

UNIVERSITÄT MANNHEIM

Lehrstuhl und Seminar für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre,  
Personalwesen und Arbeitswissenschaft

Prof. Dr. Walter A. Oechsler

**DIPLOMARBEIT**

**Der "Anthroposophische Ansatz" -  
Soziale Utopie oder Sozial-Technologie?**

vorgelegt von: Jean-Marc Decressonnière  
Gartenstraße 11  
68309 Mannheim

Abgabetermin: 21. Dezember 1999

# Inhaltsverzeichnis

|  |           |
|--|-----------|
| Inhaltsverzeichnis .....   | II        |
| Abbildungsverzeichnis .....  | IV        |
| Abkürzungsverzeichnis .....  | VI        |
| <b>1 Einleitung .....</b>  | <b>1</b>  |
| <b>2 Der konzeptionelle Rahmen .....</b>   | <b>4</b>  |
| 2.1 Wissenschaftstheoretische Grundlagen .....   | 4         |
| 2.1.1 Der Kritische Rationalismus .....  | 7         |
| 2.1.2 Das Paradigma der "Erlanger Schule" .....  | 10        |
| 2.1.3 Die Betriebswirtschaftslehre als normative Handlungswissenschaft .....                                 | 14        |
| 2.2 Der Handlungstheoretische Ansatz .....   | 17        |
| 2.3 Zur weiteren Vorgehensweise .....  | 19        |
| <b>3 Der gesellschaftliche Handlungskontext .....</b>  | <b>21</b> |
| 3.1 Deutung der herrschenden Wirtschaftsordnung .....  | 22        |
| 3.1.1 Das System der Marktwirtschaft .....   | 23        |
| 3.1.2 Die kapitalistische Eigentumsordnung .....   | 26        |
| 3.2 Kritik der herrschenden Wirtschaftsordnung .....   | 29        |
| 3.2.1 Der normative Kern des Prinzips der marktlichen Koordination .....                                     | 30        |
| 3.2.2 Die normativen Implikationen des Eigentumsrechtes an den<br>Produktionsmitteln .....                   | 32        |
| 3.2.3 Exkurs: Die sozialökonomische Rationalitätskonzeption als<br>Leitidee vernünftigen Wirtschaftens ..... | 35        |
| 3.3 Reform der herrschenden Wirtschaftsordnung .....   | 37        |
| 3.3.1 Die Idee der Dreigliederung des sozialen Organismus .....  | 37        |
| 3.3.2 Die assoziative Wirtschaftsordnung .....   | 41        |
| 3.3.3 Kritische Würdigung des ökonomischen Reformansatzes Steiners .....                                     | 45        |
| 3.4 Zwischenfazit .....  | 46        |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>4 Die Entwicklung der Unternehmen .....</b>                              | <b>47</b> |
| 4.1 Das Phasenkonzept der Unternehmensentwicklung (der NPI-Ansatz).....     | 48        |
| 4.1.1 Evolutionstheoretische Grundlagen .....                               | 49        |
| 4.1.2 Die drei Entwicklungsphasen des Unternehmens .....                    | 50        |
| 4.1.3 Das Organisationsentwicklungsmodell des NPI .....                     | 59        |
| 4.2 Das Konzept des Lean Management .....                                   | 62        |
| 4.2.1 Die Merkmale der schlanken Produktion .....                           | 63        |
| 4.2.2 Die anthroposophischen Wurzeln der schlanken Produktion .....         | 68        |
| 4.3 Die Erweiterung des NPI-Ansatzes um eine vierte Entwicklungsphase ..... | 73        |
| 4.4 Zwischenfazit .....   | 80        |
| <br>  |           |
| <b>5 Entwicklung in Richtung einer assoziativen Wirtschaft? .....</b>       | <b>82</b> |
| 5.1 Der emanzipatorische Anspruch des NPI-Ansatzes .....                    | 82        |
| 5.2 Die sozialtechnologischen Implikationen des NPI-Ansatzes .....          | 88        |
| 5.3 Fazit .....   | 90        |
| <br>  |           |
| <b>Anhang</b>   |           |
| Anhang 1: Zukunft der Wirtschaft: Brüderlichkeit ist effizienter .....      | 93        |
| Anhang 2: Das Konzept der Unternehmensentwicklung von Glasl .....           | 98        |
| <br>  |           |
| Literaturverzeichnis .....  | 101       |
| Erklärung .....   | 111       |

## Abbildungsverzeichnis

|               |  |    |
|---------------|--|----|
| Abbildung 1:  | Wissenschaftssystematik .....  | 6  |
| Abbildung 2:  | Gegenüberstellung der Wissenschaftstheorie der Erlanger<br>Schule und des Kritischen Rationalismus ..... | 14 |
| Abbildung 3:  | Der Handlungstheoretische Ansatz und seine methodischen<br>Grundlagen .....                              | 18 |
| Abbildung 4:  | Übersicht über die Vorgehensweise .....  | 20 |
| Abbildung 5:  | Organisationsformen der Wirtschaft .....   | 23 |
| Abbildung 6:  | Das System der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen .....  | 28 |
| Abbildung 7:  | Die Idee der sozialökonomischen Rationalität .....   | 36 |
| Abbildung 8:  | Die Polarität von Mensch und Einrichtung .....   | 39 |
| Abbildung 9:  | Die dialektische Struktur der Entwicklungsphasen des<br>Unternehmens .....                               | 54 |
| Abbildung 10: | Das Management von Dualitäten als konstitutives Merkmal<br>der Integrationsphase .....                   | 55 |
| Abbildung 11: | Integration von neun Lebenszykluskonzepten nach Quinn/<br>Cameron.....                                   | 56 |
| Abbildung 12: | Der Übergang von der stabilen Industriegesellschaft in die<br>flexible Informationsgesellschaft .....    | 58 |
| Abbildung 13: | Merkmale technozentrischer und anthropozentrischer<br>Managementkonzepte .....                           | 59 |
| Abbildung 14: | Die beiden Grundpolaritäten der Organisationsentwicklung .....   | 60 |
| Abbildung 15: | Die fünf Phasen der Organisationsentwicklung .....   | 62 |
| Abbildung 16: | Merkmale der schlanken Produktion bei Großserien-Herstellern .....                                       | 65 |
| Abbildung 17: | Die fünf Schlüsselprinzipien des schlanken Denkens .....   | 66 |
| Abbildung 18: | Die Gestaltungselemente der schlanken Produktion .....   | 67 |

|   |    |
|---|----|
| Abbildung 19: Zusammenhang der Formen der Produktion mit den Phasen<br>der Unternehmensentwicklung .....                | 69 |
| Abbildung 20: Die Quintessenz des Schlanken Unternehmens .....  | 74 |
| Abbildung 21: Die Beziehung zwischen dem Entwicklungsphasenkonzept des<br>NPI und dem Konzept des Lean-Management ..... | 75 |
| Abbildung 22: Das Organisationsbild bei Glasl .....   | 77 |
| Abbildung 23: Das Vier-Phasen-Konzept der Unternehmensentwicklung von<br>Glasl .....                                    | 78 |
| Abbildung 24: Die Sachzwanglogik des Wettbewerbs .....  | 86 |
| Abbildung 25: Strategien der manageriellen Kontrolle in den einzelnen<br>Entwicklungsphasen des Unternehmens .....      | 89 |

## Abkürzungsverzeichnis

|                |  |
|----------------|--|
| a.a.O.         | am angegebenen Ort                           |
| Abb.           | Abbildung                                    |
| Abs.           | Absatz                                       |
| Art.           | Artikel                                      |
| Bd.            | Band   |
| BetrVG         | Betriebsverfassungsgesetz                    |
| bspw.          | beispielsweise                               |
| BVerfG         | Bundesverfassungsgericht                     |
| BWL            | Betriebswirtschaftslehre                     |
| d. h.          | das heißt                                    |
| DBW            | Die Betriebswirtschaft                       |
| et al.         | und andere                                   |
| f.             | folgende                                     |
| ff.            | fortfolgende                                 |
| GA             | Gesamtausgabe                                |
| GG             | Grundgesetz                                  |
| HdWW           | Handwörterbuch der Wirtschaftswissenschaften |
| Hrsg.          | Herausgeber                                  |
| HWP            | Handwörterbuch des Personalwesens            |
| i. S.          | im Sinne                                     |
| i. S. v.       | im Sinne von                                 |
| IMVP           | International Motor Vehicle Program          |
| Jg.            | Jahrgang                                     |
| lt.            | laut   |
| MIT            | Massachusetts Institute of Technology        |
| MS             | Management Science                           |
| N <sup>o</sup> | numéro (Nummer)                              |
| NPI            | Niederländisches Pädagogisches Institut      |
| Nr.            | Nummer                                       |

|       |                                    |
|-------|------------------------------------|
| OE    | Organisationsentwicklung           |
| S.    | Seite                              |
| Sp.   | Spalte                             |
| vgl.  | vergleiche                         |
| z. B. | zum Beispiel                       |
| ZfB   | Zeitschrift für Betriebswirtschaft |

## 1 Einleitung

Der wirtschaftliche Strukturwandel von der stabilen Industriegesellschaft zur flexiblen Informationsgesellschaft hat zu einer Neubestimmung der Stellung des Menschen in Arbeitsorganisationen geführt.<sup>1</sup> In der durch Massenproduktion und getakteter Fließfertigung geprägten Industriegesellschaft galt die Technik als zentraler Erfolgsfaktor, während der Mensch als Kostenfaktor und Fehlerquelle angesehen wurde. Auf der Grundlage dieses tayloristischen Menschenbildes wurde die menschliche Arbeit durch Automatisierung und Robotisierung aus dem Produktionsprozeß immer mehr zurückgedrängt. Mit dem Übergang in die flexible Informationsgesellschaft, hat sich eine Rückbesinnung auf den Menschen vollzogen. Angesichts hoher Flexibilitäts- und Qualitätsanforderungen stellte sich heraus, daß die Intelligenz und Kreativität der arbeitenden Menschen von entscheidender Bedeutung für den unternehmerischen Erfolg sind. Die der Vision menschenleerer Fabriken verschriebenen technikorientierten Gestaltungskonzepte wurden nunmehr durch anthropozentrische Managementkonzepte abgelöst.

Dieser aus der Entwicklung des gesellschaftlichen Kontextes resultierende Paradigmawechsel ist in der Automobilindustrie in Gestalt des Lean-Management besonders deutlich hervorgetreten.<sup>2</sup> Dieses einflußreiche, in der Praxis weit verbreitete Managementkonzept hat auch in der Wissenschaft große Beachtung gefunden. Allerdings wird von wissenschaftlicher Seite völlig verkannt, daß das Konzept des Lean Management seine Wurzeln in der von Rudolf Steiner (1861-1925)<sup>3</sup> begründeten Anthroposophie hat: In einem Interview beruft sich D. Jones, einer der Autoren des Lean Management-Konzeptes, explizit auf anthroposophische Quellen und vor allem auf das Organisationsentwicklungskonzept des Niederländischen Pädagogischen Institutes (NPI),<sup>4</sup> welches seinerseits, bekanntermaßen, an den Grundgedanken der Anthroposophie orientiert ist.<sup>5</sup> Während auf der einen Seite das Lean-Management-Konzept auf den NPI-Ansatz rekurriert, ist auf der anderen Seite das Konzept des Lean-Management von der NPI-Schule aufgegriffen worden.<sup>6</sup>

Die weitgehende Vernachlässigung der anthroposophischen Implikationen des Lean Management-Konzeptes in der wissenschaftlichen Diskussion soll zum Anlaß

---

<sup>1</sup> Vgl. dazu und zum Folgenden Oechsler 1997, S. 164 f.

<sup>2</sup> Vgl. Womack et al. 1991 und Womack/Jones 1997.

<sup>3</sup> Vgl. Lindenberg 1993, S. 148 ff.

<sup>4</sup> Vgl. Barkhoff 1997, S. 12 ff. (siehe Anhang 1).

<sup>5</sup> Vgl. Glasl/Lievegoed 1993 und Glasl 1994c.

<sup>6</sup> Vgl. Glasl 1995.



genommen werden, die in die Betriebswirtschaftslehre hineinragenden Gedanken aus der Anthroposophie<sup>7</sup> näher zu untersuchen. So soll in dieser Arbeit der Organisationsentwicklungsansatz des NPI, der sog. "anthroposophische Ansatz",<sup>8</sup> unter Einbeziehung des Lean Management-Konzeptes einer kritischen Betrachtung unterzogen werden.

Während sich die Rezeption des NPI-Ansatzes in der wissenschaftlichen Literatur zum Themengebiet der Organisationsentwicklung weitgehend auf dessen Maßnahmenkatalog beschränkt,<sup>9</sup> wird der Blick in den folgenden Ausführungen insbesondere auf den anthroposophisch orientierten Bezugsrahmen gerichtet werden. Dieser Bezugsrahmen besteht aus einem Evolutionsmodell, der den organisatorischen Wandel in Beziehung zur einzelmenschlichen sowie zur gesamtgesellschaftlichen Entwicklung setzt. Dabei wird von Seiten des NPI der Anspruch erhoben, einen Weg zur Verwirklichung der Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung aufzuzeigen, die R. Steiner in seinen sozialwissenschaftlichen Schriften als konkrete Utopie<sup>10</sup> entwickelt hat.<sup>11</sup>

Ziel dieser Arbeit ist es, die konzeptionellen Grundlagen des NPI-Ansatzes zu beleuchten, und seine normativen, gesellschaftsreformerischen Implikationen einer legitimitätskritischen Betrachtung zu unterziehen. Zum einen wird es darum gehen, die anthroposophisch begründete Wirtschaftsordnung, an der die Organisationsentwicklung orientiert ist, hinsichtlich der Begründungskraft ihres normativen Gehaltes zu bewerten. Zum anderen soll der NPI-Ansatz und mit ihm das Konzept des Lean-Management dahingehend beurteilt werden, inwiefern er seinem emanzipatorischen Anspruch, nämlich vermittelt der Entwicklung von Organisationen zu einem gesellschaftlichen Wandel beizutragen, gerecht wird, oder ob er eine Spielart herrschaftsverflechtender und -verfestigender

---

<sup>7</sup> Unter *Anthroposophie* versteht Steiner "eine wissenschaftliche Erforschung der geistigen Welt, welche die Einseitigkeiten einer bloßen Natur-Erkenntnis ebenso wie diejenige der gewöhnlichen Mystik durchschaut, und die, bevor sie den Versuch macht, in die übersinnliche Welt einzudringen, in der erkennenden Seele erst die im gewöhnlichen Bewußtsein und in der gewöhnlichen Wissenschaft noch nicht tätigen Kräfte entwickelt, welche ein solches Eindringen ermöglichen" (vgl. Steiner 1965, S. 66).

Auf die erkenntnisphilosophische Begründung der Anthroposophie als Wissenschaft kann im Rahmen dieser Arbeit ebensowenig eingegangen werden, wie auf die esoterische Dimension der geisteswissenschaftlichen Forschungsergebnisse R. Steiners.

<sup>8</sup> So die Überschrift eines Aufsatzes von Glasl (1987).

<sup>9</sup> Vgl. z. B. Neuberger 1994, S. 250 ff.

<sup>10</sup> Der Ausdruck Utopie wird hier in seiner positiven Konnotation und damit im Gegensatz zu Steiners Wortgebrauch (vgl. Steiner 1991, S. 7 f.) verwendet. Mit Utopie ist hier also die Idee einer nicht existierenden, aber grundsätzlich realisierbaren Gesellschaftsform gemeint und nicht etwa ein (utopistisches) wirklichkeitsfremdes Hirngespinnst.

<sup>11</sup> Vgl. Lievegoed 1974, S. 186 f.

Vergemeinschaftungsstrategien ist und sich damit als ideologieträchtige Sozialtechnologie erweist.<sup>12</sup>

Im nun folgenden Kapitel soll zunächst der konzeptionelle Rahmen für die Untersuchung des NPI-Ansatzes abgesteckt werden. Daraus wird sich dann die weitere Vorgehensweise ableiten lassen.

---

<sup>12</sup> Der Titel dieser Arbeit ist in Anlehnung an eine Kapitelüberschrift von G. Krell formuliert (vgl. Krell 1991, S. 154).

## 2 Der konzeptionelle Rahmen

Der NPI-Ansatz<sup>13</sup> beschränkt sich nicht auf eine Beschreibung der Entwicklung von Unternehmen, sondern er hat insbesondere auch den ethisch-normativen Anspruch, durch die Schaffung adäquater Rahmenbedingungen in den Unternehmen, den Menschen in seiner Entwicklung zu fördern und auf eine gesellschaftliche Erneuerung hinzuwirken. In dieser Arbeit wird es einerseits darum gehen, den NPI-Ansatz daraufhin zu untersuchen, ob er seinem normativen Anspruch gerecht wird (deskriptive Perspektive). Zum anderen soll das angestrebte Ziel einer alternativen Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung einer kritischen Erörterung unterzogen werden (normative Perspektive).

Die Untersuchung des normativen Gehaltes des NPI-Ansatzes setzt ein Wissenschaftsverständnis voraus, das die Einbeziehung von Werturteilen (Normen) in den Aussagenbereich der Wissenschaft zuläßt. In dem ersten Abschnitt dieses konzeptionellen Kapitels soll dieses Werturteilsproblem erörtert, und der in dieser Arbeit eingenommene wissenschaftstheoretische Standpunkt dargestellt werden (Abschnitt 2.1). Darauf aufbauend wird in einem zweiten Abschnitt der konzeptionelle Rahmen für die Analyse des NPI-Ansatzes zu spezifizieren sein (Abschnitt 2.2). Aus diesen konzeptionellen Überlegungen wird sich dann die weitere Vorgehensweise für die Auseinandersetzung mit dem NPI-Ansatz ergeben (Abschnitt 2.3).

### 2.1 Wissenschaftstheoretische Grundlagen

Die Grundlage dieser Arbeit wird der wissenschaftstheoretische Standpunkt der Erlanger Schule sein.<sup>14</sup> In diesem Abschnitt soll dieses Paradigma in seinen Grundzügen skizziert und von dem in der Betriebswirtschaftslehre weitverbreiteten Standpunkt des Kritischen Rationalismus abgegrenzt werden. In Anbetracht der Zielsetzung dieser Arbeit soll in dieser Gegenüberstellung insbesondere das Werturteilsproblem herausgearbeitet werden. Einleitend müssen zunächst einige begriffliche Grundlagen geschaffen werden.

Auch wenn der Wissenschaftsbegriff sich nicht analytisch definieren läßt, kann man allgemein sagen, daß wissenschaftliches Denken durch "eine bewußte Bereitschaft zur ständigen, kriti-

---

<sup>13</sup> Der sprachlichen Einfachheit halber wird im Rahmen dieser Arbeit stellvertretend für "die Vertreter des NPI-Ansatzes" die Kurzform "der NPI-Ansatz" verwendet.

<sup>14</sup> Die Entscheidung für ein wissenschaftstheoretisches Paradigma ist, insofern eine erkenntnisphilosophische Letztbegründung für nicht möglich gehalten wird, ein Werturteil (im Basisbereich). Der eingenommene Standpunkt, läßt sich demzufolge prinzipiell nicht als richtig beweisen, sondern er kann nur argumentativ gerechtfertigt werden.

schen Überprüfung der Richtigkeit der getroffenen Aussagen" geprägt ist.<sup>15</sup> Mit dem Wesen und Sinn dieses wissenschaftlichen Denkens befaßt sich die verschiedene Disziplinen umfassende Wissenschaftstheorie.<sup>16</sup> Als Wissenschaft von der Wissenschaft formuliert sie Aussagen über die Wissenschaft.<sup>17</sup>

In der Wissenschaftstheorie wird die Wissenschaft meist nach den folgenden Kategorien systematisch aufgegliedert (siehe Abb. 1). Die grundlegendste Unterscheidung ist die von Formal- und Realwissenschaften. Während die Formalwissenschaften sich um die Konstruktion von Zeichensystemen (Sprachen) mit Regeln zur Verwendung dieser Zeichen bemühen, befassen sich die Realwissenschaften mit sinnlich wahrnehmbaren (empirischen) Wirklichkeitsausschnitten.<sup>18</sup> Ihrer Aufgabenstellung nach lassen sich die Realwissenschaften aufgliedern in Grundlagenwissenschaften ("reine" Wissenschaften), die sich darauf beschränken, Wirklichkeitsausschnitte zu beschreiben und zu erklären, und Handlungswissenschaften ("angewandte" Wissenschaften), die im Gegensatz zu der ersteren Kategorie auf die Gestaltung sozialer und technischer Systeme gerichtet sind.<sup>19</sup>

---

<sup>15</sup> Vgl. Ulrich/Hill 1979, S. 162.

Nach Raffée (1974, S. 16) erfüllt die Wissenschaft drei Funktionen: Sie hat erstens eine *fundierende* Funktion, indem sie die Grundlagen für Objektaussagen sowie für die Begründung dieser Aussagen schafft. Zweitens kommt ihr eine *kritische* Funktion zu, die in der Aufdeckung von Fehlern und Mißständen besteht. Drittens hat die Wissenschaft schließlich eine *utopische* Funktion, indem sie neue Ziele, Werte und Modelle möglicher Welten entwickelt.

<sup>16</sup> Die Wissenschaftstheorie untersucht die ontologischen und epistemologischen Voraussetzungen für die Formulierung wissenschaftlicher Aussagen (Wissenschafts-Philosophie). Sie versucht generelle Forschungsmethoden zu entwickeln und zu begründen (Wissenschafts-Methodologie) und setzt sich mit der logischen Struktur und logischen Aspekten des empirischen Gehaltes wissenschaftlicher Aussagen auseinander (Wissenschafts-Logik) (vgl. Raffée 1974, S. 18). Weiterhin befaßt sich die Wissenschaftstheorie mit der Institutionalisierung von Wissenschaft als gesellschaftliche Funktion (Wissenschafts-Soziologie) und deren historische Entfaltung (Wissenschafts-Geschichte), mit den Interessen und gesellschaftlichen Zwecken der Wissenschaft (Wissenschafts-Politik) sowie mit dem Zustandekommen kreativer wissenschaftlicher Leistungen (Wissenschafts-Psychologie) (vgl. Ulrich/Hill 1979, S. 161).

<sup>17</sup> Vgl. Raffée 1974, S. 17.

<sup>18</sup> Vgl. Ulrich/Hill 1979, S. 163.

<sup>19</sup> Vgl. Ulrich/Hill 1979, S. 163 f.

In der betriebswirtschaftlichen Theoriegeschichte hat die Frage, ob die Betriebswirtschaftslehre als anwendungsorientierte Wissenschaft Problemlösungen für die Praxis liefern solle, oder ob sie als theoretische Disziplin ohne Anwendungsbezug zu betreiben sei, zwei große Kontroversen ausgelöst. In einer ersten Kontroverse in den zwanziger Jahren vertrat Schmalenbach den Standpunkt, daß die Betriebswirtschaftslehre als "Kunstlehre" praktisch verwertbares Wissen zur Verfügung stellen müsse, während sein Kontrahent Rieger die Betriebswirtschaftslehre als eine "reine Wissenschaft" verstanden wissen wollte, die sich präskriptiver Aussagen zu enthalten habe. In den 50er Jahren lebte diese Kontroverse über das Verhältnis von Theorie und Praxis erneut auf. Während Mellerowicz ganz im Sinne Schmalenbachs die einzelbetriebliche Praxis als Ursprung und Zweck der Betriebswirtschaftslehre ansah, plädierte Gutenberg für eine Betriebswirtschaftslehre als geschlossene Theorie (vgl. Behrens 1993, Sp. 4769).

Die Trennungslinie zwischen "reinen" und "angewandten" Wissenschaften ist allerdings insofern problematisch, als die in der "reinen" Wissenschaft generierten Erklärungsmodelle (Ursache-Wirkung-Aussagen) tautologische in Ziel-Mittel-Aussagen transformiert werden können, und sich somit für praktische Zwecke nutzbar machen lassen. Vor diesem Hintergrund wird die Betriebswirtschaftslehre heute weitgehend als angewandte Wissenschaft angesehen (vgl. Raffée 1974, S. 15).

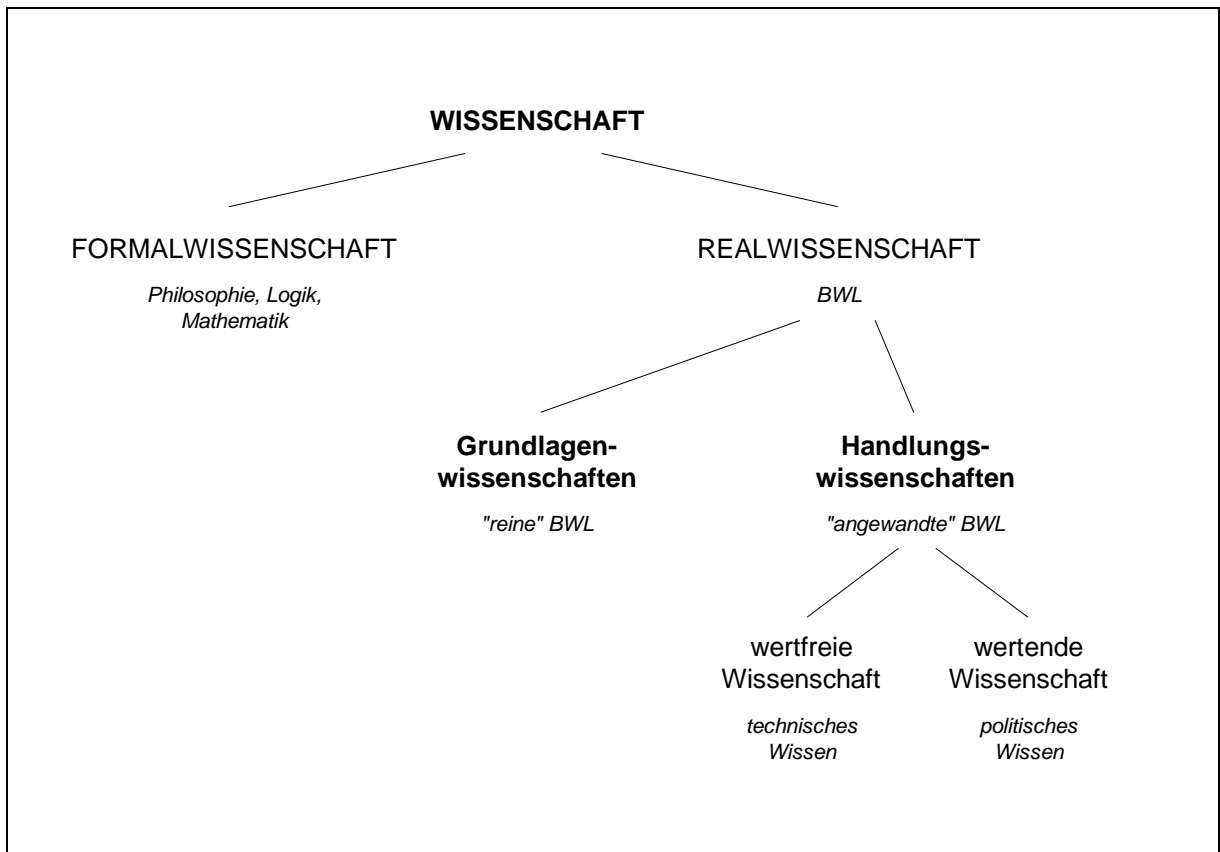


Abbildung 1: Wissenschaftssystematik<sup>20</sup>

Bezugspunkt der Handlungswissenschaften ist das menschliche Handeln, welches das Setzen von Zielen und die Wahl von Mitteln zur Realisierung dieser Ziele umfaßt. Dieser Handlungsbegriffe wirft das Werturteilsproblem<sup>21</sup> auf: Soll sich der Anwendungsbezug wissenschaftlicher Aussagen auf die Wahl von Mitteln bei gegebenen Zielen beschränken (wertfreie Position), oder muß die Wissenschaft auch Aussagen über Handlungszwecke (Ziele) in ihren Aufgabenbereich mit einbeziehen (normative Position)?<sup>22</sup> Diese gegensätzlichen Auffassun-

<sup>20</sup> Darstellung in Anlehnung an Ulrich/Hill 1979, S. 163.

<sup>21</sup> Nach H. Albert (1971, S. 189) lassen sich Werturteile folgendermaßen klassifizieren: Werturteile im *Basisbereich* (wissenschaftstheoretische Auffassungen, Auswahl der Forschungsprobleme), Werturteile im *Objektbereich* (Werte als Objekte wissenschaftlicher Untersuchungen) und Werturteile im *Aussagenbereich* (Wertungen im Rahmen wissenschaftlicher Aussagen). Die hier diskutierte Werturteilsproblematik bezieht sich auf die letztere Kategorie von Werturteilen.

<sup>22</sup> Vgl. Steinmann/Scherer 1992, S. 940.

Von großem Einfluß auf die Werturteilsfrage war M. Weber. Er formulierte das Wertfreiheitspostulat für die Sozialwissenschaften (Wertfreiheit im Aussagenbereich) mit der Begründung, daß eine wissenschaftliche Methode zur Rechtfertigung von Normen des Handelns unmöglich sei. Werturteile seien irrational und daher nicht beweisbar. Die Wissenschaft könne nur die "Frage der Geeignetheit der Mittel bei gegebenem Zweck" (Weber 1951, S. 149) behandeln. Sie vermöge "niemanden zu lehren was er soll, sondern nur was er kann und - unter Umständen - was er will" (Weber 1951, S. 151). Weber sieht sehr wohl, daß die Wissenschaft unvermeidlich unter dem Einfluß gesellschaftlicher Wertbeziehungen steht. Der Wissenschaftler müsse daher die Abhängigkeit seiner Aussagen von Wertbeziehungen offenlegen und die Werturteile von der wissenschaftlichen Erörterung empirisch beweisbarer Tatsachen trennen und sich wertender Stellungnahmen enthalten (vgl. Hundt 1981, S. 17 ff.).

gen bezüglich der Einbeziehung von normativen Aussagen in den Aussagenbereich der Wissenschaft kennzeichnen zwei wissenschaftstheoretische Positionen: Die Analytische Wissenschaftstheorie (Kritischer Rationalismus) auf der einen, und das konstruktivistische Paradigma der Erlanger Schule auf der anderen Seite. Während der Kritische Rationalismus den Standpunkt vertritt, daß Werturteile aus methodischen Gründen aus der wissenschaftlichen Diskussion auszuschließen seien (Prinzip der Werturteilsfreiheit), hält der Konstruktivismus der Erlanger Schule eine wissenschaftliche Begründung von Normen für möglich und notwendig.<sup>23</sup>

### 2.1.1 Der Kritische Rationalismus

Der "Kritische Rationalismus" wurde Anfang der 30er Jahre durch K. R. Popper begründet.<sup>24</sup> Die in seinem 1934 erstmals herausgegebenen Werk "Logik der Forschung"<sup>25</sup> dargestellte Wissenschaftstheorie läßt sich in ihren Grundzügen folgendermaßen skizzieren. Der Kritische Rationalismus steht auf dem ontologischen Standpunkt des (kritischen) Realismus, d. h. es wird die Existenz einer objektiven Realität angenommen.<sup>26</sup> Diese stellt den Bezugspunkt der wissenschaftlichen Erkenntnis dar. Im Gegensatz zum Neupositivismus ("Wiener Kreis") geht der kritische Rationalismus von der grundsätzlichen Fehlbarkeit der menschlichen Vernunft aus. Eine absolut zweifelsfrei sichere Begründungsbasis von allgemeinen Aussagen (empirischen Hypothesen) könne es aufgrund prinzipieller Grenzen der menschlichen Erkenntnis (Fallibilismus) nicht geben.

An die Stelle der klassischen Idee der zureichenden (positiven) Begründung (Verifikation) von Aussagen setzt der Kritische Rationalismus die methodologische Idee der begründungsfreien (negativen) Kritik (Falsifikation).<sup>27</sup> Anstatt eine positive Basis für die Begründung theoretischer Aussagen zu suchen, basiert die wissenschaftliche Erkenntnis nunmehr auf einer systematischen Suche und Elimination von Irrtümern.<sup>28</sup> Durch dieses Prinzip der Falsifikation, d. h. der Widerlegung von Hypothesen durch ihnen widersprechende empirische Aussagen, erfolgt eine allmähliche Annäherung an die Wirklichkeit.<sup>29</sup> Theorien, die Falsifikationsversuchen standgehalten haben, sich also im Lichte einer systematischen Kritik bewähren

<sup>23</sup> Vgl. Steinmann/Scherer 1992, S. 940.

<sup>24</sup> Vgl. Steinmann/Scherer 1992, S. 941.

<sup>25</sup> Vgl. Popper 1989.

<sup>26</sup> Vgl. dazu und zum Folgenden Raffée/Abel 1979, S. 3 ff.

<sup>27</sup> Vgl. Ulrich 1993, S. 271.

<sup>28</sup> Vgl. Raffée/Abel 1979, S. 4.

<sup>29</sup> Vgl. Ulrich/Hill 1979, S. 175.

konnten, gelten als vorläufig bestätigt.<sup>30</sup> Eine objektive Gewißheit über das Vorliegen der Wahrheit (Übereinstimmung einer Aussage mit der Realität) kann zwar nie erreicht werden, aber durch Versuch und Irrtum, durch Vermutungen (Hypothesen) und Widerlegungen (Falsifikation) kann die Wissenschaft Fortschritte machen. Das zum zentralen Verfahren des realwissenschaftlichen Erkenntnisprozesses erhobene methodische Prinzip der Falsifikation gewährleistet, daß nur die besten Theorien "überleben".<sup>31</sup>

Eine zentrale Voraussetzung für das Verfahren der Falsifikation ist, daß die wissenschaftlichen Theorien falsifizierbar sind. Zum einen müssen sie einen *Informationsgehalt* aufweisen, d. h. so formuliert sein, daß ein logischer Spielraum für die Falsifikation vorhanden ist. Weiterhin müssen sie einen *empirischen Bezug* aufweisen, um prinzipiell durch Beobachtung überprüft werden, und an der Erfahrung scheitern zu können.<sup>32</sup> Aussagen, die eine andere, sich der Falsifizierbarkeit entziehende Begründungsstruktur aufweisen, verweist der kritische Rationalismus in den außerwissenschaftlichen Raum.<sup>33</sup> So können vor allem normative (wertende) Aussagen nicht als wissenschaftliche Aussagen zugelassen werden, da sie nicht wie empirische Sachaussagen falsifizierbar sind. Sie können auch nicht durch deduktive Schlüsse begründet werden, da ein solcher Begründungsversuch in einem infiniten Regreß, einem logischen Zirkel oder einem dogmatischen Abbruch notwendig enden muß.<sup>34</sup> Vor diesem Hintergrund postuliert der Kritische Rationalismus das Prinzip der Werturteilsfreiheit.<sup>35</sup>

Unterzieht man den Kritischen Rationalismus einer immanenten Kritik, so erweist er sich als selbstwidersprüchlich. Das seinem Anspruch nach methodische Prinzip der begründungsfreien Falsifikation führt nämlich letzten Endes doch zu einem Begründungsproblem, nämlich dem sog. "Basissatzproblem". Da Theorien (empirische Hypothesen) nicht positiv begründet wer-

---

<sup>30</sup> Vgl. Hundt 1981, S. 22.

