THEORETISCHE GRUNDLAGE DER ENTWICKLUNG DES BETRIEBLICHEN MITWIRKUNGSSYSTEMS

Jong-Tae CHOI

〈INHALT〉

I. Einleitung
II. Verhaltenswissenschaftliche Forschung
III. Systemforschung
IV. Akkulturationsforschung
V. Schlußbetrachtung

Dieser Aufsatz ist ein Teil des Berichts im Forschungsauftrag der Alexander von Humboldt-Stiftung. Für Anregung und Unterstützung meiner Forschungsarbeit in der Bundesrepublik Deutschland sei an dieser Stelle den Herren Professoren Dr. Gert V. Kortzfleisch und Dr. Eduard Gaugler sowie der Alexander von Humboldt-Stiftung und dem Industrieseminar der Universität Mannheim mein besonderer Dank ausgesprochen.

I. Einleitung

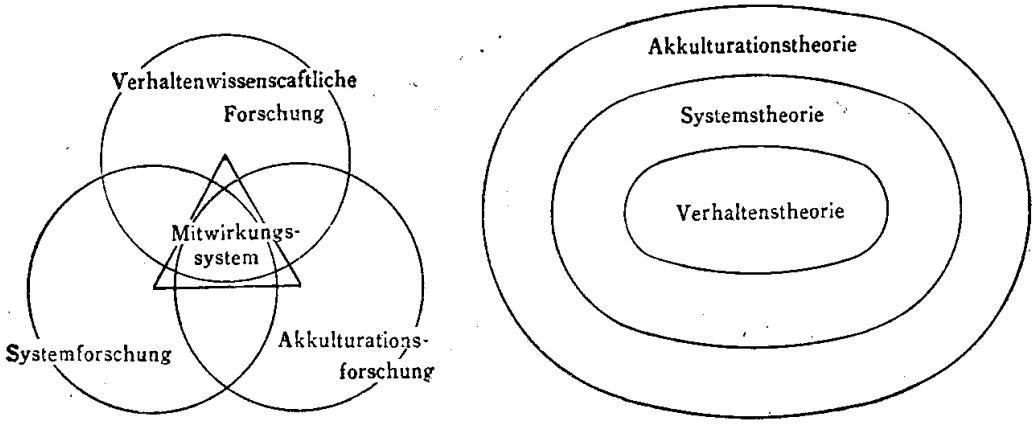
Ohne die geregelte Mitwirkung der Mitarbeiter läßt sich das Betriebsgeschehen nicht mehr optimal integrieren. Im Mittelpunkt der Mitarbeiter-Mitwirkung sollte der Aufbau und Einsatz des Leistungspotentials der Mitarbeiter stehen.(1) Wir sehen hier die wichtigste betriebliche Führungsaufgabe als

Author: "Assistant Professor" für Betriebswirtschaftslehre, Yeung-Nam Universität, Taegu, Korea. Ehemalige Stiependiat der Alexander von Humboldt-Stiftung in Mannheim.

(1) Siehe F. Fürstenberg, Mitwirkung der Arbeitnehmer im Betrieb, in: Maschinenmarkt--europa industrie revue--Heft 5. Sept./Okt. 1970, S. 25.
Siehe F. Fürstenberg, Management in der Gemeinwirtschaft, in: Gemeinwirtschaft, Heft 3, 1970, S. 3.

Integration der heute vielfach widersprüchlichen Dimensionen der sozialen, technischen und wirtschaftlichen Erfordernisse an[2]. Viele wissenschaftliche Arbeiten und Erfahrungen setzen sich damit auseinander. Die Suche nach neuen Erkenntnissen kommt der Auffassung der verhaltenswissenschaftlichen Theorie als einer wichtigen betrieblichen Mitwirkungstheorie entgegen. Wir haben doch in der letzten Zeit die Führungstheorie vom „Behavioral science-Approach" einfach als Schlüssel zum erfolgreichen Aufbau des betrieblichen Mitarbeiter-Mitwirkungssystem übernommen. In manchen Fällen besteht aber eine große Unsicherheit, wo und wie die Probleme angepackt werden sollen. Es soll in diesem Aufsatz versucht werden, eine neue Dimension aufzuzeigen, die zur Integration der Verhaltenswissenschafts-, System- und Akkulturationstheorie beiträgt, um den Anforderungen der betrieblichen Mitarbeiterführung gerecht zu werden.

Schema zur Entwicklung des Mitwirkungssystems



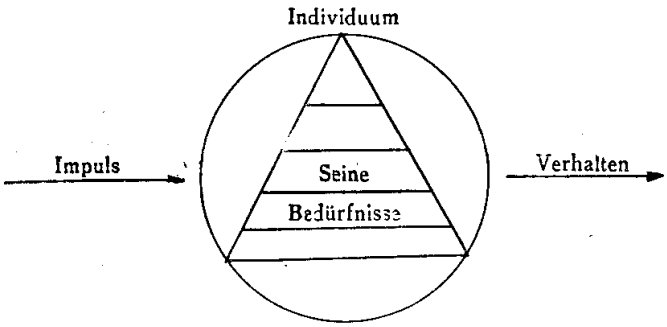
II. Verhaltenswissenschaftliche Forschung

Die Verhaltenswissenschaften dienen Vorstellungen über die psychologischen bzw. soziologischen Grundlagen informeller Prozesse sowie den Durchsetzungsmöglichkeiten getroffener Entscheidungen. Auffallend ist, daß die Verhal-

(2) Vgl. F. Fürstenberg, Grundfragen der Betriebssoziologie, Köln und Opladen, 1964, S. 24.

tenswissenschaften in starkem Maße dazu beitragen, das menschliche Verhalten in Organisationen verständlich und in diesem Sinne steuerbar zu machen; in dem der „behavioral approach" in seiner ursprünglichen Form des Behaviorismus die offenen Verhaltensweisen des Systems mit Hilfe des Stimulus-Response-Schemas untersucht, in seiner modernen Variante mittels intervenierender Variabler wie Motive, Einstellungen und Meinungen.(3) Er verlangt die Theorien im Bereich der Motivation. Motivation bedeutet nämlich Impulsgebung von außen, unter Berücksichtigung der einem Menschen von innen her gegebenen Bedürfnisse.(4) Der Trend geht dahin, eine unbewußte Motivation aus den Bedürfnissen der Persönlichkeit zu finden und zu entwickeln.(5)

Prozeß der Motivation: Stimulus-Respons-Schema



Quelle: HG Hicks, The Management of Organization, New York 1967, S. 242.(6)

Alles, was im Prozeß der Motivierung mit verschiedenen Arten von Anreizen in Verbindung gebracht wird, ist für den Führenden von höchster Bedeutung.

---

(3) Siehe F. Nasschold, Systemsteuerung, Stuttgart, 1971, S. 11.

