann und der Markt dann besser funktionieren soll. Vielmehr ist zu fragen, für wen und nach wessen Kriterien der Markt nun *besser* funktioniert. Führt ein sehr strenger Kündigungsschutz etwa da-

zu, daß es Unternehmen unmöglich wird, personelle Fehlentscheidungen zu revidieren, und dadurch das Unternehmen als Existenzgrundlage der anderen Beschäftigten zu gefährden, so könnten die gefährdeten Betroffenen durchaus eine Deregulierung befürworten. Allerdings täten sie dies aus lebensweltlichen Erwägungen, welche sie in ordnungspolitische Handlungen umsetzten.

Die betroffenen Menschen nutzten damit die - ihnen in einem demokratischen Staat bereits gegebenen - Möglichkeiten, *als Person* über Bedingungen eines Zusammenlebens mitzubestimmen und *an einer Vermittlung zwischen Lebenswelt und Markt mitzuwirken*. So könnte auch das *Unternehmen* selbst eine Rolle *als Mittler zwischen Markt und Lebenswelt* wahrnehmen. Über eine bloße Orientierung an systemischer Funktionalität hinaus „kann als *Richtung*, in der sich eine Gesellschaft ändern sollte, angegeben werden, daß die Menschen immer mehr zu Personen werden, die eine dialogische Gemeinschaft bilden, in der transsubjektive Einigung über Normen oberste Norm ist.“³⁸ In dieser Gemeinschaft ist ein Dialog darüber zu führen, welche Rolle die Arbeit im Leben eines jeden spielt und welche sie spielen sollte: Was tun wir eigentlich, wenn wir tätig sind?³⁹ Es ist die Frage zu stellen nach Formen der Erwerbsarbeit, die eine Synthese zwischen Broterwerb und Sinnfindung in oder neben ihr zulassen, die eine Balance von sozialer und personaler Identität ermöglichen. Dies ist auch die Frage nach den notwendigen Rahmenbedingungen und gesellschaftlichen Wertmustern, die nach lebensweltlichen Kriterien zu ändern wären. Dem Postulat der ordnungspolitischen Mitverantwortung in der Dimension 'Identität' folgend, *ist eine Person oder ein Unternehmen aufgefordert, auf ordnungspolitischer Ebene mitzuwirken, um lebensweltliche Kriterien in die Gestaltung der (markt-)wirtschaftlichen Arbeit einzubringen*.

Auf der Ebene des **normativen Managements** ist dafür Sorge zu tragen, daß im und mit dem Unternehmen eine Kultur der Kommunikation wachsen kann. Denn in der freien Kommunikation mit anderen muß sich der Mensch seine personale Identität bilden können. In dem Maße, in dem die Organisationsmitglieder an der Gestaltung der Unternehmenskultur beteiligt sind, bietet sich ihnen auch die Möglichkeit einer Identifikation auf Basis einer gesicherten personalen Identität. Die Unternehmenskultur ist das Bild der im Unternehmen zu einem bestimmten

³⁸ Lorenzen, Paul: Konstruktive Wissenschaftstheorie und Praxis, in: Steinmann, Horst (Hg.): Betriebswirtschaftslehre als normative Handlungswissenschaft, Wiesbaden 1978, S. 13-31, hier S. 29.

³⁹ So auch die Ausgangsfrage von Arendt, Hannah: Vita activa oder Vom tätigen Leben, 6. A., München 1989. (The Human Condition, New York 1958), S. 12.

Zeitpunkt gelebten Werte. Diese werden dem einzelnen zur Bildung seiner sozialen Identität angeboten. Damit ist auch schon gesagt, daß diese Werte keinen Ausschließlichkeitsanspruch erheben dürfen. Sie dürfen nicht als absolut und total verstanden werden. Der Mensch muß zu ihnen Stellung nehmen dürfen, um sich abzugrenzen, oder die Werte mitzugestalten.

In Analogie zu Kohlbergs - freilich individualpsychologischen - Entwicklungsstufen könnte das normative Management anstreben, eine postkonventionelle Stufe der Organisation und Kultur zu erlangen, auf der dann die regulativen Idee der idealen Kommunikationsgemeinschaft *unmittelbar* handlungsleitend wäre. Eine solches Unternehmen würde sich von weniger reifen Organisations- und Kulturformen abheben, die auf einer konventionellen Stufe eine Internalisierung bestehender Normen fordern oder sogar auf einer präkonventionellen Stufe ein Zwangssystem zur Normenbefolgung etablieren, das mit Anreizen und Sanktionen operiert.

Demgegenüber wäre auf der postkonventionellen Entwicklungsstufe *das Unternehmen als kommunikative Lebensform* zu begreifen.⁴⁰ Damit wäre der Vivisektion der Arbeitszeit als Fremdkörper aus der Lebenszeit ein Ende bereitet. Die völlige Trennung in eine entfremdende Rolle als Arbeitnehmer und eine Privatperson, die mit der vollführten Arbeit nichts zu tun hat, wäre aufgehoben. Die Trennung ist zu überwinden durch ein Konzept eines sinnvoll gestaltbaren Zusammenhangs von Arbeit und Leben. *Das normative Management muß für eine offene Unternehmenskultur sorgen, die personale Identität fordert und Identifikation ermöglicht.*

Auf der Ebene des **strategischen Managements** ist, um dem Menschen die Möglichkeit einer Identitätsfindung zu geben, die Sozialintegration einer Systemintegration vorzuziehen. Der wachsenden Komplexität in Märkten und Öffentlichkeit ist nicht dadurch Rechnung zu tragen, daß die Um- und Innenwelt des Unternehmens als ein mediengesteuertes, systemisches Funktionsgebilde einfach noch genauer verstanden und noch 'effizienter' gestaltet wird. Vielmehr ist der gestiegenen Komplexität durch eine intensivierete Sozialintegration zu begegnen. Der Mediatisierung der lebensweltlichen Kontexte einer Unternehmung ist durch die Förderung der kommunikativen Interaktion der Menschen entgegenzutreten. So kann die Sozialintegration und nicht die Systemintegration einerseits das notwendige Maß an Komplexitätsreduktion leisten, der Umwelt aber andererseits eine ihr angemessene Komplexität gegenüberstellen.

⁴⁰ Vgl. zum Begriff der 'Lebensform' Wittgenstein (1989b), bspw. S. 246 (Abschnitt 19). Zur „soziologisch gewendeten Analyse von Lebensformen“ vgl. auch Literaturangaben bei Habermas (1987b), S. 182, Fußnote 17.

Wenn in der Dimension Autonomie die Forderung nach einer Minimalorganisation aufgestellt wurde,⁴¹ so heißt dies nicht, daß ein möglichst großer Teil des Arbeitens marktlichen 'Selbstorganisationsprozessen' anheimgestellt werden soll. Die Organisation von etwas „sind solche Relationen, die existieren oder gegeben sein müssen, damit ein Etwas etwas ist.“⁴² Räumt das Spezifische, Lebensweltliche eines Unternehmens den Platz für einen anonymen Marktmechanismus, so verliert es seine Existenz und gibt jeglichen Raum für Sozialintegration auf.