<sup>31</sup> Vgl. Chalmers 1994, S. 41.

<sup>32</sup> Vgl. Hundt 1981, S. 23.

<sup>33</sup> Vgl. Hundt 1981, S. 23.

<sup>34</sup> Vgl. Steinmann/Braun 1979, S. 197.

Diese logische Unmöglichkeit einer deduktiven Letztbegründung von (normativen) Aussagen wird in der Wissenschaftstheorie als "Münchhausen-Trilemma" (Albert) umschrieben. Zu einem *infinitem Regreß* setzt man an, wenn man bei der Suche nach sicheren Grundlagen immer weiter zurückgeht, ohne jemals an ein Ende, d. h. an eine gesicherte Basis zu gelangen. In einen *logischen Zirkel* gerät man, wenn man Aussagen zur Begründung heranzieht, die sich in der Argumentationskette zuvor selbst schon als begründungsbedürftig erwiesen haben. Schließlich kann man das Begründungsverfahren an irgendeinem Punkt, auf eine als vermeintlich unbestreitbar richtig angenommene Aussage rekurrierend, *dogmatisch abbrechen*. Um diesen inakzeptablen Konsequenzen des Münchhausen-Trilemmas zu entgehen, muß man den Anspruch der Letztbegründung von Aussagen aufgeben (vgl. Kern 1979, S. 18 f.).

<sup>35</sup> Die Forderung der Wertfreiheit bezieht sich auf Werturteile im Aussagenbereich. Werturteile im Basisbereich sowie im Objektbereich bleiben hiervon unberührt (vgl. Steinmann/Braun 1979, S. 192).

den können, sollen sie durch die Beobachtung überprüft werden.<sup>36</sup> Da die Realität nun aber "nicht redet, sondern schweigt",<sup>37</sup> muß die kritische Überprüfung der Theorien anhand sprachlicher Repräsentationen der Realität, d. h. anhand von sog. Basissätzen erfolgen.<sup>38</sup> Die Falsifikation beruht also auf die Konfrontation theoretischer Behauptungssätze mit Basissätzen, die als objektive Tatsachensätze betrachtet werden. Das Begründungsdilemma, dem der Kritische Rationalismus durch das Kritikprinzip entgehen wollte, tritt nun auf der Ebene der Basissätze wieder auf. Entsprechend der Prämissen des Kritischen Rationalismus sind nämlich auch die Basissätze als fallibel anzusehen, d. h. sie können nicht ohne weiteres als "wahr" vorausgesetzt werden, würde dies doch einen naiv-realistischen Erfahrungsbegriff implizieren.<sup>39</sup> Angesichts dieses Basissatzproblems behilft sich der Kritische Rationalismus damit, daß die nicht positiv begründbaren Basissätze durch Beschluß der am Forschungsprozeß Beteiligten als mit den Tatsachen übereinstimmend erklärt werden, also positiv festgesetzt werden.<sup>40</sup> Logisch betrachtet entpuppen sich die als Instanz für "Kritik" herangezogenen Basissätze somit, wie auch Popper einräumt, als "willkürliche Festsetzungen".<sup>41</sup> Angesichts dieses dogmatischen und damit normativen Charakters der Basissätze,<sup>42</sup> läßt sich der vom Kritischen Rationalismus postulierte kritische Dualismus von Sachaussagen und Normen schwerlich aufrechterhalten.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, daß der Kritische Rationalismus sich mit der Basissatzproblematik in unlösbare Widersprüche verstrickt: Auf der einen Seite schließt er die wissenschaftliche Begründung von Aussagen aus, auf der anderen Seite aber rekurriert er auf durch Konsens für begründet erklärte Aussagen (Basissätze).<sup>43</sup> Der Versuch, dem Begründungsproblem durch das Prinzip des begründungsfreien Kritizismus zu entkommen muß zwangsweise scheitern, "weil unbegründete Kritik nichtig ist und begründete Kritik begründete *normative* Maßstäbe voraussetzt".<sup>44</sup>

Der kritische Rationalismus stellt heute fraglos die dominante Metatheorie der deutschen Betriebswirtschaftslehre dar.<sup>45</sup> Entsprechend dem Wertfreiheitspostulats geht die kritisch-rationale Betriebswirtschaftslehre von empirisch ermittelten und nicht weiter hinterfragten Zielen

<sup>36</sup> Vgl. Hundt/Liebau 1972, S. 227.

<sup>37</sup> Kamlah/Lorenzen 1973, S. 143.

<sup>38</sup> Vgl. Steinmann/Scherer 1992, S. 942.

<sup>39</sup> Vgl. Hundt/Liebau 1972, S. 227.

<sup>40</sup> Vgl. Ulrich 1993, S. 271.

<sup>41</sup> Vgl. Popper 1989, S. 74.

<sup>42</sup> Vgl. Hundt 1981, S. 26.

<sup>43</sup> Vgl. dazu und zum Folgenden Ulrich 1993, S. 271 f.

<sup>44</sup> Ulrich 1993, S. 272 (Hervorhebung im Original).

<sup>45</sup> Vgl. Marr 1987, S. 390.



in Betriebswirtschaften aus, und bestimmt die Mittel zur optimalen Realisierung der Ziele. Dieses Vorgehen ist wertfrei, da nur Aussagen über Ziel-Mittel-Relationen gemacht werden.<sup>46</sup> Der Praxisbezug der so verstandenen Betriebswirtschaftslehre wird auf die Mittelebene des menschlichen Handelns eingeeengt und somit auf die Verfolgung dogmatisch gesetzter Zwecke beschränkt.<sup>47</sup>

Eine Alternative zur kritisch-rationalistischen Betriebswirtschaftslehre stellt der von H. Steinmann und seinen Mitarbeitern entwickelte programmatische Ansatz einer Betriebswirtschaftslehre auf der Grundlage des Konstruktivismus der sog. "Erlanger Schule".<sup>48</sup> Dieses wissenschaftstheoretische Paradigma vollzieht die Aufgabe des Begründungsanspruchs nicht mit.<sup>49</sup> Im Gegensatz zum Kritischen Rationalismus vertritt die Erlanger Schule den Standpunkt, daß Normen einer rationalen Beurteilung zugänglich sind und eine normative Wissenschaft somit möglich ist.<sup>50</sup> Im folgenden soll zunächst das Paradigma der Erlanger Schule, und im Anschluß daran der konstruktivistische Ansatz der Betriebswirtschaftslehre dargestellt werden.

### 2.1.2 Das Paradigma der "Erlanger Schule"

Nach dem Verständnis des Konstruktivismus, der in den 60er Jahren in Erlangen entstand,<sup>51</sup> besteht die Aufgabe der Wissenschaft darin, das normative Vakuum zu füllen, das durch die im Zuge des historischen Prozesses der Rationalisierung erfolgte Auflösung traditioneller Weltbilder<sup>52</sup> entstanden ist.<sup>53</sup> Die Wissenschaft müsse als "Theorie einer in ihren Zielen gerechtfertigten Praxis"<sup>54</sup> Prinzipien einer politischen Vernunft aufzeigen, die anstelle der traditionellen Autorität die normative Ordnung der Gesellschaft gewährleiste.<sup>55</sup> Vor dem Hintergrund dieses an den Problemen der gesellschaftlichen Praxis orientierten Wissenschaftsverständnisses hat die Wissenschaftstheorie die Aufgabe, Methoden aufzuzeigen, die zum einen,

---

<sup>46</sup> Vgl. Behrens 1993, Sp. 4471.

<sup>47</sup> Vgl. Braun 1979, S. 209.

<sup>48</sup> Vgl. Pieper 1988, S. 192.

<sup>49</sup> Vgl. Steinmann/Scherer 1992, S. 943.

<sup>50</sup> Vgl. Raffée/Abel 1979, S. 7.

<sup>51</sup> Vgl. Steinmann/Scherer 1992, S. 943.

<sup>52</sup> Die nach M. Weber als Rationalisierungsprozeß zu verstehende Aufklärung hat zu einer "Entzauberung der Welt" geführt. In der Menschheitsentwicklung wurden zunächst magische Elemente durch religiöse Vorstellungen zurückgedrängt. Diese wiederum wurden immer abstrakter und büßten schließlich ihre Verbindlichkeit ganz ein (vgl. Kieser 1995, S. 34).

<sup>53</sup> Vgl. Pieper 1988, S. 198 f.

<sup>54</sup> Mittelstraß 1973, S. 47 (im Original kursiv).

<sup>55</sup> Vgl. Lorenzen 1985, S. 8.

auf der Zielebene des Handelns, die Bewältigung von Konfliktsituationen und zum anderen, auf der Mittelebene des Handelns, die Überwindung von Mangelsituationen ermöglichen.<sup>56</sup>

Den Konfliktsituationen liegen Auseinandersetzungen um Zwecksetzungen des Handelns zugrunde (politische Probleme). Diese Zwecke bedürfen einer Rechtfertigung. Mangelsituationen beruhen dagegen auf unzureichenden Mitteln zur Zielerreichung (technische Probleme). Hier ist eine argumentative Begründung der Mittelwahl notwendig.<sup>57</sup> Die Bewältigung dieser Konflikt- und Mangelsituationen sind Gegenstand der "Theorie der *Rechtfertigung*" auf der einen und der "Theorie der *Begründung*" auf der anderen Seite.<sup>58</sup>

Die **Theorie der Rechtfertigung** von Normen (Handlungszwecke) umfaßt zwei Schritte:<sup>59</sup> Der erste Schritt besteht in der Analyse der faktischen Konfliktsituationen, d. h. in der Durchführung einer *faktische Genese* (Kulturdeutung). Auf der Grundlage dieser faktischen Genese wird in einem zweiten Schritt die Gerechtfertigkeit der konfliktverursachenden Zwecke bzw. Normen im Rahmen einer *normativen Genese* einer kritischen Beurteilung unterzogen (Kulturkritik).

Die **faktische Genese** schafft die Voraussetzung für die ethische Beurteilung faktisch befolgter Normen, indem sie deren Entstehungszusammenhang in einer Kulturdeutung rekonstruiert.<sup>60</sup> Sie geht dabei in den folgenden Teilschritten vor:

- **Deskription** der als Mittel zur Erreichung bestimmter Zwecke gedeuteten Handlungen,
- **Generalisierung** von Handlungen durch Abstrahierung von konkreten Personen,
- **Finalisierung** der generalisierten Handlungen durch Deutung der den Handlungen zugrundeliegenden, von einzelnen Zwecken unabhängigen Normen und schließlich
- **Strukturierung** der Handlungen anhand eines Normensystems.

An der letzten Stufe der faktischen Genese setzt dann die **normative Genese** an. In diesem zweiten Schritt muß nun eine Rechtfertigung der Normen erfolgen.<sup>61</sup> Hierbei sind nur solche Normensysteme als gerechtfertigt anzusehen, denen nicht lediglich subjektive Begehungen zugrunde liegen, sondern die auf einer verallgemeinerungsfähigen, d. h. "transsubjektiven"

<sup>56</sup> Vgl. Steinmann/Scherer 1992, S. 944.

<sup>57</sup> Vgl. Pieper 1988, S. 202.

<sup>58</sup> Vgl. Pieper 1988, S. 202.

<sup>59</sup> Vgl. Pieper 1988, S. 202 f.

<sup>60</sup> Vgl. dazu und zum Folgenden Lorenzen/Schwemmer 1975, S. 275 ff.

<sup>61</sup> Vgl. Pieper 1998, S. 203.

Rechtfertigungsbasis beruhen<sup>62</sup> und somit die Begehren aller Betroffenen berücksichtigen.<sup>63</sup> Aus der Kritik des geltenden kulturellen Normensystems (Kulturkritik) kann nun die Forderung abgeleitet werden, das Normensystem derart neu zu formulieren, daß es entsprechend dem ethischen Prinzip der Transsubjektivität argumentative Zwecksetzungen ermöglicht (Kulturreform).<sup>64</sup>

In der **Theorie der Begründung** geht es um die Bewältigung von Mangelsituationen, d. h. um die Überprüfung der Eignung von Mitteln zur Erreichung nicht-konfligierender Zwecke.<sup>65</sup> Die Begründung der Mittelwahl muß dem konstruktivistischen Verständnis zufolge argumentativ erfolgen. Sie darf nicht allein auf eine technische Zweckrationalität abstellen, sondern die das menschliche Handeln behaviouristisch verkürzende Zweckrationalität muß vielmehr zu einer Sinnrationalität erweitert werden, um so der Intentionalität und Sinnhaftigkeit des Handelns der Menschen gerecht zu werden.

Das zur Beurteilung der Rechtfertigkeit von Normensystemen herangezogene, aus der konstruktivistischen Ethik abgeleitete **Prinzip der Transsubjektivität** liegt auch der Theorie der Begründung zugrunde.<sup>66</sup> Es beruht auf der Auffassung, daß eine Einigung über die zu verfolgenden Zwecke und einzusetzenden Mittel nur argumentativ in einem vernunftgeleiteten Dialog der Betroffenen zustande kommen kann.<sup>67</sup> Die vorgetragenen Argumente dürfen nicht subjektiver Natur sein,<sup>68</sup> sondern sie müssen der Absicht nach die Interessen aller Dialogpartner berücksichtigen und von allen Betroffenen übernommen werden können: sie müssen *transsubjektiv* sein.<sup>69</sup> Das ethische Prinzip der Transsubjektivität ist weder dogma-

---

<sup>62</sup> Vgl. Braun 1979, S. 210.

<sup>63</sup> Vgl. Pieper 1988, S. 204.

<sup>64</sup> Vgl. Pieper 1988, S. 204.

<sup>65</sup> Vgl. dazu und zum Folgenden Pieper 1988, S. 204 f.

<sup>66</sup> Vgl. Pieper 1988, S. 204.

Transsubjektivität ist definiert als "die Bedingung der Möglichkeit vernünftiger Beratung zur Bewältigung praktischer Probleme" (vgl. Braun 1979, S. 211).

<sup>67</sup> Vgl. Braun 1979, S. 210.

Vernünftig ist ein Dialog dann, wenn jeder Teilnehmer argumentiert, d. h. nicht apelliert, und die Bereitschaft hat, seine eigenen Argumente im Lichte der anderen in Frage zu stellen und sie zurückzunehmen, sofern ihnen im Dialog keine Rechtfertigung zuerkannt wird (vgl. Pieper 1988, S. 218).

<sup>68</sup> Subjektiver Natur sind solche Argumente, die sich auf Autoritäten (auch der eigenen), Traditionen oder Emotionen beziehen (vgl. Braun 1979, S. 210).

<sup>69</sup> Vgl. Braun 1979, S. 210.

Als Voraussetzung dafür, daß Rechtfertigungs- und Begründungsdialoge dem Transsubjektivitätsprinzip genügen, müssen die Dialogpartner sachverständig und aufrichtig sein. *Sachverständigkeit* ist die Fähigkeit, die vorgetragenen Argumente begrifflich nachzuvollziehen. Dazu muß eine Wortgemeinschaft unter den Dialogteilnehmern vorliegen. Deren Sicherung ist die Aufgabe der Logik (vgl. Braun 1979, S. 211). Dem Anspruch der *Aufrichtigkeit* ist in einem Dialog dann Rechnung getragen, wenn nur Gründe zum Tragen kommen und nicht faktische Umstände wie bspw. Machtfragen, Versprechungen oder Sympathie (vgl. Pieper 1988, S. 219).

tisch eingeführt, noch bedarf es einer Rechtfertigung durch andere Prinzipien. Es wird durch gemeinsames Handeln einsichtig (und dadurch praktisch gerechtfertigt), daß jeder der zu argumentieren beginnt bereits nach dem Prinzip der Transsubjektivität handelt.<sup>70</sup>

In einem Dialog, der dem Transsubjektivitätsprinzip genügt, können sowohl Tatsachenaussagen als auch Werturteile auf ihren "Wahrheitsgehalt" überprüft werden.<sup>71</sup> Dieses Vernunftsprinzip definiert aber nicht nur die *formale* Seite des wissenschaftlichen Kommunikationsprozesses, sondern es stellt als unmittelbar einsichtiges und daher nicht weiter rechtfertigungsbedürftiges meta-ethisches Prinzip auch den *inhaltlichen* Maßstab zur Beurteilung von faktisch geltenden Normensystemen sowie zur Rechtfertigung emanzipatorischer Reformvorschläge,<sup>72</sup> d. h. zur normativen Begründung der praktisch-politischen Forderung, Situationen herzustellen, die eine dialogische Konfliktlösung ermöglichen.<sup>73</sup> Mit anderen Worten: ein vernünftiger Beratungsprozeß muß sich sowohl der Form nach, als auch dem Inhalt nach am Transsubjektivitätsprinzip orientieren.

In der folgenden Gegenüberstellung sind die Merkmale des Paradigmas der Erlanger Schule im Kontrast zum Kritischen Rationalismus zusammengefaßt (siehe Abb. 2).

---

Dieses transsubjektive Dialogprinzip weist eine Parallele zu dem von Habermas entwickelten und später zu einer "Theorie des kommunikativen Handelns" (Habermas 1981) ausgebauten Konzept des *herrschaftsfreien Diskurses*. Ebenso wie für die Erlanger Schule ist die Forderung des konsensorientierten Argumentierens auch für die "Diskursethik" kennzeichnend. Beide Ansätze "plädieren für den Primat der ethisch-politischen Vernunft - also (...) gegen die *halbierte Vernunft* des technischen Denkens" (Lorenzen 1991, S. 64; Hervorhebung im Original). Wie für den transsubjektiven Dialog ist es auch für den herrschaftsfreien Diskurs konstitutiv, daß "kein Zwang außer dem des besseren Argumentes ausgeübt wird", und damit "alle Motive außer dem der kooperativen Wahrheitssuche ausgeschlossen sind" (Habermas 1977, S. 148).

<sup>70</sup> Vgl. Braun 1979, S. 211.

Das Prinzip der transsubjektiven Vernunft ist ein unentrinnbares Schicksal. Eine Widerlegung dieses Prinzips müßte durch Argumente erfolgen und damit ist man notwendig in dem gefangen, was man ablehnen möchte. Im Akt des argumentativen Bestreitens anerkennt man implizit die Möglichkeit des vernünftigen, d. h. transsubjektiven Argumentierens. Das Transsubjektivitätsprinzip stellt also insofern eine sichere, rational nicht hintergehbare normative Basis dar, als man notwendig in einen Selbstwiderspruch gerät, wenn man gegen das Prinzip des vernünftigen Argumentierens vernünftig zu argumentieren versucht (vgl. Ulrich 1997, S. 78 ff.).

<sup>71</sup> Vgl. Steinmann/Braun 1979, S. 202.

Der Wahrheitsbegriff des Konstruktivismus unterscheidet sich dahingehend von dem des Kritischen Rationalismus, daß die Wahrheit sprachlicher Repräsentationen von Tatsachen nicht als Ergebnis einer konventionalistischen und damit willkürlichen Behauptung (siehe oben die Basissatzproblematik) einer Übereinstimmung mit der objektiven Realität (Korrespondenztheorie der Wahrheit) angesehen wird, sondern als "menschlicher Herrstellungsakt auf der Basis von Begründungsleistungen" (Steinmann/Scherer 1992, S. 945). Eine Aussage gilt gemäß dieser *Konsensstheorie der Wahrheit* dann als 'wahr', wenn in einem den Anforderungen der Transsubjektivität genügenden Dialog unter allen sachverständigen Argumentationspartnern ein Konsens darüber erzielt worden ist, "ob etwas tatsächlich der Fall ist" (Steinmann/Scherer 1992, S. 945).

<sup>72</sup> Vgl. Braun 1979, S. 212 f.

<sup>73</sup> Vgl. Pieper 1988, S. 200.

| Kritischer Rationalismus  | Erlanger Schule  |
|---|--|
| <i>Korrespondenztheorie</i> der Wahrheit                                  | <i>Konsenstheorie</i> der Wahrheit   |
| Methodische Rationalität durch <i>begründungsfreie Kritik</i>             | Methodische Rationalität durch <i>argumentative Begründung</i>             |
| Methodischer <i>Monismus</i> in bezug auf Kultur- und Naturwissenschaften | Methodischer <i>Dualismus</i> in bezug auf Kultur- und Naturwissenschaften |
| Menschliches Tun als <i>zweckrationales Verhalten</i>                     | Menschliches Tun als <i>sinnorientiertes Handeln</i>                       |
| <i>Wertfreie</i> Wissenschaft (im Aussagenbereich)                        | <i>Normative</i> Wissenschaft  |
| <i>Kritischer Dualismus</i> in bezug auf Sachaussagen und Normen          | <i>Methodischer Monismus</i> in bezug auf Sachaussagen und Normen          |
| Ethischer Nihilismus  | Ethisches Prinzip der Transsubjektivität                                   |
| <i>Instrumentelle</i> Vernunft  | <i>Kommunikative</i> Vernunft  |

Abbildung 2: Gegenüberstellung der Wissenschaftstheorie der Erlanger Schule und des Kritischen Rationalismus<sup>74</sup>

In der Betriebswirtschaftslehre hat H. Steinmann in Abgrenzung zur kritisch-rationalen Richtung der Betriebswirtschaftslehre, die er aufgrund ihres Wertfreiheitspostulates als "Wissenschaft der rationalen Mittelwahl"<sup>75</sup> ablehnt, ein auf dem Konstruktivismus der Erlanger Schule gründenden betriebswirtschaftlichen Forschungsansatz konzipiert: Die "Betriebswirtschaftslehre als normative Handlungswissenschaft."<sup>76</sup>

### 2.1.3 Die Betriebswirtschaftslehre als normative Handlungswissenschaft

Steinmann leitet aus dem wissenschaftstheoretischen Programm der Erlanger Schule drei Anforderungen an die Betriebswirtschaftslehre ab: Unter methodischen Gesichtspunkten sei sie (1) als Kulturwissenschaft aufzufassen, und in bezug auf ihr Erkenntnisinteresse müsse sie (2) praxisorientiert und (3) normativ-kritisch sein.<sup>77</sup>

(1) Mit der Auffassung der Betriebswirtschaftslehre als **handlungsorientierte Kulturwissenschaft**, "die das Handeln von Menschen in Betrieben untersucht",<sup>78</sup> wird eine Abgrenzung zu

<sup>74</sup> Darstellung in Anlehnung an Raffée/Abel 1979, S. 4.

<sup>75</sup> Vgl. Steinmann 1978, S. 85.

<sup>76</sup> Steinmann 1978, S. 73 ff.

<sup>77</sup> Vgl. Steinmann 1978, S. 73.

<sup>78</sup> Steinmann 1978, S. 73.

den Naturwissenschaften und deren Methoden vorgenommen (methodischer Dualismus). Die Übertragung des methodischen Prinzips der Suche nach objektiven Gesetzmäßigkeiten von den Naturwissenschaften auf die Kultur- bzw. Sozialwissenschaften, wie sie der Kritische Rationalismus vornimmt (methodischer Monismus), ist nach konstruktivistischen Verständnis abzulehnen, weil das menschliche Tun nicht auf naturgesetzlich stimuliertes, nicht-intentionales *Verhalten* reduziert werden kann, sondern vor allem als bewußtes, absichtsgeleitetes und insofern nicht-determiniertes *Handeln* gedeutet (verstehende Methode) werden muß,<sup>79</sup> und zwar indem zum beobachtbaren Tun Zwecke hinzugedacht werden, unter denen dieses zweckrationale Tun verständlich wird.<sup>80</sup>

(2) Das Erkenntnisinteresse der Betriebswirtschaftslehre als **praxisorientierte Wissenschaft** ist auf die Probleme gerichtet, "die sich in der Lebenspraxis im Rahmen menschlichen Handelns zur Bedürfnisbefriedigung gerechtfertigt stellen",<sup>81</sup> Probleme also, die sich als Konflikt- oder Mangelsituationen darstellen.<sup>82</sup>

(3) Als **normativ-kritische Wissenschaft** hebt sich die konstruktivistische Betriebswirtschaftslehre sowohl von dem Wertfreiheitspostulat verpflichteten betriebswirtschaftlichen Forschungsansätzen, als auch von ethisch-normativen, d. h. unkritisch-dogmatischen Richtungen der Betriebswirtschaftslehre ab.<sup>83</sup> Einerseits reflektiert sie als *politische Disziplin* "über die ethisch rechtfertigbaren Zwecke betriebswirtschaftlichen Handelns im Sinne eines Beitrages zum gesellschaftlichen Frieden",<sup>84</sup> und andererseits als *technische Disziplin* "über die geeigneten Mittel für ökonomisches Handeln in Betrieben".<sup>85</sup> Die Einbeziehung der normativen Basis des Handelns in Betrieben in die wissenschaftliche Betrachtung impliziert die Überwindung einer isoliert betriebswirtschaftliche Perspektive, da der gesamtwirtschaftliche und gesamtgesellschaftliche Ordnungszusammenhang als wesentlicher Teil des normativen Rechtfertigungsproblems angesehen werden muß. Die betriebswirtschaftliche Handlungsrationalität wird "als eine abgeleitete verstanden, die ihre Rechtfertigung aus der Rationalität des gesamtwirtschaftlichen Handlungs- und Systemzusammenhanges erfährt".<sup>86</sup>

<sup>79</sup> Vgl. Steinmann 1978, S. 74.

<sup>80</sup> Vgl. Steinmann/Scherer 1992, S. 944 f.

<sup>81</sup> Steinmann 1978, S. 92.

<sup>82</sup> Vgl. Steinmann et al. 1976, S. 61 f.

<sup>83</sup> Vgl. Behrens 1993, Sp. 4771.

<sup>84</sup> Steinmann/Scherer 1992, S. 944.

<sup>85</sup> Steinmann/Scherer 1992, S. 944.

Im Gegensatz zur traditionellen Betriebswirtschaftslehre wird die Mangelsituation auf der Mittelebene des Handelns nicht nur als Frage der technischen Rationalität aufgefaßt, sondern sie wird auch hinsichtlich normativer Implikationen untersucht (vgl. Steinmann et al. 1976, S. 61 ff.).

<sup>86</sup> Steinmann, 1978, S. 90.

Auf der methodischen Grundlage des Konstruktivismus erfolgt die normative Beurteilung des strukturellen Handlungskontextes von Unternehmen in drei Schritten.<sup>87</sup>

1. **Kulturdeutung** (Verstehen): Zunächst ist in einer *faktischen Genese* der Entstehungszusammenhang der Wirtschafts- und Unternehmensverfassung zu rekonstruieren.
2. **Kulturkritik** (Beurteilen): In einem zweiten Schritt müssen die gesamt- und einzelwirtschaftlichen Institutionen in einer *normativ-kritischen Genese* im Lichte des Transsubjektivitätsprinzips danach beurteilt werden, ob sie nur faktisch gültig sind, oder ob sie ihre Gültigkeit einer transsubjektiven Bestimmung verdanken.
3. **Kulturreform** (Verändern): Wurden im vorangegangenen Schritt Tatbestände identifiziert, die einer Rechtfertigung entbehren, so sind im letzten Schritt transsubjektiv gerechtfertigte Reformvorschläge<sup>88</sup> zu entwickeln und zu unterbreiten.<sup>89</sup> Die Rechtfertigung solcher Reformen wird auf der Einsicht beruhen, "daß die Herstellung rationaler Dialogsituationen als Bedingung der Verwirklichung von Vernunft selbst vernünftigerweise gefordert werden kann".<sup>90</sup>

Diesen, in seinen Grundzügen skizzierten, auf dem Wissenschaftsprogramm der Erlanger Schule aufbauenden Ansatz der Betriebswirtschaftslehre als normative Handlungswissenschaft greift W. A. Oechsler in dem Konzept einer "handlungstheoretischen Personalwirtschaftslehre"<sup>91</sup> auf. Dieser im Folgenden darzustellende Ansatz wird in Ergänzung zum bisher erörterten wissenschaftstheoretischen Fundament den konzeptionellen Rahmen für die Erörterung des NPI-Ansatzes bilden.

---

<sup>87</sup> Vgl. Steinmann 1978, S. 91.

<sup>88</sup> Dabei sind auch die Nebenwirkungen der Reformvorschläge zu berücksichtigen, da diese mit den gewünschten Wirkungen anderer gerechtfertigter Normen kollidieren können (vgl. Gerum 1974, S. 107).

<sup>89</sup> Der Schritt der Kulturreform läßt sich in drei analytischen Aufgabenfeldern konkretisieren: Erstens ist der Reformvorschlag hinsichtlich seiner Kompatibilität mit anderen berechtigt bestehenden Normen zu überprüfen (*Normenkompatibilitätsprüfung*). Zweitens sind die Folgen der durch die Reform veränderten Handlungsbedingungen zu bedenken (*Wirkungsproblematik*) und drittens muß die situationsbezogene Realisierbarkeit des Reformvorschlages geprüft werden (*Realisierbarkeitskontrolle*) (vgl. Gerum 1978, S. 131 ff.).

<sup>90</sup> Steinmann 1978, S. 91.

<sup>91</sup> Oechsler 1997, S. 29.

## 2.2 Der Handlungstheoretische Ansatz

Der Bezugspunkt des Handlungstheoretischen Ansatzes<sup>92</sup> ist das wirtschaftliche Handeln in Betrieben. Als zweckorientierte Aktivität interpretiert, ergibt sich dieses betriebliche Handeln "aus dem Zusammenspiel subjektiver, individueller Strategien und objektiver, gesellschaftlicher Strukturen",<sup>93</sup> d. h. aus dem Zusammenspiel von Handlungsstrategie und Handlungskontext.

Die Einbeziehung des strukturellen Handlungskontextes in die Personalwirtschaftslehre erlaubt es, die reduktionistische Perspektive der Human Resource Management-Ansätze U. S.-amerikanischer Provenienz, die den Fokus einseitig auf die Ebene der Handlungsstrategie richten, zu überwinden.<sup>94</sup> Weiterhin eröffnet die Konzeptualisierung des strategischen Human Resource Management im Kontext des rechtlichen Regelungsrahmens die Möglichkeit, die strukturell verankerten "Interessenkonflikte zwischen ökonomischen und sozialen Rationalitäten bei der Lösung konkreter Personalprobleme"<sup>95</sup> zu reflektieren,<sup>96</sup> und somit über die ökonomische Verwertung der Ressource *Personal* hinausgehende Qualitäten des arbeitenden Menschen und der *Arbeit* in die Betrachtung einzubeziehen.<sup>97</sup>

---

<sup>92</sup> Insofern der Handlungstheoretische Ansatz die Handlungsstrategie und den Handlungskontext integrativ betrachtet, ist er von anderen gleichnamigen Ansätzen zu unterscheiden, die das Handeln allein unter dem Gesichtspunkt der Ebene der Handlungsstrategie betrachten. Müller-Jentsch grenzt in seiner Darstellung theoretischer Erklärungsansätze der industriellen Beziehungen *handlungstheoretische* Ansätze, als Ansätze, die die Interaktion strategisch handelnder Akteure ins Zentrum der Analyse stellen, von *institutionalistischen* Ansätzen ab, die sich für die Handlungsprogramme von Strukturen und deren evolutionäre Logik und gesellschaftliche Integrations- und Steuerrungsleistung interessieren (vgl. Müller-Jentsch 1996, S. 50). In der Soziologie werden handlungstheoretische und systemtheoretische Ansätze unterschieden. Im Gegensatz zur Systemtheorie, die die Gesellschaft als ein funktional ausdifferenziertes *System* analysiert, befaßt sich der aus Phänomenologie, Hermeneutik und symbolischen Interaktionismus entstandene handlungstheoretische Forschungsansatz der verstehenden Soziologie mit der Lebenswelt, d. h. dem "kulturell überlieferten und sprachlich organisierten Vorrat an Deutungsmustern" (Habermas 1981/Bd. 2, S. 189).

<sup>93</sup> Oechsler 1978, S. 134.

Diese objektiven (Handlungskontext) und subjektiven (Handlungsstrategie) Bedingungen des Handelns lassen sich am Beispiel des Schachspiels veranschaulichen: Das Schachbrett mit den Feldern und die Spielregeln definieren den strukturellen Kontext für die Entwicklung von strategischen Spielzügen (vgl. Oechsler 1974, S. 13). Die Metapher des Schachspiels ist allerdings nur begrenzt auf Realität übertragbar, da "Spiele" auf der gesellschaftlichen Ebene die Besonderheit aufweisen, daß die strategischen Spielhandlungen grundsätzlich auch auf eine Veränderung des strukturellen Rahmens, der das "Spielfeld" begrenzt und die "Spielregeln" bestimmt, gerichtet sein können.

<sup>94</sup> Vgl. Oechsler 1997, S. 21 ff.

<sup>95</sup> Oechsler 1997, S. 28.

<sup>96</sup> In dieser kritischen Erörterung der im Handlungskontext verankerten Interessenbezüge liegt der "normative Kern" des Handlungstheoretischen Ansatzes (vgl. Oechsler 1997, S. 28).

<sup>97</sup> Vgl. Oechsler 1997, S. 29.

Damit eröffnet der Handlungstheoretische Ansatz eine Perspektive, die das ökonomische *System* ("Personal") um *lebensweltliche* Bezüge ("Arbeit") ergänzt. Diese ganzheitliche Sicht kommt im programmatischen Titel der Einführung in die Personalwirtschaftslehre Oechslers, "Personal und Arbeit" (Oechsler 1997) zum Ausdruck.