(4) Wie entsteht aus dem Trieb-Affekt-Geschehen das Bedürfnis? Das Bedürfnis stellt sich uns dar als Ergebnis der affektiv triebhaften Dynamik: Siehe dazu die ausführliche Erklärung bei G. Wieswede, Motivforschung, München, 1962, S. 23-25.

(5) Siehe J. Häusler, Der Führungsprozeß in der industriellen Unternehmung, in: R.W. Stöhr, Unternehmensführung auf neuen Wegen, Wiesbaden, 1967, S. 66.

(6) Vgl. B.K. Scanlan, Führungstechnik für Manager, München 1969, S. 34-35. (Titel der Originalausgabe: Result Management in Action, Mass., 1969).

Aber die menschlichen Bedürfnisse--also das, was jeder Mensch als Individuum begehrt--sind weitgehend fixiert. Sie sind Teil des persönlichen Bezugssystems eines Individuums und seiner Persönlichkeit. Daher läßt sich für den Führenden nicht viel an den menschlichen Wünschen ändern. Unsere Hauptaufgabe auf diesem Gebiet liegt daher vor allem im Verstehen dieser Tatsache. Andererseits kann jeder Führende einen spürbaren Beitrag zu der Seite unserer Gleichung liefern, auf der die Anreize stehen.(7)

Zur Zeit sind die Motivationstheorien, welche die Führungstheorie mitbestimmen, aufschlußreich. Die Triebkräfte des Menschen--seine Motivation--sind nicht so rational, wie es die Vorstellung des „homo oeconomicus" unterstellt. Daß der Mensch arbeitet, weil Strafe und Belohnung ihn erwarten, ist eine überholte Vorstellung. Genauso überholt ist aber der Gedanke, daß der Leistungsgesichtspunkt jetzt hinter die „Human Relations" zurücktreten müsse. Jeder Mitarbeiter weiß, daß eine Unternehmung kein Sozialverein ist, sondern daß harte erfolgreiche Arbeit geleistet werden muß. Im angelsächsischen Sprachraum kennzeichnet die Betonung der Motivation als einer wichtigen und entscheidenden Führungsaufgabe einen grundlegenden Wandel in der Führungstheorie. Der „Human Relations Approach" wird ersetzt durch den „Human Resources Approach". Kernstück dieses „Human Resources Approach" ist die Vorstellung, Menschen könnten aus ihren eigenen Bedürfnissen, also aus sich selbst heraus, motiviert werden. Hier liegt also die theoretisch-wissenschaftliche Grundlage des „concept of self-management and self-motivation."(8)

Es wurden bereits viele Modelle über Motivation psychologischen Handelns herausgegeben. Aber unser Interesse ist es, aufzuzeigen, wie der Ablauf der Motivationsentfaltung im Unternehmen vor sich geht und welche wesentlichen Punkte die Unternehmensführung dabei zu berücksichtigen hat.

---

(7) Siehe B.K. Scanlan, a.a.O.

(8) Siehe J. Häusler, Der Führungsprozeß in der industriellen Unternehmung, a.a.O., S. 66-67. Vgl. W. Dworak, Moderne Management-Konzeptionen, Neue Betriebswirtschaftliche Datenverarbeitung, 22. Jg., Mai 1969, S. 4.

Es wird sich dabei herausstellen, daß die verschiedenen heutigen Modelle der Motivationstheorien, die in dieser Richtung am bekanntesten geworden sind, systematisiert werden müssen. Dazu bieten sich im folgenden die Modelle von Maslow[9], Herzberg[10], McClelland[11], McGregor[12], Blake[13] und Likert[14] an.

Motivierung: Human Resource-Approach

(Gruppe A)			(Gruppe B)		
Im Vordergrund: Bedürfnisstruktur			Im Vordergrund: Interaktionsprozeß		
McClelland	Herzberg	Maslow	McGregor	Blake	Likert
Behandelt die Bedeutung des singulären Bedürfnisses, d.h. "b. Leistung".	Paßt seine Theorie auf den industriellen Bereich an	Behandelt den Menschen allgemein	Philosophie des Managements	Versucht einen Rahmen von Alternativen der Mischung verschiedener Führungsverhalten	Gruppenentscheidung und Interaktion
Wirtschaftlicher Entwicklung-Bereich	Industrieller Bereich	menschlicher Allgemeinbereich	Intergration und Selbstkontrolle	Verhaltensgitter	Participative Management
Behandelt das singuläre Bedürfnis	Behandeln plurale Bedürfnisse				

(Vgl. Jong-Tae CHOI (Verfasser), Führungsstil und Motivation, Dissertation, Linz 1971, S. 20)

An Hand der hier vorgestellten Motivationsmodelle gewinnt man den Eindruck, daß drei Modelle--Maslow, Herzberg und McClelland: Gruppe A--mehr oder weniger wesentliche Grundlagen der Bedürfnisstruktur behandeln, während die anderen drei--McGregor, Blake, und Likert: Gruppe B--mehr oder weniger den Interaktionsprozeß darzustellen versuchen.

(9) A.H. Maslow, Motivation and Personality, New York, 1970.
(10) Herzberg, Mausner & Snyderman, The Motivation to Work, New York, 1967.
(11) D.C. McClelland, The Achieving Society, Princeton, 1961. (Deutsche Übersetzung: Die Leistungsgesellschaft, Stuttgart, 1968)
(12) D. McGregor, The Human Side of Enterprise, New York (Deutsche Übersetzunt: Der Mensch im Unternehmen, Düsseldorf, 1970)
(13) R.R. Blake & J.S. Mouton, The Managirial Grid, Texas, 1964 (deutsche Übersetzung: Verhaltenspsychologie im Betrieb, Düsseldorf, 1969)
(14) R. Likert, New Patterns of Management, New York, 1961 & Human Organization, New York, 1967.

Die Gruppe A können wir wieder in zwei Kategorien einteilen: Eine erstreckt sich auf die Behandlung des industriellen Bereiches und die andere auf die eines größeren als des industriellen Bereiches--auf den allgemeinen Bereich: Herzberg gehört zum ersteren, während Maslow und McClelland zum letzteren gehören. Weiter wird man sagen können, daß Maslow das Motivationsmodell im Hinblick auf Menschen allgemein behandelt und McClelland hauptsächlich im Hinblick auf wirtschaftliche Entwicklung. Wir können auch im folgenden zwei Kategorien bilden: Behandlung des singulären Bedürfnisses und Behandlung der pluralen Bedürfnisse. McClelland widmet sich dem ersteren Bereich, während Maslow und Herzberg sich letzterem zuwenden. In Gruppe B trägt McGregor im wesentlichen zum Aufbau der neuen Managementphilosophie mit dem Schwerpunkt „Integration und Selbstkontrolle" bei, während Likert wesentlich mehr zur Gruppenentscheidung und Interaktion in der Organisation mit dem Schwerpunkt „partizipatives Management" zu sagen hat. Blake wiederum errichtet mehr ein Gerüst von Alternativen mit „Verhaltensgitter". Es bleibt aber zu betonen, daß jedes einzelne Modell der Motivation selbstverständlich umfangreicheren Inhalts ist, als es hier zum Ausdruck kommen konnte. Hier versuchen wir nur den charakteristi Schwerpunkt eines Modells aufzuzeigen. (15)