Es sind also einerseits Strukturen zu erhalten, die einer Sozialintegration förderlich sind, und andererseits sind unnötige systemische Integrationsmechanismen zu beseitigen. Wird demnach die Umwelt des Unternehmens als Lebenswelt interpretiert, so kann deren Komplexität in der Innen-(lebens-)welt des Unternehmens ihr adäquates Pendant finden. *Sozialintegration ist der Vorrang vor einer Systemintegration zu geben, um eine dem Menschen angemessene Form der Komplexitätsreduktion zu erreichen.*

Insbesondere auf der **operativen Ebene** muß die Konzeption der *Arbeitswelt als Lebenswelt* durchgreifen (können). *Arbeiten ist Leben*. Wenn der Arbeitsbegriff eine Verkürzung auf eine „mühevoll und unerwünschte Tätigkeit“⁴³ erfährt, so wird damit auch von vornherein das Bedürfnis des Menschen verkannt, im Rahmen dieser Tätigkeit ihre soziale Identität zu suchen und zu finden. Arbeit bedeutet nicht nur produktive Frustration, die in einer davon getrennten Lebenswelt durch Konsum kompensiert werden muß.⁴⁴ Will man diesen einseitige Begriff der Arbeit und die damit verbundene Rollenzuweisung an die arbeitenden Menschen überwinden, so ist Arbeit als Mittel zur Selbstdefinition zu begreifen, welche die Identität der Menschen entscheidend bestimmt und ihr Leben strukturiert.⁴⁵ Damit käme den Unternehmen die Aufgabe zu, sinnvolle Arbeit anzubieten. „[...]The main purpose of the corporations is to provide meaningful work.“⁴⁶ *Auch und gerade die Arbeit ist als Teil der Lebenswelt ernst zu nehmen und entsprechend zu gestalten.*

⁴¹ Vgl. Kappler (1988a), S. 397.

⁴² Maturana/ Varela (1987), S. 49

⁴³ Kambartel, Friedrich: Ist rationale Ökonomie als empirisch-quantitative Wissenschaft möglich?, in: Steinmann, Horst (Hg.): Betriebswirtschaftslehre als normative Handlungswissenschaft, Wiesbaden 1978, S. 57-69, hier S. 61-62.

⁴⁴ Vgl. Ulrich (1993a), S. 103.

⁴⁵ Vgl. Bowie, Norman E.: Empowering people as an end for business, in: Enderle, Georges/ Almond, Brenda/ Argandoña, Antonio (Eds.): People in Corporations - Ethical Responsibilities and Corporate Effectiveness, Dordrecht/Boston/London 1990, S. 105-112, hier S. 107.

⁴⁶ Bowie (1990), S. 105.

10.6 Chancen und Grenzen der Operationalisierung des Menschenbildes als Instrument kommunikativer Rationalisierung

Das Menschenbild ist eine sehr grundlegende Orientierung und doch wieder die selbstverständlichste, die ein Mensch unter Menschen finden könnte. Diese Doppelrolle als fast metaphysisch entrücktes Konstrukt und als immer gegenwärtige Orientierung des Menschen an sich selbst und anderen macht eine Operationalisierung der Orientierung an einem vernunft-geleiteten und philosophisch-anthropologisch fundierten Menschenbild so schwierig, aber auch so reizvoll und umfassend.

Die Grenzen der Operationalisierung des betriebswirtschaftlichen Menschenbildes als Instrument kommunikativer Rationalisierung durch die Wissenschaft sind sicherlich darin zu sehen, daß jeder Vorschlag für solch ein instrumentalisierendes Menschenbild immer nur ein Vorschlag unter vielen sein kann. So ist auch die soeben vorgestellte Operationalisierung im Hinblick auf die Theory A ein exemplarischer Versuch des am Menschen orientierten Denkens in der Theoriebildung. Letztlich muß ein Menschenbild als Wertefundierung und als Instrument immer wieder in der Wirtschaftspraxis begründet und legitimiert werden. Hinter dem Rücken der in ihrer Lebenspraxis betroffenen Menschen kann der argumentative Diskurs nicht geschlossen werden.⁴⁷

Die Grenze der Wissenschaft liegt also darin, daß sie Diskurse nicht schließen kann. Die Chance aber liegt in der Möglichkeit geschlossene Diskurse erneut zu öffnen, um etablierte Orientierungen einer argumentativen Überprüfung zu unterziehen. Mit der Operationalisierung des Menschenbildes kann die Wissenschaft BWL begründete Orientierungen für eine vernünftigeren Lebenspraxis in einzelwirtschaftlichen Kontexten generieren *und* in die Diskurse der Betroffenen einbringen.

Eine durchgehende Orientierung am Menschen in Wissenschaft und Wirtschaftspraxis fordert die BWL heraus, diese Orientierungen sowohl als Wertefundierung ihrer Theorien als auch auf allen Ebenen des Managements zu formulieren. Die Frage nach dem Menschenbild ist eine sehr grundsätzliche und wird daher nicht nur in der Wissenschaft, sondern gerade auch in den Diskursen im Geschäftsalltag gern beiseite geschoben. Um die für eine gesellschaftliche Rationalisierung so wichtige Frage nach der Handlungsorientierung, die im Menschenbild zum Ausdruck kommt, gerade in der Wirtschaftspraxis nicht unbeantwortet zu lassen, ist die BWL aufgefordert, möglichst handlungsnahen Orientierungen zur Diskussion zu stellen. Jede unternehmerische Handlung sollte sich, auf welcher Ebene

⁴⁷ Vgl. Ulrich (1993a), S. 17.

auch immer, von einer Orientierung an einem vernünftig begründeten Menschenbild leiten lassen können. Daraus ergibt sich das immer wieder aufzunehmende Projekt der Rekonstruktion der BWL als systematisch am Menschen orientierte Suche nach dem, was in den Augen der Menschen 'wirtschaftlich' heißen soll.

Schlußbemerkung: Wirtschaft für Menschen

„La plus grande des responsabilités humaines - physiques et morales - est la responsabilité de notre verticalité.“

G. Bachelard¹

Ziel dieser Arbeit war es, fundamentale Kategorien für ein am Menschen orientiertes Denken in Betriebswirtschaftslehre und -praxis zu entwickeln, um Humanitätspotentialen in der Wirtschaft auf die Spur zu kommen. Die Spur wurde mit der Frage nach dem Menschenbild aufgenommen, welches betriebswirtschaftlichen Theorien zugrundeliegt und wie es die gedankliche Suche nach Instrumenten besseren Wirtschaftens bestimmt. Dies gilt insbesondere dann, wenn diese Suche bereits von der Intention beeinflusst oder gar geleitet wird, Humanität bei der Formulierung und Anwendung betriebswirtschaftlicher Instrumente zu berücksichtigen. Humanität kann jedoch solange nicht wirklich berücksichtigt werden, wie der Mensch nur bedacht wird im Hinblick auf etwas. Ein Menschenbild, welches das Menschliche lediglich als weiteres Instrument zur Erreichung vermeintlich vorgegebener Zwecke einordnet, wird dem Menschen gerade nicht gerecht und behindert die Entfaltung von Humanitätspotentialen in der Wirtschaft. Daher wurde hier auf der Suche nach dem Menschengerechten die menschliche Befindlichkeit selbst, die *Conditio humana*, befragt. Auf diese Weise von der Ebene der Instrumente zur Ebene des Wertfundaments vorgedrungen, konnten dort mit Hilfe der philosophischen Anthropologie Kriterien entwickelt werden, die die Unzulänglichkeiten der analysierten betriebswirtschaftlichen Menschenbilder um so deutlicher hervortreten ließen. Die freigelegten Fundamente herkömmlicher betriebswirtschaftlicher Theorien verwiesen penetrant auf die grundsätzliche Unvereinbarkeit einer Orientierung an der instrumentellen, ökonomischen Rationalität und eines Strebens nach Humanität. Die Aufhebung dieses Widerspruchs wurde in einer Reorientierung an einer den lebensweltlichen Ansprüchen des Menschen entsprechenden kommunikativen Rationalität gesucht. Von einem geklärten Wertefundament, das den Menschen in seiner Lebenswelt zum Ausgangspunkt betriebswirtschaftlicher Theorie macht, konnte der Weg von der Grundlagenreflexion nun wieder auf die Ebene der Instrumente führen, welche letztlich dem Wirtschaftspraktiker helfen sollen, eine Orientierung am Menschen zu leben. Mit dem Menschenbild 'Theory A' schließt

¹ Zitiert bei Plessner (1964), S. 56.

sich somit ein Kreis, der von den unreflektierten Instrumenten über eine Grundlagenreflexion nun wieder zu Instrumenten zurückkommt. Allerdings entstammen diese Instrumente selbst einer Reflexion auf den Menschen und bleiben für weitere Reflexionen stets offen.