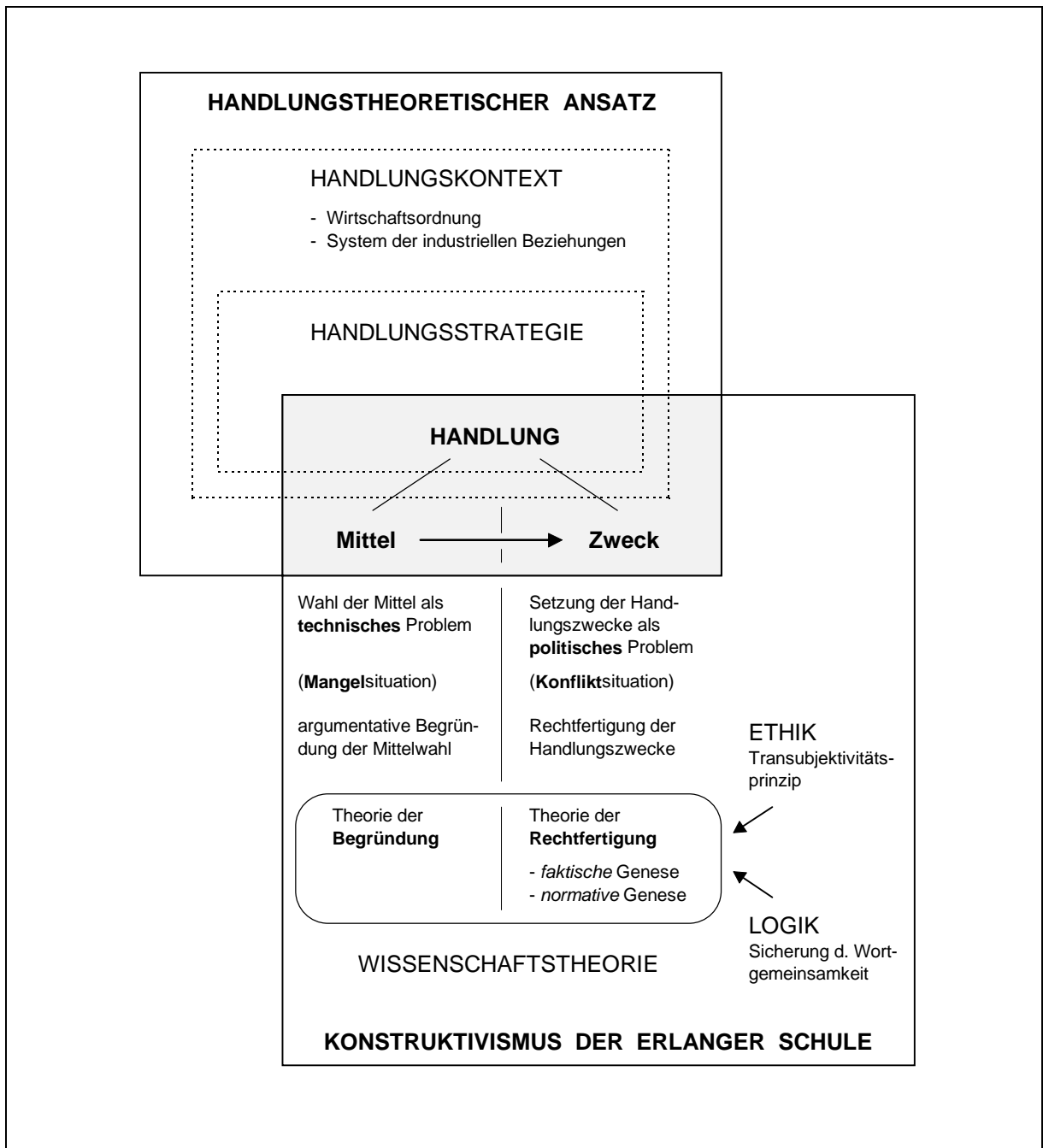


Abbildung 3: Der Handlungstheoretische Ansatz und seine methodischen Grundlagen

Die Zwecke des (personal-) wirtschaftlichen Handelns in Betrieben werden demzufolge nicht als Handlungsimperative des ökonomischen Systems einfach hingenommen (instrumentelle Vernunft), sondern vielmehr durch argumentative Verständigung legitimitätskritisch hinterfragt (kommunikative Vernunft).<sup>98</sup> Insofern die im Handlungskontext strukturell verankerten Handlungszwecke sich im Lichte des "Moralprinzips" der Transsubjektivität als illegitim erweisen,<sup>99</sup> ist auf eine Veränderungen des institutionellen Bedingungsrahmens ökonomischen

<sup>98</sup> Vgl. Oechsler 1999, S. 345 f.

<sup>99</sup> Vgl. Oechsler 1999, S. 345.

Handelns hinzuwirken.<sup>100</sup> Auf der Grundlage des Handlungstheoretischen Ansatzes wird der Handlungskontext demzufolge keineswegs als eine sich dem Zuständigkeitsbereich der Betriebswirtschaftslehre entziehende exogene Determinante unternehmenspolitischer Strategien angesehen, sondern er wird endogenisiert, d. h. die Gestaltung und Entwicklung der (rechtlichen) kontextuellen Strukturen wird dem Aufgabenbereich der handlungstheoretischen Personal- (und Betriebs-) wirtschaftslehre zugerechnet.<sup>101</sup> "Angesichts der Tatsache, daß personalwirtschaftliche Maßnahmen Persönlichkeits- und Gesellschaftsstrukturen verändern können",<sup>102</sup> kann betriebswirtschaftlicherseits dazu beigetragen werden, strukturelle Spielräume für sozialverantwortliches Handeln und menschengerechte Arbeit zu eröffnen.<sup>103</sup> Darin zeigt sich das emanzipatorische Potential des Handlungstheoretischen Ansatzes.

Zusammenfassend sei in der Abbildung 3 der Versuch unternommen, den auf den Grundlagen des wissenschaftstheoretischen Paradigmas der Erlanger Schule aufbauenden Handlungstheoretischen Ansatz graphisch darzustellen.

### 2.3 Zur weiteren Vorgehensweise

Auf den Grundlage der bis hierhin erfolgten konzeptionellen Überlegungen kann nun für die Auseinandersetzung mit dem NPI-Ansatz der folgende Weg eingeschlagen werden (siehe Abb. 4). Entsprechend dem Handlungstheoretischen Ansatz wird in einem ersten Schritt die Ebene des Handlungskontextes fokussiert werden (3. Kapitel). Die Problematisierung des gesellschaftlichen Kontextes, in dem sich das betriebswirtschaftliche Handeln abspielt, ist insofern notwendig, als der NPI-Ansatz den emanzipatorischen Anspruch hat, vermittels der Entwicklung von Organisationen einen Wandel der gesellschaftlichen Ordnung zu bewirken. Auf der methodischen Grundlage des Konstruktivismus der Erlanger Schule wird das herrschende kapitalistische Wirtschaftssystem dargestellt (Kulturdeutung) und hinsichtlich seiner legitimatorischen Grundlagen anhand des ethischen Kriteriums der Transsubjektivität beurteilt werden (Kulturkritik). Hieran wird sich die Darstellung und legitimitätskritische Würdigung der von R. Steiner konzipierten assoziativen Wirtschaftsordnung, die der NPI-Ansatz zu verwirklichen bestrebt ist, anschließen (Kulturreform).

---

<sup>100</sup> Vgl. Oechsler 1992, S. 273 f.

<sup>101</sup> Vgl. Oechsler 1997, S. 490.

<sup>102</sup> Oechsler 1997, S. 490.

<sup>103</sup> Vgl. Oechsler 1997, S. 490.

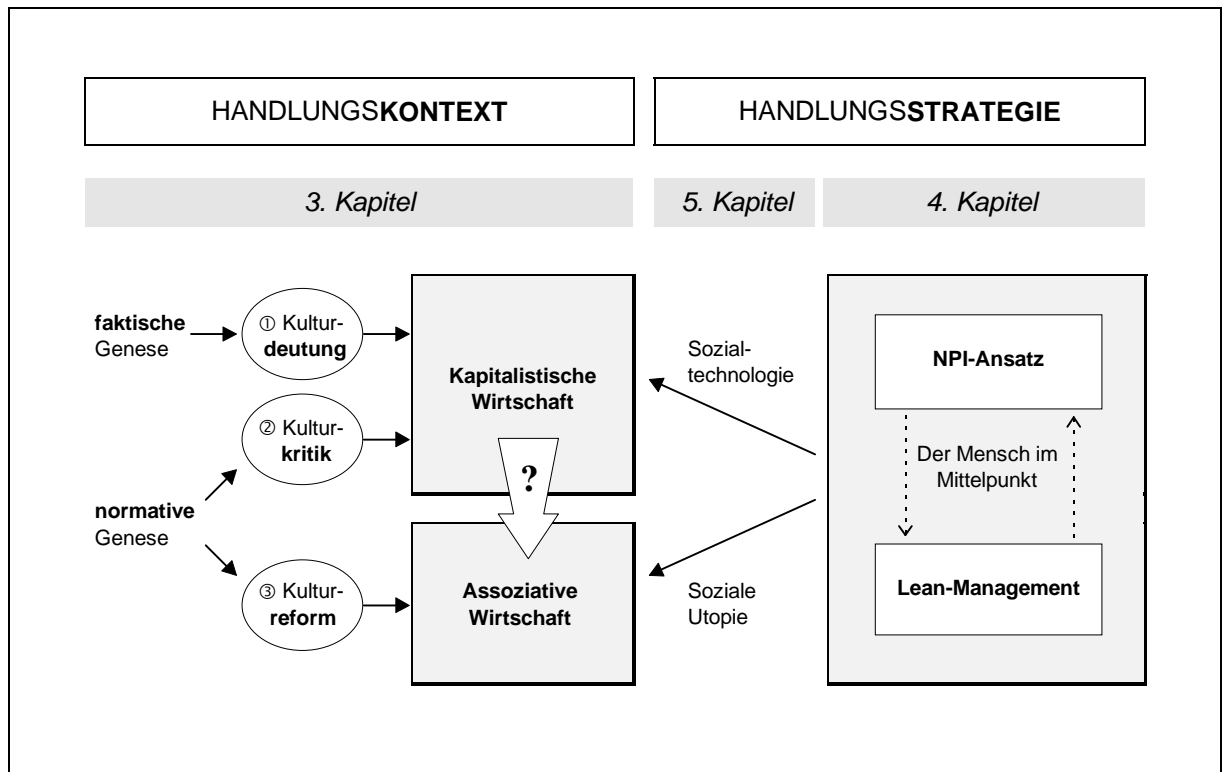


Abbildung 4: Übersicht über die Vorgehensweise

Nachdem in der Erörterung der Ebene des Handlungskontextes die Rechtfertigung der normativen, gesellschaftsreformerischen Zielsetzung des NPI-Ansatz geklärt worden ist, kann in einem zweiten Schritt die Ebene der Handlungsstrategie ins Blickfeld gerückt werden. Hier wird es darum gehen, das Entwicklungsmodell des NPI-Ansatzes unter Einbeziehung des Konzeptes des Lean-Management darzustellen (4. Kapitel) und dahingehend zu hinterfragen, ob es ihm gelingt, den durch die Strukturen der kapitalistischen Wirtschaftsordnung definierten normativen Rahmen des betriebswirtschaftlichen Handelns zu transzendieren und an der Entwicklung in Richtung einer assoziativen Wirtschaftsordnung beizutragen (soziale Utopie), oder ob er nicht vielmehr als systemimmanente, herrschaftsstabilisierende Sozialtechnologie einzustufen ist (5. Kapitel).

### 3 Der gesellschaftliche Handlungskontext

Seinem Selbstverständnis nach ist der NPI-Ansatz Wegbereiter einer gesellschaftlichen Erneuerung.<sup>104</sup> In Anbetracht des weitreichenden Reformanspruches wird in diesem Kapitel die Auseinandersetzung mit diesem Ansatz auf der Ebene des Handlungskontextes beginnen. Hier wird es darum gehen, die auf einen gesellschaftlichen Wandel gerichtete normative Zielrichtung des NPI-Ansatzes einer kritische Würdigung zu unterziehen. Auf die inhaltlichen Elemente des NPI-Ansatzes soll dann im nächsten Kapitel eingegangen werden.

Wie im vorangehenden Kapitel herausgearbeitet wurde, ist es die Aufgabe der Wissenschaft, der Praxis begründete Handlungsorientierungen vorzuschlagen.<sup>105</sup> Für die Betriebswirtschaftslehre resultiert daraus die Notwendigkeit, den gesellschaftlichen Ordnungszusammenhang in ihren Gegenstandsbereich miteinzubeziehen, da dieser als Handlungskontext die Zwecke des wirtschaftlichen Handelns maßgeblich bestimmt.<sup>106</sup> Gegenwärtig sind die strukturellen Bedingungen, unter denen Unternehmen handeln (bzw. in ihnen gehandelt wird), durch die kapitalistische Marktwirtschaft geprägt.<sup>107</sup> Gemäß der methodischen Position der Erlanger Schule bedarf dieses herrschende Wirtschaftssystem einer Rechtfertigung. Als erster Schritt des Rechtfertigungsverfahrens muß durch eine faktische Genese ein begründetes Situationsverständnis hergestellt werden.<sup>108</sup> Im Abschnitt 3.1 wird eine solche genetische Explikation der gültigen Wirtschaftsordnung und ihres Ordnungsprinzips erfolgen.<sup>109</sup> Darauf aufbauend kann dann die faktisch vorhandene Wirtschaftsordnung auf ihre Rechtfertigbarkeit hin in einer kritisch-normativen Genese, unter Anwendung des Transsubjektivitätsprinzips als Beurteilungsmaßstab, hinterfragt werden.<sup>110</sup> Dieser zweite Schritt des Rechtfertigungsverfahrens wird Gegenstand des Abschnittes 3.2 sein. Vor dem Hintergrund einer solchen kritischen Beurteilung der kapitalistischen Marktwirtschaft sollen dann die reformerischen Implikationen des NPI-Ansatzes dargestellt und diskutiert werden (Abschnitt 3.3). Auch hier wird die methodische Leitlinie das Transsubjektivitätsprinzip sein, das dazu auffordert, nicht rechtfertigbare Machtverhältnisse so zu verändern, daß Bedingungen vernünftigen Beratens zustande kommen.<sup>111</sup>

---

<sup>104</sup> Vgl. Lievegoed 1974, S. 186 f.

<sup>105</sup> Vgl. Steinmann/Gerum 1978, S. 3.

<sup>106</sup> Vgl. Steinmann/Gerum 1978, S. 5.

<sup>107</sup> Vgl. Steinmann/Gerum 1978, S. 1.

<sup>108</sup> Vgl. Steinmann/Gerum 1978, S. 34.

<sup>109</sup> Vgl. Steinmann/Gerum 1978, S. 39.

<sup>110</sup> Vgl. Steinmann/Gerum 1978, S. 35.

<sup>111</sup> Vgl. Steinmann/Gerum 1978, S. 44 f.

### 3.1 Deutung der herrschenden Wirtschaftsordnung

Wie jedes menschliche Handeln läßt sich auch wirtschaftliches Handeln als zweckgerichtetes Tun begreifen. Gegenüber anderen Handlungen zeichnet es sich dadurch aus, daß es darauf gerichtet ist, Güter zur Befriedigung menschlicher Bedürfnisse zu beschaffen bzw. durch Arbeit herzustellen.<sup>112</sup> Da die verfügbaren Ressourcen zur Erstellung dieser Güter knapp sind, müssen sie "bewirtschaftet" werden, d. h. nach dem ökonomischen Effizienzprinzip eingesetzt werden.<sup>113</sup> Das Wesen des wirtschaftlichen Handelns besteht also darin, das Spannungsverhältnis zwischen tendenziell unbegrenzten Bedürfnissen und knappen Mitteln so weit wie möglich zu verringern.<sup>114</sup>

Der einfachste Fall wirtschaftlichen Handelns ist die Selbstversorgung. Hier sind Produzent und Konsument ein und dieselbe Person (bzw. Gruppe von Personen), d. h. die Produktion erfolgt allein zur Befriedigung des eigenen Bedarfes.<sup>115</sup> Mit dem Übergang zur gesellschaftlichen Arbeitsteilung, die zu einer Steigerung der Produktivkraft führt und somit eine Verbesserung der Bedürfnisbefriedigung gewährleistet, fällt der einheitliche Handlungszusammenhang von Produktion und Konsumtion auseinander und es konstituieren sich eigenständige Produzenteninteressen und Konsumenteninteressen.<sup>116</sup> Die Produzenten haben ein Interesse an der Realisierung möglichst günstiger Arbeitsbedingungen. Die Konsumenten dagegen sind an einem für die Bedürfnisbefriedigung optimalen Güterangebot interessiert.<sup>117</sup> Zwischen diesen beiden gegensätzlichen Interessen besteht eine elementare Relation. Sie sind so aufeinander bezogen, daß die Arbeit der Produzenten die Voraussetzung für Konsum, und der Konsum die Voraussetzung für die Notwendigkeit und zugleich für die Möglichkeit von Arbeit ist.<sup>118</sup>

Zur Herstellung des notwendigen Zusammenhanges zwischen den arbeitsteilig zergliederten Handlungen aller Individuen sowie zur wechselseitigen Interessenabstimmung der aufeinander angewiesenen Produzenten und Konsumenten bedarf es institutioneller Vorkehrungen.<sup>119</sup> Damit ist die Frage nach der Wirtschaftsordnung aufgeworfen.<sup>120</sup>

---

<sup>112</sup> Vgl. Steinmann/Gerum 1978, S. 54.

<sup>113</sup> Das ökonomische Prinzip beruht auf dem allgemeinen Prinzip der Zweckrationalität, welches entweder mit gegebenen Mitteln einen möglichst großen Erfolg zu erzielen (Maximumprinzip) oder aber ein vorgegebenes Ziel mit einem möglichst geringen Aufwand zu erreichen (Minimumprinzip) gebietet (vgl. Bartling/Luzius 1992, S. 5).

<sup>114</sup> Vgl. Bartling/Luzius 1992, S. 4.

<sup>115</sup> Vgl. Steinmann/Gerum 1978, S. 55.

<sup>116</sup> Vgl. Steinmann/Gerum 1978, S. 55.

<sup>117</sup> Vgl. Gerum 1992, S. 284.

<sup>118</sup> Vgl. Gerum 1992, S. 284.

<sup>119</sup> Vgl. Gerum 1992, S. 285.

Traditionellerweise werden zwei idealtypische Formen von Wirtschaftsordnungen unterschieden, die Marktwirtschaft und die Zentralverwaltungswirtschaft (siehe Abb. 5). Da es in diesem Kapitel um die Beurteilung des gegenwärtigen Handlungskontextes geht, soll sich die weitere Betrachtung auf den Idealtypus der Marktwirtschaft beschränken.

| Hauptunterscheidungsmerkmale | Marktwirtschaft                      | Zentralverwaltungswirtschaft   |
|------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------|
| Ideologische Grundlage       | Liberalismus                         | Sozialismus                    |
| Planung                      | dezentral                            | zentral                        |
| Koordination                 | interdependente Märkte (ex post)     | Berichterstattung (ex ante)    |
| Information                  | freispielende Preise                 | Berichterstattung              |
| Anreiz                       | spontane Einkommensdifferenzierung   | Einkommensverteilung           |
| Prinzip der Eigentumsordnung | Privateigentum ("Kapitalismus")      | Staatseigentum ("Sozialismus") |
| staatliche Subordination     | Verbote (staatlicher Ordnungsrahmen) | Gebote (Plansoll-Vorgaben)     |

Abbildung 5: Organisationsformen der Wirtschaft<sup>121</sup>

### 3.1.1 Das System der Marktwirtschaft

Die marktwirtschaftliche Ordnung beruht auf der politischen Strömung des Liberalismus,<sup>122</sup> die dem Ziel verschrieben ist, "einer wachsenden Zahl von Menschen unter möglicher Minimierung von Herrschaft (...) ein größtmögliches Maß an individueller Freiheit und individuellen Chancen zur Selbstverwirklichung zu sichern".<sup>123</sup> Entsprechend diesem Leitbild

---

Da Produzenten- und Konsumenteninteressen allein aus der arbeitsteiligen Struktur der Wirtschaft resultieren, kann man sie als wirtschaftssystemindifferente und insoweit originäre Interessen des Wirtschaftens bezeichnen (vgl. Gerum 1992, S. 285). Auch das diesen spezifischen Interessen übergeordnete (öffentliche) Interesse an Institutionen zur Koordination des arbeitsteiligen Wirtschaftsprozesses ist systemindifferent und originär, da es nicht an eine spezifische Wirtschaftsordnung gebunden ist (vgl. Gerum 1992, S. 286 f.).

<sup>120</sup> Die Begriffe Wirtschaftsordnung und Wirtschaftssystem werden im folgenden synonym verwendet. Auf die in den Wirtschaftswissenschaften gängige begriffliche Differenzierung wird hier verzichtet. Unter einer *Wirtschaftsordnung* wird i. d. R. die Gesamtheit der Normen und Institutionen verstanden, die die organisatorische Struktur der Wirtschaft, die Beziehungen zwischen den Wirtschaftssubjekten und den Ablauf des Wirtschaftsgeschehens regeln. Der gesetzlich geregelte Teil der Wirtschaftsordnung wird als *Wirtschaftsverfassung* bezeichnet, und mit dem Wort *Wirtschaftssystem* ist die Wirtschaft als Teilsystem der Gesellschaft gemeint (vgl. Gruber/Kleber 1994, S. 31).

<sup>121</sup> Darstellung in Anlehnung an Molitor 1992, S. 14 und Bartling/Luzius 1992, S. 35.

<sup>122</sup> Vgl. Bea 1992, S. 203.

<sup>123</sup> Vgl. Boelcke 1988, S. 33.

wird die Gesellschaft als eine Vereinigung gleicher und freier Bürger betrachtet, die ihre ökonomischen Interessen autonom vertreten und miteinander im Markt abgleichen.<sup>124</sup> Durch das Zusammenspiel von Angebot und Nachfrage, die am Markt aufeinander treffen, bilden sich Preise. Diese sind der Bezugspunkt der Produzenten und Konsumenten für die Ausrichtung ihrer Dispositionen. Infolgedessen kann die freie Preisbildung die dezentral aufgestellten individuellen Wirtschaftspläne der Marktbeteiligten derart koordinieren, daß Angebot und Nachfrage makroökonomisch zum Ausgleich kommen.<sup>125</sup> Im Gegensatz zur Zentralverwaltungswirtschaft werden die wirtschaftlichen Handlungen in der Marktwirtschaft also nicht durch eine zentrale staatliche Instanz gelenkt, sondern über den selbständigen Regelmechanismus der Marktpreise.<sup>126</sup>

Da die Preise die relative Knappheit der Güter zum Ausdruck bringen, gewährleistet der Marktmechanismus freispieler Preise eine aus gesamtwirtschaftlicher Sicht optimale Allokation der Ressourcen,<sup>127</sup> d. h. er stellt sicher, daß die verfügbaren Ressourcen dorthin gelenkt werden, wo sie für den Zweck der Bedürfnisbefriedigung am effektivsten genutzt werden können.<sup>128</sup> Demzufolge werden im Rahmen des liberalen Marktmodells die individuellen Interessen in Freiheit und zur Wohlfahrt aller zum Ausgleich gebracht.<sup>129</sup>

Für den Eintritt dieser Systemwirkungen des Marktes ist es notwendig, daß unter den Anbietern Wettbewerb<sup>130</sup> herrscht, der sie um die Konsumentengunst rivalisieren läßt und zu kontinuierlicher Leistungssteigerung anhält.<sup>131</sup> Weiterhin setzt der selbsttätige marktliche Koordinationsmechanismus voraus, daß die Wirtschaftssubjekte "rational" handeln, d. h. daß sie darauf bedacht sind, ihren Nutzen zu maximieren: Die Nachfrager (Konsumenten) versuchen dies dadurch, daß sie die begehrten Güter möglichst günstig zu erwerben trachten, und die Anbieter, indem sie einen höchstmöglichen Gewinn zu erzielen suchen.<sup>132</sup> Unter der Bedingung vollkommener Konkurrenz bewirkt der Preismechanismus des Marktes, daß diese handlungsleitenden individuellen Eigeninteressen dem kollektiven Gesamtinteresse einer

---

<sup>124</sup> Vgl. Gerum 1992, S. 299.

<sup>125</sup> Vgl. Gruber/Kleber 1994, S. 41.

<sup>126</sup> Vgl. Molitor, S. 15.

<sup>127</sup> Vgl. Steinmann/Gerum 1978, S. 64.

<sup>128</sup> Vgl. Gruber/Kleber 1994, S. 42.

<sup>129</sup> Vgl. Steinmann/Gerum 1978, S. 6.

<sup>130</sup> Der vollständige Wettbewerb ist die notwendige Bedingung dafür, daß der Marktpreis den Grenzkosten der Produktion (sowie dem Grenznutzen der Konsumenten) gleich ist. Die Ausrichtung an den Grenzkosten führt zum wirtschaftlichen Gleichgewicht sowie zur optimalen Bedürfnisbefriedigung (vgl. Schachtschabel 1967, S. 67 f.).

<sup>131</sup> Vgl. Molitor, S. 19.

<sup>132</sup> Vgl. Rich 1990, S. 183.

optimalen Versorgung der Gesellschaft mit Gütern dienen.<sup>133</sup> Kraft der im Marktmechanismus waltenden "unsichtbaren Hand"<sup>134</sup> befördern die Wirtschaftssubjekte entgegen ihren subjektiven Absichten objektiv den Wohlstand aller. Insofern erweist sich der marktwirtschaftliche homo oeconomicus in seinem egoistischen Grundverhalten gleichsam als ein "Altruist contre cœur".<sup>135</sup>

Angesichts der selbsttätigen Koordination des Wirtschaftsprozesses durch die Instanz des Marktes, kommt dem Staat im Gesellschaftsmodell des Wirtschaftsliberalismus eine nur periphere Bedeutung zu ("Nachtwächterstaat").<sup>136</sup> Entgegen diesem marktfundamentalistischen "Laissez-faire"-Prinzip<sup>137</sup> wird die Marktsteuerung in der real existierenden Marktwirtschaft ordoliberaler Prägung allerdings durch wirtschaftspolitische Elemente koplementiert.<sup>138</sup> Die Verwirklichung maximaler Leistungssteigerung und optimaler Lenkung der Wirtschaftsprozesse durch den Markt setzt nach ordoliberaler Auffassung eine entsprechende Wettbewerbsordnung voraus, die der Staat durchsetzen und gegenüber monopolistischen Machtkonzentrationen absichern muß. Dem Staat kommt ferner die Aufgabe zu, mit Hilfe der Finanz- und Steuerpolitik die marktliche Einkommensverteilung zu korrigieren. Schließlich darf der Staat die seinem Schutz obliegende wirtschaftliche Freiheit dann einschränken, wenn der Schutz der menschlichen Arbeitskraft oder gesamtwirtschaftliche Belange es erfordern.<sup>139</sup>

In Deutschland hat die ordoliberale Wirtschaftskonzeption in Gestalt der "Sozialen Marktwirtschaft" eine spezifische Ausrichtung erfahren.<sup>140</sup> In diesem "rheinischen" Modell soll das "Prinzip der Freiheit auf dem Markt mit dem des sozialen Ausgleichs" (Müller-Armack)<sup>141</sup> verbunden werden. Der Staat hat dementsprechend einerseits die Aufgabe, einen ordnungspolitischen Rahmen bereitzustellen, der die freie Entfaltung der unternehmerischen Betätigung ermöglicht,<sup>142</sup> sowie politische Vorkehrungen zu treffen zur Sicherung eines funktionsfähigen Leistungswettbewerbes (marktwirtschaftliche Komponente).<sup>143</sup> Andererseits hat er durch eine Korrektur der Marktergebnisse zu gewährleisten, daß der wirtschaftliche Wohlstand möglichst

---

<sup>133</sup> Vgl. Rich 1990, S. 185.

<sup>134</sup> Smith 1974, S. 371.

<sup>135</sup> Vgl. Rich 1990, S. 187.

<sup>136</sup> Vgl. Bea 1992, S. 204.

<sup>137</sup> Vgl. Ulrich 1997, S. 342.

<sup>138</sup> Vgl. dazu und zum Folgenden Schachtschabel 1967, S. 65 ff.

<sup>139</sup> Das Erfordernis einer Korrektur der unsichtbaren Hand durch "die sichtbare Hand des Staates" (Stahle 1992, S. 36) ist in Tatbeständen des Marktversagens, wie etwa externe Effekte begründet (Stahle 1992, S. 35 f.).

<sup>140</sup> Vgl. Schachtschabel 1967, S. 75.

<sup>141</sup> Zitiert nach Bea 1992, S. 207.

<sup>142</sup> Vgl. Bea 1992, S. 207.

<sup>143</sup> Vgl. Schachtschabel 1967, S. 75.



allen zugutekommt, und daß in Wechsellagen und Notlagen befindliche Menschen von der gesellschaftlichen Solidargemeinschaft aufgefangen werden (soziale Komponente).<sup>144</sup>

Untrennbar mit der marktwirtschaftlichen Ordnung verbunden ist das Rechtsinstitut des Privateigentums an den Produktionsmitteln. Auf die kapitalistische Eigentumsordnung und ihre Implikationen soll nun im folgenden Abschnitt näher eingegangen werden.

### 3.1.2 Die kapitalistische Eigentumsordnung

Das Eigentumsrecht an den Produktionsmitteln ist eine Implikation des marktlichen Systems der Interessenabstimmung. Indem es die Einheit von Risiko, Kontrolle und Gewinn herstellt, gewährleistet es die notwendige erwerbswirtschaftliche Motivation der Unternehmer.<sup>145</sup> Wer als Produzent sein Eigentum im Wirtschaftsprozeß riskiert, der soll alle wirtschaftlichen Entscheidungen im Unternehmen kontrollieren und die Konsequenzen aus diesen Entscheidungen in Form von Gewinn oder Verlust tragen.<sup>146</sup> Mit dem unbeschränkten Eigentum an den Produktionsmitteln konstituiert sich neben den originären Interessen der Produzenten und Konsumenten ein eigenständiges Kapitalinteresse.<sup>147</sup> Im Gegensatz zu den reinen Produzenten- und Konsumenteninteressen, die den notwendigen Bestandteile der elementaren Grundrelation wirtschaftlichen Handelns und somit systemindifferent sind, ist das Kapitalinteresse als Ausfluß der liberalen Organisationsform des Wirtschaftens historisch-derivativer Natur,<sup>148</sup> und somit prinzipiell nicht unverzichtbar.<sup>149</sup>

War die Grundrelation des Wirtschaftens dadurch gekennzeichnet, daß die Produzenten als Träger der Arbeit zugleich über die Produktionsmittel verfügen,<sup>150</sup> so wird diese ursprüngliche Einheit von Arbeit und Eigentum durch die kapitalistische Eigentumsordnung aufgehoben.<sup>151</sup> Nunmehr stehen auf der einen Seite die freien Lohnarbeiter, die in Ermangelung von Produktionsmitteln oder alternativer Subsistenzmittel ihre Arbeitskraft am Arbeitsmarkt anbieten,<sup>152</sup> und auf der anderen Seite die freien Unternehmer, die Arbeitskräfte

---

<sup>144</sup> Vgl. Schachtschabel 1967, S. 77.

<sup>145</sup> Vgl. Steinmann/Gerum 1978, S. 64.

<sup>146</sup> Vgl. Gerum 1992, S. 301.

<sup>147</sup> Vgl. Steinmann/Gerum 1978, S. 56.

<sup>148</sup> Vgl. Gerum 1992, S. 285.

<sup>149</sup> Vgl. Steinmann/Gerum 1978, S. 70.

<sup>150</sup> Vgl. Steinmann/Gerum 1978, S. 56.

<sup>151</sup> Vgl. Schweppenhäuser 1970, S. 24 ff.

<sup>152</sup> Die aus der kapitalistischen Eigentumsordnung resultierende Käuflichkeit der Arbeit bringt einen Arbeitsmarkt hervor. Dieser ist die Zentralinstitution zur Allokation der gesellschaftlichen Arbeit. Analog zum

benötigen um mit Hilfe der lebendigen Arbeit ihr sachliches Kapital für die Produktion von Waren in Bewegung zu setzen.<sup>153</sup>

Der für die Gütererzeugung notwendige Handlungszusammenhang wird in den als Eigentümerverbände verfaßten Unternehmen<sup>154</sup> über das rechtliche Institut des Arbeitsvertrages hergestellt. Die Eigentümer von Produktionsmitteln schließen als Arbeitgeber Verträge mit Personen ab, die ihre Arbeitskraft gegen Entgelt anbieten (Arbeitnehmer).<sup>155</sup> Während die Arbeitnehmer ein Interesse an einem hohen Arbeitseinkommen bei einer möglichst geringen Arbeitsmühe haben, sind die Unternehmer (Kapitaleigner) an einer Mehrung des investierten Kapitals, d. h. an einer hohen Arbeitsleistung und geringen Lohnkosten interessiert.<sup>156</sup> Dieser strukturelle Interessengegensatz zwischen Kapital und Arbeit ist ein Grundtatbestand industriekapitalistischer Gesellschaften.<sup>157</sup> Er beruht auf der durch das Eigentumsrecht an den Produktionsmitteln strukturell begründeten Trennung von Kapitalbesitzern und eigentumslosen Lohnarbeitern.<sup>158</sup>

Der Arbeitsvertrag, in dem das Rechtsverhältnis zwischen dem Lohnarbeiter und dem kapitalistischen Unternehmer seinen Niederschlag findet, unterstellt autonome und gleichstarke Vertragspartner, die ihre Interessen selbständig wahrnehmen (Idee der Privatautonomie).<sup>159</sup> Er wird zwar von formell freien Personen abgeschlossen, tatsächlich sind aber die Lohnarbeiter in einer wesentlichen ungünstigeren Arbeitsmarktsituation als die Unternehmer. Zum einen bieten sie ihre Arbeitskraft in großer Zahl an, während die einzelnen Unternehmer als Massennachfrager auftreten. Zum anderen ist ihr Arbeitsangebot unelastisch, da sie zumeist auf das Lohneinkommen aus dem Verkauf ihrer Arbeitskraft angewiesen sind, um ihren Lebensunterhalt zu bestreiten.<sup>160</sup>

---

Preismechanismus der Konsumgütermärkte erfolgt die Abstimmung von Angebot und Nachfrage auf diesem Faktormarkt (im idealtypischen Modell) über den Lohnsatz.

<sup>153</sup> Vgl. Müller-Jentsch 1997, S. 27 f.

<sup>154</sup> Die Hervorhebung der Kapitalinteressen in der kapitalistischen Unternehmensverfassung leitet sich aus dem liberalen Marktmodell ab. Eine optimale Allokation der volkswirtschaftlichen Ressourcen kann über das Preissystem nur bewerkstelligt werden, wenn die erwerbswirtschaftliche Motivation vermittelt der Auszeichnung der Kapitalinteressen als dominierende Unternehmensinteressen gewährleistet ist (vgl. Steinmann/Gerum 1978, S. 62).

<sup>155</sup> Vgl. Gerum 1992, S. 297.

<sup>156</sup> Vgl. Müller-Jentsch 1997, S. 35.

<sup>157</sup> Vgl. Müller-Jentsch 1997, S. 34 und Oechsler 1999, S. 342.

<sup>158</sup> Vgl. Müller-Jentsch 1997, S. 26.

Im 19. Jahrhundert wurde dieser Gegensatz durch Marx und seine Zeitgenossen als Klassenantagonismus zwischen "Proletariat" und "Kapitalisten" wahrgenommen. Heute lassen sich die Auseinandersetzungen zwischen Kapital und Arbeit eher als Verteilungs- und Arbeitskonflikte denn als Klassenkämpfe beschreiben (vgl. Müller-Jentsch 1997, S. 22).

<sup>159</sup> Vgl. Gerum 1992, S. 305.

<sup>160</sup> Vgl. Müller-Jentsch 1997, S. 28 f.