Die Richtungen der Modelle untereinander für die Verwirklichung ihrer Idealvorstellungen sind wie folgt systematisiert: (16)

Jedes Modell versucht unter Berücksichtigung der Situation des Unternehmens seine positive Seite durchzusetzen--im Vergleich mit der negativen: Das Modell Maslows vergleicht die „oberen Bedürfnissen", das von Herzberg die „Motivierungsfaktoren" mit den „Hygienefaktoren", bei McClelland die „b. Leistung" mit der „b. Ökonomie", bei McGregor die „Theorie Y", mit der „Theorie X", das Modell Blakes den „9.9 Führungsstil" mit dem „9.1

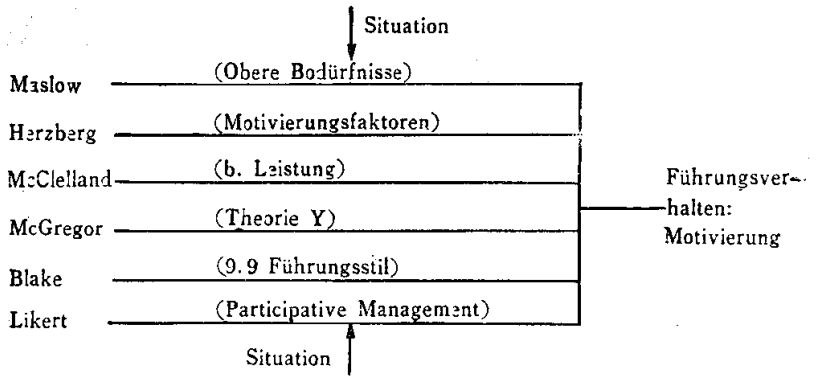
(15) Siehe noch ausführlicher die Kernstücke der Modelle: Jong-Tae Choi (Verfasser), Führungsstil und Motivation, Dissertation, Linz, 1971, S. 25-62.

(16) Siehe Jong-Tae Choi, Führungsstil und Motivation, a.a.O., S. 23.

Negative Seite	Theorien	Positive Seite
UntereBedürfnisse	Maslow	Obere Bedürfnisse
Hygiene	Herzberg	Motivation
b. Ökonomie	McClelland	b. Leistung
Theorie X	McGregor	Theorie Y
9.1 Führungsstil	Blake	9.9 Führungsstil
Autoritative		Participative
Management	Likert	Management
(System 1 od. 2)		(System 4)

Autoritärer Führungsstil

Kooperativer Führungsstil



Führungsstil“ und schließlich bei Likert das „partizipative Management“, mit dem „autoritativen Management“. Wie schon erwähnt, werden die Richtungen jedes einzelnen Modells aufgezeigt, d.h. in den Bereich der Bedürfnisstruktur und den Bereich des Interaktionsprozesses aufgeteilt. Es wird sich erweisen, daß beide Bereiche für die Behandlung der Motivation in der Unternehmensführung in gleichem Maße von Bedeutung sind. Während die verhaltenswissenschaftliche Führungstheorie im Wesentlichen die Motivationsstruktur bzw. das Interaktionsproblem behandelt, atmet die traditionale Führungstheorie das Klima einer Bürokratisierung. Im Mittelpunkt der traditionellen Theorie stehen u.a. die Überlegung zu Struktur-Rollen und zur Delegation von Verantwortung. Die Maßstäbe der Wechselbeziehung der „gegenseitigen Anerkennung“ in diesem Modell sind jedoch zu ungenau. Es folgt eine

Aufstellung der Beziehungen[17] zwischen der traditionalen und der verhaltenswissenschaftlichen Führungstheorie:

Beziehungen zwischen traditionalem Modell und verhaltenswissenschaftlichem Modell

traditionelles Modell	Verhaltenswissenschaftliches Modell
Bürokratisierung: Formalisierung der Arbeitsabläufe, detaillierte Rollenbeschreibung.	Selbstverwirklichung: Ego-Bildung, Individuum als Betätigungsfeld
Arbeitsteilung und Spezifizierung entstehend durch Kontrolle	Geflecht untereinander vermaschter Teams
Betonung auf Stab-, Linien-, Komitee- und Konferenz-System	Betonung von Gruppenloyalität, „participative principle“
Betonung auf Autorität-Pyramide	Betonung auf Bedürfnis-Pyramide
Rationale, wirtschaftliche und juristische Überlegung, Betonung von Lob-Tadel-System und monetäre Anreize	Soziale und psyc-hologische Überlegung, Betonung von Persönlichkeitsförderung, die Erringung von Selbstachtung und Selbstverwirklichung
Delegationsprinzip	Subsidiaritätsprinzip
M. Weber, Taylor, Fayol, Urwik, Mooney, Koontz O'donnell, Höhn etc.	McGregor, Herzberg, Blacke Likert, Lewin, Haire Argyris, Maslow, McClelland etc.

„Die Entwicklung der theoretisch fundierten traditionalen Führungstheorie mit der Betriebswirtschaft-Technologie wird tatsächlich wegen der begrenzten empirischen Gültigkeit rationaler Handlungsmodelle immer kritisiert“; Die Orientierungshilfe fühlt sich durch bürokratisierten Interessenausgleich kaltgestellt. Die Theorie muß dieser Fehlentwicklung begegnen. Wichtigster Ansatzpunkt: Zielorientiertes Handeln gibt es nur bei hinreichender Leistungsmotivation und: Das System muß den handelnden Menschen nicht als Fiktion, sondern so, wie er tatsächlich ist, erfassen.[18] Unter Berücksichtigung dieser Tatsachen sollen Spontanität und Kreativität durch organisatorische

(17) Siehe Jong-Tae Choi, Führungsstil und Motivation, a.a.O., S. 67.
Vgl. W.H. Staehle, Über den Realitätsbezug organisationstheoretischer Modelle, in: Zeitschrift für Organisation, Wiesbaden, Jan. 1971, S. 19-24.
Vgl. L. Likert, Human Organization, a.a.O., S. 47-51.
Vgl. H. Ziegler, Strukturen und Autorität in der Unternehmung, Stuttgart, 1970, S. 204-227.
Vgl. F. Fürstenberg, Management in der Gemeinwirtschaft 3(1970) und 4(1970), Wien.

(18) Siehe, F. Fürstenberg, Entscheidungsprozesse sind Interessenkämpfe, Wirtschaftswoche der Volkswirt, Nr. 8, 1973, S. 57.