Das erkenntnisleitende Interesse dieser Arbeit galt dem Menschen in Wirtschaft und Unternehmen. Dieses Interesse weist in zweierlei Hinsicht über den Rahmen der Arbeit hinaus. Zum einen wurden die Entwicklungspotentiale einer am Menschen orientierten sozialökonomischen BWL aufgezeigt, womit auch die Herausforderung verbunden ist, diese zu einer tragfähigen Basis für Lehre und Praxis zu entwickeln. Zum anderen verweist das Interesse an den Menschen im Unternehmen auch auf diese selbst. Die in dieser Arbeit geschaffenen Orientierungen am Menschen lassen bereits Humanitätspotentiale aufscheinen, die es im wirtschaftspraktischen Handeln auszuschöpfen gilt. Es ergibt sich also die doppelte Aufgabe, die gefundenen Kategorien für ein am Menschen orientiertes Denken in der Wirtschaftswissenschaft weiterzuentwickeln *und* diese in der Wirtschaftspraxis zur Geltung zu bringen.

Sei es in Wissenschaft oder Praxis, in jedem Fall geht es darum, Menschen, die sich der Logik eines vermeintlich übermächtigen Marktspiels unterwerfen, von der Chance zur Humanität in der Wirtschaft zu überzeugen. Sonst droht die 'Eigensinnigkeit' des Systems Wirtschaft die Eigensinnigkeit des Menschen zunächst zu überbieten und schließlich zu unterdrücken. Es ist an der Zeit, daß sich der 'Mensch in Wirtschaft', der sich willen- und machtlos gibt, seiner Potentiale entsinnt und daß er beginnt, diese auch systematisch zu entfalten. Dieser Wille zur Freiheit, der ein Wille zur Menschlichkeit ist, muß gegeben sein, damit es dem Menschen überhaupt möglich ist, eine Wirtschaft nach seinen Kriterien, eine 'Wirtschaft für Menschen', zu gestalten. Der entscheidende gedankliche und praktische Schritt ist der von einer resignativen Anpassung des 'Menschen in Wirtschaft' zu einer progressiven Ausschöpfung aller Möglichkeiten zur Gestaltung einer modernen 'Wirtschaft für Menschen'.

'Auf dem Weg zu einer sozialökonomischen Betriebswirtschaftslehre' zu sein, bedeutet also nichts weniger als die uneingeschränkte Anstrengung der Vernunft zur Reflexion auf eine Wirtschaft, die dem Menschen in seinen lebensweltlichen Bedürfnissen dient und nicht den Menschen selbst zu ihrem Diener macht. Wiederum ist dem Menschen selbst - wem sonst? - aufgegeben, auch und gerade in der Wirtschaft zu bestimmen, was er sein soll.

Literaturverzeichnis

- Adorno, Theodor W.: Kritik, in: ders. (Hg.): Kritik. Kleine Schriften zur Gesellschaft, Frankfurt/M. 1971, S. 10-19.
- Arendt, Hannah: Vita activa oder Vom tätigen Leben, 6. A., München 1989 (The Human Condition, New York 1958).
- Apel, Karl-Otto: Die Situation des Menschen als Herausforderung an die praktische Vernunft, in: ders./ Böhler, Dietrich/ Rebel, Karlheinz (Hg.): Funkkolleg Praktische Philosophie/Ethik, Studientexte, Bd. 1, Weinheim/Basel 1984, S. 13-41 (1984a).
- Apel, Karl-Otto: Geschichtliche Phasen der Herausforderung der praktischen Vernunft und Entwicklungsstufen des moralischen Bewußtseins, in: ders./ Böhler, Dietrich/ Rebel, Karlheinz (Hg.): Funkkolleg Praktische Philosophie/Ethik, Studientexte, Bd. 1, Weinheim/Basel 1984, S. 42-65 (1984b).
- Apel, Karl-Otto: Ist die philosophische Letztbegründung moralischer Normen auf die reale Praxis anwendbar?, in: ders./ Böhler, Dietrich/ Rebel, Karlheinz (Hg.): Funkkolleg Praktische Philosophie/Ethik, Studientexte, Bd. 3, Weinheim/Basel 1984, S. 606-634 (1984c).
- Apel, Karl-Otto: Transformation der Philosophie, Bd. 2, Das Apriori der Kommunikationsgemeinschaft, 4. A., Frankfurt/M. 1988 (1988a).
- Apel, Karl-Otto: Das Apriori der Kommunikationsgemeinschaft und die Grundlagen der Ethik, in: ders., Transformation der Philosophie, Bd. 2, Das Apriori der Kommunikationsgemeinschaft, 4. A., Frankfurt/M. 1988, S.358-435 (1988b).
- Apel, Karl-Otto: Die Situation des Menschen als ethisches Problem, in: ders.: Diskurs und Verantwortung, Frankfurt/M. 1988, S. 42-68 (1988c).
- Apel, Karl-Otto: Diskursethik als Verantwortungsethik und das Problem der ökonomischen Rationalität, in: ders.: Diskurs und Verantwortung, Frankfurt/M. 1988, S. 270-305 (1988d).
- Apel, Karl-Otto/ Böhler, Dietrich/ Rebel, Karlheinz (Hg.): Funkkolleg Praktische Philosophie/Ethik, Studientexte, Bd. 1, Weinheim/Basel 1984 (1984a).
- Apel, Karl-Otto/ Böhler, Dietrich/ Rebel, Karlheinz (Hg.): Funkkolleg Praktische Philosophie/Ethik, Studientexte, Bd. 2, Weinheim/Basel 1984 (1984b).
- Apel, Karl-Otto/ Böhler, Dietrich/ Rebel, Karlheinz (Hg.): Funkkolleg Praktische Philosophie/Ethik, Studientexte, Bd. 3, Weinheim/Basel 1984 (1984c).
- Argyris, Chris: Integrating the Individual and the Organization, New York 1964.
- Baethge, Martin/ Oberbeck, Herbert: Zukunft der Angestellten, Frankfurt/M. 1986.
- Barnard, Chester I.: The Functions of the Executive, Cambridge, Mass. 1938.
- Bartölke, Klaus: Organisationsentwicklung für entwicklungsfähige Organisationsmitglieder, in: Kappler, Ekkehard (Hg.): Unternehmensstruktur und Unternehmensentwicklung, Freiburg 1980, S. 319-344.