Neben den Verkaufsbedingungen am Arbeitsmarkt sind auch die Anwendungsbedingungen der Arbeitskraft in den Betrieben konfliktrichtig. Die Arbeitskraft läßt sich nämlich nicht ohne weiteres mit anderen Tauschgütern vergleichen, denn sie hat "keinen anderen Behälter als menschliches Fleisch und Blut" (Marx).<sup>161</sup> Da die Person des Arbeitenden von der "Ware Arbeitskraft" nicht abzulösen ist, erwirbt der Unternehmer mit dem Kauf der Arbeitskraft zugleich die Verfügung über die Person des Arbeiters. Er erhält durch die arbeitsvertraglich begründete Nutzung der Arbeitskraft gegen Entgelt das Direktionsrecht über die gekaufte Arbeitskraft. Damit erlischt die Freiheit des Arbeiters, über seine Arbeitskraft verfügen zu können, vollständig.<sup>162</sup>

|                                    |  |
|------------------------------------|--|
| <b>1. Internationale Ebene:</b>    | Konventionen<br>Vorschriften   |
| <b>2. Staatliche Ebene:</b>        | Arbeitsschutzgesetze   |
| <b>3. Tarifvertragliche Ebene:</b> | Tarifvertrag<br>(Tarifautonomie)   |
| <b>4. Unternehmensebene:</b>       | Mitbestimmung in Leitungs- und Kontrollorganen von Kapitalgesellschaften |
| <b>5. Betriebliche Ebene:</b>      | Betriebsvereinbarungen<br>(Betriebsverfassung)                           |
| <b>6. Arbeitsplatzebene:</b>       | Arbeitsvertrag   |

Abbildung 6: *Das System der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen*<sup>163</sup>

Vor dem Hintergrund der asymmetrischen Machtverhältnisse am Arbeitsmarkt und der sozialen Verhältnisse in den Betrieben ist der privatrechtliche, im Bürgerlichen Gesetzbuch geregelte Arbeitsvertrag durch den Gesetzgeber um eine Fülle arbeitsrechtlicher Regelungen ergänzt worden.<sup>164</sup> Nunmehr ist der Arbeitsvertrag in einem mehrere Regelungsebenen umfassenden System von Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen eingebettet,<sup>165</sup> das die Ökonomie in soziale Schranken stellt (siehe Abb. 6).<sup>166</sup>

<sup>161</sup> Zitiert nach Müller-Jentsch 1997, S. 31.

<sup>162</sup> Vgl. Müller-Jentsch 1997, S. 31.

<sup>163</sup> Darstellung in Anlehnung an Oechsler 1997, S. 28.

<sup>164</sup> Vgl. Gerum 1992, S. 305.

<sup>165</sup> Vgl. Oechsler 1997, S. 24 ff.

<sup>166</sup> Vgl. Oechsler 1992, S. 273.

Das arbeitsvertraglich begründete Direktionsrecht des Arbeitgebers wird durch Arbeitnehmerschutzgesetze, die Höchstgrenzen von Belastungen und Mindestgrenzen von Schutzvorkehrungen festlegen, eingeschränkt.<sup>167</sup> Die materiellen Arbeitsbedingungen werden weiterhin auf der sektoralen Ebene durch tarifvertragliche Regelungen beeinflusst. Die Mitbestimmung der Arbeitnehmer im Leitungs- und Kontrollorgan von Kapitalgesellschaften (Unternehmensebene) eröffnet den Arbeitnehmern die Möglichkeit, Einfluß auf die ökonomischen Leitentscheidungen des Unternehmens zu nehmen. Auf der Betriebsebene schließlich sind im Rahmen der Betriebsverfassung differenzierte Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates, dem Vertretungsorgan der Arbeitnehmerinteressen, verankert. Diese reichen von Informationsrechten bei wirtschaftlichen Angelegenheiten über Anhörungsrechte bei personellen Angelegenheiten bis hin zu Mitentscheidungsrechten bei sozialen Angelegenheiten. Das Betriebsverfassungsgesetz erstreckt sich angesichts von Individualrechten der einzelnen Arbeitnehmer auch auf die Arbeitsplatzebene.

Diese rechtlichen Regelungen stellen den Grundsatz der kapitalistischen Wirtschaftsordnung, den Primat des Kapitalinteresses (Direktionsrecht des Arbeitgebers), nicht etwa in Frage, sondern sie öffnen das "Nadelöhr der ökonomischen Rationalität"<sup>168</sup> um der sozialen Rationalität<sup>169</sup> Geltung zu verschaffen.<sup>170</sup>

Nachdem das faktisch herrschende System der kapitalistischen Marktwirtschaft in seinen Grundzügen genetisch expliziert wurde (Kulturdeutung), kann zum zweiten Schritt des Rechtfertigungsdiskurses, der Kulturkritik übergegangen werden.

### **3.2 Kritik der herrschenden Wirtschaftsordnung**

Im Rahmen des methodischen Schrittes der normativen Genese geht es nun darum, die normativen Grundlagen, der im institutionellen Handlungskontext verankerten Zwecke des ökonomischen Handelns, aufzudecken und im Lichte des diskursethischen Vernunftprinzips (Transsubjektivität) einer vorbehaltlosen legitimitätskritischen Reflexion zuzuführen.<sup>171</sup> Das normative Fundament der kapitalistischen Marktwirtschaft muß nun also herausgearbeitet und

---

<sup>167</sup> Vgl. dazu und zum Folgenden Oechsler 1993b, Sp. 2864 f.

<sup>168</sup> Oechsler 1997, S. 29.

<sup>169</sup> Nach Marr/Stitzel äußert sich soziale Rationalität (soziale Effizienz) "in der Erfüllung der Erwartungen, Bedürfnisse und Interessen der Mitarbeiter" (Marr/Stitzel 1979, S. 57).

<sup>170</sup> Vgl. Oechsler 1997, S. 29 und Oechsler 1992, S. 273.

<sup>171</sup> Vgl. Oechsler/Wagner 1976, S. 96.

auf seine rationale, transsubjektive Begründbarkeit hin überprüft werden.<sup>172</sup> Dabei soll in einem ersten Schritt das Prinzip der marktlichen Koordination reflektiert werden (Abschnitt 3.2.1). Daran anknüpfend wird dann in einem zweiten Schritt die kapitalistische Eigentumsordnung (Unternehmensverfassung) und der aus ihr resultierende Gegensatz von Kapital und Arbeit (industrielle Beziehungen) einer Ideologiekritik zu unterziehen sein (Abschnitt 3.2.2).

### 3.2.1 Der normative Kern des Prinzips der marktlichen Koordination

Die Koordination der wirtschaftlichen Entscheidungen erfolgt im Rahmen marktwirtschaftlicher Systeme über den Preismechanismus des Marktes. Der aus dem Verhältnis von Angebot und Nachfrage resultierende Preis sanktioniert die Tätigkeit der miteinander konkurrierenden Unternehmen positiv oder negativ.<sup>173</sup> Die Möglichkeit einer "argumentativen Verständigung über *gute Gründe* für alternative Handlungsweisen"<sup>174</sup> wird durch die Konstruktionslogik des marktlichen "Sanktionsmechanismus"<sup>175</sup> systematisch unterbunden.

Wie in Abschnitt 3.1 dargestellt wurde, besteht der Zweck des gesellschaftlichen Subsystems Wirtschaft in der Erstellung und Verteilung von Gütern zur Bedürfnisbefriedigung. Diesem gesellschaftliche Zweck wird in der marktwirtschaftlichen Ordnung nicht in Form eines *bedürfnisorientierten* Wirtschaftens (gebrauchswertorientierte Produktion) Rechnung getragen, sondern in Form eines *gewinnorientierten* Wirtschaftens (tauschwertorientierte Produktion).<sup>176</sup> Ausgehend von der anthropologischen Konstante des Egoismus und der Selbstsucht<sup>177</sup> ist die Wirtschaftsordnung derart ausgestaltet, daß das Gewinnstreben zum Leitmotiv des Wirtschaftens erhoben wird.<sup>178</sup> Durch die "unsichtbare Hand" (Adam Smith) des Marktmechanismus soll dabei gewährleistet werden, daß das egoistische Individualverhalten zu einem harmonischen Interessenausgleich und zu einer maximalen Wohlfahrt aller führt,<sup>179</sup> d. h. daß der individuelle Eigennutz in gesellschaftliches Gemeinwohl transformiert wird.<sup>180</sup> Die Logik des liberalen Marktmodells impliziert damit eine Entkoppelung der mikroökonomischen, handlungsleitenden Ziele des Wirtschaftens

---

<sup>172</sup> Vgl. Wittmann 1998, S. 26.

<sup>173</sup> Vgl. Oechsler 1999, S. 340.

<sup>174</sup> Ulrich 1997, S. 99 (Hervorhebung im Original).

<sup>175</sup> Oechsler 1999, S. 340.

<sup>176</sup> Vgl. Staehle 1992, S. 16.

<sup>177</sup> Vgl. Staehle 1992, S. 18.

<sup>178</sup> Vgl. Staehle 1992, S. 16.

<sup>179</sup> Vgl. Staehle 1992, S. 18.

<sup>180</sup> Vgl. Bea 1992, S. 203.

(Gewinnerzielung), vom makroökonomischen Zweck der gesellschaftlichen Bedürfnisbefriedigung.<sup>181</sup>

Unter den Bedingungen der Konkurrenzwirtschaft können Unternehmen am Markt nur bestehen, wenn sie nachhaltige Gewinne erzielen.<sup>182</sup> Gemäß diesem Systemimperativ (Sachzwang) der Gewinnerzielung muß sich das unternehmerische Handeln primär am erwerbswirtschaftlichen *Formalziel* der Kapitalverwertung (Rentabilität) orientieren. Der Prozeß der Leistungserstellung zur Befriedigung von Kundenbedürfnissen (*Sachziel*) ist demgegenüber nur noch ein Sekundäreffekt des wirtschaftlichen Handelns, da er "lediglich als Mittel zur maximalen Gewinnerzielung"<sup>183</sup> dient.<sup>184</sup> Mit Marx läßt sich also feststellen, daß die Kooperationslogik des konkreten *Arbeitsprozesses* der Logik des *Verwertungsprozesses* des eingesetzten Kapitals völlig untergeordnet ist.<sup>185</sup>

Die Substitution des Sachziels der Bedürfnisbefriedigung durch das abstrakte Formalziel der Gewinnerzielung wird in der Wirtschaftstheorie mit wohlfahrtstheoretischen Argumenten begründet. Aus diskurstheoretischer Sicht ist das Gewinnprinzip jedoch nicht begründbar,<sup>186</sup> da es das einseitige Menschenbild des Homo oeconomicus unterstellt. In diesem Menschenbild wird das menschliche Tun auf die Dimension des durch die egoistischen Triebe gleichsam naturgesetzlich determinierten (Maximierungs-) *Verhaltens* reduziert unter völliger Ausblendung der menschlichen Potentialität zu sinnorientiertem, kommunikativen *Handeln*. Vor diesem Hintergrund erweist sich das Marktprinzip als dem Prinzip der Transsubjektivität diametral entgegengesetzt.

Die Ergänzung des liberalen Marktmodells durch sozialstaatliche Elemente im Rahmen des Ordnungskonzepts der Sozialen Marktwirtschaft vermag an der unzureichenden Legitimation der ökonomischen Sachlogik des Marktes nichts zu ändern. Der Marktmechanismus wird in diesem ordnungspolitischen Paradigma fraglos akzeptiert und lediglich durch soziale "Gartenzäune"<sup>187</sup> kompromißhaft eingegrenzt.<sup>188</sup>

---

<sup>181</sup> Vgl. Staehle 1992, S. 30.

<sup>182</sup> Vgl. Wittmann 1998, S. 97.

<sup>183</sup> Staehle 1992, S. 62.

<sup>184</sup> Vgl. Staehle 1992, S. 62.

<sup>185</sup> Vgl. Wittmann 1998, S. 95 f.

<sup>186</sup> Vgl. Ulrich 1997, S. 18.

Es geht hier wohlgermerkt nicht darum, gegen das individuelle Handlungsmotiv der Gewinnerzielung zu moralisieren. Die Kritik bezieht sich allein auf die strukturelle Verankerung des Gewinnprinzips im institutionellen Handlungskontext als Leitmotiv wirtschaftlichen Handelns.

<sup>187</sup> Ulrich 1997, S. 103.

<sup>188</sup> Vgl. Ulrich 1997, S. 103.

### 3.2.2 Die normativen Implikationen des Eigentumsrechtes an den Produktionsmitteln

Neben dem Prinzip der marktlichen Koordination ist die kapitalistische Marktwirtschaft weiterhin durch das Privateigentum an den Produktionsmitteln gekennzeichnet.<sup>189</sup> Als Grundlage der erwerbswirtschaftlichen Motivation der Unternehmer bildet es die Ausgangsbasis der Unternehmensverfassung.<sup>190</sup>

Aus dem Eigentumsrecht und dem damit verbundenen Verfügungsrecht über die Produktionsmittel leitet sich die unternehmerische Entscheidungsmacht der Kapitaleigner ebenso wie ihr Direktionsrecht als Arbeitgeber gegenüber den Arbeitnehmern ab.<sup>191</sup> Damit hat der Kapitaleigner nicht nur die Verfügungsmacht über die in seinem Eigentum befindlichen Güter (Produktionsmittel), sondern auch die Herrschaft über das Personal der Unternehmung: "Aus der Herrschaft über Produktionsmittel leitet sich Herrschaft über Menschen ab".<sup>192</sup>

Die Dominanz der Kapitaleigner im Unternehmen wird auf das grundgesetzlich garantierte Eigentumsrecht zurückgeführt.<sup>193</sup> Der Verweis auf rechtsstaatlich in Kraft stehende Gesetze reicht allerdings für eine Rechtfertigung der kapitalistischen Eigentumsordnung nicht aus, da die *Legitimität* einer Norm nicht restlos in juridische *Legalität* aufgehoben werden kann.<sup>194</sup> Eine legalistische Legitimationsstrategie scheitert aber ohnehin daran, daß die Produktionsmittel nach Art. 15 GG "zum Zwecke der Vergesellschaftung (...) in Gemeineigentum oder in andere Formen der Gemeinwirtschaft" per Gesetz überführt werden können.<sup>195</sup> Insofern das Grundgesetz die Möglichkeit der Sozialisierung der Produktionsmittel offenläßt, ist es als ordnungspolitisch neutral anzusehen.<sup>196</sup> Vor diesem Hintergrund muß auch das Eigentumsrecht an den Produktionsmitteln im Rahmen eines Rechtfertigungsdiskurses legitimatorisch zur Disposition gestellt werden.<sup>197</sup>

---

<sup>189</sup> Vgl. Staehle 1992, S. 20.

<sup>190</sup> Vgl. Steinmann/Gerum 1978, S. 63.

<sup>191</sup> Vgl. Oechsler 1997, S. 26.

<sup>192</sup> Vgl. Staehle 1992, S. 28.

<sup>193</sup> Vgl. Oechsler 1993a, Sp. 146.

<sup>194</sup> Vgl. Ulrich 1997, S. 237.

Zwar stellt das Grundgesetz ein demokratisch legitimes Wertesystem (vgl. Staehle 1975, S. 715), ein argumentativer Rekurs auf die Autorität der "Verfassungsväter" würde jedoch dem Prinzip transsubjektiven Rechtfertigung nicht genügen.

<sup>195</sup> Vgl. Deutscher Bundestag 1993, S. 18.

Art. 15 GG stellt eine Ausnahmeregelung zu Art. 14 Abs. 1 GG dar, die die Gewährleistung von Eigentum und Erbrecht garantiert.

<sup>196</sup> So die Rechtsprechung des BVerfG (vgl. Staehle 1992, S. 15).

<sup>197</sup> Vgl. Ulrich 1997, S. 237.

Im Gedankengebäude des liberalen Marktmodells wird die Legitimation des Privateigentums an den Produktionsmitteln und der sich daraus ableitenden Auszeichnung des Kapitalinteresses in der Unternehmensverfassung darauf zurückgeführt, daß "durch das Handlungsmotiv des Eigennutzes und das Handlungsziel der Vermögensvermehrung zugleich ein Optimum an gesamtgesellschaftlicher Wohlfahrt zu erreichen"<sup>198</sup> sei.<sup>199</sup> Die Herrschaft der Kapitaleigner ist also nicht willkürlich gewählt, sondern funktional für die Wohlfahrt aller und insofern vermeintlich legitimiert.<sup>200</sup> Im Rahmen eines Rechtfertigungsdiskurses ist diese ökonomistische Legitimationsstrategie allerdings zum Scheitern verurteilt, da sie auf die ökonomische Sachlogik des Marktes rekurriert, welche sich in ihrem normativen Kern als nicht rechtfertigbar erwiesen hat.<sup>201</sup> Darüber hinaus konstituiert die kapitalistische Eigentumsordnung gesellschaftliche Herrschaftsstrukturen (Antagonismus von Kapital und Arbeit) und steht somit im Widerspruch zur regulativen Idee des herrschaftsfreien, transsubjektiven Diskurses.

Mit der arbeitsrechtlichen Ausgestaltung des Systems der industriellen Beziehungen wird das Direktionsbefugnis des Arbeitgebers zum Schutz der Arbeitnehmerinteressen eingeschränkt.<sup>202</sup> Damit wird die der kapitalistischen Unternehmensordnung zugrundeliegende ökonomische Sachlogik in ihre soziale Schranken verwiesen.<sup>203</sup> Neben die ergebnisorientierten gesetzlichen Regelungen (Arbeitnehmerschutz) treten prozeßorientierte Regelungen,<sup>204</sup> die eine diskursive Verständigung zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern auferlegen.<sup>205</sup> Auf der tarifvertraglichen Ebene sind mit der Tarifautonomie prozedurale Voraussetzungen für die autonome kommunikative Interessenabgleichung zwischen Kapital (einzelne Arbeitgeber und Arbeitgeberverbände) und Arbeit (Gewerkschaften) geschaffen.<sup>206</sup> Desweiteren erfordern die Mitbestimmungsregelungen auf der Unternehmensebene einen argumentativen Austausch und machen Entscheidungen begründungspflichtig.<sup>207</sup> Auf der

---

<sup>198</sup> Staehle 1992, S. 27.

<sup>199</sup> Vgl. Staehle 1992, S. 27.

<sup>200</sup> Vgl. Steinmann/Gerum 1978, S. 7.

<sup>201</sup> Vgl. oben Abschnitt 3.2.1.

<sup>202</sup> Vgl. Steinmann/Gerum 1978, S. 84.

<sup>203</sup> Vgl. Oechsler 1992, S. 273.

Implizit stellt diese Korrektur der kapitalistischen Unternehmensordnung eine Kritik an den normativen Grundlagen des liberalen Marktmodells dar (vgl. Steinmann/Gerum 1978, S. 13 und S. 84 sowie Gerum 1992, S.301).

<sup>204</sup> Vgl. Oechsler 1993, Sp. 147 f.

<sup>205</sup> Vgl. Oechsler 1999, S. 344.

<sup>206</sup> Vgl. Gerum 1991, S. 147 f.

<sup>207</sup> Vgl. Oechsler 1999, S. 343.



betrieblichen Ebene schließlich sind im Rahmen des Betriebsverfassungsgesetzes (BetrVG 1972) Begründungsdiskurse institutionalisiert.<sup>208</sup>

Diese im Rahmen des Systems der industriellen Beziehungen strukturell verankerten Verständigungsprozesse "bei denen die Gestaltungskraft von Argumenten überprüft wird"<sup>209</sup> erweisen sich legitimitätskritisch betrachtet als ambivalent. Indem sie Entscheidungen begründungspflichtig machen, verhindern sie zwar einseitige Interessendurchsetzung und wirken auf einen Interessenausgleich hin.<sup>210</sup> Gleichwohl wird mit diesen Regelungen die im Eigentumsrecht begründete Herrschaft des Kapitals über die Lohnarbeit nicht legitimatorisch zur Disposition gestellt, sondern vielmehr als gesellschaftliches Strukturprinzip in ungeklärter Weise vorausgesetzt.<sup>211</sup> Anstatt den strukturellen Gegensatz zwischen Kapital und Arbeit "als Moment einer prinzipiell veränderbaren, normativen Praxis zu begreifen",<sup>212</sup> wird er allein aus der Existenz des Faktischen unkritisch akzeptiert und damit implizit als unabwendbare gesellschaftliche Realität deklamiert.<sup>213</sup> Dieser Reflexionsstop vor den empirisch vorgefundenen Bedingungen der sozialen Praxis kommt einer stillschweigenden Affirmation der gesellschaftlichen Herrschaftsstrukturen gleich.<sup>214</sup>

Die kompromißhafte Eingrenzung der ökonomischen Rationalität durch "soziale Schranken"<sup>215</sup> im arbeitsrechtlichen Regelungsrahmen bleibt insofern an der Problemoberfläche haften, als die Ursachen des strukturellen Konfliktes zwischen Kapital und Arbeit nicht problematisiert werden.<sup>216</sup> Demzufolge wird die soziale Rationalität durch die industriellen Beziehungen nur "ökonomisch verkürzt ins Spiel gebracht".<sup>217</sup> Es gelingt zwar vordergründig die Lage der Arbeitnehmer zu verbessern, zugleich wird damit aber das kapitalistische Wirtschaftssystem, das die lohnabhängigen Arbeitnehmer strukturell benachteiligt, als Ordnungsrahmen anerkannt und damit stabilisiert. Vor diesem Hintergrund kann die Institutionalisie-

<sup>208</sup> Vgl. Oechsler 1993, Sp. 147 und Oechsler 1999, S. 344.

<sup>209</sup> Oechsler 1999, S. 344.

<sup>210</sup> Vgl. Oechsler 1993, Sp. 147.

<sup>211</sup> Vgl. Müller-Jentsch 1997, S. 204. Vgl. ferner Oechsler 1978, S. 136.

<sup>212</sup> Ulrich 1997, S. 90.

<sup>213</sup> Vgl. Oechsler 1978, S. 136.

Die hier postulierte normative Kraft des Faktischen stellt einen naturalistischen Fehlschluß dar, d. h. einen unzulässigen Übergang vom "Sein" (deskriptive Aussagen) auf das "Sollen" (normative Aussagen) (vgl. Wittmann 1998, S. 85).

<sup>214</sup> Vgl. Ulrich 1997, S. 103.

Als besonders ideologieträchtig erweist sich in diesem Zusammenhang die dem Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG 1972) zugrundeliegende sozialpartnerschaftliche Harmonievorstellung (vgl. Oechsler 1997, S. 59), die in der Verpflichtung zur vertrauensvollen Zusammenarbeit und in der Friedenspflicht zum Ausdruck kommt (vgl. §§ 2,74 BetrVG 1972). Sie tendiert dazu, den strukturellen Interessengegensatz von Kapital und Arbeit zu verschleiern (vgl. Krell 1994, S. 175 f. sowie Staatz 1974, S. 65).

<sup>215</sup> Oechsler 1992, S. 273.

<sup>216</sup> Vgl. Oechsler 1978, S. 139.

nung von Mitbestimmungsrechten im rechtlichen Handlungskontext ökonomischen Handelns nicht als emanzipatorische Errungenschaft gewertet werden. Die strukturelle Verankerung sozialer Rationalität unterliegt vielmehr ganz der dialektischen Logik des Kapitalismus, der nur dann überlebensfähig ist, wenn er schrittweise Zugeständnisse an die Systemgeschädigten macht.<sup>218</sup> Die im System der industriellen Beziehungen strukturell verankerten Begründungsdiskurse erweisen sich folglich als unzureichend, da sie in Herrschaftsstrukturen eingebunden sind, die, wie oben ausgeführt wurde, einer transsubjektiven Legitimation entbehren.

### 3.2.3 Exkurs: Die sozialökonomische Rationalitätskonzeption als Leitidee vernünftigen Wirtschaftens

Diese Überlegungen machen deutlich, daß die Einführung der sozialen Rationalität als Komplement oder Korrektiv der ökonomischen Rationalität nur auf der Symptomebene ansetzt, da die ökonomische Rationalität hinsichtlich ihres normativen Gehaltes unhinterfragt bleibt.<sup>219</sup> Die Konzeption der ökonomischen und der sozialen Rationalität als zwei konkurrierende normative Logiken ergibt sich nicht aus dem originären arbeitsteiligen Wirtschaftsprozeß, sondern ist ein Ausfluß der kapitalistischen Wirtschaftsordnung, die diesen Gegensatz durch die Eigentumsordnung erst konstituiert. In Anbetracht der legitimatorischen Defizite des normativen Fundamentes der kapitalistischen Marktwirtschaft muß die ökonomische Rationalität neu konzeptualisiert werden.

Vor dem Hintergrund der regulativen Idee der transsubjektiven Verständigung gelten solche Handlungsweisen als ökonomisch vernünftig, die auf der Mittelebene des Handelns effizient *und* auf der Zweckebene gegenüber allen Betroffenen als legitim vertretbar sind.<sup>220</sup> Demzufolge muß die verselbständigte ökonomische Rationalität aus dem sozialen Vakuum herausgeholt werden, und zu einer umfassenderen, diskursethisch fundierten "sozialökonomischen"<sup>221</sup> Rationalitätskonzeption erweitert werden.<sup>222</sup> In dieser Rationalitätskonzeption wird "die Frage nach dem instrumentell rationalen Umgang mit der *Knappheit* von Ressourcen und

---

<sup>217</sup> Oechsler 1992, S. 273.

<sup>218</sup> Vgl. Staehle 1992, S. 76.

<sup>219</sup> Vgl. Ulrich 1997, S. 117.

<sup>220</sup> Vgl. dazu Abschnitt 2.1.2.

<sup>221</sup> Nach P. Ulrich (1997, S. 123) kann als sozialökonomisch "jede Handlung oder jede Institution gelten, die freie und mündige Bürger in der vernunftgeleiteten Verständigung aller Betroffenen als legitime Form der Wertschöpfung bestimmt haben".

<sup>222</sup> Vgl. Ulrich 1997, S. 120 ff.

Gütern (Effizienz) begrifflich unablösbar in die Frage nach dem ethisch rationalen Umgang mit den sozialen *Konflikten* zwischen allen Involvierten (Legitimität) eingebunden" (siehe Abb. 7).<sup>223</sup>

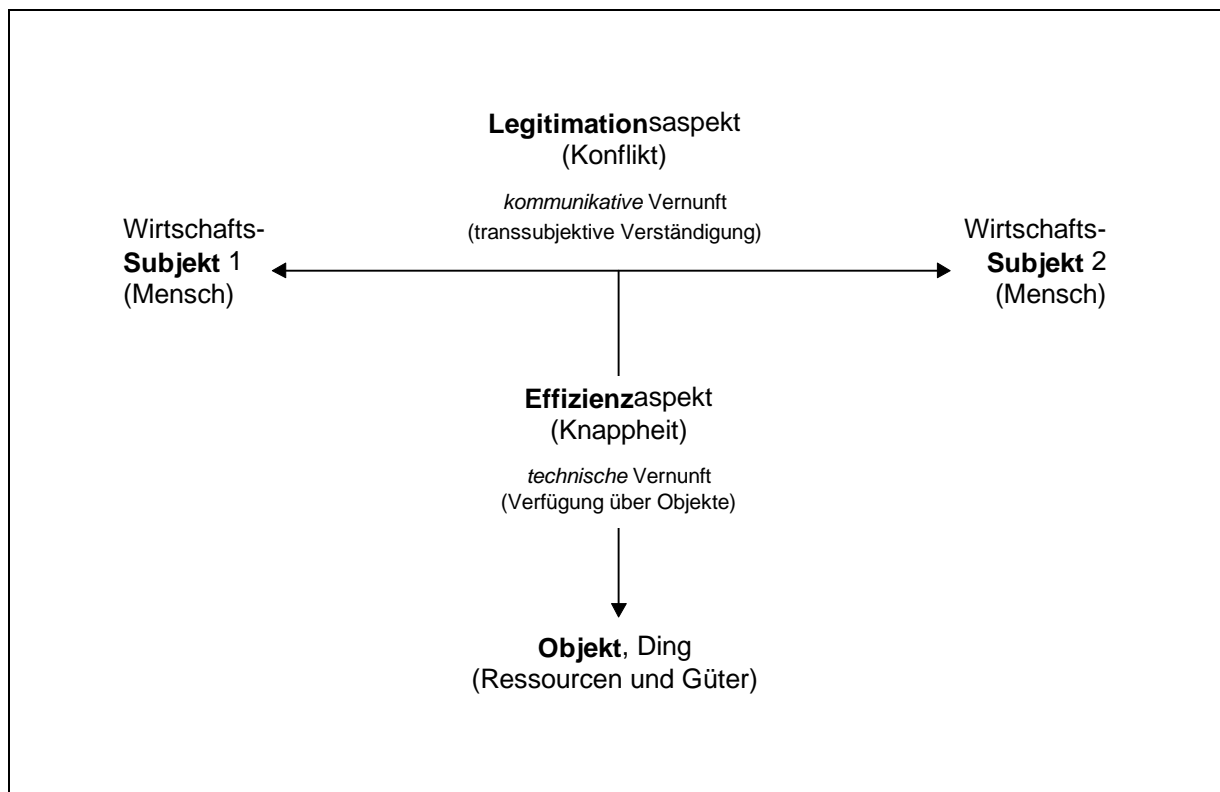


Abbildung 7: Die Idee der sozialökonomischen Rationalität<sup>224</sup>

Mit der Idee sozialökonomisch vernünftigen Wirtschaftens wird der zuvor "sprachlose" Homo oeconomicus für potentiell mündig erklärt.<sup>225</sup> Die Wirtschaftssubjekte werden nun als Menschen anerkannt, die in ihrem Handeln nicht (nur) durch *kausale Ursachen* determiniert, sondern (auch) durch *vernünftige Gründe* geleitet werden.<sup>226</sup> Die ökonomische Vernunft kann demzufolge ihren systematischen Ort nicht in der Sachlogik des anonymen Marktmechanismus haben, sondern muß vielmehr in der Kommunikationsgemeinschaft der vernunft- und sprachbegabten Subjekte verankert sein. Die Funktion des ökonomischen Ordnungsrahmen kann vernünftigerweise nur darin bestehen, herrschaftsfreie Verständigungsprozesse strukturell zu verankern, die der menschlichen Vernunft zur Entfaltung verhelfen können, anstatt die vermeintliche Unvernunft menschlichen Handelns durch anonyme institutionelle Mechanis-

Das zentrale Problem liegt also nicht in der Absicherung sozialer Rationalität im ökonomischen System (vgl. Oechler 1992, S. 273), sondern in der Überwindung der systeminduzierten Dichotomie von ökonomischer und sozialer Rationalität.

<sup>223</sup> Ulrich 1997, S. 122.

<sup>224</sup> Darstellung in Anlehnung an Ulrich 1997, S. 122.

<sup>225</sup> Vgl. Ulrich 1993, S. 357.

men (unsichtbare Hand des Marktes) zu kompensieren.<sup>227</sup> Damit wäre der Anforderungsrahmen für Reformen des ökonomischen Handlungskontextes i. S. des Vernunftprinzips der Transsubjektivität abgesteckt.

### 3.3 Reform der herrschenden Wirtschaftsordnung

Die Legitimitätskritische Grundlagenreflexion der ökonomischen Sachlogik des Marktes hat zu dem Ergebnis geführt, daß die herrschende Wirtschaftsordnung in ihrem normativen Kern nicht rechtfertigbar ist, da sie der kommunikativ-ethischen Rationalitätsidee der Transsubjektivität fundamental widerspricht. Somit stellt sich ihre Reform als Aufgabe.<sup>228</sup> Vor diesem Hintergrund kann dem Anliegen des NPI-Ansatzes, auf einen Wandel der gesellschaftlichen Bedingungen wirtschaftlichen Handelns hinzuwirken, eine grundsätzliche Berechtigung zugesprochen werden.

Das emanzipatorische Bestreben des NPI-Ansatzes zielt auf die Verwirklichung der Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung, die R. Steiner in seinen soziologischen Schriften als konkrete Utopie i. S. einer realisierbaren Neugestaltung entwickelt und seinerzeit zu verwirklichen gesucht hat.<sup>229</sup> Es stellt sich also nun die Aufgabe, den gesellschaftlichen Reformansatz R. Steiners unter dem Gesichtspunkt des ethischen Leitprinzips der transsubjektiven Verständigung einer kritischen Untersuchung zu unterziehen. Der Frage nach der konkreten Verwirklichung dieses gesellschaftsreformerischen Ansatzes über den Weg der Entwicklung von Unternehmen, wie es der NPI-Ansatz vorschlägt, wird dann in den darauffolgenden Kapiteln nachzugehen sein.

#### 3.3.1 Die Idee der Dreigliederung des sozialen Organismus

Die soziologischen Überlegungen Steiners gehen von der Frage nach dem Wesen des Menschen aus. Nach Steiner ist der Mensch in seiner Beziehung zu seinen Mitmenschen durch gegensätzliche Kräfte geprägt: er steht im Spannungsfeld sozialer und antisozialer Triebe.

---

<sup>226</sup> Vgl. Ulrich 1997, S. 131.

<sup>227</sup> Der idealtypische Marktmechanismus ist in seiner Logik geradezu zynisch, da vernunftgeleitetes Handeln der Subjekte nicht nur nicht erforderlich, sondern hinsichtlich der Allokationsergebnisse dysfunktional und somit schädlich ist. Der selbsttätige Regelungsmechanismus des Marktes kann das Gemeinwohl aller nur dann gewährleisten, wenn sich die Akteure entsprechend der Homo oeconomicus-Prämisse in ihrem ökonomischen Handeln allein an ihrem Eigennutzen orientieren (vgl. Ulrich 1997, S. 111 ff.).

<sup>228</sup> Vgl. Steinmann/Gerum 1978, S. 44.

<sup>229</sup> Vgl. Lievegoed 1974, S. 179 ff.

Insofern ist der Mensch gleichzeitig ein soziales und ein antisoziales Wesen.<sup>230</sup> Nach Steiner sind die antisozialen Triebe eine notwendige Bedingung für die Entwicklung des auf dem Denken begründeten menschlichen Selbstbewußtseins.<sup>231</sup> Insofern sei es ein Kennzeichen der Moderne, daß der antisoziale Pol des Menschen mit seinem wachsenden Selbstbewußtsein und Freiheitsbedürfnis immer mächtiger wird.<sup>232</sup> Im gesellschaftlichen Zusammenleben der Menschen bringen die als notwendige Entwicklungsbedingung anerkannten antisozialen Impulse nun allerdings "unleidige Zustände"<sup>233</sup> hervor.<sup>234</sup> Der sich im Egoismus manifestierenden antisozialen Entwicklungstendenz der Menschen müsse daher eine soziale Struktur als Gegengewicht entgegengesetzt werden.<sup>235</sup> Vor diesem Hintergrund besteht die soziale Forderung der Zeit nicht etwa darin, "Rezepte zu finden, um die antisozialen Triebe zu bekämpfen",<sup>236</sup> sondern vielmehr darin, die gesellschaftlichen Strukturen so einzurichten, daß die Menschen mit ihren antisozialen Trieben in das soziale Leben hineingegliedert und in ihren sozialen Trieben gefördert werden.<sup>237</sup>

Steiner unterscheidet demzufolge zwei Aspekte des sozialen Zusammenlebens der Menschen: die des einzelmenschlichen Handelns (Prozeßpol) und die der sozialen Einrichtungen (Strukturpol).<sup>238</sup> Beide Aspekte weisen eine wechselseitige Kausalitätsbeziehung auf: Betrachtet man die Einrichtungen, so sind sie "vom Menschen gemacht, aber sie machen auch den Menschen; oder wenn man die menschlichen Handlungen anschaut, sie machen die äußeren Verhältnisse, aber werden wiederum getragen von den äußeren Verhältnissen"<sup>239</sup> (siehe Abb. 8).