Maßnahmen verbessert werden. Dies ist jedoch praktisch nur begrenzt möglich. Man kann höchstens zum kreativen Denken erziehen und situationsbedingte Widerstände auf diesem Weg ausräumen. Hierzu fehlt der verhaltenswissenschaftliche Ansatz oder die Möglichkeit, ihn in die Praxis umzusetzen. Insofern müssen verhaltenswissenschaftliche Erkenntnisse von der Unternehmungsführung berücksichtigt werden. Die Vertreter der verhaltenswissenschaftlichen Führungstheorie übernehmen auch die Methoden des „Job Enlargement“[19] unter Berufung auf die Ergebnisse empirischer Untersuchungen; damit wird die Selbstkontrolle und die eigene befristete Zielsetzung der Mitarbeiter empfohlen. Denn der Approach zielt im „Job Enlargement“ der Ausweitung von Arbeitsplätzen durch Funktionsanreicherung--auf die Schaffung einer größeren Leistungsmotivation ab. Eine zentrale Untersuchung schließlich ist das mit dem „Subsidiaritätsprinzip“ verbundene Konzept der „Autonomie“.

III. Systemforschung

Wie schon erwähnt, hat die verhaltenswissenschaftliche Führungstheorie der Betriebswirtschaftslehre, vor allem die Führungstheorie bezüglich des Mitarbeiterverhältnisses, eine neue Dimension gezeigt. Die Einsicht, daß man erst eine rationale Entscheidung in der Realität treffen kann, wenn man ein realistisches Bild von den betrieblichen Entscheidungsprozessen mit all ihren Mängeln besitzt, hat sich in der verhaltenswissenschaftlichen Führungstheorie bisher durchgesetzt. Eine betriebliche Entscheidungsprämisse ist also praktisch relevant, wenn man versucht, die wichtigsten Auswirkungen des Modells auf den Entscheidungsprozeß abzuschätzen. Dazu sind moderne verhaltenswissenschaftliche Führungserkenntnisse unerläßlich.[20] Mit anderen Worten: Sie spielen bei der Konsensbildung der Mitarbeiter eine wichtige Rolle.

---

(19) Siehe ausführlicher: Ch. Argyris, Integrating the Individual and Organization, New York, 1964.

(20) Siehe W. Kirsch, Die Verhaltenswissenschaft muß helfen, Wirtschaftswoche--der Volkswirt, Nr. 8, 1973, S. 57.

Aber die verhaltenswissenschaftliche Führungstheorie erfaßt mit den von ihr verwandten Variablen nur mehr oder weniger Teilaspekte des Mitwirkungssystems. Der Zusammenhang von System und Umwelt wird nicht explizit reflektiert. Die Betonung liegt zu sehr auf dem Mitarbeiterverhältnis, und zwar relativ of unverbunden zu anderen Zielen im Unternehmen: Der Approach kann schwerlich in einer Gesamtanalyse des Unternehmensverhaltens integriert werden. Die verhaltenswissenschaftliche Theorie betrachtet nämlich die Unternehmensaktion häufig nur als ein System von Individuen oder Rolleninhabern, die in partizipativer Weise Aufgaben erfüllen, welche die Möglichkeiten einzelner überschreibten würden. Sofern der Forschungsfocus des betrieblichen Mitwirkungssystems innerhalb des Mensch-Systems, also nicht mehr innerhalb des komplexen Mensch-Maschine-Systems bleibt, z.B. gegen die primär von Institutionen ausgehende Analyse gerichtet ist, werden doch nahezu allgemein die Einzelperson und ihre Aktionen und Reaktionen als Einheit der Unternehmensaktion angesetzt, ohne daß prinzipiell ein Bekenntnis zum methodologischen Individualismus abgelegt werden müßte.[21] Daher steht im Vordergrund die Frage nach dem Überlegen des Systems im Zeitablauf bzw. der Integration der Systemelemente zu einem lebensfähigen Ganzen des Unternehmens. Stellt man das menschliche Verhalten in den Mittelpunkt der Betrachtung, so können mindestens vier Systemebenen[22] abgegrenzt werden. Von betriebswirtschaftlichem Interesse ist hier vor allem die Ebene der Organisation, das Mensch-Maschine-System. Nicht alle Systemebenen sind für betriebswirtschaftliche Überlegungen in gleichem Maße relevant.[23] Also spielen die verhaltenswissenschaftlichen Führungstheorien oft in der Betriebsführung nur eine idealistische Rolle, sie schließen

(21) Vgl. W.-D. Narr, Theoriebegriffe und Systemtheorie, a.a.O., S. 54.

(22) Zwar die Ebene des Individuums, der Gruppe, der Organisation und Gesellschaft, siehe C.C. Ladenberg Toward Understanding Behavioral Science by Administrators, in: W.T. Greenwood (Hrsg.), Management and Organizational Behavior Theories, Cincinnati, Ohio 1965, S. 51-52.

(23) Siehe W. Kirsch und H. Meffert, Organisationstheorien und Betriebswirtschaftslehre, a.a.O., S. 25-26, 15.

nämlich oft aus, daß das Unternehmen aus einem stärker an formalisierten Systemen und Techniken orientierten Zweig und aus einem an den tatsächlichen Handlungsabläufen orientierten Zweig besteht. Die Überbetonung der Selbstkontrolle, der persönlichen Wünsche der Mitarbeiter-Individuum als Betätigungsfeld mit Selbstverwirklichung bzw. Ego-Bildungs-Zweig-soll die Organisationsmitglieder ausschließlich auf die Ziele der Organisation ausrichten und dazu veranlassen, die institutionalisierte Seite der betrieblichen Organisation: die zweckorientierte Realität und das System aller Organisationsteilnehmer an der betrieblichen Willensbildung zurückzustellen. Das Erreichen solch hoher Ziele des „participative Managements" bleibt außerdem in der Realität meist nur den Mitgliedern des oberen Managements vorbehalten, und das erfolgreiche Praktizieren der participativen Ideen erfordert oft einen „Idealmenschen", der in heutigen Wirtschaftssystemen äußerst selten zu finden ist.(24)

Unter Berücksichtigung der Frage, wie ein Mitwirkungssystem aufgebaut werden soll, das in der Konkurrenz-Situation zweckmäßig regiert, sollte man daher die Konzeption über die „Strukturen-Funktionen"(25) auch für die betrieblichen Führung der Mitarbeiter als wesentlich unterstreichen. Das Mitarbeiterführungssystem, das wirkungsvoll sein will, sollte auch auf die Strukturen und Funktionen des Unternehmungssystems zugeschnitten sein. Es sollte für die Erreichung des Ziels(26) des betrieblichen Mitwirkungssystems der Ansatz der System-Betrachtungsweise gebraucht werden. Hier wäre zu fordern, den Entscheidungsprozess bzw. Verhandlungsprozeß bei der Mitarbeiterführung in der System-Theorie zuberücksichtigen. „Die Systemforschung ist eine auf interdisziplinäre Integration gerichtete wissenschaftliche Tätigkeit mit dem Zweck, strukturale und funktionale

(24) Siehe W·H. Staehle, Über den Realitätsbezug organisationstheoretischer Modelle, in: Zeitschrift für Organisation, Wiesbaden Heft, 1/1971, S. 22.
(25) Siehe T. Persons, The Social System, London, 1952, S. Vii.
(26) Das Ziel des Mitwirkungssystems orientiert sich an der sozialen Wechselbeziehung im Leistungsvollzug: Vgl. Jong-Tae Choi, Führungsstil und Motivation, a.a.O S. 3.