- Biervert, Bernd: Menschenbilder in der ökonomischen Theoriebildung, Historisch-genetische Grundzüge, in: Biervert, Bernd/ Held, Martin (Hg.): Das Menschenbild in der ökonomischen Theorie - Zur Natur des Menschen, Frankfurt/M. 1991, S. 42-55.
- Biervert, Bernd/ Held, Martin (Hg.): Ökonomischen Theorie und Ethik, Frankfurt/M./New York 1987.
- Biervert, Bernd/ Held, Martin (Hg.): Ethische Grundlagen der ökonomischen Theorie, Frankfurt/M./New York 1989.
- Biervert, Bernd/ Held, Martin (Hg.): Das Menschenbild in der ökonomischen Theorie - Zur Natur des Menschen, Frankfurt/M. 1991.
- Blauner, Robert: Alienation and Freedom, Chicago 1964.
- Bleicher, Knut: Leitbilder, Stuttgart 1992.
- Bolk, Louis: Das Problem der Menschwerdung, Jena 1926.
- Bowie, Norman E.: Empowering people as an end for business, in: Enderle, Georges/ Almond, Brenda/ Argandoña, Antonio (Eds.): People in Corporations - Ethical Responsibilities and Corporate Effectiveness, Dordrecht/ Boston/ London 1990, S. 105-112.
- Bruner, Jerome S./ Tagiuri, Renato: The Perception of People, in: Lindzey, Gardner (Hg.): The Handbook of Social Psychology, Vol. 1, Reading, Mass., 1954, S. 634-654.
- Colby, Anne/ Kohlberg, Lawrence: Das Moralische Urteil: der kognitionszentrierte entwicklungspsychologische Ansatz, in: Bertram, H. (Hg.): Gesellschaftlicher Zwang und moralische Autonomie, Frankfurt/M. 1986, S. 130-162.
- Colin, J. M.: After X and Y comes Z, in: Personnel Journal, 1971, No. 50, S. 56ff.
- Coreth, Emerich: Was ist der Mensch? Grundzüge philosophischer Anthropologie, 4. A., Innsbruck/Wien 1986.
- Csikszentmihalyi, Mihaly: Flow - The Psychology of Optimal Experience, New York 1990.
- Dahrendorf, Ralf: Homo Sociologicus, Ein Versuch zur Geschichte, Bedeutung und Kritik der sozialen Rolle, 12. A., Opladen 1973 (1. A. 1959).
- Deters, Jürgen: Mensch und Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart 1990.
- Enderle, Georges/ Almond, Brenda/ Argandoña, Antonio (Eds.): People in Corporations - Ethical Responsibilities and Corporate Effectiveness, Dordrecht/Boston/London 1990.
- Enderle, Georges (Hg.): Lexikon der Wirtschaftsethik, Freiburg i. Br. et al. 1993.
- Etzioni, Amitai: Soziologie der Organisationen, München 1967.
- Etzioni, Amitai: The Moral Dimension - Toward a New Economics, New York 1988.

- Foerster, Heinz von: Das Konstruieren einer Wirklichkeit, in: Watzlawick, Paul (Hg.): Die erfundene Wirklichkeit - Wie wir wissen, was wir zu wissen glauben?, München 1981, S. 39-60.
- Foucault, Michel: Überwachen und Strafen, 9. A., Frankfurt/M. 1991.
- Frankl, Viktor E.: Dimensionen des Menschseins, in: Jahrbuch für Psychologie und Psychotherapie, 1. Jg. (1953), H. 2, S. 186-194. (Wiederabdruck in: Petrilowitsch, Nikolaus (Hg.): Beiträge zur Psychologie der Persönlichkeit, Darmstadt 1967, S. 345-358)
- Frost, C./ Wakeley, J. H./ Ruh, R. A.: The Scanlon Plan for organization development, East Lansing, Mich., 1974.
- Gadamer, Hans-Georg/ Vogler, Paul (Hg.): Neue Anthropologie, 7 Bde., Stuttgart 1972-1974.
- Gadamer, Hans-Georg/ Vogler, Paul (Hg.): Neue Anthropologie - Sozialanthropologie, Bd. 3, Stuttgart 1972.
- Garrahan, Philip/ Stewart, Paul: The Nissan Enigma - Flexibility at Work in a Local Economy, London/New York 1992.
- Gehlen, Arnold: Philosophische Anthropologie und Handlungslehre, Gesamtausgabe, Bd. 4, Frankfurt/M. 1983.
- Gehlen, Arnold: Der Mensch - Seine Natur und seine Stellung in der Welt, 13. A., Wiesbaden 1986 (1986a).
- Gehlen, Arnold: Moral und Hypermoral - Eine pluralistische Ethik, 5. A., Wiesbaden 1986 (1986b).
- Golding, William: Lord of the Flies, London 1954.
- Gouldner, Alwin W.: Die Norm der Reziprozität, in: ders.: Reziprozität und Autonomie, Frankfurt/M. 1984, S. 79-117.
- Grusky, Oscar: Authoritarianism and effective indoctrination: A case study, in: Administrative Science Quarterly, 1962, No. 7, S. 79-95.
- Gutenberg, Erich: Die Unternehmung als Gegenstand betriebswirtschaftlicher Theorie, Berlin/Wien 1929.
- Habermas, Jürgen: Vorbereitende Bemerkungen zu einer Theorie der kommunikativen Kompetenz, in: ders./ Luhmann, Niklas (Hg.): Theorie der Gesellschaft oder Sozialtechnologie - Was leistet die Systemforschung?, Frankfurt/M. 1971, S. 101-141.
- Habermas, Jürgen: Philosophische Anthropologie (ein Lexikonartikel, 1958), in: ders.: Kultur und Kritik, Frankfurt 1973, S. 89-111.
- Habermas, Jürgen: Moralbewußtsein und kommunikatives Handeln, Frankfurt/M. 1983 (1983a).
- Habermas, Jürgen: Diskursethik - Notizen zu einem Begründungsprogramm, in: ders.: Moralbewußtsein und kommunikatives Handeln, Frankfurt/M. 1983, S.53-125 (1983b).

- Habermas, Jürgen: Moralbewußtsein und kommunikatives Handeln, in: ders., Moralbewußtsein und kommunikatives Handeln, Frankfurt/M. 1983, S. 127-206 (1983c).
- Habermas, Jürgen: Entgegnung, in: Honneth, Axel/ Joas, Hans (Hg.): Kommunikatives Handeln: Beiträge zu Jürgen Habermas »Theorie des kommunikativen Handelns«, Frankfurt/M. 1986, S. 327-405.
- Habermas, Jürgen: Theorie des kommunikativen Handelns, Bd. 1, Handlungsrationality und gesellschaftliche Rationalisierung, 4. A., Frankfurt/M. 1987 (1987a).
- Habermas, Jürgen: Theorie des kommunikativen Handelns, Bd. 2, Zur Kritik der funktionalistischen Vernunft, 4. A., Frankfurt/M. 1987 (1987b).
- Held, Martin: „Die Ökonomik hat kein Menschenbild“ - Institutionen, Normen, Menschenbild, in: Biervert, Bernd/ Held, Martin (Hg.): Das Menschenbild in der ökonomischen Theorie - Zur Natur des Menschen, Frankfurt/M. 1991, S. 10-41.
- Herder, Johann Gottfried: Ideen zur Philosophie der Geschichte der Menschheit, Leipzig 1784-1791.
- Herder, Johann Gottfried: Abhandlung über den Ursprung der Sprache, Berlin, 1770.
- Herms, Eilert: Mensch, Menschenbild, in: Enderle, Georges (Hg.): Lexikon der Wirtschaftsethik, Freiburg i. Br. et al. 1993, Sp. 676-687.
- Hill, Wilhelm: Betriebswirtschaftslehre als Managementlehre, in: Wunderer, Rolf (Hg.): Betriebswirtschaftslehre als Management- und Führungslehre, 2. A., Stuttgart 1988, S. 111-146.
- Honneth, Axel/ Joas, Hans: Soziales Handeln und menschliche Natur. Anthropologische Grundlagen der Sozialwissenschaften, Frankfurt/M./New York 1980.
- Honneth, Axel/ Joas, Hans (Hg.): Kommunikatives Handeln: Beiträge zu Jürgen Habermas »Theorie des kommunikativen Handelns«, Frankfurt/M. 1986.
- Horkheimer, Max: Zur Kritik der instrumentellen Vernunft, Frankfurt/M. 1967.
- Hosking, Dian-Marie/ Morley, Ian E.: A Social Psychology of Organizing, New York et al. 1991.
- Hume, David: Ein Traktat über die menschliche Natur, Buch I, Über den Verstand, 2. A., Hamburg 1989.
- Hundt, Sönke/ Liebau, Eberhard: Zum Verhältnis von Theorie und Praxis - Gegen ein beschränktes Selbstverständnis der Betriebswirtschaftslehre als „Unternehmerwissenschaft“, in: Dlugos, Günter/ Eberlein, Gerald/ Steinmann, Horst (Hg.): Wissenschaftstheorie und Betriebswirtschaftslehre, Düsseldorf 1972, S. 221-241.
- Jaspers, Karl: Der philosophische Glaube, München 1948.