Vor dem Hintergrund dieser rekursiven Beziehung stellt sich Frage, was für gesellschaftliche Einrichtungen da sein müssen, "damit die Menschen die richtigen Gedanken haben können in sozialer Beziehung" und was für Gedanken da sein müssen, "damit im Denken auch diese richtigen sozialen Einrichtungen entstehen".<sup>240</sup> Von dieser Fragestellung ausgehend entwickelt Steiner die im folgenden in ihren Grundzügen skizzierte idealtypische Gesellschaftsordnung.

---

<sup>230</sup> Vgl. Steiner 1992, S. 10.

<sup>231</sup> Vgl. Steiner 1992, S. 22.

<sup>232</sup> Vgl. Steiner 1992, S. 39.

<sup>233</sup> Steiner 1992, S. 22.

<sup>234</sup> Vgl. Steiner 1992, S. 22.

<sup>235</sup> "Innen müssen die antisozialen Triebe wirken, damit der Mensch die Höhe seiner Entwicklung erreicht; außen im gesellschaftlichen Leben muß, damit der Mensch nicht den Menschen verliert im Zusammenhange des Lebens, die soziale Struktur wirken" (vgl. Steiner 1992, S. 39).

<sup>236</sup> Steiner 1992, S. 40.

<sup>237</sup> Vgl. Steiner 1979, S. 43.

<sup>238</sup> Vgl. Steiner 1988, S. 54 f.

<sup>239</sup> Steiner 1988, S. 55.

<sup>240</sup> Steiner 1988, S. 55.

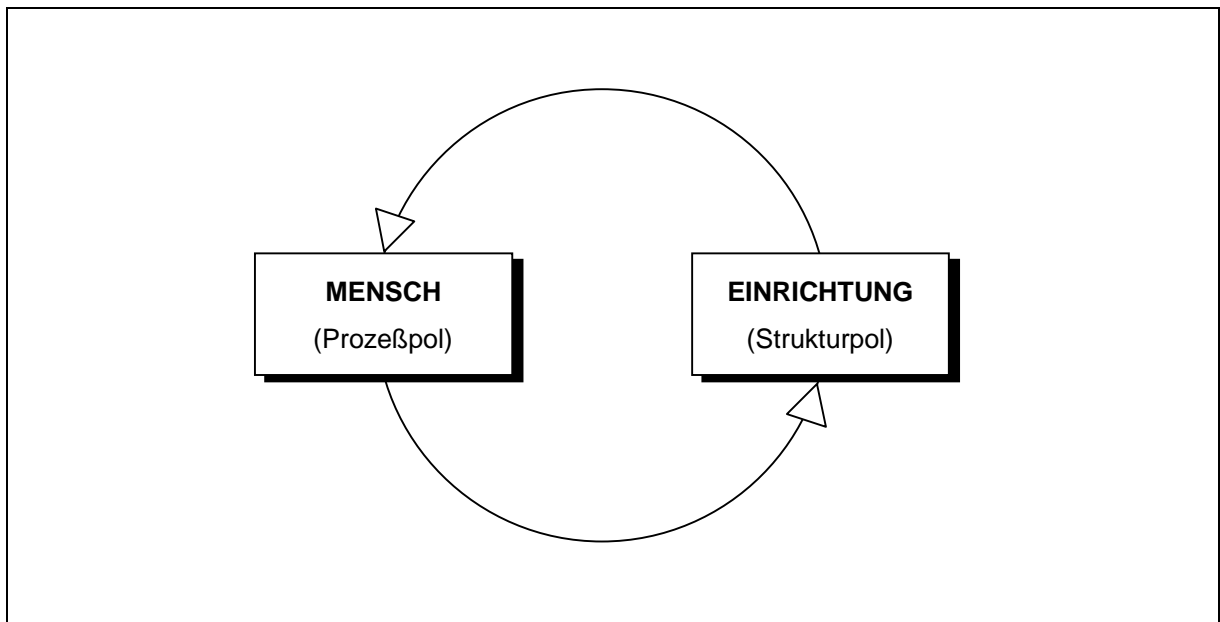


Abbildung 8: Die Polarität von Mensch und Einrichtung

Steiner vergleicht die Gesellschaft mit einem biologischen Organismus.<sup>241</sup> Wie beim menschlichen Organismus weist auch der soziale Organismus funktionale Subsysteme auf: Das Geistesleben, das Rechtsleben und das Wirtschaftsleben.<sup>242</sup>

1. Das **Geistesleben** umfaßt den gesellschaftlichen Bereich der Kultur (Wissenschaft, Kunst, Religion, Erziehungswesen), d. h. "alles dasjenige, was beruht auf der natürlichen Begabung des einzelnen menschlichen Individuums, was hineinkommen muß in den sozialen Organismus auf Grundlage dieser natürlichen, sowohl der geistigen wie der physischen Begabung des einzelnen menschlichen Individuums".<sup>243</sup> Seiner Funktion nach dient das Geistesleben also der Entwicklung der menschlichen Fähigkeiten.

<sup>241</sup> Vgl. Steiner 1991, S. 56 ff.

Wie Steiner betont, handelt es sich dabei nur um einen Vergleich unter dem Gesichtspunkt der funktionalen Gliederung (vgl. Steiner 1991, S. 56 f.) und nicht um eine analoge Übertragung naturwissenschaftlicher Gesetze auf den Gesellschaftsorganismus (vgl. Steiner 1991, S. 59 f.). Insofern ist Steiners Konzeption des sozialen Organismus von der organizistischen Gesellschaftskonzeption des Faschismus, in der der Wert des einzelnen Menschen (Organismuszelle) erst durch seine Zugehörigkeit zum Volksorganismus bestimmt wird, abzugrenzen (vgl. Luttermann 1990, S. 291). Wie Steiner im sog. soziologischen Grundgesetz eindeutig zum Ausdruck bringt, kommt dem gesellschaftlichen Kollektiv kein dem menschlichen Individuum übergeordneter Wert zu: "Die Menschheit strebt im Anfange der Kulturzustände nach Entstehung sozialer Verbände; dem Interesse dieser Verbände wird zunächst das Interesse des Individuums geopfert; die weitere Entwicklung führt zur Befreiung des Individuums von dem Interesse der Verbände und zur freien Entfaltung der Bedürfnisse und Kräfte des Einzelnen" (Steiner 1989b, S. 256).

<sup>242</sup> Vgl. Steiner 1991, S. 61 ff.

Eine analoge Gliederung der Gesellschaft in drei funktionale Subsysteme findet sich bei Habermas, der ein soziokulturelles, ein politisch-administratives und ein ökonomisches Subsystem unterscheidet (vgl. Habermas 1977, S. 15 ff.).

<sup>243</sup> Steiner 1991, S. 63.

2. Das **Rechtsleben** ist der staatlich-politische Bereich des sozialen Organismus.<sup>244</sup>  
 "In ihm macht sich alles das geltend, was von dem Urteil und der Empfindung eines jeden mündigen Menschen abhängig sein muß."<sup>245</sup> Auf der Grundlage des Rechtsbewußtsein der Menschen werden in diesem staatlichen Subsystem die Rechte und Pflichten der Menschen durch die Gesetzgebung geregelt.
3. Das **Wirtschaftsleben** schließlich setzt sich aus Warenproduktion, Warenzirkulation und Warenkonsum zusammen.<sup>246</sup> Seiner Funktion nach ist es auf die Befriedigung der menschlichen Bedürfnisse gerichtet.<sup>247</sup>

Steiner führt die sozialen Schäden darauf zurück, daß die drei gesellschaftlichen Funktionsbereiche in Gestalt des Einheitsstaates in chaotischer Weise zusammengefloßen sind.<sup>248</sup> Als lebensfähig könne sich der soziale Organismus nur erweisen, "wenn er gegliedert werde in eine selbständige Geistesverwaltung (...), in eine selbständige Verwaltung der politischen, der Staats- und Rechtsverhältnisse und in eine völlig selbständige Verwaltung des Wirtschaftslebens".<sup>249</sup> Der gesellschaftliche Reformansatz Steiners besteht also darin, auf der einen Seite das Geistesleben aus der Vormundschaft des Staates herauszulösen und auf sich selbst zu stellen,<sup>250</sup> und auf der anderen Seite das Wirtschaftsleben vom Staate völlig abzugliedern, um es aus seinen eigenen Bedingungen heraus zu verwalten.<sup>251</sup> Der Staat soll damit auf die originären Funktionen des Rechtslebens, d. h. der Regelung der Rechte und Pflichten und der Durchsetzung von Gesetzen beschränkt werden.<sup>252</sup> Die Einheit des ganzen sozialen Organismus wird also nicht mehr auf der gesellschaftlichen Verwaltungsstruktur des Einheits-

---

<sup>244</sup> Vgl. Steiner 1991, S. 20.

<sup>245</sup> Steiner 1991, S. 20.

<sup>246</sup> Nach der Definition Steiners ist eine Ware "jede Sache, die durch menschliche Tätigkeit zu dem geworden ist, als das sie an irgendeinem Orte, an den sie durch den Menschen gebracht wird, ihrem Verbrauch zugeführt wird" (Steiner 1991, S. 70).

<sup>247</sup> Vgl. Steiner 1991, S. 15.

<sup>248</sup> Vgl. Steiner 1981, S. 39.

<sup>249</sup> Steiner 1981, S. 39.

Steiner strebt mit der Dreigliederung des sozialen Organismus in autonome Verwaltungsbereiche keine Erneuerung der platonischen Ständegliederung (Lehrstand, Wehrstand und Nährstand) an (vgl. Steiner 1988, S. 57). Der soziale Organismus wird im Gegensatz zu Platons Staatslehre nicht nach Menschen, sondern auf der Ebene der Einrichtungen gegliedert. Die Menschen werden zu jedem der drei Glieder lebensvolle Beziehungen haben: "Dreigeteilt wird der vom Menschen abgesonderte, seinen Lebensboden bildende soziale Organismus sein; jeder Mensch als solcher wird ein Verbindendes der drei Glieder sein" (vgl. Steiner 1991, S. 140).

<sup>250</sup> Dieser Anspruch eines freien, d. h. vom Staat emanzipierten Geisteslebens ist ansatzweise bei den von Steiner begründeten Waldorfschulen verwirklicht.

<sup>251</sup> Vgl. Steiner 1981, S. 41.

<sup>252</sup> Vgl. Steiner 1991, S. 20.

In Anbetracht des Prinzips der Demokratie können dem Rechtslebens nur die Regelung solcher Inhalte obliegen, die jeder mündige Mensch unabhängig von seinen Fähigkeiten aufgrund seines Rechtsbewußtseins bzw.

staates beruhen, sondern sie wird aus der selbständigen Entfaltung der drei selbstverwalteten Glieder entstehen.<sup>253</sup>

Nachdem die Idee der Dreigliederung des sozialen Organismus in ihren Grundzügen skizziert wurde, kann nun auf das Wirtschaftsleben näher eingegangen werden.

### 3.3.2 Die assoziative Wirtschaftsordnung

Damit das Wirtschaftsleben seine gesellschaftliche Funktion, die Produktion und Bereitstellung von Gütern zur Bedürfnisbefriedigung, erfüllen kann, müssen entsprechende Einrichtungen bestehen.<sup>254</sup> Der institutionelle Rahmen des ökonomischen Handelns muß gewährleisten, daß sich die Bedürfnisse der Menschen "frei geltend machen können und daß auch der Wille und die Möglichkeit entstehen, das Nötige zu ihrer Befriedigung zu tun".<sup>255</sup> Da das Wirtschaftsleben entsprechend der Konzeption der Dreigliederung des sozialen Organismus aus seinen eigenen Bedingungen heraus gestaltet werden muß, stellt das Ordnungskonzept der Zentralverwaltungswirtschaft, das die Wirtschaft dem Rechtsleben unterordnet, keinen adäquaten strukturellen Rahmen dar.<sup>256</sup> Das idealtypische Ordnungskonzept der Marktwirtschaft wird der Anforderung einer Enthaltung des Staates aus dem Wirtschaftsleben zwar gerecht ("Nachtwächterstaat"), gleichwohl steht es einer Gesundung des sozialen Organismus entgegen, da die Struktur der marktlichen Koordination auf die antisozialen Triebe der Menschen abstellt anstatt durch eine strukturelle Ermöglichung sozialer Erkenntnisse den sozialen Trieben des Menschen zur Entfaltung zu verhelfen. Mit seiner Lobpreisung des Prinzips des wirtschaftlichen Egoismus forciert das liberale Marktmodell somit die antisoziale Entwicklungstendenz der Menschen.<sup>257</sup> Steiner betrachtet den Egoismus zwar als anthropologisches Faktum, mit dem zu rechnen ist, sieht aber im Wirtschaftsleben zugleich einen Gegenpol zu

---

Rechtsgefühls zu beurteilen imstande ist. Dieses Kriterium ist bei der Regelung der Rechte und Pflichten der Menschen erfüllt.

<sup>253</sup> Vgl. Steiner 1991, S. 20.

Wie schon der Begriff der *Gliederung* zum Ausdruck bringt, impliziert der Gedanke der autonomen Selbstverwaltung von Geistesleben, Rechtsleben und Wirtschaftsleben keine völlige *Trennung* der drei gesellschaftlichen Funktionssysteme voneinander. Die Glieder des sozialen Organismus sind in ihrem Verhältnis zueinander vielmehr durch interdependente Einflußbeziehungen geprägt. So fließen dem Staat und dem Wirtschaftsleben die im Bereich des Geisteslebens entwickelten Fähigkeiten zu (vgl. Steiner 1991, S. 11). Das Wirtschaftsleben gewährleistet seinerseits die materielle Grundlage des Geisteslebens und des Rechtslebens. Das staatliche Subsystem schließlich begrenzt die beiden anderen gesellschaftlichen Subsysteme durch Vorgabe des gesetzlichen Rahmens (z. B. Menschenrechte, Schulpflicht, Arbeitsschutz etc.).

<sup>254</sup> Vgl. Steiner 1991, S. 67.

<sup>255</sup> Steiner 1991, S. 67.

<sup>256</sup> Vgl. Steiner 1991, S. 67 ff.

<sup>257</sup> Die ökonomischen Einrichtungen stellen in der Marktwirtschaft demnach kein strukturelles Gegengewicht zum antisozialen Pol des Menschen sondern sie verstärken diesen, indem sie ihn normativ überhöhen.



dem egoistischen Eigeninteresse der Menschen, nämlich in der arbeitsteiligen Struktur des wirtschaftlichen Prozesses. "Die Arbeitsteilung tendiert dazu, daß niemand mehr für sich selbst arbeitet; sondern das, was er erarbeitet muß alles an die anderen übergehen. Das was er braucht, muß ihm wiederum zurückkommen von der Gesellschaft".<sup>258</sup> Seiner Struktur nach weist der arbeitsteilige Wirtschaftsprozeß somit einen altruistischen Charakter auf.<sup>259</sup> Ausgehend von der phänomenologischen Polarität von einzelmenschlichem Egoismus und strukturellem Altruismus entwickelt Steiner das Konzept einer assoziativen Wirtschaftsordnung.

Das Konzept der assoziativen Wirtschaft ist eine Wirtschaftsordnung, bei der die Koordination der ökonomischen Handlungen und die Interessenabstimmung weder übergeordneten staatlichen Instanzen, noch einem anonymen (unbewußten) Marktmechanismus obliegt. Die Koordinationsleistungen sind hier von den im Wirtschaftsprozeß stehenden Menschen im Rahmen von Assoziationen aus ihrer unmittelbaren Einsicht und ihrem Interesse heraus zu vollbringen.<sup>260</sup> Diese Assoziationen lassen sich als ein föderativ gegliedertes,<sup>261</sup> das gesamte Beziehungsgefüge des arbeitsteiligen Wirtschaftsprozesses abdeckendes Netzwerk von Einrichtungen charakterisieren, in denen die Wirtschaftssubjekte ihre Beziehungen kommunikativ koordinieren. Aus der assoziativ vermittelten Übersicht des volkswirtschaftlichen Prozesses kann einhergehend mit der vollen Entfaltung der Produktivitätspotentiale der Arbeitsteilung (Effizienz) ein objektiver Gemeinsinn entstehen.<sup>262</sup>

Durch das Assoziationsprinzip tritt die (kommunikative) Vernunft der Menschen an die Stelle des heute herrschenden rein marktlichen Koordinationsmechanismus.<sup>263</sup> Allerdings bildet der Markt als Schnittpunkt zwischen Warenproduktion (Aufbaupol) und Warenkonsum (Abbaupol) weiterhin eine Instanz der Interessenabstimmung. Aus dem Spannungsverhältnis von Produzenten- und Konsumenteninteressen (wertbildende Spannung) ergeben sich Marktpreise.<sup>264</sup> Im Gegensatz zum liberalen Marktmodell wird in der assoziativen Wirtschaft die bedürfnisgerechte Koordination des Produktionsprogrammes der Unternehmen aber nicht

---

<sup>258</sup> Steiner 1979, S. 45.

<sup>259</sup> Vgl. Steiner 1979, S. 46 f.

Der in der Arbeitsteilung begründete strukturelle Altruismus des Wirtschaftslebens ist, wie Steiner betont, nicht ein normativ-ethisches Ideal, sondern eine empirische volkswirtschaftliche Kategorie (vgl. Steiner 1979, S. 47).

<sup>260</sup> Vgl. Steiner 1991, S. 16.

<sup>261</sup> Vgl. Steiner 1989a, S. 267.

<sup>262</sup> Vgl. Steiner 1979, S. 152 f.

Steiner bezeichnet diesen Gemeinsinn als objektiv, weil er allein aus der Erkenntnis in die Notwendigkeiten des arbeitsteiligen Wirtschaftsprozesses resultiert und daher keineswegs als moralisches Postulat, als "kategorischer Imperativ der Selbstlosigkeit", der befolgt werden müsse, damit die Wirtschaft gut werde, mißverstanden werden darf (vgl. Steiner 1979, S. 153).

<sup>263</sup> Vgl. Steiner 1988, S. 58.

primär ex post durch die marktliche Preisbildung koordiniert. Vielmehr erfolgt im Rahmen der Assoziationen, in denen sich Produzenten, Händler und Konsumenten zusammenfinden, auch eine ex ante Koordination. Hier werden die Bedürfnisse der Konsumenten ermittelt, die Produktion entsprechend dieser Bedürfnisse eingerichtet und die Preise gemäß der durch den Produktionsprozeß gegebenen Wertschöpfung (wertbildende Bewegung) kalkuliert.<sup>265</sup> Werden diese ex ante kalkulierten Preise durch die Preise der Transaktionen am Markt nicht bestätigt, so sind im Rahmen einer assoziativen ex-post-Koordination Maßnahmen der Anpassung der Produktionsbedingungen einzuleiten. Die Koordination der Wertekette vom Produzenten bis zum Konsumenten erfolgt demnach durch das Zusammenspiel einer assoziativen Vorauskoordination und Feedbackkoordination.<sup>266</sup>

Die Produktionsfaktoren werden in der assoziativen Wirtschaft nicht über Faktormärkte alloziert, sondern im Rahmen der Assoziationen durch die Produzenten einer Branche (Branchenassoziationen)<sup>267</sup> in Abstimmung mit den anderen Branchen (zwischenbranchliche Assoziationen) verwaltet.<sup>268</sup> Die Produktionsmittel (das Sachkapital) verdanken ihren Wert dem arbeitsteiligen Wirtschaftszusammenhang, in welchem sie eingegliedert sind. Daher dürfen sie als solche nach Steiners Auffassung nicht durch Eigentum privat angeeignet werden.<sup>269</sup> Eine Vergesellschaftung des Eigentums an den Produktionsmittel i. S. d. Sozialismus ist jedoch auch nicht adäquat, da das Kapital als Grundlage wirtschaftlicher Initiative der individuellen Verfügung zugänglich sein muß.<sup>270</sup> Ökonomisch sachgerecht sei es daher, daß das Verfügungsrecht über die Produktionsmittel bzw. über das Kapital durch die Assoziation auf Unternehmer übertragen wird, die sich durch Fähigkeiten legitimieren.<sup>271</sup> Wenn diese aus dem Erwerbsleben wieder ausscheiden, muß die Überleitung der Produktionsmittel an einen fähigen Nachfolger assoziativ vermittelt werden.<sup>272</sup>

---

<sup>264</sup> Vgl. Steiner 1979, S. 70 f.

<sup>265</sup> Vgl. Steiner 1979, S. 23 ff.

<sup>266</sup> Nach Kieser/Kubicek (1992, S. 100 f.) ist unter einer *Vorauskoordination* eine vorausschauende Abstimmung zu verstehen, während die *Feedbackkoordination* als Reaktion auf Störungen erfolgt.

<sup>267</sup> Vgl. Steiner 1989a, S. 31.

<sup>268</sup> Vgl. Steiner 1980, S. 99.

Als Instanz der Vermittlung zwischen Produktion und Konsum ist der Gütermarkt im originären Wirtschaftsprozess begründet und insofern adäquat. Die Faktormärkte dagegen sind als kapitalistisch-marktwirtschaftliche Artefakte einzustufen, da sie auf der kapitalistischen Eigentumsordnung beruhen.

<sup>269</sup> Vgl. Steiner 1991, S. 108 f.

Das gesamte Kapital der Betriebe wird dementsprechend wie Fremdkapital behandelt.

<sup>270</sup> Vgl. Steiner 1991, S. 98 sowie Steiner 1981, S. 42 ff.

<sup>271</sup> Vgl. Steiner 1991, S. 94 f.

<sup>272</sup> Vgl. Steiner 1991, S. 112.

Da sich die Arbeitskraft nicht vom ihrem Träger ablösen läßt, macht es keinen Sinn sie als käufliche Ware über einen Arbeitsmarkt zu allozieren.<sup>273</sup> Die rechtliche Beziehung zwischen dem Unternehmer und den Mitarbeitern kann nach Steiner nur als Gesellschafterverhältnis adäquat gestaltet werden.<sup>274</sup> Dementsprechend muß anstelle des heute üblichen Lohnverhältnisses ein vertragliches Teilungsverhältnis treten, welches entsprechend der individuellen Leistungsbeiträge Quoten an dem durch alle Beteiligten gemeinsam erwirtschafteten Ertrag festlegt.<sup>275</sup> Durch diese rechtliche Ausgestaltung des Arbeitsprozesses ist der Konflikt zwischen Kapital und Arbeit strukturell behoben. Die innerbetriebliche Hierarchie ist nicht mehr durch das einer ökonomischen Legitimation entbehrenden rechtliche Institut des Kapitaleigentums determiniert, sondern durch die individuellen Fähigkeiten begründet. Die Beziehung zwischen "Arbeitsleiter" und den "Arbeitsleistern" wird insofern nicht grundsätzlich konfliktär sein, als es ganz im Sinne der Interessen der ausführenden Arbeiter sein wird, daß die Unternehmensleitung in den Händen kompetenter Menschen liegt. Den Überlegungen Steiners zufolge kann der in der Arbeitsteilung begründeten Entfremdung der Arbeiter von den Produktions- und Marktvorgängen durch regelmäßige Besprechungen und die Öffentlichkeit der Geschäftsführung begegnet werden.<sup>276</sup>

Bei personellen Überkapazitäten in einem Betrieb (bzw. in einer Branche) müssen anderweitige Beschäftigungsmöglichkeiten durch die Assoziation vermittelt werden. Eine Entlassung in die Arbeitslosigkeit wird keinen Sinn machen, da die Finanzierung der Einkommen aller Menschen dem assoziativ verwalteten gesellschaftlichen Subsystem des Wirtschaftslebens als Ganzem obliegt. Insofern somit die (sozialen) Kosten eines Personalabbaus nicht externalisiert werden können, werden sie etwa bei Rationalisierungsmaßnahmen von vornherein einberechnet (internalisiert) was sich makroökonomisch als effizienter erweist gegenüber einer nachträglichen sozialstaatlichen Korrektur externalisierter Kosten. Durch die Assoziationen soll gewährleistet werden, daß die ökonomischen Folgen und Nebenfolgen des wirtschaftlichen Handelns von vornherein berücksichtigt werden, so daß sich die einzelnen wirtschaftlichen Entscheidungen, vermittelt durch einen rein sachlichen Diskurs zwischen den Betrieben und Branchen, an der gesamtwirtschaftlichen Effizienz orientieren können.

---

<sup>273</sup> Vgl. Steiner 1991, S. 78.

<sup>274</sup> Vgl. Steiner 1989a, S. 59.

<sup>275</sup> Vgl. Steiner 1991, S. 99.

Dies bedeutet, daß der Arbeiter nicht seine Arbeit verkauft, sondern das von ihm (anteilig) erarbeitete Produkt.

<sup>276</sup> Vgl. Steiner 1991, S. 97.

### 3.3.3 Kritische Würdigung des ökonomischen Reformansatzes Steiners

Der gesellschaftliche Reformansatz Steiners konnte hier nur in seinen grundlegenden Leitlinien skizziert werden. Insofern kann die kritische Würdigung keinen abschließenden Charakter haben.<sup>277</sup> Es kann an dieser Stelle also nur darum gehen, das normative Fundament der assoziativen Wirtschaftsordnung hinsichtlich seiner Legitimität kritisch zu hinterfragen.

Unter dem Gesichtspunkt des ethischen Prinzips der Transsubjektivität vermag der Ansatz Steiners aus mehreren Gründen zu überzeugen: Mit dem Prinzip der assoziativen Koordination, als Alternative zum Marktmechanismus, wird die kommunikative Verständigung über die legitimen Ansprüche aller am Wertschöpfungsprozeß Beteiligten und Betroffenen zur Grundlage des ökonomischen Handelns. Weiterhin werden die asymmetrischen Kommunikationsbedingungen, die aus der eigentumsrechtlich begründeten Herrschaft der Kapitaleigner resultieren, strukturell behoben,<sup>278</sup> da die Verfügung über die Produktionsmittel nicht mehr auf dem Eigentumsrecht, sondern auf der assoziativen, d. h. gegenseitigen Anerkennung der wirtschaftlichen Fähigkeiten beruht.

Indem die Erfüllung der Funktion des wirtschaftlichen Subsystems der Gesellschaft allein in der Zuständigkeit der Selbstverwaltungsorgane des Wirtschaftslebens, d. h. der assoziativen Verständigungsorgane gestellt ist, wird zudem der Dualismus von ökonomischer Rationalität (Markt) und sozialer Rationalität (Staat) im Wirtschaftsleben strukturell überwunden. Die Wirtschaftssubjekte müssen nunmehr im Rahmen von Assoziationen die *Zwecke* ihres Handelns rechtfertigen und die Wahl der *Mittel* argumentativ begründen.<sup>279</sup> So wird mit der assoziativen Ausgestaltung des ökonomischen Ordnungszusammenhangs ein sinnorientiertes Handeln i. S. der sozialökonomischen Vernunft möglich.<sup>280</sup>

Zusammenfassend kann festgestellt werden, daß die assoziative Struktur der Wirtschaft eine annähernde Verwirklichung der kontrafaktischen<sup>281</sup> Metainstitution der herrschaftsfreien Verständigungsgemeinschaft darstellt. Insofern folgt die Konstruktionslogik des ökonomischen

---

<sup>277</sup> Ein umfassende Würdigung würde insbesondere eine eingehende Erörterung der Wirkungsproblematik sowie der situationsbezogenen Realisierbarkeit erfordern (vgl. die methodischen Anforderungen der Kulturreform in Abschnitt 2.1.3). Die Frage, inwiefern der NPI-Ansatz einen Weg zur Verwirklichung der assoziativen Wirtschaft aufzeigt, wird Gegenstand des 5. Kapitels dieser Arbeit sein.

<sup>278</sup> Durch die Koppelung des Verfügungsrechtes über die Produktionsmittel an den individuellen Fähigkeiten der Menschen, werden die kapitalistischen, aus dem Privateigentum an den Produktionsmitteln resultierenden gesellschaftlichen und innerbetrieblichen Herrschaftsstrukturen neutralisiert.

<sup>279</sup> Die Wirtschaftssubjekte müssen insofern die gesamtwirtschaftlichen Folgen ihrer Entscheidungen mittragen (Verantwortungsprinzip).

<sup>280</sup> Vgl. die Ausführungen zur sozialökonomischen Rationalität in Abschnitt 3.2.3.

Reformansatzes Steiners dem Leitprinzip der Transsubjektivität. Damit hält die Idee der assoziativen Wirtschaftsordnung in ihrem normativen Kern der Legitimitätskritischen Überprüfung stand.

Die assoziative Wirtschaftsordnung kann insofern als eine *konkrete* Utopie angesehen werden, als sie nicht auf wirklichkeitsfremden Prämissen beruht. Steiner setzt mit seinem Reformkonzept, wie abschließend noch einmal betont werden soll, nicht vollkommeneren Menschen voraus, sondern er sucht vielmehr Einrichtungen zu verwirklichen, die eine Entwicklung des Menschen und ein selbstbestimmtes Zusammenleben ermöglichen.

### 3.4 Zwischenfazit

Der Rechtfertigungsdiskurs über die normativen Grundlagen des gesellschaftlichen Handlungskontextes von Unternehmen hat zu dem Ergebnis geführt, daß die herrschende kapitalistische Wirtschafts- (und Gesellschafts-) ordnung einer legitimatorischen Basis entbehrt, und sich infolgedessen aus der Prämisse des ethischen Prinzips der Transsubjektivität das Erfordernis einer Reform der gesellschaftlichen Strukturen ergibt. Der gesellschaftliche Reformansatz der Dreigliederung des sozialen Organismus hat sich im Lichte des Transsubjektivitätsprinzips als rechtfertigbar erwiesen. Die Untersuchung hat somit zu dem vorläufigen Ergebnis geführt, daß das normative Ziel des NPI-Ansatzes als legitim einzustufen ist.

Nachdem diese Frage geklärt ist, kann im weiteren Verlauf der Arbeit untersucht werden, wie der anvisierte gesellschaftliche Emanzipationsprozeß auf der Grundlage der Entwicklung von Unternehmen entsprechend dem Konzept des NPI realisiert werden kann. Nachdem sich die Ausführungen bis hierhin auf der Ebene des Handlungskontextes bewegten, ist der Fokus nun im folgenden Kapitel auf die Ebene der Handlungsstrategie zu richten. In einem abschließenden Kapitel wird dann die Ebene der Handlungsstrategie auf die des Handlungskontextes zu beziehen sein, und zwar mit der Fragestellung, ob es dem NPI-Ansatz gelingt, die strukturellen Zwänge der kapitalistischen Wirtschaftsordnung zu überwinden und der gesellschaftlichen Entwicklung in Richtung einer assoziativen Wirtschaft Bahn zu brechen.

---

<sup>281</sup> Die ideale Diskurssituation ist eine transzendente regulative Idee, in deren Lichte die kommunikative Praxis normativ-kritisch beurteilt werden kann (vgl. Ulrich 1997, S. 100). Sie kann als solche niemals empirisch eingeholt, sondern nur annäherungsweise verwirklicht werden (vgl. Ulrich 1993, S. 367).

## 4 Die Entwicklung der Unternehmen

Die Untersuchung der Veränderung von Organisationen im Zeitablauf ist ein zentrales Forschungsfeld der Organisationssoziologie.<sup>282</sup> Es handelt sich bei dieser dynamischen Perspektive keineswegs bloß um ein Spezialthema der Organisationstheorie, sondern vielmehr um ein "grundlegendes theoretisches Paradigma zur Erklärung von Strukturen und Prozessen in Organisationen".<sup>283</sup> Im Unterschied zum Konzept der "Organisationsentwicklung", bei dem es um die bewußt geplante Veränderung von Organisationen geht, untersuchen Ansätze des organisatorischen Wandels wie sich Organisationen "von selbst" verändern und welchen Gesetzmäßigkeiten die Evolution von Organisationen unterliegt.<sup>284</sup>

Nach K.Türk lassen sich drei Grundmodelle des organisatorischen Wandels unterscheiden: Entwicklungsmodelle, Selektionsmodelle und Lernmodelle.<sup>285</sup>

- **Entwicklungsmodelle** sind dadurch gekennzeichnet, daß sie von immanenten Triebkräften der Veränderung in Organisationen ausgehen. Durch eine endogene Dynamik erhält der organisatorische Wandel eine eindeutige Richtung und folgt einem typischen Entwicklungsmuster.<sup>286</sup> Die Gestaltwandlungen, in denen sich die organisatorische Entwicklung vollzieht, beruhen darauf, daß einzelne Systemelemente der Organisation nicht beliebig unabhängig voneinander variieren können, sondern aufgrund ihrer Interdependenz kohärente Muster bilden.<sup>287</sup>

Bezüglich des inhaltlichen Wandels lassen sich unter den Entwicklungsmodellen Lebenszyklusmodelle, Wachstumsmodelle sowie Kristalisationsmodelle unterscheiden.<sup>288</sup> In Analogie zur Biologie unterstellen Lebenszyklusmodelle eine diskontinuierliche Abfolge von Entwicklungsstufen im Leben der Organisation, die jeweils spezifische Gestalten bzw. Konfigurationen aufweisen<sup>289</sup> und durch bestimmte Probleme und Lösungsmuster gekennzeichnet sind.<sup>290</sup> Typischerweise durchlaufen die organisatorischen Übergänge von einer Entwicklungsstufe in die nächste eine Krisenphase, die entweder zum Niedergang oder zur Regeneration auf höherem Niveau führt.<sup>291</sup> Im Gegensatz zu den Lebenszyklusmodellen

---

<sup>282</sup> Vgl. Türk 1992, Sp. 1641.

<sup>283</sup> Türk 1989, S. 52.

<sup>284</sup> Vgl. Türk 1989, S. 51 f.

<sup>285</sup> Vgl. Türk 1989, S. 55.

<sup>286</sup> Vgl. Türk 1989, S. 55,58.

<sup>287</sup> Vgl. Türk 1989, S. 57.

<sup>288</sup> Vgl. Türk 1989, S. 59.

<sup>289</sup> Vgl. Türk 1989, S. 60.

<sup>290</sup> Vgl. Kieser 1992, Sp. 1222.