Aspekte von komplexen Phänomenen zu beschreiben und zu analysieren. Ihre Betrachtungsobjekte sind Systeme, d.h. ganz allgemein-Gesamtheiten von geordneten, miteinander in Wechselbeziehung stehenden Elementen.[27]

Die neue Systemforschung sollte darauf abzielen, die Mängel der verhaltenswissenschaftlichen Theorien bei der betrieblichen Mitarbeiterführung zubeseitigen. Angeregt durch Untersuchungen aus scheinbar so grundverschiedenen Forschungsbereichen[28] wie der Biologie und der Technik wurden die gleichsam sensorischen Prozesse des Systemzusammenhangs der Beziehung von Systemen als relevant auch für die Analyse des betrieblichen Mitarbeiter-Mitwirkungssystems angesehen.

Im Systemforschungsbereich ist in der jüngsten Vergangenheit eine intensive Forschungstätigkeit, vorwiegend aus betriebswirtschaftlicher Sicht,[29] zu verzeichnen. So liegen bereits eine Anzahl von Beiträgen vor, die systemtheoretische Begriffe, in engem Zusammenhang mit kybernetischen Begriffen[30], zur Erklärung des betrieblichen Sozialsystems verwenden. Darüber hinaus wird auch der Problemlösungsprozeß in die System-Betrachtung des Mitarbeiter-Mitwirkungssystems mit einbezogen.

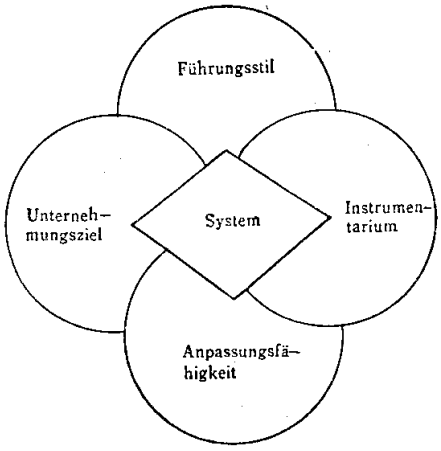
„Ausgangspunkt ist die von dem Biologen von Bertalanffy begründete allgemeine Systemtheorie". Unter einem System wird nach dem Ganzheitsprinzip ein Komplex miteinander in Beziehung stehender Elemente verstanden.[31]

Die Bedeutung der Systemtheorie für die betriebliche Mitarbeiter-Mitwirkung liegt darin, daß Aussagen erfolgen über die Systemstruktur der Natur in

(27) E. Zahn, Systemforschung in der Bundesrepublik Deutschland, Göttingen, 1973, S. 8.
(28) Siehe ausführlicher: ebenda, S. 54.
(29) Vgl. G.v. Kortzfleisch (Hrg.), Wissenschaftsprogramm und Ausbildungsziele der Betriebswirtschaftslehre, Berlin, 1971.
(30) Vgl. H. Lehmann, Organisationslehre I, in: E. Grochla (Hrsg.) Handwörterbuch der Organisation, Stuttgart, 1969, S. 1164-1165, vgl. E. Zahn, Systemforschung in der BRD a.a.O., S. 23, vgl. F. Nashold, Systemsteuerung, a.a.O., S. 11-12.
(31) Siehe B. Janowsky, Organisationslehre II, in: E. Grochla (Hrsg.) Handwörterbuch der Organisation, a.a.O., S. 1170.

bezug auf das soziale Wechselbeziehungssystem, das im Unternehmen zusammen mit dem Wirtschafts- und Techniksystem existiert. Hier betrachten wir das Mitarbeiter-Mitwirkungssystem als ein Subsystem der Unternehmungsführung und dabei den Führungsstil-zusammen mit dem Unternehmensziel, dem Instrumentarium von Bedingungen sowie der Anpassungsfähigkeit der Mitarbeiter--als primären Bestandteil des allgemeinen Handlungssystems. Alle vier Elemente werden im Verhältnis zur konkreten sozialen Wechselbeziehung als Leistungssoll definiert. Die Beziehungen werden im folgenden systematisiert dargestellt.

Mitarbeiter-Mitwirkungssystem			
Führungsstil	Unternehmungszie l	Instrumentarium zur Bedienung	Anpassungsfähigkeit
Kooperativer Führungsstil	Erfolgreiche Zielvorgabe : Oberziel & Unterziel	Lohn Beförderung Rechnungswesen Information (Datenverarbeitung) Organisationsstruktur usw.	Bildungsniveau Erfahrung Persönlichkeit Wertvorstellung usw.



Selbstverständlich ist es bei den Wechselbeziehungen zwischen den vier Handlungssubsystemen wie auch zwischen diesen Systemen und der Handlungsumwelt wesentlich, das Phönomen der gegenseitigen Durchdringung in

Betracht zu ziehen.[32] Das Systemdenken sollte nämlich als zentraler Prozeß der Verhaltenssteuerung von Systemen innerhalb von komplexen und sich wandelnden Handlungssubsystemen und innerhalb der Beziehungen zur Umwelt stattfinden.

Grundlage dieser integrierenden Vorgänge ist der institutionelle Bezugsrahmen des Mitarbeiter-Mitwirkungssystems im Betrieb. Sein Hauptmerkmal wird an Hand der Konzeption des Soziologen[33] Parsons--„Actor" und „Situation" im Rahmen der Entscheidungsprozesse--deutlich. Innerhalb der Hauptmerkmale „Actor-Situation" finden wir wie bereits oben erwähnt die folgenden vier notwendigen Submerkmale vor: Führungsstil als „actor" des Mitwirkungssystems einerseits: Unternehmungsziel(Oberziel und Transferziel),Instrumentarium und Anpassungsfähigkeit als allgemeine „Situation" andererseits.