- Kambartel, Friedrich: Ist rationale Ökonomie als empirisch-quantitative Wissenschaft möglich?, in: Steinmann, Horst (Hg.): Betriebswirtschaftslehre als normative Handlungswissenschaft, Wiesbaden 1978, S. 57-69.
- Kamlah, Wilhelm: Philosophische Anthropologie - Sprachkritische Grundlegung und Ethik, Mannheim 1973.
- Kant, Immanuel: Was heißt: sich im Denken orientieren?, in: Weischedel, Wilhelm (Hg.): Immanuel Kant - Werkausgabe, Bd. V, 7. A., Frankfurt/M. 1988, S. 265-283.
- Kant, Immanuel: Logik, in: Weischedel, Wilhelm (Hg.): Immanuel Kant - Werkausgabe, Bd. VI, 8. A., Frankfurt/M., 1991, S. 417-582 (1991a).
- Kant, Immanuel: Grundlegung zur Metaphysik der Sitten, in: Weischedel, Wilhelm (Hg.): Immanuel Kant - Werkausgabe, Bd. VII, 12. A., Frankfurt/M., 1993, S. 7-102 (1993a).
- Kant, Immanuel: Die Metaphysik der Sitten, in: Weischedel, Wilhelm (Hg.): Immanuel Kant - Werkausgabe, Bd. VIII, 9. A., Frankfurt/M., 1991, S. 303-634 (1991b).
- Kant, Immanuel: Mutmaßlicher Anfang der Menschengeschichte, in: Weischedel, Wilhelm (Hg.): Immanuel Kant - Werkausgabe, Bd. XI, 10. A., Frankfurt/M., 1993, S. 83-102 (1993b).
- Kant, Immanuel: Beantwortung der Frage: Was ist Aufklärung?, in: Weischedel, Wilhelm (Hg.): Immanuel Kant - Werkausgabe, Bd. XI, 10. A., Frankfurt/M., 1993, S. 51-61 (1993c).
- Kant, Immanuel: Anthropologie in pragmatischer Hinsicht, in: Weischedel, Wilhelm (Hg.): Immanuel Kant - Werkausgabe, Bd. XII, 8. A., Frankfurt/M., 1991, S. 395-690 (1991c).
- Kant, Immanuel: Über Pädagogik, in: Weischedel, Wilhelm (Hg.): Immanuel Kant - Werkausgabe, Bd. XII, 8. A., Frankfurt/M., 1991, S. 693-671 (1991d).
- Kappler, Ekkehard: Brauchen wir eine neue Betriebswirtschaftslehre? - Vorbemerkungen zur kritischen Betriebswirtschaftslehre, in: Koubek, Norbert/ Küller, Hans Detlev/ Scheib-Lange, Ingrid (Hg.): Betriebswirtschaftliche Probleme der Mitbestimmung, 2. A., Köln 1980, S. 177-201 (1980a).
- Kappler, Ekkehard (Hg.): Unternehmensstruktur und Unternehmensentwicklung, Freiburg 1980 (1980b).
- Kappler, Ekkehard (Hg.): Rekonstruktion der Betriebswirtschaftslehre als ökonomische Theorie, Spardorf 1983.
- Kappler, Ekkehard: Betriebswirtschaftslehre als Zukunftswissenschaft: Das Kausalanalytische Mißverständnis, in: Wisu, 17. Jg. (1988), S. 396-400 und S. 423 (1988a).
- Kappler, Ekkehard: Betriebswirtschaftslehre als Zukunftswissenschaft: Die Freiheit zur Möglichkeit, in: Wisu, 17. Jg. (1988), S. 463-466 und S. 500-501 (1988b).

- Kappler, Ekkehard: Menschenbilder, in: Gaugler, Eduard (Hg.)/ Weber, Wolfgang (Mithg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 2. A., Stuttgart 1992, Sp. 1324-1342.
- Kirsch, Werner: Kommunikatives Handeln, Autopoiese, Rationalität - Sondierungen zu einer evolutionären Führungslehre, München 1992.
- Kirsch, Werner/ Scholl, Wolfgang/ Paul, Gunnar: Mitbestimmung in der Unternehmenspraxis, München 1984.
- Kirsch, Werner/ Picot, Arnold (Hg.): Die Betriebswirtschaftslehre im Spannungsfeld zwischen Generalisierung und Spezialisierung, Wiesbaden 1989.
- Kirsch, Werner/ Knyphausen, Dodo zu: Gibt es in betriebswirtschaftlichen Organisationen ein verständigungsorientiertes Handeln?, in: DBW, 53. Jg. (1993), Nr. 2, S. 221-234.
- Kohlberg, Lawrence: Essays on Moral Development: Vol. 1, The Philosophy of Moral Development, San Francisco 1981 (1981a).
- Kohlberg, Lawrence: From Is to Ought: How to Commit the Naturalistic Fallacy and Get Away with it in the Study of Moral Development, in: ders.: Essays on Moral Development: Vol. 1, The Philosophy of Moral Development, San Francisco 1981, S. 101-189 (1981b).
- Kohlberg, Lawrence: Essays on Moral Development: Vol. 2, The Psychology of Moral Development, San Francisco 1984.
- Koontz, Harold/ O'Donnell, C.: Principles of management, 5. A., New York 1972.
- Koubek, Norbert/ Küller, Hans Detlev/ Scheib-Lange, Ingrid (Hg.): Betriebswirtschaftliche Probleme der Mitbestimmung, 2. A., Köln 1980, S. 177-201.
- Krings, Hermann: Freiheit, in: ders./ Baumgartner, Hans Michael/ Wild, Christoph (Hg.): Handbuch philosophischer Grundbegriffe, München 1973, S. 493 ff.
- Kuhlmann, Wolfgang: Ist eine philosophische Letztbegründung moralischer Normen möglich, in: Apel, Karl-Otto/ Böhler, Dietrich/ Rebel, Karlheinz (Hg.): Funkkolleg Praktische Philosophie/Ethik, Studentexte, Bd. 2, Weinheim/Basel 1984, S. 572-605.
- Lattmann, Charles (Hg.): Ethik und Unternehmensführung, Heidelberg 1988.
- Lau, James B.: Behaviour in organization, Homewood, Ill. 1975.
- Lesieur, Fred G.: The Scanlon plan, New York 1958.
- Likert, Rensis: New patterns of management, New York 1961 (dt. Neue Formen der Unternehmensführung, Bern 1972).
- Lorenzen, Paul: Konstruktive Wissenschaftstheorie und Praxis, in: Steinmann, Horst (Hg.): Betriebswirtschaftslehre als normative Handlungswissenschaft, Wiesbaden 1978, S. 13-31.
- Lorenzen, Paul: Philosophische Fundierungsprobleme einer Wirtschafts- und Unternehmensethik, in: Steinmann, Horst/ Lühr, Albert (Hg.): Unternehmensethik, 2. A., Stuttgart 1991, S. 35-67.