<sup>291</sup> Vgl. Türk 1989, S. 61.

unterstellen die Wachstumsmodelle eine kontinuierliche Entwicklung von Organisationen.<sup>292</sup> Als Kristalisationsmodelle werden schließlich solche Modelle bezeichnet, die Prozesse einer zunehmenden strukturellen Verhärtung von Organisationen und daraus resultierenden abnehmenden Entropie organisatorischen Handelns beschreiben.<sup>293</sup>

- Ausgangspunkt der **Selektionsmodelle** sind konkurrierende organisatorische Einheiten in einer gemeinsamen Umwelt. Angesichts knapper Ressourcen können nur solche Organisationen im "Überlebenskampf" d. h. im Selektionsprozeß der Umwelt bestehen, die sich durch eine hohe, sich in ihrem reproduktiven Potential ausdrückende Anpassungsfähigkeit auszeichnen.<sup>294</sup>
- Die **Lernmodelle** schließlich lassen sich als reflexive Fehlerkorrekturmodelle charakterisieren.<sup>295</sup> Im Gegensatz zu den eher "fatalistischen"<sup>296</sup> Selektionsmodellen, heben sie die Fähigkeit einer Organisation zur aktivistischen Selbstveränderung hervor.<sup>297</sup>

Das im Rahmen dieser Arbeit zu untersuchende aus der anthroposophischen Sozialwissenschaft inspirierte Modell des organisatorischen Wandels, das NPI-Konzept der Unternehmensentwicklung, ist in dieser Systematik unter den Entwicklungsmodellen als Lebenszyklusmodell einzuordnen. Wie zu zeigen sein wird, handelt es sich bei diesem Konzept aber keineswegs nur um ein deskriptives Modell zur Erklärung organisatorischer Entwicklungsprozesse, sondern darüberhinaus auch um einen normativen Ansatz zur Gestaltung dieser Prozesse.

#### 4.1 Das Phasenkonzept der Unternehmensentwicklung (der NPI-Ansatz)

Das Konzept des Niederländischen Pädagogischen Institutes (NPI)<sup>298</sup> ist seinem Selbstverständnis nach der Versuch, einen neuen Weg in der Entwicklung von Organisationen zu finden.<sup>299</sup> In einer Zeit schneller Veränderungen und zunehmender Komplexität ist das Manage-

---

<sup>292</sup> Vgl. Türk 1989, S. 74.

<sup>293</sup> Vgl. Türk 1989, S. 78 f.

<sup>294</sup> Vgl. Türk 1989, S. 58.

<sup>295</sup> Vgl. Türk 1989, S. 57.

<sup>296</sup> Türk 1989, S. 94.

<sup>297</sup> Vgl. Türk 1989, S. 58.

<sup>298</sup> Das NPI-Institut für OE in Zeist (NL) wurde 1954 in Zusammenarbeit mit der Wirtschaftshochschule Rotterdam gegründet (vgl. Rehn 1979, S. 77, Fn. 1). Es zählt bis heute zu den führenden europäischen Instituten für Organisationsentwicklung (vgl. Staehle, 1991a, S. 541).

<sup>299</sup> Vgl. Lievegoed 1974, S. 5.

ment von Unternehmen mit neuen Fragestellungen konfrontiert.<sup>300</sup> Weiterhin ergeben sich aus der inneren Entwicklungsdynamik der Unternehmen vielfältige, strukturelle und menschliche Probleme.<sup>301</sup> Vor dem Hintergrund der aus diesen internen und externen situativen Faktoren resultierenden Herausforderungen ist es dem NPI-Ansatz zufolge notwendig, in Konzeptionen der Entwicklung denken zu lernen, und sich mit den Gesetzmäßigkeiten der Evolution von Unternehmen vertraut zu machen.<sup>302</sup>

#### 4.1.1 Evolutionstheoretische Grundlagen

Das NPI arbeitet auf der Grundlage eines von Lievegoed, dem Gründer und langjährigen Leiter des NPI,<sup>303</sup> ausgearbeiteten Konzeptes der Evolution sozialer Systeme.<sup>304</sup> Dieses Konzept der Unternehmensentwicklung beruht auf einem aus der Biologie abgeleiteten Entwicklungsbegriff. Entwicklung ist im Gegensatz zum kontinuierlich verlaufenden quantitativen Systemwachstum durch qualitative Strukturveränderungen des Systems gekennzeichnet. Ein Organismus kann nur bis zu einer bestimmten Grenze wachsen, ohne seine Struktur zu ändern. Erfährt die Binnenstruktur an diesen kritischen Punkten keine Neuordnung, führt weiteres Wachstum zu einer Desintegration, d. h. zu einem Absterben des Organismus.<sup>305</sup> In diesem diskontinuierlichen, von Strukturkrise zu Strukturkrise verlaufenden Entwicklungsprozeß lassen sich folgende charakteristische Phasen unterscheiden:<sup>306</sup>

- globales Ausgangsmodell
- Differenzierung, Organbildung und Hierarchisierung
- Integration zu einem System höherer Komplexität mit spezialisierten Subsystemen

---

<sup>300</sup> Vgl. Lievegoed 1974, S. 22 f.

<sup>301</sup> Vgl. Lievegoed 1974, S. 17.

<sup>302</sup> Vgl. Lievegoed 1974, S. 23.

<sup>303</sup> Bernhard Lievegoed (1905-1992) war von Beruf Arzt, Psychiater, Heilpädagoge, OE-Berater und Universitäts-Professor für "Sozialpädagogik" (Niederländische Wirtschaftshochschule Rotterdam) sowie für "Soziale Betriebswissenschaften" (Technische Universität Twente / NL). Er war Gründer des NPI (1954) und der Freien Hochschule in Driebergen (1971) sowie Mitbegründer der Freien Europäischen Akademie für Wissenschaften mit Sitz in Witten-Herdecke (1975). Über viele Jahre war Lievegoed Vorsitzender der Anthroposophischen Gesellschaft der Niederlande (vgl. Glas/Lievegoed 1993, S. 206).

<sup>304</sup> Vgl. Lievegoed 1974.

<sup>305</sup> Vgl. Lievegoed 1974, S. 35.

<sup>306</sup> Vgl. Lievegoed 1974, S. 36.



Lievegoed überträgt diesen biologischen Entwicklungsbegriff auf das Wachstum und die Entwicklung eines Unternehmens, das er als organisches System<sup>307</sup> konzeptualisiert. Ein solches System besteht aus drei Subsystemen.<sup>308</sup> Hinsichtlich der mit der wirtschaftlichen Zielsetzung zusammenhängenden Aspekte ist das Unternehmen als wirtschaftliches (Sub-) System zu betrachten. Der das gesamte Unternehmen durchziehende technische Apparat konstituiert das technische Subsystem und schließlich umfaßt das Unternehmen ein soziale Subsystem, das durch die Beziehungen der zusammenarbeitenden Menschen gebildet wird.

Soziale Organismen gehorchen in ihrer Entwicklung in hohem Maße einer Eigengesetzlichkeit: ähnlich wie biologische Organismen weisen sie Vitalität, Wachstum und Organbildung auf. Sie entwickeln sich in diskontinuierlichen Phasen, die durch eine Verlagerung der strukturtragenden Prinzipien geprägt sind.<sup>309</sup> Gleichwohl unterscheiden sich soziale und biologische Organismen in wesentlichen Punkten und dürfen daher nicht gleichgesetzt werden, wie Lievegoed betont: Während die Entwicklung eines biologischen Objektes von einem dem Objekt immanenten praeformierten Endziel bestimmt wird, muß das Entwicklungsziel eines sozialen Gebildes von den ihm angehörenden Menschen bewußt gesehen und angestrebt werden. Ein weiterer Unterschied ist darin zu sehen, daß die aus Menschen bestehenden Glieder des sozialen Organismus in ihrem Stellenwert nicht mit biologischen Zellen vergleichbar sind.<sup>310</sup>

#### 4.1.2 Die drei Entwicklungsphasen des Unternehmens

In ihrer Biographie durchlaufen Organisationen verschiedene Lebensphasen, die dem biologischen Grundmuster von Globalisierung, Differenzierung und Integration folgen, und jeweils durch die Dominanz eines bestimmten Subsystems geprägt sind.<sup>311</sup> Ausgangspunkt ist ein globales Ganzes, in dem alle Funktionen noch implizit und undifferenziert sind. Die Entwicklung führt von diesem globalen Anfang zu größerer Differenzierung und Komplexität und mündet schließlich in ein neues globales Ganzes auf einer qualitativ höheren Ebene.<sup>312</sup> Dieser Entwicklungsprozeß vollzieht sich in den drei nachstehend beschriebenen idealtypischen Phasen, die in organisatorischen Längsschnittanalysen anzutreffen sind.

<sup>307</sup> Das System ist definiert als eine abgegrenzte Gesamtheit funktional zusammenhängender Elemente (vgl. Lievegoed 1974, S. 23).

<sup>308</sup> Vgl. Vgl. dazu und zum folgenden Lievegoed 1974, S. 23 sowie Rehn, 1979, S. 86.

<sup>309</sup> Vgl. Glasl/Lievegoed 1993, S. 23.

<sup>310</sup> Vgl. Lievegoed 1974, S. 36 f.

<sup>311</sup> Vgl. Lievegoed 1974, S. 15.

<sup>312</sup> Vgl. Glasl/Lievegoed 1993, S. 27.

## (1) Die Pionierphase

Die erste Entwicklungsphase des Unternehmens ist ganz von der Person des Pioniers geprägt, der eine schöpferische Antwort auf ein von ihm erkanntes Verbraucherbedürfnis in der Gesellschaft findet.<sup>313</sup> In dieser Marktorientierung manifestiert sich die für dieses Entwicklungsstadium charakteristische Dominanz des im Pionierunternehmer verkörperten wirtschaftlichen Subsystems.

Persönliche Kontakte, direkte Kommunikation und informelle Beziehungen verleihen dem Pionierunternehmen der Charakter einer großen Familie. Die Mitarbeiter identifizieren sich mit dem sie um Haupteslänge überragenden Pionier und akzeptieren dessen patriarchalisch-autoritären Führungsstil. Die durch die Nähe zum Pionier gewährleistete Einsicht die Unternehmensziele und -politik und der persönliche Kontakt zu den Kunden begründet eine hohe Motivation, da der Sinn der Arbeit für jeden Mitarbeiter offensichtlich ist.

Das Unternehmen ist personenbezogen und so einfach wie möglich organisiert. Es gibt weder Funktionsbeschreibungen noch Kompetenzregelungen. Die Arbeitsaufgaben werden vielmehr entsprechend der Fähigkeiten der Mitarbeiter flexibel abgegrenzt und der Arbeitsstil hat einen improvisatorischen Charakter.

Zusammenfassend läßt sich das Pionierunternehmen als dynamisches System charakterisieren, das in seiner "embryonalen" Form alle Unternehmensfunktionen global wahrnimmt. Seinen Erfolg verdankt es dem unternehmerischen Geist des Pioniers, dem hohen Ausmaß an Potentialität, Flexibilität und Kundenorientierung, sowie der ausgeprägten Motivation und Improvisationsfähigkeit der Mitarbeiter.

Durch Wachstum des Unternehmens, Ausdehnung des Marktes und zunehmender technischer Komplexität des Produktionsprozesses stößt die Pionierphase an ihre Grenze. Der Pionier verliert die Übersicht und ist bald nicht mehr imstande, seine integrative Funktion wahrzunehmen. In Ermangelung einer geordneten Organisationsstruktur beginnt das "überreife" Pionierunternehmen sich zu desintegrieren. Diese Strukturkrise kann nur überwunden werden, wenn das Unternehmen vermittels einer neuen Organisationsgestaltung in die nächste Phase seiner Entwicklung tritt.

---

<sup>313</sup> Vgl. dazu und zum folgenden Lievegoed 1974, S. 43 ff.

## **(2) Die Differenzierungsphase**

Als Antwort auf die Unzulänglichkeiten der vorangegangenen Phase wird das Unternehmen in der zweiten Phase nach dem Gestaltungsprinzip der Differenzierung in eine Organisation logischer Funktionsteilung umgewandelt, in der die Forderungen des technischen Subsystems dominant sind.<sup>314</sup> Das Unternehmen ist nach den tayloristischen Prinzipien der Mechanisierung, Standardisierung, Spezialisierung und hierarchischer Koordination "durchkonstruiert" und gleicht nunmehr einem technischen Apparat, der sich durch Logik, Transparenz und Steuerbarkeit auszeichnet. Der Arbeitsprozeß ist hochgradig spezialisiert und weist einen restriktiven Handlungsspielraum auf. Entsprechend dem Bild des arbeitenden Menschen als einem Produktionsfaktor ist der Führungsstil sachlich-technokratisch.

Die neue Ordnung des Unternehmens führt zu einer enormen Erhöhung der Produktivität. Allerdings bergen die Strukturmerkmale der Differenzierungsphase auch Gefahren: So kann die mit der Formalisierung einhergehende Bürokratisierung zu einer Erstarrung des Denkens und damit zu einer Verminderung der Flexibilität führen. Die funktionale Abteilungsspezialisierung bringt durch kurzsichtiges Abteilungsdenken Koordinationsschwierigkeiten mit sich und aus der steilen Unternehmenshierarchie resultieren Kommunikationsprobleme. Ein weitere Krisensymptome sind die durch die tayloristische Arbeitsorganisation bedingte Entfremdung und Demotivation der arbeitenden Menschen. Zwar war die "Organbildung" der Differenzierungsphase eine Antwort auf die strukturellen Defizite der Pionierphase, durch die Vernachlässigung der menschlichen Dimension der Organisation stößt nun jedoch auch die zweite Entwicklungsphase an ihre Grenze.

## **(3) Die Integrationsphase**

Um aus der Erstarrung der überreifen Differenzierungsphase zu kommen, muß in einer weiteren Entwicklungsphase das soziale Subsystem in den Mittelpunkt der Organisationsbemühungen gerückt und mit anderen beiden Subsystemen des Unternehmens integriert werden.<sup>315</sup> Unter Vermeidung der für die erste und zweite Entwicklungsphase charakteristischen Vereinseitigungen, werden die positiven Elemente dieser beiden Phasen in der Integrationsphase miteinander kombiniert und um weitere Elemente ergänzt. Dazu ist ein grundlegender Wandel der bisherigen Denkweisen und Organisationsformen notwendig.

---

<sup>314</sup> Vgl. dazu und zum folgenden Lievegoed 1974, S. 51 ff.

<sup>315</sup> Vgl. dazu und zum folgenden Lievegoed 1974, S. 63 ff.

War die vorhergehende Phase durch Systemrationalität und Technik geprägt, so orientieren sich die Gestaltungsprinzipien der Integrationsphase am schöpferischen Potential des Individuums. Auf der Grundlage des Bildes eines mündigen, entwicklungs- und verantwortungsfähigen Menschen, wird die Organisation darauf ausgerichtet, daß die Mitarbeiter sich intelligent im Sinne des größeren Ganzen, d. h. der Unternehmensziele einbringen können.

Nachdem die Aufmerksamkeit in der Differenzierungsphase ganz auf das Produkt sowie auf die Optimierung der differenzierten Funktionen gerichtet war, muß jetzt eine Rückbesinnung auf den Daseinszweck des Unternehmens erfolgen, die Befriedigung der Kundenbedürfnisse muß zum Ausgangspunkt der organisatorischen Neugestaltung werden. Dieser Anforderung der Kundenorientierung wird durch eine prozeßorientierte Organisation entsprochen. Bezugspunkt der Strukturbildung sind nicht mehr funktionale Gesichtspunkte, sondern der auf das externe Unternehmensziel ausgerichtete Wertschöpfungsprozeß. Es werden autonome dezentrale Organisationseinheiten gebildet, die jeweils einen ganzheitlichen Produktionsprozeß umfassen und somit ein geschlossenes sinnvolles Ganzes mit eigener Zielsetzung darstellen. Diese divisionale Struktur ermöglicht eine größere Freiheit und Selbständigkeit der Mitarbeiter und fördert unternehmerisches Denken.

Die Arbeitsgestaltung im Rahmen dieser Prozeßorganisation trägt dem Entwicklungspotential der Menschen Rechnung. Sie ist durch Gruppenstrukturen, ganzheitlichen Arbeitsaufgaben sowie einem großen Entscheidungsspielraum gekennzeichnet. Das Führungsinstrument der Zielvereinbarung gewährleistet eine Ausrichtung auf die Unternehmensziele, und läßt zugleich Raum für Eigeninitiative und Selbstkontrolle.

Auf der Grundlage der spezifischen Form der Arbeitsorganisation und des unterstützenden und fördernden Charakters der Führung gedeiht die Motivation der Mitarbeiter zur kontinuierlichen Verbesserung und Erneuerung. Die sich im Rahmen der Arbeit vollziehenden Lernprozesse, die durch permanente Personalentwicklungsmaßnahmen flankiert werden, führen zu einer Steigerung des Fähigkeitenkapitals des Unternehmens.

Die Prozeßorganisation zeichnet sich auch dadurch aus, daß sie zu einer Ausweitung des Bewußtseins der arbeitenden Menschen über den eigenen Aufgabenbereich hinaus führt. Die Mitarbeiter erkennen, daß der Prozeßfluß nur gemeinsam mit den Prozeßvorgängern und -nachfolgern optimiert werden kann. Es entsteht ein Verständnis für den Durchfluß des Wertschöpfungsstromes durch das ganze Unternehmen und damit einhergehend ein horizontales Verantwortungsgefühl für den Zusammenhang zwischen den Aufgaben in der Wertekette.

Die Orientierung am Wertschöpfungsprozeß prägt nicht nur die Binnenstruktur des Unternehmens, sondern auch seine Beziehungen zur Umwelt. Das der Wertschöpfungsstrom nicht an den Grenzen des Unternehmens endet, sondern gleichsam wie ein Fluß durch das Unternehmen hindurchfließt, liegt es in der Natur der Sache, nach "Assoziationen" mit den in der Wertschöpfungskette vor- und nachgelagerten Unternehmen zu streben. Die Integrationsphase führt somit zu einem wachsenden Bewußtwerden für das übergeordnete System, in dem das Unternehmen als Subsystem eingegliedert ist.

Mit diesen drei Phasen weist das Entwicklungsmodell des NPI eine dialektische Struktur auf. Vor dem Hintergrund der Polarität der dynamisierenden (Prozeßpol) und stabilisierenden Aufgaben (Strukturpol) des Unternehmers<sup>316</sup> kann die Pionierphase als These, die Differenzierungsphase als Antithese und die Integrationsphase als Synthese angesehen werden (siehe Abb. 9).<sup>317</sup>

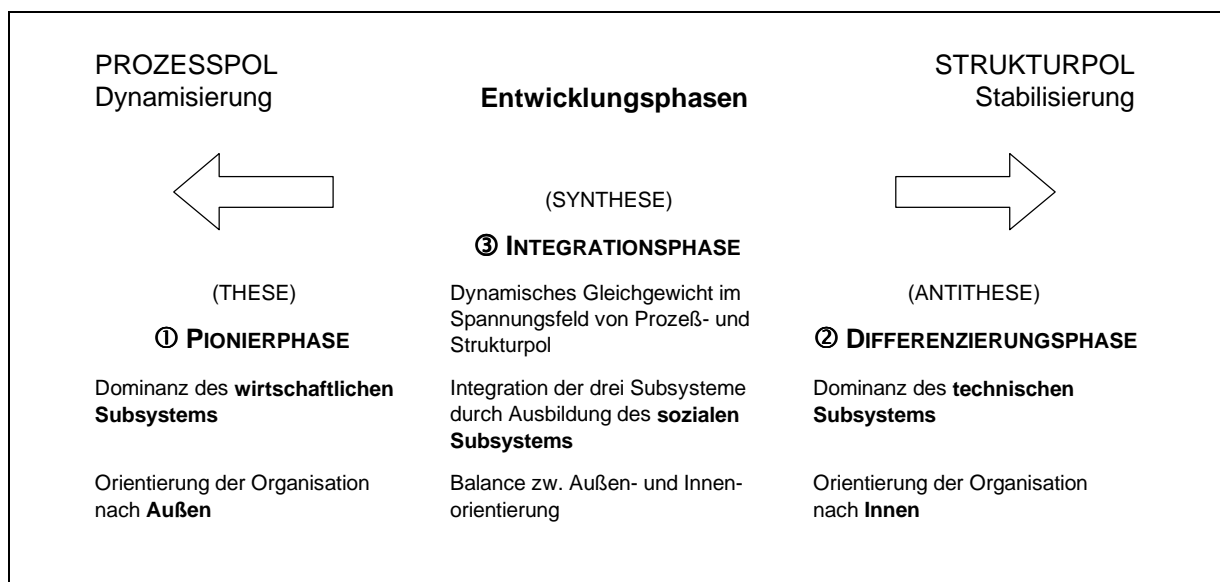


Abbildung 9: Die dialektische Struktur der Entwicklungsphasen des Unternehmens

Der antithetische Charakter der Differenzierungsphase gegenüber der Pionierphase zeigt sich im diametralen Gegensatz der Merkmale dieser Entwicklungsphasen: Während die Pionierphase intuitiv, organisch, personengebunden und situativ gestaltet ist, hat die Differenzierungsphase einen rationalen, mechanischen, unpersönlichen und systematischen Charakter.<sup>318</sup> Ein weiterer Antagonismus ist darin zu sehen, daß in der Pionierphase die externe Marktfunktion im Vordergrund steht und das Unternehmen somit nach außen hin orientiert

<sup>316</sup> Vgl. Lievegoed 1974, S. 9.

<sup>317</sup> Vgl. Lievegoed 1974, S. 64.

<sup>318</sup> Vgl. Lievegoed 1974, S. 58.

ist. In der Differenzierungsphase dagegen ist die Aufmerksamkeit nach innen, auf die Beherrschung und Steuerung des internen Apparates gerichtet.<sup>319</sup> In dieser Polarität von Außen- und Innenorientierung nimmt die Integrationsphase eine Mittelstellung ein. Durch die "Ausreifung" des sozialen Subsystems und dessen Integration mit den anderen zwei Subsystemen werden die polaren Prinzipien in einer höheren Einheit zum Ausgleich gebracht.<sup>320</sup>

Zusammenfassend läßt sich die Unternehmensentwicklung als Bewegung im Spannungsfeld von Dynamisierung und Stabilisierung charakterisieren. Der idealtypische Entwicklungsweg beginnt mit der Pionierphase bei dem eine Pol, schlägt dann in der Differenzierungsphase gleichsam wie ein Pendel zum anderen Pol, um dann schließlich in der Integrationsphase beide Pole in eine dynamischen Balance zu bringen.<sup>321</sup>

| <b>NPI-Ansatz:</b>    | <b>Prozeßpol</b><br>Dynamisierung<br>(Pionierphase) |   | <b>Strukturpol</b><br>Stabilisierung<br>(Differenzierungsphase) |
|-----------------------|---|---|---|
| <b>INSEAD-Ansatz:</b> | locker  | - | straff  |
|                       | Unternehmertum                                      | - | Steuerung   |
|                       | informal  | - | formal  |
|                       | Intuition   | - | Analyse   |
|                       | Änderung  | - | Kontinuität   |
|                       | Flexibilität  | - | Starrheit   |

Abbildung 10: Das Management von Dualitäten als konstitutives Merkmal der Integrationsphase<sup>322</sup>

Diese für die dritte Entwicklungsphase des Unternehmens kennzeichnende Integration polarer Tendenzen liegt auch dem von der INSEAD-Schule als dem Paradigma des Management-Denkens der späten 80er und der 90er Jahre beschriebenen Prinzip der "Management of

<sup>319</sup> Vgl. Lievegoed 1974, S. 57.

<sup>320</sup> Vgl. Lievegoed 1974, S. 64.

Eine weitere Polarität, die in der Integrationsphase in einer dynamischen Spannung zum Ausgleich gebracht wird, ist "die *Verinnerlichung* sittlicher Orientierungen der Pionierphase und die *Veräußerlichung* der generellen Normen und Regeln durch die Differenzierungsphase" (vgl. Glasl 1994c, S. 95).

<sup>321</sup> Ganz in diesem Sinne, allerdings unter Betonung der negativen Aspekte, d. h. der Vereinseitigungsfahr beider Pole, beschreibt Kieser die Entwicklung von Organisationen als "einen Pfad zwischen der Skylla des Chaos und der Charybdis der frühen Erstarrung" (vgl. Kieser 1992, S. 300).

<sup>322</sup> Darstellung in Anlehnung an Oechsler 1996, S. 22.

Dualities" zugrunde.<sup>323</sup> Angesichts einer komplexen und turbulenten Umwelt ist die Fähigkeit, Gegensätze zu vereinbaren und in eine dynamische Balance zu bringen, eine entscheidende Erfolgsvoraussetzung. In vielen der im INSEAD-Ansatz aufgeführten die Dualitäten konstituierenden gegensätzlichen Prinzipien spiegeln sich die Merkmale der Pionierphase auf der einen und der Differenzierungsphase auf der anderen Seite wider wie aus der Abbildung 10 ersichtlich wird.

Vergleicht man den NPI-Ansatz mit anderen aus empirisch gewonnenen Typologien abgeleiteten Lebenszykluskonzepten oder Metamorphosemodellen der organisatorischen Entwicklung, so lassen sich auch hier deutliche Parallelen zu den ersten beiden Phasen des NPI-Ansatzes finden.

| 1. Entrepreneurial Stage  | 2. Collectivity Stage   | 3. Formation and Control Stage   | 4. Elaboration of Structure Stage  |
|---|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sicherung der Ressourcen</li> <li>• Ideenreichtum</li> <li>• unternehmerische Aktivitäten</li> <li>• wenig Planung und Koordination</li> <li>• Ausfindigmachen einer Nische</li> <li>• Ausnutzung des Vorteils der Überraschung</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• überwiegend informale Kommunikation und Strukturen</li> <li>• Gemeinschaftsgeist</li> <li>• starkes Commitment</li> <li>• Sendungsbewußtsein</li> <li>• Andauern der Innovationsaktivitäten</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formalisierung von Regeln</li> <li>• Einziehen stabiler Organisationsstrukturen</li> <li>• Nachdruck auf Effizienz</li> <li>• Konservatismus</li> <li>• Institutionalisierung von Prozeduren</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dezentralisierung</li> <li>• Ausweitung des Marktes</li> <li>• Anpassung</li> <li>• Erneuerung</li> </ul> |
| = Merkmale der Pionierphase   |   | = Merkmale der Differenzierungsphase   | -  |

Abbildung 11: Integration von neun Lebenszykluskonzepten nach Quinn/Cameron<sup>324</sup>

R. E. Quinn und K. S. Cameron haben neun Entwicklungsmodelle der Organisation zu einem Meta-Modell zusammengefaßt.<sup>325</sup> In diesem Modell unterscheiden sie vier Entwicklungsphasen, die in allen analysierten Modellen vorkommen (siehe Abb. 11). In ihren Merkmalen weisen die ersten beiden Phasen eine weitgehende Übereinstimmung mit der Pionierphase,

<sup>323</sup> Vgl. dazu und zum folgenden Oechsler 1996, S. 20 ff.

<sup>324</sup> Darstellung in Anlehnung an Kieser et al. 1998, S. 89.

<sup>325</sup> Vgl. Quinn/Cameron 1983, S. 34 ff.

und in der dritten Phase spiegelt sich die Differenzierungsphase deutlich wider. Das Konzept der Integrationsphase geht allerdings über das Modell von Quinn&Cameron hinaus.

Die Gesetzmäßigkeiten der drei Entwicklungsphasen zeigen sich nicht nur im Lebenslauf der einzelnen Unternehmens, sondern auch auf der gesellschaftlichen Ebene in der Entwicklung der Ökonomie. Es lassen sich hier historische Epochen unterscheiden, die durch den Entwicklungsstand der Unternehmen geprägt sind, zugleich aber auch im Sinne von Umweltanforderungen auf die Unternehmensentwicklung rekursiv zurückwirken.<sup>326</sup>

- Die **frühindustrielle** Epoche ist durch handwerkliche Produktion in Pionierunternehmen, in denen das wirtschaftliche Subsystem dominiert, geprägt.
- Mit dem Übergang der Unternehmen in die Differenzierungsphase und der Verlagerung des Fokus auf das technische Subsystem folgt die Epoche der auf der tayloristischen Managementphilosophie beruhenden **industriellen** Massenproduktion.
- Die sich daran anschließende **postindustrielle** Epoche<sup>327</sup> geht schließlich mit der Ausbildung des sozialen Subsystems der Unternehmen in der Integrationsphase einher.

Diese historischen Phasen der gesellschaftlichen Entwicklung implizieren, daß der Übergang der einzelnen Unternehmen von einer Entwicklungsphase in die nächste eine zeitliche Parallellität aufweist. Gleichwohl sind auch in der gegenwärtigen Zeit, die durch den Übergang vom industriellen ins postindustrielle Zeitalter geprägt ist, Unternehmen zu finden, die noch in der Pionier- oder Differenzierungsphase stehen, da neugegründete Unternehmen auch die für die zurückliegenden historischen Epochen charakteristischen Entwicklungsphasen durchlaufen.

Der sich mit der Entwicklung des Unternehmens von einer Phase in die nächste vollziehende Wandel des Denkens über die Organisation manifestiert sich im Wechsel der betriebswirtschaftlichen Managementparadigmen. Nach W. A. Oechsler geht dieser Paradigmawechsel mit dem wirtschaftlichen Strukturwandel von der "stabilen Industriegesellschaft" zur "flexiblen Informationsgesellschaft" einher.<sup>328</sup> Während die Unternehmen in der Industriegesellschaft der Strategie der einförmigen Massenproduktion folgten, wird den Anforderungen der

---

<sup>326</sup> Vgl. dazu und zum folgenden Glas/Lievegoed 1993, S. 42 f.

<sup>327</sup> Vgl. Lievegoed 1974, S. 187.

<sup>328</sup> Vgl. dazu und zum folgenden Oechsler 1997, S. 164 f.

Im Bezugsrahmen des NPI-Konzeptes entspricht dieser gesellschaftliche Strukturwandel dem Übergang von der industriellen zur postindustriellen Gesellschaft.



Informationsgesellschaft mit der Strategie der flexiblen Spezialisierung entsprochen. Hinsichtlich der Produktionsstruktur wird der gesellschaftliche Wandel durch den Übergang von der getakteten Fließfertigung zu Formen der teamorientierten Produktion in den Unternehmen nachvollzogen. Auch der Stellenwert des Menschen erfährt eine Neubestimmung: in der Informationsgesellschaft wird der Mitarbeiter nicht wie bisher als bloßer Kostenfaktor betrachtet, sondern vielmehr als zentraler Erfolgsfaktor. Die Situation des Personals ist nunmehr durch die Tendenz zur Höherqualifizierung sowie durch die Ablösung stabiler Beschäftigungsverhältnisse durch flexible Formen der Beschäftigung geprägt (siehe Abb. 12).<sup>329</sup>

|                                    | <b>Stabile Industriegesellschaft</b>          | <b>Flexible Informationsgesellschaft</b> |
|------------------------------------|---|--|
| STRATEGIE                          | einförmige Massenproduktion                   | flexible Spezialisierung                 |
| STRUKTUR                           | getaktete Fließfertigung                      | teamorientierte Produktion               |
| PERSONAL                           | unqualifizierte stabile Beschäftigung         | hochqualifizierte flexible Beschäftigung |
| Managementparadigma                | tayloristische Konzepte                       | anthropozentrische Konzepte              |
| Entwicklungsphase des Unternehmens | Differenzierungsphase (technisches Subsystem) | Integrationsphase (soziales Subsystem)   |

Abbildung 12: *Der Übergang von der stabilen Industriegesellschaft in die flexible Informationsgesellschaft*<sup>330</sup>

Der in den Änderungen von Strategie, Struktur und Personal zum Ausdruck kommende Paradigmawechsel von tayloristischen, technikzentrierten zu anthropozentrischen Managementkonzepten (siehe Abb. 13), entspricht dem Übergang der Unternehmensentwicklung von der zweiten in die dritte Entwicklungsphase im Bezugsrahmen des NPI-Ansatzes. Während das Managementparadigma der Industriegesellschaft mit der durch die Dominanz des technischen Subsystems geprägten Differenzierungsphase übereinstimmt, ist das Paradigma der Informationsgesellschaft mit der das soziale Subsystem betonenden Integrationsphase vergleichbar.

Da der Weg in die postindustrielle Zukunft respektive flexible Informationsgesellschaft "über ein Ringen um die Integration des sozialen Subsystems in der Arbeitsorganisation" führt,<sup>331</sup> sind die Interventionstechniken des NPI insbesondere auf die Realisierung der Integrationsphase ausgerichtet.

<sup>329</sup> Vgl. Oechsler 1997, S. 164 f.

<sup>330</sup> In Anlehnung an Oechsler 1997, S. 164.

<sup>331</sup> Vgl. Lievegoed 1974, S. 193.

| <b>Merkmale technozentrischer Konzepte</b>                  | <b>Merkmale anthropozentrischer Konzepte</b>          |
|---|---|
| zentrale Steuerung  | dezentrale Steuerung kleiner, teilautonomer Einheiten |
| hohe horizontale und vertikale Arbeitsteilung               | verringerte horizontale und vertikale Arbeitsteilung  |
| geringe Arbeitsinhalte                                      | ganzheitliche Aufgabenzuschnitte                      |
| relativ einseitige und niedrige Qualifikationsanforderungen | polyvalente und hohe Qualifikationen                  |
| isolierte Einzelarbeitsplätze                               | Kooperation und Gruppenarbeit                         |
| steile betriebliche Hierarchien                             | flache Hierarchien                                    |

*Abbildung 13: Merkmale technozentrischer und anthropozentrischer Managementkonzepte*<sup>332</sup>

#### 4.1.3 Das Organisationsentwicklungsmodell des NPI

Die evolutionäre Betrachtungsweise ermöglicht eine Standortbestimmung hinsichtlich des Entwicklungsstandes eines Unternehmen. Auf der Grundlage des Phasenmodells können die auf eine Strukturkrise hindeutenden Symptome erkannt werden, so daß der Übergang in die nächste Entwicklungsphase durch entsprechende Strukturveränderungen eingeleitet werden kann, bevor es zu exzessiven Vereinseitigungen kommt.<sup>333</sup> Unternehmen, die sich in den Krisensituationen der Pionier- oder Differenzierungsphase befinden, können zur Bewältigung der für ihre Weiterentwicklung notwendigen tiefgreifenden Umgestaltungsprozesse sachkundige Berater heranziehen.<sup>334</sup>

In der Beratungspraxis des NPI sehen diese "Entwicklungshelfer" ihre Aufgabe darin, dem "Klienten" bei der Wahl der Entwicklungsrichtung zu helfen, sowie den Prozeß des Übergangs zur nächsten Entwicklungsphase zu begleiten. Im Sinne einer Hilfe zur Selbsthilfe haben sie den Anspruch sich mit der Zeit entbehrlich zu machen, indem sie dem Klientensystem die Fähigkeit vermitteln, den weiteren Entwicklungsprozeß selbst zu handhaben.<sup>335</sup> Nach dem Prinzip der Entsprechung von Weg und Ziel muß die Strategie der Organisationsverände-

<sup>332</sup> Vgl. Eichener/Heinze 1993, S. 124.