Handlungssystem des betrieblichen Mitwirkungssystems

	Hauptmerkmal	Subsystem	Hauptfunktionen
	Aktor	Führungsstil	Interaktion
Mitwirkungssystem als Subsystem von Unternehmensführung	Situation	Unternehmungs-Ziel Instrumentarium Anpassungsfähigkeit	Leistung Bedienung Unterstützung Lernprozeß

Obiges Schaubild gliedert sich in vier aufeinander bezogene, aber in sich weitgehend selbständige Elemente. Wir begreifen zunächst den Führungsstil als das Subsystem, Aktor des Mitwirkungssystems, der wiederum dann die Ansätze skizziert, die von dem autoritären Führungsstil zum kooperativen[34] im Unternehmen führen. Angesichts einer sich rasch verändernden Unternehmensführung stellt die Situation jedoch die künftige Zweckmäßigkeit des traditionellen Führungsstils für die Mitarbeitermitwirkung in Frage. In dieser dynamischen Situation muß die Führungsideologie auch allmählich grundsätzlich den autoritären Führungsstil ablehnen. Die Situation beweist nämlich,

(32) Vgl. T. Parsons, Das System moderner Gesellschaften, (Titel der Originalausgabe: The System of Modern Societies) München, 1972, S. 13-14.
(33) Vgl. T. Parsons, The social System, a.a.O., S. 4.
(34) Siehe eine systematische Darstellung der Führungsstile: Jong Tae Chol, a.a.O., S. 79-90.

daß ein neuer Führungsstil auf Zweckmäßigkeit, Flexibilität und Fachwissen Wert legen sollte. Das Bedürfnis nach einem Führungsstil wird zunehmend größer. Innerhalb des Mitwirkungssystems einen optimalen Führungsstil im heutigen Unternehmen als Subsystem aufzubauen, ist ein eindringliches Anliegen. Hier berührt vor allem der Problembereich die Strukturen der Mitarbeiter-Motivation. Wir müssen bedenken, daß sich mit der Wandlung der Industrie-Gesellschaft die Bedürfnisstrukturen des arbeitenden Menschen verlagern. Es besteht also die Mitwirkungsaufgabe darin, die Wandlung der Bedürfnisstrukturen der Mitarbeiter systematischer zu begreifen. Zur Erklärung der Motivationsstruktur bzw. der Interaktionen tragen, wie bereits erwähnt worden ist, die modernen verhaltenswissenschaftlichen Führungstheorien wesentlich bei.(35)

Das weitere Subsystem verfolgt die Zielvorgabe in Verbindung mit bestimmten Eigenschaften des Unternehmens. In der Betriebswirtschaftslehre beschreiben wir das Unternehmen als ein reales System mit konkreten Zwecken.(36) Die Betriebswirtschaft hat es mit der Analyse und Aufhellung der komplexen Systeme und ihrer Steuerung ebenso zu tun wie mit der entscheidenden Frage, wie, unter Berücksichtigung der auf die marktwirtschaftlichen Produktionsverhältnisse und kapitalwirtschaftlichen Entwicklung angelegten Wertspannungen, das Leistungsziel komplexer Organisationen mit dem kooperativen Muster verbunden werden kann.(37)

Zwar kann man sich einfach kein System vorstellen, das keine Zielsetzung hat; allzu oft scheinen die Zielsetzung des Systems und die Mitwirkung der Mitarbeiter keinerlei Verbindung zueinander zu haben oder sogar widersprüchlich zu sein.(38) Das gegebene Mitwirkungssystem sollte daher mit dem

(35) Die Bestrebungen gehen darin, die Führungsstile jeder Art in ihren Variablen und Beziehungen qualitativ und quantitativ zu erfassen und mit Hilfe der verhaltenswissenschaftlichen empirischen Forschungsmethoden, insbesondere mit den Methoden von Likert, Herzberg und Blake, zu verwirklichen.

(36) Vgl. H. Ulrich, Die Unternehmung als produktives soziales System, Bern und Stuttgart, 1970

(37) Vgl. W.-D.: Narr, Theoriebegriffe und Systemtheorie, Stuttgart, 1971, S. 9.

(38) Siehe R. Blake und J.S. Mouton, a.a.O, S. 18.

bestimmten Zustand des Oberziels bzw. Transferziels der Unternehmensführung verbunden sein. Bei der Behandlung der Zielvorgabe als einem Subsystem des Mitwirkungssystems ist es selbstverständlich notwendig, die individuellen Zielsetzungen mit der kollektiven Zielsetzung identisch zu setzen.(39) Klar ist auch, daß ein langfristiger Aufbau der Integration von Ergebnisziel und Entwicklung notwendig ist.

Wir begreifen folgendes Instrumentarium als das Subsystem: Es gibt eine Reihe von Bedingungen, auf die sich die Handlung stützen muß, sie beinhalten nicht nur materiell einzuordnende Erscheinungen, sondern auch immaterielle Maßnahmen, soweit sie in das Handlungssystem integriert sind. Solche Instrumente des Systems sind zum Beispiel Lohn-, Beförderungs-, Delegations- Ankerkennungs-, Rechnungs-, Organisationsstruktur-, Informationssystem mit der Datenverarbeitung usw. Es gilt, die geeigneten Instrumente zu finden und zu sichern, in dem sich die soziale Wechselbeziehung im Leistungssoll voll auswirken kann und die der Führungskräfte und ausführend tätigen Mitarbeiter zur Initiative reaktiviert werden.

Schließlich begreifen wir die Anpassungsfähigkeit der Mitarbeiter als Subsystem.(40) Das Mitwirkungssystem sollte auf der Anpassung der Mitarbeiter begründet sein. Das Subsystem umfaßt eine Reihe von Zuständen der Mitarbeiteranpassungsfähigkeit, denen sich das Handeln der anderen Subsysteme-Führungsstil, Zielvorgabe und Instrumentarium-anpassen muß, hauptsächlich den Anforderungen des Bildungsniveaus, der praktischen Erfahrungen, der Persönlichkeit, Wertvorstellung (z.B. Glauben) und Hauptantriebskräfte der Mitarbeiter usw. entsprechend(41) Kernpunkt dieses Ansatzes ist die Erforschung der Situationsmerkmale der Mitarbeiter, die verhaltensrelevant werden. Der reibungslose Ablauf des Mitwirkungssystems wäre

(39) Darauf weist Argyris bereits in seinem "The Mix Modell" hin, im Zusammenhang mit der Konzeption der Integration von "Individual Needs" and "Organization Needs", "Integrating the Individual and the Organization", Siehe Ch. Argyris, Integrating the Individual and the Organization, New York, 1964.

(40) Vgl. H. Dienstbach, Dynamik der Unternehmungsorganisation, Wiesbaden, 1972.

(41) Vgl. T. Parsons, Das System moderner Gesellschaften, a.a.O., S. 13.

undenkbar ohne diese situationsbezogenen Richtmaße=Mitarbeiteranpassungsfähigkeit.