- Luckmann, Thomas: Persönliche Identität in der modernen Gesellschaft, in: Gadamer, Hans-Georg/ Vogler, Paul (Hg.): Neue Anthropologie - Sozialanthropologie, Bd. 3, Stuttgart 1972, S. 168-198.
- Mahoney, Jack: Spheres and Limits of Ethic Responsibilities in and of the Corporation, in: Enderle, Georges/ Almond, Brenda/ Argandoña, Antonio (Eds.): People in Corporations - Ethical Responsibilities and Corporate Effectiveness, Dordrecht/Boston/London 1990, S. 239-241.
- Marcuse, Herbert: Der eindimensionale Mensch - Studien zur Ideologie der fortgeschrittenen Industriegesellschaft, Schriften Herbert Marcuses, Bd. 7, Frankfurt/M. 1989.
- Maslow, Abraham H.: Motivation and Personality, New York 1954.
- Matthiesen, Kai H.: Integrative Wirtschaftsethik der Unternehmung - Auf dem Weg zu einer sozialökonomischen Betriebswirtschaftslehre, in: Büscher, Martin/ Knobloch, Ulrike/ Matthiesen, Kai H./ Thielemann, Ulrich: Auf dem Weg zu einer integrativen Wirtschaftsethik - Beiträge zum Projekt wirtschaftswissenschaftlicher Grundlagenreflexion, Beiträge und Berichte des IWE, Nr. 65, St. Gallen 1994, S. 14-23.
- Maturana, Humberto R./ Varela, Francisco J.: Der Baum der Erkenntnis - Wie wird die Welt durch unsere Wahrnehmung erschaffen - Die biologischen Wurzeln des menschlichen Erkennens, Bern 1987.
- Mayo, Elton: The Social Problems of Industrial Civilization, Boston 1945.
- McGregor, Douglas: The human side of enterprise, New York 1960 (dt. Der Mensch im Unternehmen, Düsseldorf/ Wien 1970).
- McGregor, Douglas: The human side of enterprise, in: ders.: Leadership and motivation, Cambridge, Mass., 1968, S. 3-20. (Erstmals veröffentlicht in: Adventure in Thought and Action, Proceedings of the Fifth Anniversary Convention of the School of Industrial Management, M.I.T., Cambridge, April 9, 1957. Wiederabdruck in: The Management Review, 1957, 46, No. 11, S. 22-28.) (1968a).
- McGregor, Douglas: Leadership and motivation, Cambridge, Mass. 1968 (1968b).
- Miles, Raymond E./ Porter, Lyman W./ Craft, J.A.: Leadership attitudes among public health officials, in: American Journal of Public Health, 12 (1966).
- Mittelstraß, Jürgen: Was heißt, sich im Denken orientieren?, in: Schwemmer, Oswald (Hg.): Vernunft, Handlung und Erfahrung. Über die Grundlagen und Ziele der Wissenschaften, München 1981, S. 117-141.
- Mittelstraß, Jürgen: Wirtschaftsethik oder der erklärte Abschied vom Ökonomismus auf philosophischen Wegen, in: Ulrich, Peter (Hg.): Auf der Suche nach einer modernen Wirtschaftsethik. Lernschritte zu einer reflexiven Ökonomie, Bern 1990, S. 17-38.
- Mittelstraß, Jürgen: Der Blick aufs Ganze - Wider die Verzweigung der Geisteswissenschaft, in: NZZ, Nr. 111 vom 15./16. Mai 1993.
- Musil, Robert: Der Mann ohne Eigenschaften, Band I und II, Reinbek 1992.

Myrdal, Gunnar: Objektivität in der Sozialforschung, Frankfurt/M. 1971.

National Commission on Productivity and Work Quality: A plant-wide productivity plan in action: Three years of experience with the Scanlon plan, Washington, D.C., 1975.

Oser, Fritz/ Althof, Wolfgang: Moralische Selbstbestimmung - Modelle der Entwicklung und Erziehung im Wertebereich, Stuttgart 1992.

Ouchi, William G.: Theory Z, Reading, Mass., 1981.

Ouchi, William G./ Jaeger, A. M.: Social structure and organizational type, in: M. W. Meyers & Associates (Hg.): Environments and organizations, San Francisco 1978.

Parker, Mike/ Slaughter, Jane: Managing by Stress: The Dark Side of the Team Concept, in: ILR Report, Fall 1988, S. 19-23.

Pearlin, L. I., Alienation from work, in: American Sociological Review, 1962, No. 27, S. 314-326.

Pfeiffer, Werner/ Weiß, Enno: Lean Management: zur Übertragbarkeit eines neuen japanischen Erfolgsrezeptes auf hiesige Verhältnisse, Nürnberg 1991.

Pfeiffer, Werner/ Weiß, Enno: Lean Management - Grundlagen der Führung und Organisation industrieller Unternehmen, Berlin 1992.

Piaget, Jean: La construction du réel chez l'enfant, Neuchâtel 1937.

Pieper, Rüdiger: Diskursive Organisationsentwicklung, Berlin/New York 1988.

Plessner, Helmuth: Conditio Humana, in: Mann, Golo/ Heuß, Alfred (Hg.): Propyläen Weltgeschichte, Bd. 1, Berlin et al. 1964, S. 33-86.

Plessner, Helmuth: Die Stufen des Organischen und der Mensch, 3. A., Berlin/New York 1975.

Polanyi, Karl: Kritik des ökonomistischen Menschenbildes, in: Duve, Freimut (Hg.), Technologie und Politik, Reinbek 1978, S. 109-127 (Original in der amerikanischen Zeitschrift Commentary 3, 1947).

Portmann, Adolf: Zoologie und das neue Bild des Menschen, 2. A., Hamburg 1956 (1956a).

Portmann, Adolf: Metamorphose der Tiere, in: ders.: Biologie und Geist, Zürich 1956, S. 233-272 (1956b).

Portmann, Adolf: Entläßt die Natur den Menschen?, 2. A., München 1971. (1971a)

Portmann, Adolf: Um eine basale Anthropologie, in: ders.: Entläßt die Natur den Menschen?, 2. A., München 1971, S. 154-167 (1971b).

Portmann, Adolf: Der Mensch ein Mängelwesen?, in: ders.: Entläßt die Natur den Menschen?, 2. A., München 1971, S. 200-209 (1971c).

Raffée, Hans/ Abel, Bodo (Hg.): Wissenschaftstheoretische Grundfragen der Betriebswirtschaftslehre, München 1979.