<sup>333</sup> Vgl. Glasl/Lievegoed 1993, S. 97.

<sup>334</sup> Vgl. Rehn 1979, S. 101.

<sup>335</sup> Vgl. de la Houssaye 1975, S. 16.

nung die Qualitäten der angestrebten Zielsituation vorwegnehmen.<sup>336</sup> Dieser Anforderung kann im Hinblick auf die Verwirklichung der Integrationsphase mit dem Instrument der Organisationsentwicklung (OE)<sup>337</sup> Rechnung getragen werden. Dieses Instrument des organisatorischen Wandels weist nämlich eine große Übereinstimmung mit den Leitideen und Fundamentalwerten der Integrationsphase auf,<sup>338</sup> nämlich insofern, als das für diese Entwicklungsphase konstitutive Element der Partizipation ein grundlegendes Merkmal des Konzeptes der OE darstellt.<sup>339</sup> Das OE-Modell des NPI ist dementsprechend als Weg zur Integrationsphase konzipiert.<sup>340</sup>

Im NPI-Modell wird unter OE ein beherrschbarer Entwicklungsprozeß verstanden, der im sozialen Subsystem der Organisation ansetzt und auf die Entwicklung der Totalität des Systems abzielt.<sup>341</sup> Dieser Entwicklungsprozeß ist in zwei Grundpolaritäten eingebettet: Zum einen steht er im Spannungsfeld von Vergangenheit und Zukunft, und zum anderen ist er durch den Gegensatz von Idee (Soll) und Wirklichkeit (Ist) geprägt (siehe Abb. 14).<sup>342</sup>



Abbildung 14: Die beiden Grundpolaritäten der Organisationsentwicklung<sup>343</sup>

Die Diskrepanz zwischen "Soll" und "Ist" ist die Kraftquelle des Entwicklungsprozesses. Sie erzeugt eine "positive Unzufriedenheit", die auf die an der OE-Intervention Beteiligten

<sup>336</sup> Vgl. Glasl/Lievegoed 1993, S. 201 f.

<sup>337</sup> Die Gesellschaft für Organisationsentwicklung definiert OE als einen "längerfristig angelegten, organisationsumfassenden Entwicklungs- und Veränderungsprozeß von Organisationen und der in ihr tätigen Menschen. Der Prozeß umfaßt das Lernen aller Betroffenen durch direkte Mitwirkung und praktische Erfahrung. Ein Ziel besteht in der gleichzeitigen Verbesserung der Leistungsfähigkeit der Organisation (Effizienz) und der Qualität des Arbeitslebens (Humanität)" (zitiert nach Rosenstiel 1987b, S. 26).

<sup>338</sup> Vgl. Glasl/Lievegoed 1993, S. 179.

<sup>339</sup> Vgl. Rosenstiel 1987a, S.1 ff.

<sup>340</sup> Vgl. Lievegoed 1974, S. 74.

<sup>341</sup> Vgl. Zwart 1974, S. 137 ff.

<sup>342</sup> Vgl. de la Houssaye 1975, S. 18.

<sup>343</sup> Vgl. de la Houssaye 1975, S. 18.

motivierend wirkt.<sup>344</sup> Die Organisationsentwicklung ist bestrebt, eine Annäherung der Wirklichkeit an die ideellen Konzeptionen zu bewerkstelligen, bis schließlich beide Pole in Übereinstimmung gebracht sind.<sup>345</sup> Dieser Konvergenzprozeß vollzieht sich in fünf verschiedenen Phasen, die einen eigenen Charakter und eine besondere Zielsetzung haben (siehe Abb. 15). Sie sind so konzipiert, daß sie den Menschen in seinem Denken, Fühlen und Wollen herausfordern.<sup>346</sup>

- 1. Orientierungsphase:** In dieser Phase kommt es zur Kontaktaufnahme zwischen Entwicklungshelfer und Klientensystem. Durch explorative Gespräche entsteht ein Vertrauensverhältnis und ein gemeinsames Problembewußtsein
- 2. Phase der kognitiven Veränderung:** Die zweite Phase zielt auf eine kognitive Verhaltensveränderung der Menschen ab. Durch Wahrnehmen und Denken müssen neue Vorstellungen entstehen und alte abgebaut werden. In dieser Phase wird zum einen eine globale Zukunftskonzeption erarbeitet und zum anderen eine Diagnose der bestehenden, durch vergangene Konzeptionen geprägte Situation durchgeführt. Durch die Konfrontation der Situationsbeschreibung mit dem Zukunftsbild wird der Entwicklungsbedarf sichtbar.
- 3. Phase der expektativen Veränderung:** Das Ziel der dritten Prozeßphase besteht darin, das Zukunftsbild in der emotionalen Schicht der Menschen zu verankern, damit es innerlich akzeptiert und als wünschenswert erlebt wird. In dieser Phase wird das globale Zukunftsbild zu operationellen Zielsetzungen verdichtet und anhand operationeller Analysen auf bestimmte Situationen hin konkretisiert. Auf dieser Grundlage können nun konkrete Veränderungsprojekte anvisiert werden.
- 4. Phase der intentionalen Veränderung:** Die vierte Phase befaßt sich mit der Planung der in der vorigen Phase gewählten Veränderungsprojekte, sowie mit der Vorbereitung experimenteller Situationen. Im Hinblick auf die Realisierung der geplanten Projekte ist es wichtig, daß diese von den beteiligten Menschen gewollt werden, d. h. daß es zu einer Verhaltensänderung auf der Ebene des Wollens kommt.
- 5. Realisierungsphase:** In der letzten Phase werden die Veränderungen nun schrittweise durchgeführt und anschließend evaluiert. Die OE wird als kontinuierlicher Prozeß im

---

<sup>344</sup> Vgl. Rehn 1979, S. 115.

<sup>345</sup> Vgl. de la Houssaye 1975, S. 19.

<sup>346</sup> Vgl. dazu und zur Darstellung der einzelnen Prozeßphase Zwart 1974, S. 148 ff. sowie de la Houssaye 1975, S. 17 ff.

Unternehmen etabliert, der von nun an aus eigener Kraft getragen werden soll. Der Entwicklungsberater kann sich nun zurückziehen.

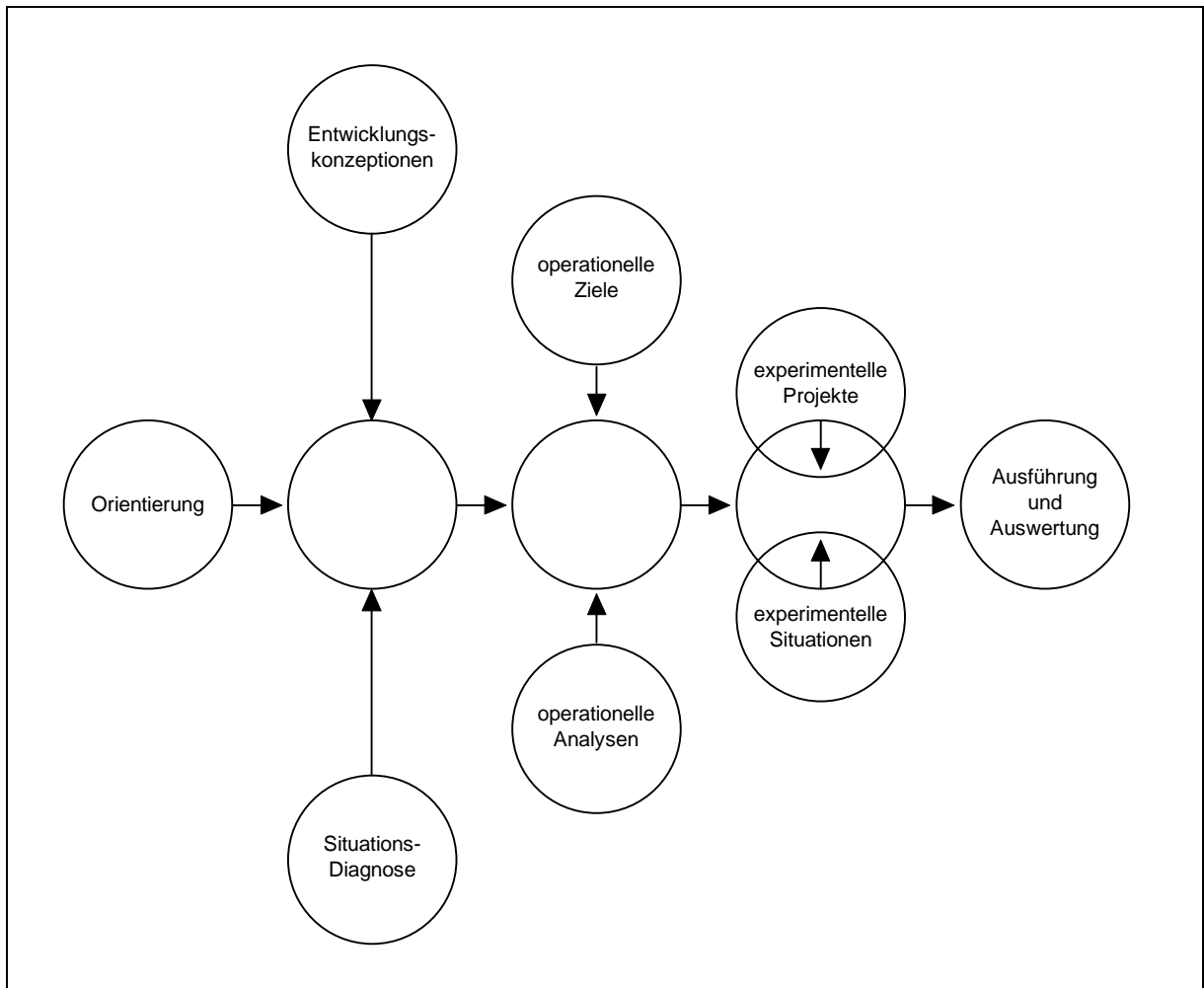


Abbildung 15: Die fünf Phasen der Organisationsentwicklung<sup>347</sup>

Nachdem das Entwicklungsphasenmodell sowie das OE-Konzept des NPI dargestellt worden sind, kann nun in einem folgenden Schritt auf das Verhältnis des NPI-Ansatzes zum populären Konzept des Lean-Management eingegangen werden.

## 4.2 Das Konzept des Lean-Management

Ein weitverbreitetes Managementkonzept, das in seinen Merkmalen den Gestaltungsprinzipien der Integrationsphase und damit dem Paradigma der flexiblen Informationsgesellschaft zu entsprechen scheint, ist das Konzept des Lean-Management. Im folgenden soll dieses

<sup>347</sup> Aus de la Houssaye 1975, S. 19.

Managementkonzept dargestellt und im Hinblick auf sein Verhältnis zum Entwicklungsphasenkonzept des NPI diskutiert werden.

#### 4.2.1 Die Merkmale der schlanken Produktion

Die Wurzeln des Lean-Management-Konzeptes reichen bis Anfang der 80er-Jahre zurück. In Anbetracht des enormen Erfolges der japanischen Automobilindustrie wurde im Rahmen eines "International Automobile Program" am Massachusetts Institute of Technology (MIT) die weltweite Automobilindustrie einer eingehenden Untersuchung unterzogen.<sup>348</sup> Ein zentrales Ziel dieses Forschungsprojektes war es, die Ursachen des japanischen Wettbewerbsvorsprungs zu identifizieren.<sup>349</sup> Die in dem Buch "The Future of the Automobile"<sup>350</sup> publizierten Forschungsergebnisse förderten zu Tage, daß der japanische Erfolg weder auf günstige volkswirtschaftliche Rahmenbedingungen noch auf einen technologischen Vorsprung zurückzuführen sei, sondern seine Ursache vielmehr in der spezifische Form der Arbeitsorganisation in japanischen Unternehmen habe.<sup>351</sup> Mit dem Ziel, diese These empirisch zu untermauern, wurde wieder am MIT eine groß angelegte Benchmarking-Studie, das sog. International Motor Vehicle Program (IMVP) realisiert, in welcher japanische, europäische und amerikanische Automobilproduzenten einem Vergleich unterzogen wurden.<sup>352</sup> Aus diesem Forschungsprojekt entstand das von J. P. Womack, D. T. Jones und D. Roos<sup>353</sup> verfaßte Buch "Die zweite Revolution in der Autoindustrie"<sup>354</sup> (Titel der englischen Originalfassung: "The Machine that Changed the World"),<sup>355</sup> das durch eine "von Profihand popularisierte Textgestaltung"<sup>356</sup> einem breiten Publikum zugänglich wurde.<sup>357</sup>

---

<sup>348</sup> Vgl. Altshuler et al. 1984.

<sup>349</sup> Vgl. Barkhoff 1997, S. 12.

<sup>350</sup> Altshuler et al. 1984.

<sup>351</sup> Vgl. Altshuler et al. 1984, S. 146 ff.

<sup>352</sup> Die 90 Montagewerke in 15 Ländern umfassende Untersuchung (vgl. Womack et al. 1991, S. 11) ist die umfassendste Studie, die jemals in der Industrie durchgeführt wurde (vgl. Schmidt 1997, S. 400).

<sup>353</sup> D. Roos, der auf dem Buchtitel als dritter Co-Autor figuriert, hat, wie D. Jones in einem Interview ausführt "kein Wort geschrieben, aber er half uns [Womack und Jones; J.-M. D.], das Geld aufzutreiben und gab uns den MIT-Stempel" (vgl. Barkhoff 1997, S. 14).

<sup>354</sup> Vgl. Womack et al. 1991.

<sup>355</sup> Vgl. Womack et al. 1990.

<sup>356</sup> Schmidt 1997, S. 401.

<sup>357</sup> Die Publikation der MIT-Studie bewirkte eine unmittelbare und nachhaltige Resonanz. Angesichts der anfang der 90er Jahre grassierenden Angst von den japanischen Konkurrenten sowie der Sorgen um die westlichen Industriestandorte traf die normative Botschaft der MIT-Studie exakt den Nerv der Zeit (vgl. Bungard 1995, S. 13).

Die überwältigende Reaktion auf das Buch spiegelt sich in den Verkaufszahlen: Bis 1996 wurden über 400.000 Exemplare in elf verschiedenen Sprachen verkauft (vgl. Womack/Jones 1997, S. 7).

Die Ergebnisse dieser Vergleichsstudie bestätigen, daß die Japaner durch ihre spezifische Aufbau- und Ablauforganisation erhebliche Wettbewerbsvorteile erlangen.<sup>358</sup> Die Benchmarking-Kennzahlen belegen, daß es gegenüber der klassischen Massenfertigung, wie sie in der westlichen Automobilindustrie in den 80er Jahren noch üblich war, "einen besseren Weg für die Organisation und das Management der Kundenbeziehungen, der Zulieferkette, Produktentwicklung und Herstellung gibt",<sup>359</sup> nämlich das in den 60er und 70er Jahren bei der Toyota Motor Corporation entwickelten Fertigungskonzept, welches durch die Autoren der MIT-Studie als "lean production" bezeichnet wurde.<sup>360</sup> Die Produktion in japanischen Unternehmen ist deswegen "schlank", weil im Vergleich zur Massenfertigung durch eine bessere Ressourcennutzung "immer mehr mit immer weniger"<sup>361</sup> produziert wird. So wird in der schlanken Fabrik wir von allem weniger eingesetzt (siehe Abb. 16):<sup>362</sup> die Hälfte des Personals in der Fabrik, die Hälfte der Produktionsfläche, die Hälfte der Investitionen in Werkzeuge, die Hälfte der Zeit für die Entwicklung eines neuen Produktes sowie weniger als die Hälfte des notwendigen Lagerbestandes. Weiterhin treten viel weniger Fehler auf und es wird eine größere Vielfalt von Produkten geboten. In bezug auf Produktivität, Qualität und Flexibilität weist die schlanke Produktion einen Leistungsvorteil von 2:1.<sup>363</sup>

Angesichts dieser Überlegenheit der japanischen Unternehmen empfehlen die Autoren der MIT-Studie den westlichen Automobilherstellern, die schlanke Produktion übernehmen, um im Wettbewerb nicht hoffnungslos zurückgeworfen zu werden.<sup>364</sup> Die schnelle Implementierung des japanischen Erfolgsrezeptes wird damit zu einer existentiellen Frage hochstilisiert:<sup>365</sup> "Schlank werden oder sterben!"<sup>366</sup> lautet nun die neue Überlebensformel im Konkurrenzkampf.

---

<sup>358</sup> Vgl. Kieser 1995, S. 38.

<sup>359</sup> Womack/Jones 1997, S. 7.

<sup>360</sup> Der Ausdruck "lean production" wurde von J. Kracik, einem Forscher am IMVP geprägt (vgl. Womack et al. 1991, S. 19).

<sup>361</sup> Womack/Jones 1997, S. 7.

<sup>362</sup> Vgl. Womack et al. 1991, S. 19.

<sup>363</sup> Die wissenschaftliche Haltbarkeit dieser empirischen Befunde ist fragwürdig. A. Kieser kommt in einer kritischen Analyse methodischen Grundlagen der MIT-Studie zu einem äußerst skeptischen Urteil: In einer wissenschaftlich nicht vertretbaren Weise dramatisiere die MIT-Studie die Qualitäts- und Produktivitätsunterschiede zwischen japanischen und amerikanischen bzw. europäischen Automobilproduzenten. Die Daten seien offensichtlich voreingenommen produziert, ausgewertet und interpretiert worden, um Wirkung auf die Praxis zu erzielen (vgl. Kieser 1995, S. 49).

<sup>364</sup> Vgl. Kieser 1995, S. 38.

<sup>365</sup> Vgl. Bungard 1995, S. 7. Ganz in diesem Sinne lautet es im Klappentext des Buches von Womack et al. (1991): "Schlanke Produktion ist die japanische Geheimwaffe im Wirtschaftskrieg und erobert die ganze Welt. Wenn westliche Unternehmen und ihre Manager und Mitarbeiter in den 1990er Jahren überleben wollen, müssen sie schlanke Produktion kennen und übernehmen."

<sup>366</sup> Jones 1994, S. 20.

|  | Japanische<br>Produzenten | Amerikanische<br>Produzenten | Europäische<br>Produzenten |
|--|---------------------------|------------------------------|----------------------------|
| Produktivität (Std./Auto)                                  | 16,8                      | 25,1                         | 36,2                       |
| Montagefehler je Auto                                      | 0,6                       | 0,82                         | 0,97                       |
| Größe des Reparaturbereichs (in Prozent der Montagefläche) | 4,1                       | 12,9                         | 14,4                       |
| Teamarbeit in der Montage (Prozent)                        | 69,3                      | 17,3                         | 0,6                        |
| Verbesserungsvorschläge pro Beschäft.                      | 61,6                      | 0,4                          | 0,4                        |
| Lagerbestand (Tage für 8 ausgew. Teile)                    | 0,2                       | 2,9                          | 2,0                        |
| Ingenieurstunden je neues Auto (Mio.)                      | 1,7                       | 3,1                          | 2,9                        |
| Durchschnittliche Entwicklungszeit je neues Auto (Monate)  | 46,2                      | 60,4                         | 57,3                       |
| Werkzeugentwicklungszeit (Monate)                          | 13,8                      | 25,0                         | 28,0                       |
| Totale Erneuerung der Modellpalette (Jahre)                | 4                         | 8 - 10                       | 7 - 10                     |
| Anzahl der Zulieferer je Montagewerk                       | 170                       | 509                          | 442                        |
| Anteil der Teile mit Just-in-Time-Lieferung (Prozent)      | 45,0                      | 14,8                         | 7,9                        |

Abbildung 16: Merkmale der schlanken Produktion bei Großserien-Herstellern<sup>367</sup>

Die Autoren der MIT-Studie haben die Gewißheit, daß sich die schlanke Produktion gleichsam wie mit einer historischen Zwangsläufigkeit in der ganzen Welt ausbreiten,<sup>368</sup> und als das "Standardproduktionssystem des 21. Jahrhunderts" etablieren werde.<sup>369</sup> Wie einst die fordistische Massenproduktion werde die schlanke Produktion eine revolutionäre Umwälzung bewirken und "alles in fast jeder Industrie ändern ... - die Auswahl für den Verbraucher, die Art der Arbeit, das Wohlergehen der Unternehmen und letztlich das Schicksal der Nationen."<sup>370</sup>

Das in dem sektorspezifisch fokussierten Buch "Die zweite Revolution in der Autoindustrie" dargestellte Konzept der schlanken Produktion wurde durch J. P. Womack und D. T. Jones in einem weiteren Buch, das den Titel "Auf dem Weg zum perfekten Unternehmen"<sup>371</sup> (engl.: "Lean Thinking") trägt, unter eine erweiterte Perspektive gestellt und über die Autoindustrie

<sup>367</sup> Vgl. Womack et al. 1991, passim.

<sup>368</sup> Vgl. Womack et al. 1991, S. 21.

<sup>369</sup> Vgl. Womack et al. 1991, S. 292.

<sup>370</sup> Womack et al. 1991, S. 18.



hinaus auf die gesamte Wirtschaft übertragen.<sup>372</sup> Während das erste Buch, das darauf abzielte, einen Schock zu erzielen, um die "Unternehmen, Manager, Mitarbeiter und Investoren in der veralteten Welt der Massenproduktion wachzurütteln",<sup>373</sup> sich auf die Darstellung der schlanken Produktion beschränkte, umfaßt das letztere eine theoretische Begründung des innovativen Konzeptes und eine praktische Handlungsanleitung zur Verschlinkung der "im Schlamm festsitzenden Organisationen der Massenproduktion".<sup>374</sup>

Wodurch unterscheidet sich nun dieses innovative Produktionskonzept von der herkömmlichen Massenproduktion? Durch seine Schlankheit. Diese ist darin begründet, daß jede Form von "Muda" (Verschwendung) systematisch ausgemerzt wird.<sup>375</sup> Muda ist definiert als der Ressourcenverbrauch, der nicht zur Wertschöpfung beiträgt. Als eine solche Ressourcenverschwendung sind alle Puffer an Zeit, Material und Personal anzusehen, wie etwa unnötige Doppelarbeiten, organisatorischer Leerlauf oder zu hohe Lagerbestände. Dieses der Schlankheit eines Unternehmens zugrundeliegende Null-Puffer-Prinzip führt zu einer "dramatischen" Steigerung der Produktivität.<sup>376</sup>

|                        |  |
|------------------------|--|
| • <b>Value:</b>        | Spezifikation des Wertes durch das spezifische Produkt       |
| • <b>Value stream:</b> | Identifikation des Wertschöpfungsstromes für jedes Produkt   |
| • <b>Flow:</b>         | das Prinzip des Fließens der Produktion ohne Unterbrechungen |
| • <b>Pull:</b>         | Produktion entsprechend der Kundennachfrage                  |
| • <b>Perfection:</b>   | Streben nach Perfektion                                      |

Abbildung 17: Die fünf Schlüsselprinzipien des schlanken Denkens<sup>377</sup>

Die "Zauberformel"<sup>378</sup> zur Eliminierung von Muda ist das sog. "schlanke Denken", das fünf Schlüsselprinzipien umfaßt (siehe Abb. 17).<sup>379</sup> Schlankes Denken zeichnet sich dadurch aus, daß der gesamte Strom der Wertschöpfung (value stream) für bestimmte Produkte in den Vordergrund rückt, und das ganze Unternehmen aus dieser Sicht neu gedacht wird. Auf dieser

<sup>371</sup> Vgl. Womack/Jones 1997.

<sup>372</sup> Vgl. Schmidt 1997, S. 402.

<sup>373</sup> Vgl. Womack/Jones 1997, S. 7.

<sup>374</sup> Vgl. Womack/Jones 1997, S. 7 f.

<sup>375</sup> Vgl. Womack/Jones 1997, S. 15 ff.

<sup>376</sup> Vgl. Womack/Jones 1997, S. 377.

<sup>377</sup> Vgl. Womack/Jones 1997, S. 15 ff.

<sup>378</sup> Bungard 1995, S. 7.

Grundlage ist der Wert (value) genau zu bestimmen und auf ganzer Länge in einen kontinuierlichen Fluß (flow) zu bringen, wie er vom Kunden angefordert wird (pull), dabei immer nach Perfektion (perfection) strebend.<sup>380</sup>

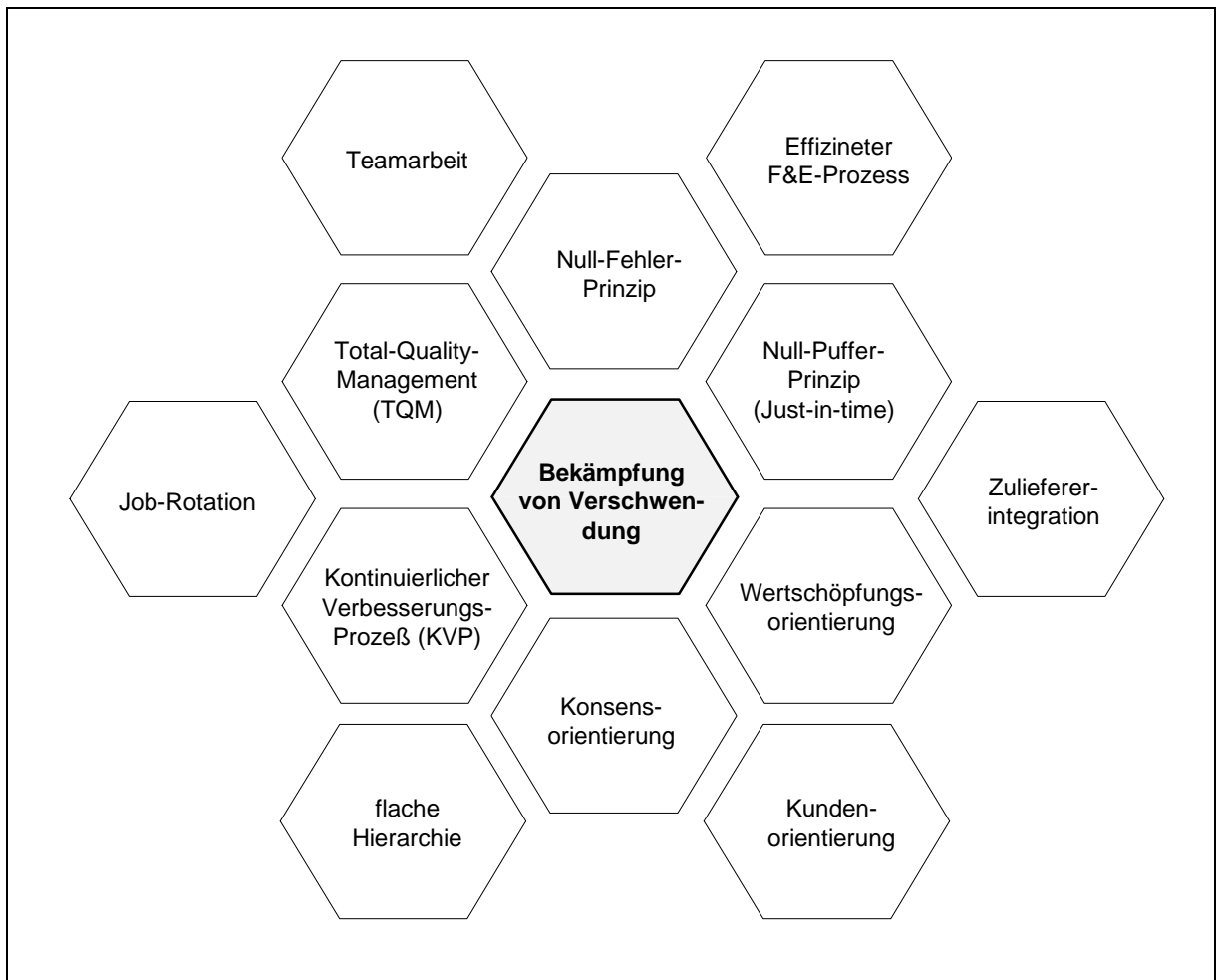


Abbildung 18: Die Gestaltungselemente der schlanken Produktion<sup>381</sup>

Gemäß diesen Prinzipien ist die gesamte Wertschöpfungskette vom Lieferanten über den Produzenten bis zum Abnehmer als integriertes Netzwerk zu gestalten.<sup>382</sup> Denn nur durch eine kooperative, auf gegenseitigem Vertrauen beruhende Zusammenarbeit aller an der Wertschöpfung eines Produktes beteiligten Partnerfirmen<sup>383</sup> ist es möglich, "einen Kanal für den gesamten Wertschöpfungsstrom zu schaffen und die ganze muda herauszubaggern".<sup>384</sup>

<sup>379</sup> Vgl. Womack/Jones 1997, S. 7 ff.

<sup>380</sup> Vgl. Womack/Jones 1997, S. 349.

<sup>381</sup> Vgl. Womack et al. 1991.

<sup>382</sup> Vgl. Pfeiffer/Weiß 1994, S. 83.

<sup>383</sup> Vgl. Womack/Jones 1997, S. 351 f.

<sup>384</sup> Womack/Jones 1997, S. 23.

Weiterhin impliziert die systematische Ausmerzung von Muda einen Perspektivenwechsel vom Sachvermögen zum Humanvermögen.<sup>385</sup> Durch eine anthropozentrische Gestaltungsstrategie soll gewährleistet werden, daß die Mitarbeiter als mitdenkende Unternehmer zu aktiven Trägern des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses werden.<sup>386</sup> Zum anderen erschließt die ganzheitliche Nutzung der Arbeitskraft im Rahmen von Teamstrukturen wichtige Produktivitätspotentiale die in der Massenproduktion tayloristischer Tradition durch den restringierenden Zugriff auf die Arbeitskraft verschenkt werden.<sup>387</sup>

Die Prinzipien des schlanken Denkens finden ihre Konkretisierung in den Gestaltungselementen und Techniken der schlanken Produktion, die in der Abbildung 18 dargestellt sind. Alle diese Elemente unterliegen dem Zweck, jede Form von Verschwendung (muda) zu bekämpfen, d. h. dem Unternehmen zur Schlankheit zu verhelfen.

#### 4.2.2 Die anthroposophischen Wurzeln der schlanken Produktion

Das Konzept des Lean Management hat zwar eine nachhaltige Resonanz gefunden, in der öffentlichen Diskussion wird allerdings weitgehend verkannt, daß dieses Konzept seine Wurzeln in der Anthroposophie sieht und auf dem konzeptionellen Gerüst des NPI-Entwicklungsmodell beruht. In einem Interview<sup>388</sup> beruft sich der Autor D. T. Jones explizit auf anthroposophische Quellen und dabei insbesondere auf die Schriften von B. Lievegoed.<sup>389</sup>

Das Entwicklungsphasenkonzept des NPI war für D. T. Jones der Schlüssel zum Verständnis der in Japan vorgefundenen Form der Arbeitsorganisation. Auf der Grundlage seiner Lievegoed-Lektüre erkannte er, daß sich die drei von Lievegoed beschriebenen Entwicklungsphasen in der Entwicklung der Produktionskonzepte widerspiegeln (siehe Abb. 19).<sup>390</sup>

Der begriffliche Rahmen des NPI-Modells tritt in dem Buch "Die zweite Revolution in der Autoindustrie" deutlich hervor. Die schlanke Produktion wird in diesem Buch nämlich durch eine Gegenüberstellung mit der handwerklichen Fertigung und der Massenproduktion

<sup>385</sup> Vgl. Pfeiffer/Weiß 1994, S. 73.

<sup>386</sup> Vgl. Müller-Jentsch 1997, S. 225.

<sup>387</sup> Vgl. Kern/Schumann 1984, S. 19.

<sup>388</sup> Das Interview ist im Anhang 1 abgedruckt.

<sup>389</sup> In dem Interview heißt es wörtlich: "Sehen Sie, ich lese viel Anthroposophisches und das habe ich immer getan." und weiter: "Womack ist absolut kein Anthroposoph." Er weiß aber, "daß ich mich für Anthroposophie interessiere, und in der Beziehung mit Womack bin ich der Konzeptgestalter. (...) Und ich glaube, diese Strukturierungen, die kommen... die kommen von meiner Anthroposophie. Denn das ist meine Art, Sachen anzuschauen" (vgl. Barkhoff 1997, S. 13 f.).

<sup>390</sup> Vgl. Barkhoff 1997, S. 12.

charakterisiert.<sup>391</sup> Dabei weist das Konzept der handwerklichen Fertigung genau die Merkmale der Pionierphase auf: Es werden hochqualifizierte Arbeitskräfte und flexible Allzweck-Werkzeugmaschinen eingesetzt, um genau das zu produzieren, was der Kunde bestellt hat. Die Koordination des Handwerksbetriebes erfolgt durch den Eigentümer-Unternehmer, der in direktem Kontakt mit den Beschäftigten, Zulieferern und Kunden steht.<sup>392</sup> Die Massenproduktion dagegen entspricht in ihren Merkmalen der Entwicklungsphase der Differenzierung. Sie wird charakterisiert als Herstellung standardisierter Produkte in großen Mengen unter Einsatz von Spezialmaschinen in einem hochgradig arbeitsteiligen Arbeitsprozeß.<sup>393</sup>

| Produktionsformen        | Entwicklungsphasen    |
|--------------------------|-----------------------|
| handwerkliche Produktion | Pionierphase          |
| Massenproduktion         | Differenzierungsphase |
| Lean Production          | Integrationsphase     |

*Abbildung 19: Zusammenhang der Formen der Produktion mit den Phasen der Unternehmensentwicklung*

Das Konzept der schlanken Produktion schließlich weist eine Parallele zur Integrationsphase auf.<sup>394</sup> Es kombiniert die Vorteile der handwerklichen Fertigung und der Massenproduktion unter Vermeidung der hohen Kosten der ersteren und der Starrheit der letzteren.<sup>395</sup> Somit stellt die schlanke Produktion ganz im Sinne der Integrationsphase eine die Synthesis der mit den ersten beiden Entwicklungsphasen verwandten, gegensätzlichen Produktionsformen dar.<sup>396</sup> Auch sind in der schlanken Produktion Gestaltungselemente der Integrationsphase wiederzufinden: die Prozeßorientierung, die netzwerkartigen Beziehungen entlang der Wertschöpfungskette sowie die zentrale Stellung des Menschen.

Bei näherer Betrachtung erweist sich die Parallelisierung des Konzeptes der schlanken Produktion mit dem der Integrationsphase allerdings als problematisch. Zwar weisen die Gestaltungselemente beider Konzepte vordergründig Übereinstimmungen auf, gleichwohl unterliegen diese Elemente (Mittel) unterschiedlichen übergeordneten Zielsetzungen (Zweck). Während die Organisationskonzeption der Integrationsphase bei Lievegoed mit dem normati-

<sup>391</sup> Vgl. Womack et al. 1991, S. 18.