IV. Akkulturationsforschung

Für die Wirksamkeit des optimalen Mitwirkungssystems ergeben sich hieraus weiterreichende Konseqzenzen. Durchgeführt werden sie nämlich von Personen unterschiedlichster soziokultureller Prägung.(42) In der Formulierung eines entsprechenden betrieblichen Mtwirkungssystems wird auch der Kultiur-Antropologie-Ansatz berücksichtigt. Die Führungstheorie sollte begründet sein auf Wertvorstellungen oder Glaubenssätzen, die die betreffenden Personen über den richtigen Weg, Menschen zu behandeln oder sie zu führen, haben, um die besten Ergebnisse erzielen zu können. Jedes Mitwirkungssystem wird mit bestimmten Wertordnungen verbunden sein, die zum Teil in religiösen, ethischen und moralischen Vorstellungen verwurzelt sind und daher die Überzeugung der Person darstellen in Bezug darauf, welche dominierende Führungsart wünschenswert ist.(43) Der Hintergrund der kulturellen Normen und Wertsysteme als notwendige Information für das bessere Begreifen eines konkreten Führungsstils sollte von der Mitwirkungstheorie aufgezeigt werden. Eine erfreulich realistische Einschätzung der Notwendigkeit und Möglichkeit der Erneuerung des Mitwirkungssystems zeichnet sich auf der Basis des traditionellen Bezugsrahmens--also ohne gleich utopisch revolutionären Charakter anzunehmen--ab.

Parsons(44) weist darauf hin, daß Normenerhaltung und schöpferischer Normenwandel in bezug auf menschliches Verhalten als Hauptaufgabe des kulturellen Systems anzusehen wäre und daß kulturelle Systeme organisiert

(42) Vgl. F. Fürstenberg, Hat die Betriebswirtschaftslehre ausgedient? -Entscheidungsprozesse sind Interessenkämpfe, a.a.O., S. 58.

(43) Vgl. R.R. Blake und J.S. Mouton, The Managerial Grid (deutsche Übersetzung), a.a.O., S. 26.

(44) Siehe T. Parsons, Das System moderner Gesellschaften, a.a.O., S. 12.

seien gemäß den Eigenschaften von Komplexen symbolischer Bedeutung.

Jede Gesellschaft habe so an unterschiedlichen Kulturen Anteil. Die Entwicklung in den Sozialwissenschaften schuf eine sichere Grundlage für die Annahme, die grundsätzliche Kontinuität von Gesellschaft und Kultur sei im Rahmen einer allgemeineren Theorie der Evolution lebender Systeme zu begreifen.(45) Daher führte die komplexe Problematik der Mitwirkungstheorie zu einer verstärkten Zusammenarbeit mit den kulturellen Implikationen. Es wird zum Beispiel eine intererssante Parallele zwischen dem Christentum sichtbar, vor allem dem amerikanischen Puritanismus, und der traditionalen Wirtschafts- bzw. Führungsideologie Asiens (z. B. Japan, Korean, China), die hauptsächlich unter dem Einfluß des Konfuzianismus entstand. Ersteres hat im Glauben an Gott und letzteres im Glauben an die Nation seine Wurzeln.(46) Das Christentum war individualistisch, der Mittelpunkt seiner Ethik waren Gott und der Mensch. Mittelpunkt der asiatischen Wirtschaftsethik waren Gesellschaft und Mensch oder Staat und Mensch, mit anderen Worten, die asiatische Wirtschaftsethik versuchte die individuellen Interessen dem gemeinsamen Wohl unterzuordnen.

So war das Unternehmertum der früheren Ara in Asien bezeichnenderweise auf die Gemeinschaft gegründet, im Gegensatz zu der egozentrischen Unternehmerschaft.(47) Im Osten ist somit eine Werteinstellung erkennbar, die in krassem Gegensatz zur theoretischen Ausrichtung des Westens steht. Dieser Unterschied kann sowohl in der Gegenüberstellung westlicher und östlicher Glaubenssysteme, als auch westlicher und östlicher Philosophie studiert werden.(48) Das Zusammentraffen dieser Unterschiede in Wirtschaft,

---

(45) Siehe ebenda, S. 10.

(46) Vgl. Max Weber, Die Wirtschaftsethik der Weltreligion, Der Konfuzianismus S. 335-387., in: Hrg. E. Jaffe, Archiv für Sozialwissenschaft und Sozialpolitik, Band 41, Heft 2, Tübingen, 1915.

(47) Siehe M.Y. Yoschino, Japans Management, Düsseldorf. Wien, 1970, S. 93. (Original Titel: Japan's Managerial System, Cambridge, Mass. 1968), Vgl. T. Pasons, Das System mordernen Gesellschaften a.a.O., S. 43, S. 9.

(48) Siehe B.F. Hoselitz, Wirtschaftliches Wachstum und sozialer Wandel, Berlin, 1969, S. 274.

Sozialstruktur und Wertvorstellungen hat bedeutsame Konsequenzen. Viele politische bzw. soziale Maßnahmen, die seinerzeit höchst fruchtbare Resultate in den westlichen Ländern gehabt haben mögen, können auf die Probleme heutiger östlicher Länder nicht angewandt werden. Alle allgemeinen Aussagen über Modelle, Wachstumsraten und besonders Strategien des wirtschaftlichen Wachstums werden erschwert.(49)

Wie bereits erwähnt, hatte der Osten für die Errichtung und Aufrechterhaltung einer starren Gesellschaft eine brauchbare Ideologie im Kohfuzianismus(50) gefunden. Dieser wurde bald zu einer mächtigen Kraft. So war die konfuzianische Philosophie hauptsächlich an der korrekten Einhaltung der sozialen innerhalb einer hierarchisch orientierten Gesellschaft interessiert,(51) und bezeichnenderweise entwickelten die Mitglieder jedes Klolektivs einen starken Sinnfür Solidarität und identifizierten sich mit der Gruppe. Gehorsam, Selbstaufopferung und Harmonie innerhalb des Kollektivs wurden stark betont.(52)

Tatsächlich war im traditionellen Osten eher das Kollektiv als das Individuum die grundlegende politische wirtschaftliche und gesellschaftliche Einheit. Die Normen des Kollektivs dienten als Grundlage sowohl für das Denken als auch das Handeln jedes Gruppenmitgliedes. Wegen der Bedeutung, die dem Haupt des Kollektivs zukommt, ist es leicht verständlich, daß die Hingebung einer Person an ihr Kollektiv ihren Ausdruck in ihrer Treue zu dem Führer ihren Ausdruck findet. Es ist aber auch nicht außer acht zu lassen, daß diese asiatische Form der Gruppenideologie sich grundsätzlich vom

---

(49) Siehe B.F. Hoselitz, a.a.O., S. 277.