- Richards, John/ Glasersfeld, Ernst von: Die Kontrolle von Wahrnehmung und die Konstruktion von Realität - Erkenntnistheoretische Aspekte des Rückkopplungs-Kontroll-Systems, in: Schmidt, Siegfried J. (Hg.): Der Diskurs des Radikalen Konstruktivismus, Frankfurt/M. 1987, S.192-228.
- Rock, Reinhard/ Ulrich, Peter/ Witt, Frank H.: Dienstleistungsrationalisierung im Umbruch - Wege in die Kommunikationswirtschaft, Opladen 1990 (1990a).
- Rock, Reinhard/ Ulrich, Peter/ Witt, Frank (Hg.): Strukturwandel der Dienstleistungsrationalisierung, Frankfurt/M. 1990 (1990b).
- Roesler, Rudolf: Das Taylor-System - Eine Budgetierung der menschlichen Kraft, Vorwort zu: Taylor, Frederick Winslow: Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung, München/Berlin 1913 S. VII-XX.
- Roithinger, Ludwig: Ethik und Anthropologie, Wien et al. 1985.
- Rorty, Richard: Der Spiegel der Natur: eine Kritik der Philosophie, Frankfurt/M. 1981.
- Saaman, Wolfgang: Auf dem Weg zur Organisation von morgen, 2. A., Stuttgart 1991.
- SANNO Management Development Research Center: Vision Management - Translating Strategy into Action, Cambridge et al. 1992.
- Schein, Edgar H.: Organizational psychology, 3. A., Englewood Cliffs, N.J. 1980 (1.A. 1965).
- Scheler, Max: Die Stellung des Menschen im Kosmos, in: Frings, Manfred S. (Hg.): Max Scheler - Gesammelte Werke, Bd. 9, Bern/München 1976, S. 7-71.
- Scherhorn, Gerhard: Autonomie und Empathie - Die Bedeutung der Freiheit für das verantwortliche Handeln: Zur Entwicklung eines neuen Menschenbildes, in: Biervert, Bernd/ Held, Martin (Hg.): Das Menschenbild in der ökonomischen Theorie - Zur Natur des Menschen, Frankfurt/M. 1991, S. 153-172.
- Schmidt, Siegfried J. (Hg.): Der Diskurs des Radikalen Konstruktivismus, Frankfurt/M. 1987 (1987a).
- Schmidt, Siegfried J.: Der Radikale Konstruktivismus: Ein neues Paradigma im interdisziplinären Diskurs, in: ders.(Hg.): Der Diskurs des Radikalen Konstruktivismus, Frankfurt/M. 1987, S. 11-88 (1987b).
- Schmölders, Günter: Das Bild vom Menschen in der Wirtschaftstheorie, in: Gadamer, Hans-Georg/ Vogler, Paul (Hg.): Neue Anthropologie - Sozialanthropologie, Bd. 3, Stuttgart 1972, S. 134-167.
- Sollmann, Ulrich/ Heinze, Roderich (Hg.): Visionsmanagement - Erfolg als vorausgedachtes Ergebnis, Zürich 1993.
- Staehele, Wolfgang H.: Organisation und Führung soziotechnischer Systeme, Stuttgart 1973.
- Staehele, Wolfgang H.: Management - Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 6. A., München 1991.

- Steinmann, Horst (Hg.): Betriebswirtschaftslehre als normative Handlungswissenschaft, Wiesbaden 1978 (1978a).
- Steinmann, Horst/ Braun, Wolfram: Zum Prinzip der Wertfreiheit in der Betriebswirtschaftslehre, in: Raffée, Hans/ Abel, Bodo (Hg.): Wissenschaftstheoretische Grundfragen der Betriebswirtschaftslehre, München 1979, S. 191-204.
- Steinmann, Horst/ Löhr, Albert (Hg.): Unternehmensethik, 2. A., Stuttgart 1991.
- Taylor, Frederick Winslow: Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung, München/Berlin 1913.
- Taylor, Frederick Winslow: The Principles of Scientific Management, Philadelphia 1911.
- Taylor, Frederick W.: Testimony before the special house committee, in: ders.: Scientific Management. Comprising shop management, the principles of scientific management, testimony before the special house committee, New York/London 1947.
- Thielemann, Ulrich: Die Differenz von Diskurs- und Vertragsethik und die kategorialen Voraussetzungen ideologiekritischer Wirtschaftsethik, Beiträge und Berichte des IWE, Nr. 63, St. Gallen 1994 (1994a).
- Thielemann, Ulrich: Die Ambivalenz integrativer Wirtschaftsethik - Spuren systemischen Denkens im wirtschaftsethischen Entwurf Peter Ulrichs, in: Büscher, Martin/ Knobloch, Ulrike/ Matthiesen, Kai H./ Thielemann, Ulrich: Auf dem Weg zu einer integrativen Wirtschaftsethik - Beiträge zum Projekt wirtschaftswissenschaftlicher Grundlagenreflexion, Beiträge und Berichte des IWE, Nr. 65, St. Gallen 1994, S. 24-36 (1994b).
- Trist, Eric L./ Bamforth, K.W.: Some social and psychological consequences of the long-wall method of coal getting, in: Human Relations, 1951, No. 4, S. 1-38.
- Ulrich, Peter: Konsensus-Management: Die zweite Dimension rationaler Unternehmensführung, BFuP, 35. Jg. (1983), S. 70-84.
- Ulrich, Peter: Systemsteuerung und Kulturentwicklung, in: Die Unternehmung, 38. Jg. (1984), Nr. 4, S. 303-325.
- Ulrich, Peter: Die Weiterentwicklung der ökonomischen Rationalität - Zur Grundlegung der Ethik der Unternehmung, in: Biervert, Bernd/ Held, Martin (Hg.): Ökonomischen Theorie und Ethik, Frankfurt/M./New York 1987, S. 122-149 (1987a).
- Ulrich, Peter: Wissenschaftstheoretische Grundfragen der Führungsforschung - Kritische Theorie, in: Kieser, Alfred et al. (Hg.), Handwörterbuch der Führung, Stuttgart 1987, Sp. 2047-2058 (1987b).
- Ulrich, Peter: Betriebswirtschaftslehre als praktische Sozialökonomie - Programatische Überlegungen, in: Wunderer, Rolf (Hg.): Betriebswirtschaftslehre als Management- und Führungslehre, 2. A., Stuttgart 1988, S. 191-215 (1988a) (neubearbeitete Fassung in der 3. A., Stuttgart 1995, S. 179-203).