(50) Vgl. M.Y. Yoshino, Japans Management, a.a.O., S. 13-33.
Vgl. Min'stry of Culture and Information, Facts about Korea, Seoul/Korea, 1970, S. 42-46.
Vgl. Max Weber, Die Wirtschaftsethik der Weltreligion, Der Konfuzianismus, a.a.O.

(51) Außer dem Konfuzianismus sollte man auch in Ots-Asien bei ehtischem Kodex den Einfluß des Buddhismus und Taoismus berücksichtigen.

(52) Vgl. M.Y Yoshino, a.a.O., S. 32-34 und S. 49.
Vgl. E. Gutenberg, Über japanische Unternehmungen, Wiesbaden, 1960, S. 19.

Kollektiv etwa des osteuropäischen Sozialismus unterscheidet, welches nicht aus der gesellschaftlichen Entwicklung herausgewachsen ist, sondern völlig anderen Gesellschaftsstrukturen als ein künstliches Element aufgezwungen wurde. Es wäre auch falsch, die orientalische Variante nur als antiquierte Feudalordnung in einem westlich disqualifizierenden Lichte zu sehen.(53)

Die Unternehmungsgründungen in Ost-Asien (insbesondere Japan und Korea) sind mit dem Namen und mit dem Habitus eines kollektivistisch orientierten Patriarchen verbunden. Die Bedingungen für das Realisieren des Patriarchats im Licht der Motivation sind die Existenz eines Patriarchen und die Duldung seines Führungsanspruches durch die Geführten, die habituelle Pietätsbeziehung, das Fürsorgekalkül.(54) Man hat dabei erkannt, daß die traditionelle Organisationsstruktur Asiens durch das Subordinationsprinzip mit hierarchischer Struktur und kollektiver Organisationseinheit verbunden wurde. Denn eines der Merkmale der Unternehmensorganisation sind, anstatt der einzelnen Personen, die kollektiven Organisationseinheiten. Hierin liegt einer der wichtigsten Unterschiede zwischen dem amerikanischen bzw. westeuropäischen und asiatischen Management.

Infolgedessen kümmern sich die Manager weniger darum, wer eine Aufgabe erfüllt und bei wem die Verantwortung liegt, als darum, ob die einzelnen Menschen in einer Organisation harmonisch miteinander arbeiten, um die Ziele der Gemeinschaft zu erreichen. Die Wichtigkeit, die asiatischen Manager der Gruppen harmonie beimessen, kann nicht genug betont werden. Erzogen in der traditionellen kollektivistischen Auffassung, ist es verständlich, daß das Management Treue und Pflichterfüllung gegenüber der Gruppe, Harmonie und Zusammenarbeit unter den Gruppenmitgliedern betont und nicht die Funktionen und Verantwortlichkeiten Einzelner.

---

(53) Siehe Wirtschaft-Japans Manager handeln anders in: Neue Bücher Zeitung, 30. Juni, 1970, S. 5.

(54) Vgl. E. Witte, Führungsstile, in: Hrsg. E. Grochla Handwörterbuch der Organisation, Stuttgart, 1969, S. 595-596.

Es muß hier jedoch erwähnt werden, daß dieser kollektivistischen Orienierung in keiner Weise die Methode des „Group-Management“ oder „Participative Management“ zugrunde liegte welches aus der „Akzeptierungstheori“ der Autorität in der Organisation abgeleitet wird. Es ist festzuhalten, daß die patriarchalische, auf Familientradition gegründete Managementideologie eine gut überlegte und vernünftige Reaktion seitens der asiatischen Wirtschaftsführer auf die speziellen wirtschaftlichen und sozialen Spannungen war, denen sie sich gegenübersahen. Gegen diesen Hintergrund entwickelten sich die Personalpraktiken, die als ausgesprochene Züge des traditionalen japanischen bzw. koreanischen Managementsystems galten: Anstellung auf Lebenszeit, auf Dienstalter beruhendes Lohn-sowie Beförderungssystem, hierarchische Organisationsstruktur, Protektionismus (Nepotismus & Regionalismus) und Ringi'System: Entscheidungsbildung-System.(55)

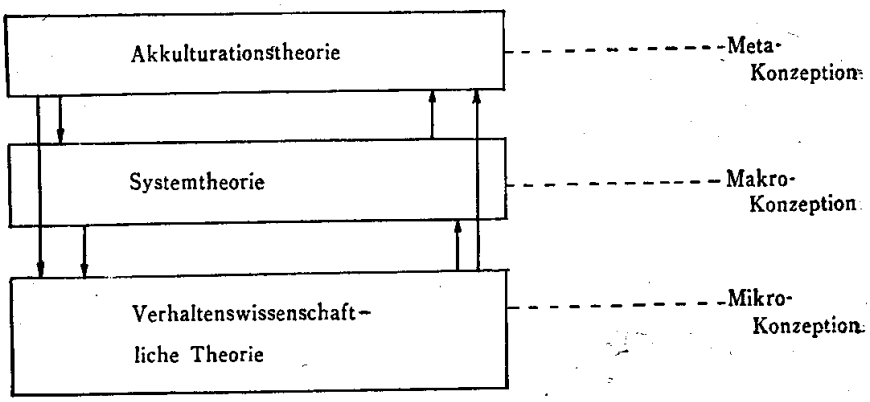
V. Schlußbemerkungen

Diese Untersuchung geht von der Grundthese aus, daß das Kernstück der betrieblichen Führungsaufgabe in den Interaktionen der Mitarbeiter im Leistungsvollzug liegt. Wir schickten uns hier an, das Führungssystem von Mitarbeitern innerhalb ihrer Integration der vielfach widersprüchlichen Dimensionen der technischen, wirtschaftlichen, sozialen Erfordernisse zu analysieren.

Daher versuchten wir zu erklären, sowohl die subjektiven als auch objektiven Spannungsfelder nach ihrer Beeinflussungsstärke zu begreifen. Zur Individual-Interaktion der Mikro-Konzeption trägt selbstverständlich die verhaltenswissenschaftliche Führungstheorie wesentlich bei. Aber im Rahmen des Unternehmens hinsichtlich der Makro-Konzeption ist die Systemtheorie als eine wichtige theoretische Grundlage unerläßlich. Zum Schluß sollte das Mitwirkungssystem sich auch mit den metaökonomischen Wertordnungen, also

(55) Siehe dazu ausführlicher: Jong-Tae Choi, a.a.O., S. 100-128.

mit der Akkulturationstheorie, beschäftigen. Man soll sich darüber im Klaren sein, daß die Wertordnungen bestehen, die mit einander verbunden, also strukturiert sind.(56) Die Graphik zeigt eine Beziehung innerhalb der interdisziplinären theoretischen Grundlage für das betriebliche Mitwirktungssystem der Mitarbeiter.



(56) Siehe G.V. Kortzfleisch, Der Club-of-Rome-Bericht und die Anschlußprojekte in: Gemeinwirtschaft, Heft 5/73, Wien, S. 15.