- Ulrich, Peter: Wirtschaftsethik als Wirtschaftswissenschaft - Standortbestimmung im Verhältnis von Ethik und Ökonomie, Beiträge und Berichte des IWE, Nr. 23, St. Gallen 1988 (1988b).
- Ulrich, Peter: Der spezielle Blick der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre für die ökonomischen Dinge der Unternehmensführung - Ein sozialökonomischer Ansatz, in: Kirsch, Werner/ Picot, Arnold (Hg.): Die Betriebswirtschaftslehre im Spannungsfeld zwischen Generalisierung und Spezialisierung, Wiesbaden 1989, S. 137-154 (1989a).
- Ulrich, Peter: Diskursethik und Politische Ökonomie, Beiträge und Berichte des IWE, Nr. 28, St. Gallen 1989 (auch abgedruckt in: Biervert, Bernd/ Held, Martin (Hg.): Ethische Grundlagen der ökonomischen Theorie, Frankfurt/M./New York 1989) (1989b).
- Ulrich, Peter: Kommunikative Rationalisierung - ein neuer Rationalisierungstyp jenseits der technikgestützten Systemsteuerung, in: Rock, Reinhard/ Ulrich, Peter/ Witt, Frank (Hg.): Strukturwandel der Dienstleistungsrationalisierung, Frankfurt/M. 1990, S. 237-270.
- Ulrich, Peter: Betriebswirtschaftliche Rationalisierungskonzepte im Umbruch - neue Chancen ethikbewußter Organisationsgestaltung, in: Die Unternehmung, 45. Jg. (1991), Nr. 3, S. 146-166 (1991a).
- Ulrich, Peter: Ökologische Unternehmenspolitik im Spannungsfeld von Ethik und Erfolg, Beiträge und Berichte des IWE, Nr. 47, St. Gallen 1991 (1991b).
- Ulrich, Peter: Unternehmensethik - Führungsinstrument oder Grundlagenreflexion?, in: Steinmann, Horst/ Löhr, Albert (Hg.): Unternehmensethik, 2. A., Stuttgart 1991, S. 189-210 (1991c).
- Ulrich, Peter: Rezension zu: Biervert, Bernd/ Held, Martin (Hg.): Das Menschenbild in der ökonomischen Theorie - Zur Natur des Menschen, Frankfurt/M. 1991; in: Journal of Institutional and Theoretical Economics, Vol. 148, No. 3, Sept. 1992, S. 520-524.
- Ulrich, Peter: Transformation der ökonomischen Vernunft: Fortschrittsperspektiven der modernen Industriegesellschaft, 3. A., Bern/Stuttgart/Wien 1993 (1. A. 1986) (1993a).
- Ulrich, Peter: Integrative Wirtschafts- und Unternehmensethik - ein Rahmenkonzept-, Beiträge und Berichte des IWE, Nr. 55, St. Gallen 1993 (1993b).
- Ulrich, Peter: Wirtschaftsethik als Beitrag zur Bildung mündiger Wirtschaftsbürger, Zur Frage nach dem „Ort“ der Moral in der Marktwirtschaft, Beiträge und Berichte des IWE, Nr. 57, St. Gallen 1993 (1993c).
- Ulrich, Peter/ Fluri, Edgar: Management - Eine konzentrierte Einführung, 6. A., Bern/ Stuttgart 1992.
- Ulrich, Peter/ Thielemann, Ulrich: Ethik und Erfolg - Unternehmensethische Denkmuster von Führungskräften - eine empirische Studie, Bern/ Stuttgart 1992.
- Vaasen, Bernd: Die narrative Gestalt(ung) der Wirklichkeit, St. Gallen 1994.

- Walter-Busch, Emil: Das Auge der Firma, Mayos Hawthorne-Experimente und die Harvard Business School, 1900-1960, Stuttgart 1989.
- Walter-Busch, Emil: Entwicklung von Leitmotiven verhaltensorientierten Managementwissens, in: Staehle, Wolfgang H./ Sydow, Jörg (Hg.): Managementforschung 1, Berlin/New York 1991, S. 347-399.
- Watzlawick, Paul (Hg.): Die erfundene Wirklichkeit - Wie wir wissen, was wir zu wissen glauben?, München 1981.
- Weber, Max: Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus, in: Gesammelte Aufsätze zur Religionssoziologie I, 7. A., Tübingen 1978, S. 17-206 (1978a).
- Weber, Max: Die Wirtschaftsethik der Weltreligionen, in: Gesammelte Aufsätze zur Religionssoziologie I, 7. A., Tübingen 1978, S. 237-573 (1978b).
- Weber, Max: Die „Objektivität“ sozialwissenschaftlicher und sozialpolitischer Erkenntnis, in: Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre, 5. A., Tübingen 1982, S. 146-214 (1982a).
- Weber, Max: Der Sinn der „Wertfreiheit“ der soziologischen und ökonomischen Wissenschaften, in: Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre, 5. A., Tübingen 1982, S. 489-540 (1982b).
- Weber, Max: Wissenschaft als Beruf, in: Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre, 5. A., Tübingen 1982, S. 582-613 (1982c).
- Weinert, Ansfried B.: Menschenbilder als Grundlage von Führungstheorien, in: ZfO, Vol. 53 (1984), H. 2, S. 117-123 (1984a).
- Weinert, Ansfried B.: Menschenbilder in Organisations- und Führungstheorien, in: ZfB, Vol. 54 (1984), S. 30-62 (1984b).
- Werhahn, Peter H.: Menschenbild, Gesellschaftsbild und Wissenschaftsbegriff in der neueren Betriebswirtschaftslehre, 2.A., Bern 1989.
- Wittgenstein, Ludwig: Tractatus logico-philosophicus, in: ders.: Werkausgabe, Bd. 1, 6. A., Frankfurt/M. 1989, S. 7-85 (1989a).
- Wittgenstein, Ludwig: Philosophische Untersuchungen, in: ders.: Werkausgabe, Bd. 1, 6. A., Frankfurt/M. 1989, S. 225-580 (1989b).
- Wöhe, Günter: Zur Problematik der Werturteile in der Betriebswirtschaftslehre, in: ZfhF, n.F., 11. Jg. (1959), S. 165-179.
- Womack, James P./ Jones, Daniel T./ Roos, Daniel: The Machine That Changed the World, New York et al. 1990.
- Womack, James P./ Jones, Daniel T./ Roos, Daniel: Die zweite Revolution in der Automobilindustrie, Frankfurt/M. 1991.
- Wunderer, Rolf (Hg.): Betriebswirtschaftslehre als Management- und Führungslehre, 2. A., Stuttgart 1988.
- Wunderer, Rolf/ Grunwald, Wolfgang: Führungslehre - Band I - Grundlagen der Führung, Berlin 1980.

Lebenslauf

Kai H. Matthiesen geb. am 24. Juni 1967 in Braunschweig

- 07/73 - 06/77 Grundschole Westerrönfeld, Schleswig-Holstein
- 07/77 - 06/83 Herdergymnasium, Rendsburg, Schleswig-Holstein
- 07/83 - 06/84 Hereford Highschool, Maryland, U.S.A. (Austauschschüler, Diploma)
- 07/84 - 06/86 Herdergymnasium, Rendsburg (Abitur)
-
- 07/86 - 06/87 NATO-Fernmeldebataillon, Rendsburg (Fernmelder, Schirrmeistergehilfe)
-
- 10/87 - 03/89 Universität Passau (Betriebswirtschaftslehre/Grundstudium)
- 10/89 - 12/91 Universität Passau (Betriebswirtschaftslehre/Hauptstudium, Dipl.-Kfm)
Schwerpunkte: Unternehmensrechnung und Revision,
Fertigungswirtschaft, Geld und Außenwirtschaft
Fachspezifische Fremdsprachenausbildung: Engl., Franz., Ital.
- 10/89 - 12/91 Universität Passau (Zweitstudium Philosophie und Politikwissenschaft)
- 10/88 - 12/91 Stipendiat des Instituts für Begabtenförderung der Konrad-Adenauer-Stiftung
- 05/92 - 10/95 Hochschule St. Gallen, Doktorstudium, Verfassen der Dissertation
-
- 07/84 - 02/95 Spedition Johannes Braase, Westerrönfeld (verschiedene Tätigkeiten)
- 07/87 - 09/87 First National Bank, Damariscotta, Maine, U.S.A. (Schaltertätigkeit)
- 04/89 - 06/89 Marcadet Mobilier, Le Blanc Mesnil, Frankreich (Exportabteilung)
- 07/89 - 09/89 Groupement Francais d' Assurance, AMB, Paris (Mitversicherung)
- 09/90 - 11/90 Procter & Gamble, Italia, Rom (Management Systems Department)
- 01/92 - 04/92 Booz-Allen & Hamilton, Düsseldorf (Unternehmensberatung)
- 07/93 - 09/93 Booz-Allen & Hamilton, Düsseldorf (Unternehmensberatung)
- 09/93 - 02/95 Institut für Wirtschaftsethik der Hochschule St. Gallen (Wiss. Mitarbeiter)
- seit 03/95 Bertelsmann Buch AG (Zentrale Unternehmensentwicklung und Controlling)