<sup>392</sup> Vgl. Womack et al. 1991, S. 28.

<sup>393</sup> Vgl. Womack et al. 1991, S. 30 ff.

<sup>394</sup> Jones sieht in der Form der Zusammenarbeit im schlanken Unternehmen eine ganz starke Beziehung zu dem, was Lievegoed als Integrationsphase beschreibt (vgl. Barkhoff 1997, S. 12).

<sup>395</sup> Vgl. Womack et al. 1991, S. 19.

<sup>396</sup> Vgl. Schmidt 1997, S. 401.

ven Anspruch verbunden ist, Entwicklungsbedingungen für die der Organisation angehörenden Menschen zu schaffen,<sup>397</sup> und die Entfaltung von "Mitmenschlichkeit" im Wirtschaftsleben zu fördern,<sup>398</sup> besteht der Zweck der schlanken Produktion in erster Linie in der Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit durch die Ausmerzung von Muda d. h. durch die Verschlankeung des Unternehmens. Im Gegensatz zur technikzentrierten Rationalisierung im Rahmen der Massenproduktion setzt die schlanke Rationalisierungsstrategie an den Humanressourcen an, um hier neue Quellen der Produktivitätssteigerung zu erschließen.<sup>399</sup> Dementsprechend wird die anthropozentrische Arbeitsgestaltung in der schlanken Fabrik den Persönlichkeitsförderlichkeitsanforderungen der Integrationsphase in mitnichten gerecht.

Die schlanke Produktion ist vielmehr durch eine extrem intensive Nutzung der menschlichen Arbeitskraft geprägt.<sup>400</sup> Durch das Nullpufferprinzip sind die Arbeiter einem enormen Leistungsdruck ausgesetzt.<sup>401</sup> Die "Übertragung eines Maximums an Aufgaben und Verantwortlichkeiten auf jeden Arbeiter"<sup>402</sup> erweitert zwar den Tätigkeitsspielraum sowie den Entscheidungs- und Kontrollspielraum, infolge der Beibehaltung der taktgebundenen Fließfertigung bleiben die Arbeitsinhalte jedoch kurzzyklisch strukturiert,<sup>403</sup> so daß die Erweiterung des Handlungsspielraums zu einer aus arbeitspsychologischer Sicht unerträglichen Arbeitsverdichtung führt.<sup>404</sup> Im Gegensatz zur fordistischen Massenproduktion ist die Fließbandarbeit in der schlanken Fabrik in Teamstrukturen organisiert.<sup>405</sup> Die Rotation zwischen mehreren Teilaufgaben (job rotation) im Rahmen der Teams vermag allerdings die tayloristische Partialisierung der Arbeitstätigkeit nicht zu überwinden, da der Wechsel nur zwischen einfachen und strukturell gleichartigen Arbeitsoperationen stattfindet.<sup>406</sup>

Vor dem Hintergrund dieser "rigorosen Arbeitsverdichtungspolitik"<sup>407</sup> erscheint es geradezu "heuchlerisch",<sup>408</sup> wenn Womack et al. "im Namen der Humanisierung von Arbeitsplätzen auf die zentrale Bedeutung des Menschen im schlanken Produktionsprozeß"<sup>409</sup> verweisen. Die

---

<sup>397</sup> Vgl. Lievegoed 1974, S. 164 f.

<sup>398</sup> Vgl. Lievegoed 1974, S. 15.

<sup>399</sup> Vgl. Müller-Jentsch 1997 S. 255.

<sup>400</sup> Vgl. Ulich, 1994.

<sup>401</sup> Vgl. Staehle 1994, S. 694.

<sup>402</sup> Womack et al. 1991, S. 103.

<sup>403</sup> Vgl. Staehle 1994, S. 694.

Nach Womack et al. beträgt die Taktzeit (d. h. das zeitliche Intervall, bevor der Arbeiter seine Arbeitsschritte zu wiederholen beginnt) in der schlanken Fabrik nur eine Minute (vgl. Womack et al. 1991, S. 106).

<sup>404</sup> Vgl. Ulich 1995, S. 33.

<sup>405</sup> Vgl. Antoni 1995, S. 96 ff.

<sup>406</sup> Vgl. Ulich 1995, S. 25.

<sup>407</sup> Bungard 1995, S. 15.

<sup>408</sup> Bungard 1995, S. 15.

<sup>409</sup> Bungard 1995, S. 15.

Autoren der MIT-Studie reflektieren darüber, ob die schlanke Produktion menschlich befriedigend sei, ob sie die in der Massenproduktion verlorengegangene "Befriedigung der Arbeit"<sup>410</sup> wieder herzustellen vermöge.<sup>411</sup> Sie räumen ein, daß ein schlankes Produktionssystem "gebrechlich"<sup>412</sup> sei, da es gemäß dem Null-Puffer-Prinzip jeden Spielraum und damit auch jedes Sicherheitsnetz beseitige,<sup>413</sup> sie sehen darin aber kein Übel, sondern vielmehr eine positiv zu wertende Herausforderung für die arbeitenden Menschen. "Während die Massenproduktionsfabrik oft voller geisttötenden Streß ist, (...) bietet die schlanke Produktion kreative Spannung, in der die Mitarbeiter viele Möglichkeiten haben, den Herausforderungen zu begegnen"<sup>414</sup> und den "ständigen Ansporn (haben), den Arbeitsablauf reibungsloser zu gestalten."<sup>415</sup> Die schlanke Produktion ohne Puffer könne nur funktionieren, wenn die Mitarbeiter nicht wie bei der Massenproduktion mechanisch und geistesabwesend arbeiten. Sie müßten sich vielmehr sehr bemühen<sup>416</sup> und ständig entwickeln wollen.<sup>417</sup> Somit sei die schlanke Produktion fordernd und erfüllend.<sup>418</sup> Auch sei die Arbeit in der schlanken Fabrik insofern befriedigender, als die Lean Production-Techniken eine totale Konzentration erleichterten,<sup>419</sup> und den angenehmen psychologischen Zustand des Flow<sup>420</sup> herbeiführe.<sup>421</sup>

Vom Konzept der teilautonomen Arbeitsgruppen schwedischer Prägung, das in seinen Merkmalen den arbeitspsychologisch fundierten Kriterien motivierender und qualifizierender, d. h. persönlichkeitsförderlicher Aufgabengestaltung weitgehend entspricht,<sup>422</sup> grenzen sich Womack et al. dezidiert ab. In diesem Gruppenarbeitskonzept sehen sie nicht nur Effizienzdefizite, sondern geradezu einen Rückfall in das Zeitalter der handwerklichen Produktion.<sup>423</sup> Diese anachronistische "Neohandwerkskunst"<sup>424</sup> strebe in eine völlig andere Richtung als die

---

<sup>410</sup> Womack et al. 1991, S. 105.

<sup>411</sup> Vgl. Womack et al. 1991, S. 105.

<sup>412</sup> Womack et al. 1991, S. 108.

<sup>413</sup> Vgl. Womack et al. 1991, S. 106.

<sup>414</sup> Womack et al. 1991, S. 106.

<sup>415</sup> Womack et al. 1991, S. 106.

<sup>416</sup> Vgl. Womack et al. 1991, S. 108.

<sup>417</sup> Vgl. Jones 1994, S. 26

<sup>418</sup> Vgl. Womack et al. 1991, S. 107.

<sup>419</sup> Vgl. Womack/Jones 1997, S. 377.

<sup>420</sup> Das Flow-Erlebnis ist ein euphorisches Gefühl, das sich bei fließenden Abläufen mit optimaler Beanspruchung, individuellen Herausforderungen und bestätigendem Feedback. Im Zustand des Flow verlieren die Menschen ihre Befangenheit und ihr Zeitgefühl (vgl. Schmidt 1997, S.404).

<sup>421</sup> Vgl. Womack/Jones 1997, S. 81.

<sup>422</sup> Nach Ulich sind persönlichkeitsförderliche Aufgaben durch folgende Gestaltungsmerkmale gekennzeichnet: Ganzheitlichkeit, Anforderungsvielfalt, Möglichkeit zur sozialen Interaktion, Autonomie, Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten sowie Zeitelastizität und streßfreie Regulierung (vgl. Ulich 1995, S. 27).

<sup>423</sup> Vgl. Womack et al. 1991, S. 106.

<sup>424</sup> Womack et al. 1991, S. 106.

schlanke Produktion, nämlich "zurück zu einer Handwerksära als Selbstzweck".<sup>425</sup> Nach Ansicht von Jones stellt dieses Gruppenarbeitskonzept "die Argumentation darüber, was menschlich ist und was nicht (...) vollständig auf den Kopf".<sup>426</sup> Die gewerkschaftliche Idee der Humanisierung der Arbeit durch selbstgesteuerte Gruppen gehe nämlich von der falschen Prämisse aus, daß die Arbeiter glücklich würden, gäbe man ihnen die Kontrolle über ihre eigene Arbeit. Jones hält diese Ansicht für eine reaktionäre Mythe, denn "Leute, denen man die Regelung ihrer eigenen Arbeit überläßt, mögen Freude an gemeinsamen Teerunden haben, aber sie bekommen kein Bewußtsein davon, was sie tun sollen und für wen sie es tun. Doch erst dadurch wird die Arbeit human".<sup>427</sup>

Zusammenfassend ist festzustellen, daß sich die schlanke Produktion vom Gestaltungskonzept der Integrationsphase grundlegend unterscheidet. Die vordergründige und nur partielle Übereinstimmung in den Gestaltungsprinzipien vermag nicht über die Differenz in der intentionalen Grundausrichtung der beiden Konzepte hinwegtäuschen. Während das Konzept der Integrationsphase auf die Entfaltung des sozialen Subsystems gerichtet ist, instrumentalisiert die schlanke Produktion das soziale Subsystem: Die für die Differenzierungsphase charakteristische Rationalisierungslogik, bleibt in der schlanken Produktion nicht mehr wie in der Massenproduktion auf das technische Subsystem beschränkt, sondern wird nun auch auf die Humanressourcen erstreckt. Die Rückbesinnung auf den Menschen im Rahmen des Lean Production-Konzeptes erfolgt also nicht um der Humanisierung der Arbeit willen, sondern es geht vielmehr um eine "konsequente Rationalisierung der Arbeit unter Rundumnutzung der menschlichen Arbeitskraft".<sup>428</sup> Insbesondere widerspricht die schlanke Produktion den i. S. Lievegoeds genuinen Anforderungen des sozialen Subsystems auch deswegen, weil die Kategorie der "Schlankheit" eine starre Koppelung des Produktionssystems impliziert. Die Strategie der konsequenten Beseitigung jeglicher Puffer verkennet, daß Lern- und Entwicklungsprozesse sich nur dann entfalten können, wenn entsprechende Spielräume vorliegen. Puffer und Redundanzen in Organisation müssen insofern keineswegs immer eine Verschwendung von Ressourcen darstellen, sondern sie sind als Voraussetzung für Flexibilität, Innovation und

---

Die Diffamierung der Grundsätze des Konzeptes der teilautonomen Arbeitsgruppen als antiquierte Humanisierungsstandards zeugen von der Voreingenommenheit und Unkenntnis der Autoren der MIT-Studie (vgl. Ulich 1995, S. 25).

<sup>425</sup> Womack et al. 1991, S. 107.

In dieser Kritik kommt zum Ausdruck, daß das Konzept der teilautonomen Arbeitsgruppen als ein Entwicklungsrückschritt von der Differenzierungsphase zurück zur Pionierphase angesehen wird. Das japanische Teamkonzept dagegen wird offensichtlich als die adäquate Form der Arbeitsgestaltung für die Integrationsphase betrachtet.

<sup>426</sup> Vgl. Barkhoff 1997, S. 13.

<sup>427</sup> Vgl. Barkhoff 1997, S. 13.

organisationales Lernen geradezu geboten.<sup>429</sup> Die konsequente Beseitigung aller Puffer im Rahmen der schlanken Produktion führt demzufolge nur vordergründig zu Wirtschaftlichkeitsgewinnen, da sie das Unternehmen zugleich in eine gefährliche Inflexibilität und Krisenanfälligkeit treibt.<sup>430</sup> Vor diesem Hintergrund läßt sich die von Jones aufgestellte These, daß die schlanke Produktion der Integrationsphase entspreche, nicht aufrecht erhalten. Die einseitig negative Einschätzung von Puffern ist vielmehr Ausdruck eines mechanistischen Bildes der Organisation.<sup>431</sup> So entpuppt sich die schlanke Produktion in ihrem Kern als eine Erscheinungsform der Differenzierungsphase.

In der Rezeption des Lean-Management-Konzeptes von Seiten des NPI bleibt diese konzeptionelle Unvereinbarkeit der schlanken Produktion mit dem Konzept der Integrationsphase unberücksichtigt. Vielmehr wird das Paradigma des schlanken Unternehmens völlig unkritisch in die Weiterentwicklung des NPI-Ansatzes einbezogen. Darauf soll nun im folgenden Abschnitt eingegangen werden.

### 4.3 Die Erweiterung des NPI-Ansatzes um eine vierte Entwicklungsphase

In den neueren Publikationen zum NPI-Ansatz nimmt das Konzept des Lean Management, das, wie aufgezeigt wurde, seinerseits auf die Entwicklungsphasen von Lievegoed rekurriert,<sup>432</sup> einen zentralen Stellenwert ein.<sup>433</sup>

Der langjährig NPI-Mitarbeiter F. Glasl<sup>434</sup> brachte 1993 das grundlegende Werk Lievegoeds "Organisationen im Wandel"<sup>435</sup> in einer überarbeiteten und stark erweiterten Fassung unter dem Titel "Dynamische Unternehmensentwicklung"<sup>436</sup> 1993 neu heraus.<sup>437</sup> In dieser Neuauf-

---

<sup>428</sup> Vgl. Staehle 1994, S. 694.

<sup>429</sup> Vgl. Ortmann 1994, S. 146. Vgl. ferner die Studie von Grabher (1994) mit dem provokativen Titel "Lob der Verschwendung".

<sup>430</sup> Vgl. Staehle 1991b, S. 315.

<sup>431</sup> Vgl. Staehle 1991b, S. 315.

<sup>432</sup> Vgl. Abschnitt 4.2.2.

<sup>433</sup> Vgl. Glasl/Lievegoed 1993.

<sup>434</sup> Glasl (geb. 1940) war von 1967 bis 1985 als Mitarbeiter am NPI-Institut für Organisationsentwicklung tätig. Seit 1985 ist er als Berater in der aus dem NPI hervorgegangenen Unternehmensberatung "TRIGON Entwicklungsberatung" in Graz sowie als Dozent an der Universität Klagenfurt tätig (vgl. Glasl/Lievegoed 1993)..

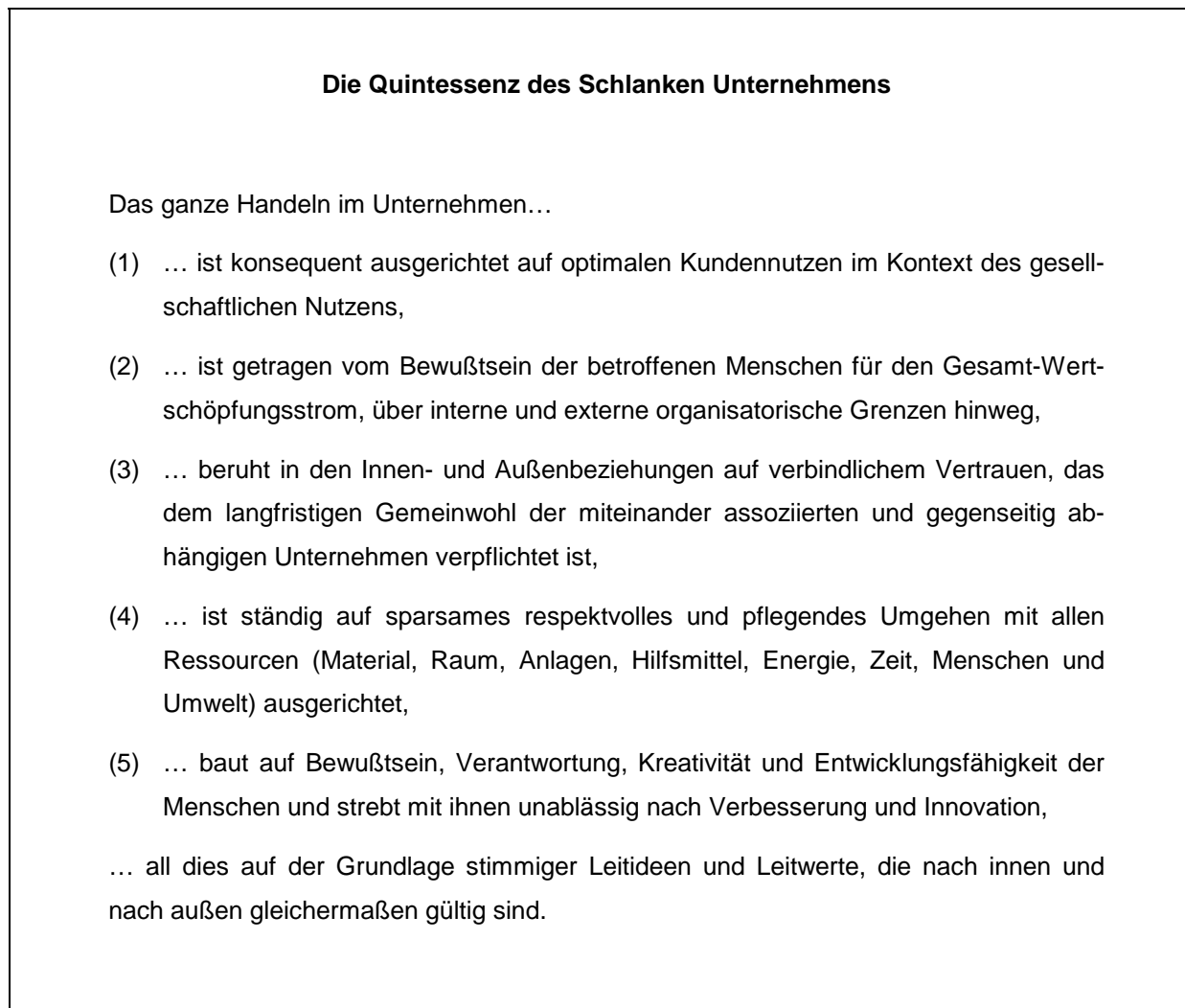
<sup>435</sup> Vgl. Lievegoed 1974.

<sup>436</sup> Vgl. Glasl/Lievegoed 1993.

<sup>437</sup> Lievegoed, der infolge einer schweren Krankheit im 1992 starb, konnte die Überarbeitungen Glasls nur noch global durchsehen (vgl. Glasl/Lievegoed 1993, S. 99).



lage des Grundlagenwerkes zum NPI-Ansatz stellt das Konzept des Lean-Management nunmehr einen integralen Bestandteil des Modells der Unternehmensentwicklung dar.<sup>438</sup>



*Abbildung 20: Die Quintessenz des Schlanken Unternehmens*<sup>439</sup>

Nach dem Erscheinen der englischen Ausgabe des Buches von Womack et al., "The Machine that Changed the World",<sup>440</sup> war Glasl durch den Co-Autor der MIT-Studie Jones dazu eingeladen worden, mit ihm "auf dem Kontinent missionarische Arbeit zu leisten".<sup>441</sup> Glasl unterzog das Buch einer eingehenden Prüfung und stellte fest, daß das Konzept des schlanken Unternehmens, dessen Quintessenz er in fünf Kernpunkten zusammenfaßt (siehe Abb. 20), eine große Ähnlichkeit mit dem Konzept der Integrationsphase habe.<sup>442</sup>

<sup>438</sup> Dies kommt bereits im Untertitel des Buches zum Ausdruck, der folgendermaßen lautet: "Wie Pionierbetriebe und Bürokratien zu schlanken Unternehmen werden" (Lievegoed/Glasl 1993).

<sup>439</sup> Aus Glasl 1994a, S. 16 f.

<sup>440</sup> Womack et al. 1990.

<sup>441</sup> Glasl 1994c, S. 28.

<sup>442</sup> Vgl. Glasl 1994b, S. 28.

Nach dem Verständnis von Glasl liegt dem Konzept des schlanken Unternehmens der Respekt vor der Würde des Menschen als Werthaltung zugrunde.<sup>443</sup> Durch einen Zuwachs an individueller Selbstbestimmung und Selbstverantwortung diene es der menschlichen Entwicklung.<sup>444</sup> Darin sieht Glasl eine Rückbesinnung auf eine christliche Ethik, die in der Industrialisierung verloren gegangen sei.<sup>445</sup>

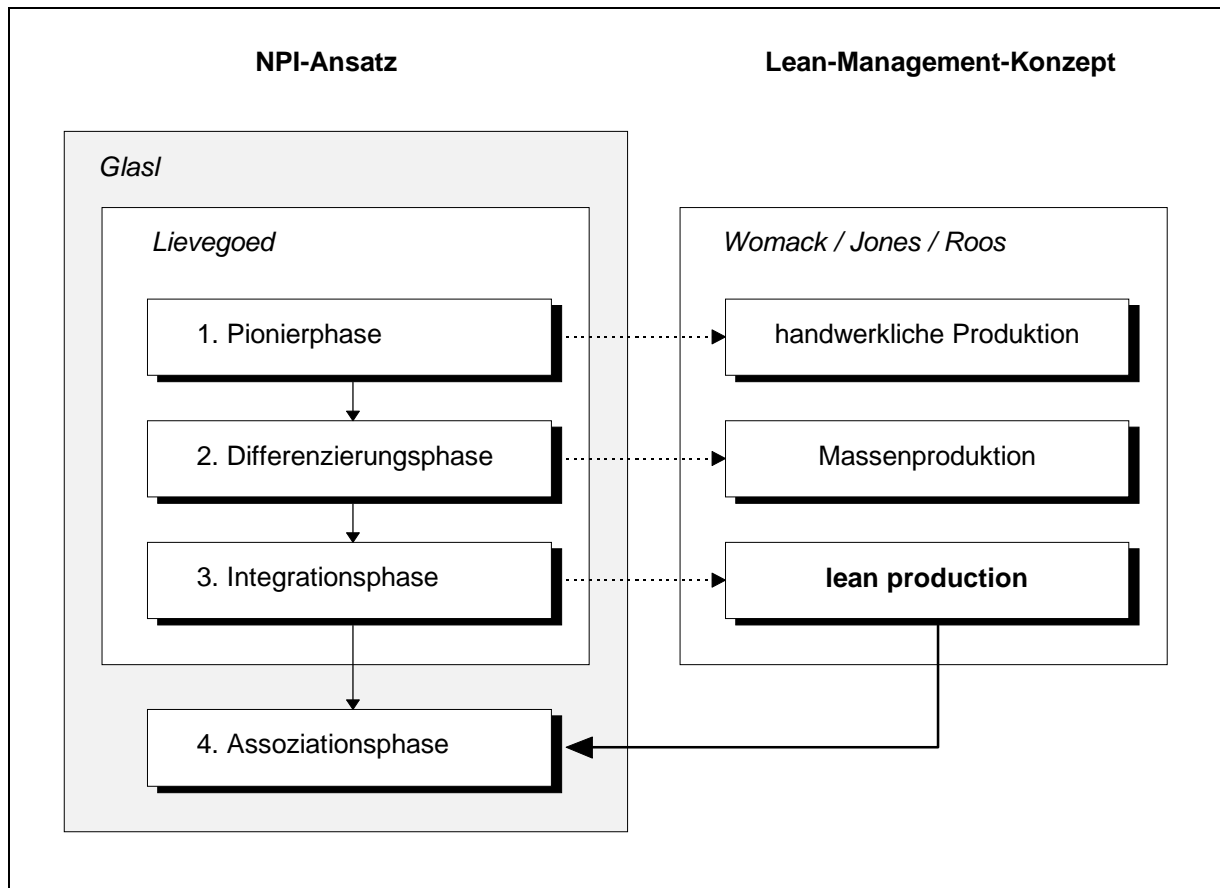


Abbildung 21: Die Beziehung zwischen dem Entwicklungsphasenkonzept des NPI und dem Konzept des Lean-Management

Im Konzept der schlanken Fabrik sieht Glasl nicht nur eine Entsprechung zu den Gestaltungsmerkmalen der Integrationsphase, sondern darüber hinaus die Konturen einer vierten Entwicklungsphase des Unternehmens, die er bereits 1975 skizziert und vorläufig als "soziale

<sup>443</sup> Vgl. Glasl 1995, S. 62 ff.

<sup>444</sup> Vgl. Glasl 1995, S. 63.

Glasl räumt zwar ein, daß schlanke Unternehmen angesichts des außergewöhnlich hohen Arbeitstempos ein hohes Maß von Einsatz und physischer Anstrengung verlangen, und infolgedessen einseitige Belastung oder gar Erschöpfung nicht auszuschließen seien. Dieses bedeute jedoch keineswegs, daß Menschen etwa als "Wegwerf-Artikel" gesehen würden, denn durch Job-Rotation und Mehrfachqualifizierung sei für Abwechslung gesorgt, und die schlanken Unternehmen begännen, so Glasl, "rechtzeitig darüber nachzudenken, wie sie ihre Menschen auf befriedigende Weise einsetzen können, sobald deren körperliche Leistungsfähigkeit nicht mehr mit den Anforderungen Schritt halten kann" (vgl. Glasl 1995, S. 64 f.).

<sup>445</sup> Vgl. Glasl/Lievegoed 1993, S. 115.

Phase" bezeichnet hatte.<sup>446</sup> So ist das Verhältnis zwischen dem Konzept des Lean Management und dem NPI-Ansatz durch eine wechselseitige Bezugnahme geprägt. Während Jones im schlanken Unternehmen eine Erscheinungsform der Integrationsphase sieht, wird von Seiten des NPI das Lean Management-Konzept als Manifestation einer sich an die Integrationsphase anschließende Entwicklungsstufe angesehen (siehe Abb. 21).

Im folgenden, soll nun das durch Glasl erweiterte Modell der Unternehmensentwicklung in seinen Grundzügen dargestellt werden.

Glasl rekonstruiert das von Lievegoed entwickelte Phasenkonzept auf der Grundlage eines neuen Organisationsbildes. Während Lievegoed in einem Unternehmen das wirtschaftliche, das technische und das soziale Subsystem unterscheidet,<sup>447</sup> konzeptualisiert Glasl das Unternehmen in Analogie zum anthroposophischen dreigliedrigen Menschenbild. Gemäß der anthroposophischen Menschenkunde wird der Mensch durch die drei Wesensglieder Geist, Seele und Leib konstituiert.<sup>448</sup> Mit seinem Ich als ewigem Wesenskern gehört der Mensch dem Geistigen in der Welt an. Indem der Mensch als geistiges Wesen zu Selbstreflexion, Selbstentwurf von Zielen und Sinnggebung fähig ist, kann er sich zur Freiheit entwickeln. Der menschliche Leib dagegen gehört der physisch-materiellen Welt an und unterliegt den naturgesetzlichen Notwendigkeiten. Zwischen dem geistigen und materiellen Pol nimmt die Seele eine vermittelnde Stellung ein. Das Seelenleben manifestiert sich im Denken, Fühlen und Wollen des Menschen.

Entsprechend diesem Menschenbild gliedert Glasl die Organisation nach Geist, Seele und Leib.<sup>449</sup> Das Geistige manifestiert sich im kulturellen Subsystem des Unternehmens, die Seele entspricht dem sozialen Subsystem und das technisch-instrumentelle Subsystem stellt die leibliche Dimension des Unternehmens dar (siehe Abb. 22).<sup>450</sup>

---

Unter Heranziehung esoterischer Inhalte aus dem Werk R. Steiners versucht Glasl das Lean-Management-Konzept anthroposophisch zu untermauern (vgl. Glasl 1994c, S. 34 sowie S. 41 ff.).

<sup>446</sup> Vgl. Glasl/Lievegoed 1993, S. 99.

<sup>447</sup> Vgl. Lievegoed 1974, S. 29.

<sup>448</sup> Vgl. dazu und zum folgenden Glasl 1987, S. 85 f. sowie Glasl/Lievegoed 1993, S. 19 ff.

<sup>449</sup> Vgl. Glasl 1987, S. 90.

<sup>450</sup> Es handelt sich bei diesem Organisationsbild keineswegs nur um eine Umbenennung des "wirtschaftlichen Subsystems" (Lievegoed) zum "kulturellen Subsystem" (Glasl) sondern um eine Neukonzeption. Dies zeigt sich insbesondere im Stellenwert, den die einzelnen Subsysteme in den einzelnen Entwicklungsphasen des Unternehmens einnehmen. Nach der Darstellung Lievegoed dominiert in der Pionierphase das wirtschaftliche Subsystem. Bei Glasl dagegen ist in der ersten Entwicklungsphase das soziale Subsystem bestimmend. In der Differenzierungsphase steht in beiden Ansätzen das technische respektive technisch-instrumentelle Subsystem im Vordergrund. In der dritten Phase schließlich, kommt im Konzept Lievegoeds das soziale Subsystem zur Entfaltung. Bei Glasl hingegen steht in der Integrationsphase die Arbeit am kulturellen Subsystem im Vordergrund (vgl. Glasl 1995, S. 60 sowie Lievegoed 1974, S. 63 f.).

| Wesensglieder des Menschen | Subsysteme der Organisation         | Wesenselemente der Organisation       |
|----------------------------|-------------------------------------|---------------------------------------|
| Geist                      | kulturelles Subsystem               | (1) Identität                         |
|                            |                                     | (2) Policy, Strategie, Programme      |
| Seele                      | soziales Subsystem                  | (3) Struktur                          |
|                            |                                     | (4) Menschen, Gruppen, Klima, Führung |
|                            |                                     | (5) Einzelfunktionen, Organe          |
| Leib                       | technisch-instrumentelles Subsystem | (6) Prozesse, Abläufe                 |
|                            |                                     | (7) Physische Mittel                  |

Abbildung 22: Das Organisationsbild bei Glasl<sup>451</sup>

Die drei Subsysteme des Unternehmens sind ihrerseits wiederum in insgesamt sieben sog. Wesenselemente untergliedert,<sup>452</sup> deren Beziehung zueinander im Verlaufe der Evolution des Unternehmens immer wieder neu gestaltet wird:<sup>453</sup>

1. Die **Identität** der Organisation (gesellschaftliche Aufgabe, Sinn und Zweck der Organisation)
2. Die **Konzeptionen, Programme und Normen** der Organisation (Unternehmenspolitik und -strategie, Pläne und Aktionsprogramme, schriftlich festgelegte Normen und Leitsätze sowie ungeschriebene Verhaltens- und Entscheidungsregeln)
3. Die **Strukturen** der Organisation (Aufbauorganisation)
4. Die **Akteure** (Menschen) der Organisation (Individuen und Gruppen)
5. Die **Funktionen** (Organe) der Organisation
6. Die **Prozesse und Abläufe** der Organisation (Primär- und Sekundärprozesse)
7. Die **Sachmittel** der Organisation (Gebäude, Transportmittel, Maschinen, Rohstoffe und Betriebsmittel)

<sup>451</sup> Vgl. Glasl/Lievegoed 1993, S. 13.

<sup>452</sup> Vgl. Glasl 1987, S. 89 ff.

<sup>453</sup> Vgl. Glasl 1994b, S. 32.

Glasls Charakterisierung der einzelnen Phasen der Unternehmensentwicklung auf der Grundlage dieses anthropomorphen Organisationsbildes ist in in Abbildung 23 synoptisch wiedergegeben.<sup>454</sup>



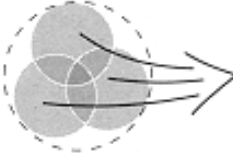
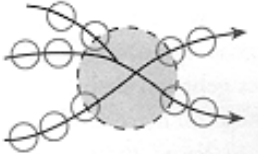
| 1. Pionierphase  | 2. Differenzierungsphase   | 3. Integrationsphase   | 4. Assoziationsphase  |
|--|--|--|---|
|  <p><u>Metapher:</u><br/>Unternehmen als große Familie oder Stamm</p> <p><u>Kernaufgabe:</u><br/>Impulsieren einer informalen Gemeinschaft</p> <p><u>Randproblem:</u><br/>Systemtransparenz</p> |  <p><u>Metapher:</u><br/>Unternehmen als konstruierter Apparat</p> <p><u>Kernaufgabe:</u><br/>Aufbauen eines steuerbaren Apparates</p> <p><u>Randproblem:</u><br/>menschliche Beziehungen</p> |  <p><u>Metapher:</u><br/>Unternehmen als lebendiger Organismus</p> <p><u>Kernaufgabe:</u><br/>Entwickeln eines ganzheitlichen Organismus</p> <p><u>Randproblem:</u><br/>Umweltprobleme</p> |  <p><u>Metapher:</u><br/>Unternehmen als profiliertes Glied im Biotop</p> <p><u>Kernaufgabe:</u><br/>Assoziative Vernetzung mit vielen Umwelten</p> <p><u>Randproblem:</u><br/>Machtblöcke (?)</p> |

Abbildung 23: Das Vier-Phasen-Konzept der Unternehmensentwicklung von Glasl<sup>455</sup>

Wie in den ersten beiden Entwicklungsphasen gerät das Unternehmen bei Glasl nun auch in der Integrationsphase in eine Krise, und zwar infolge seiner Introvertiertheit. Dadurch, daß der Bewußtseins- und Handlungsrahmen in der dritten Entwicklungsphase durch die Unternehmensgrenzen bestimmt wird, bleibt die Gestaltung des Wertschöpfungsprozesses auf das eigene Unternehmen beschränkt.<sup>456</sup> Durch diese Abkapselung nach innen gedeiht im Unternehmen ein "kollektiver Egoismus"<sup>457</sup> der auf Kosten der in der Wertschöpfungskette vor- und nachgelagerten Unternehmen sowie der Kunden ausgetragen wird,<sup>458</sup> und der auch "in Widerspruch zu umfassenderen gesellschaftlichen Werten stehen kann".<sup>459</sup> Angesichts dieser Krise muß das Unternehmen nun in einem nächsten Entwicklungsschritt seine Grenzen öffnen und

<sup>454</sup> Vgl. dazu auch Anhang 2.

<sup>455</sup> Darstellung in Anlehnung an Glasl/Lievegoed 1993, S. 100 und Glasl 1994c, S. 16 f.

<sup>456</sup> Vgl. Lievegoed/Glasl 1993, S. 102 f.

<sup>457</sup> Lievegoed/Glasl 1993, S. 103.

<sup>458</sup> Vgl. Glasl/Lievegoed 1993, S. 103.

<sup>459</sup> Vgl. Glasl 1994b, S. 36.

sich auf den ganzen Wertschöpfungsstrom richten, der sich von den Rohstofflieferanten bis hin zu der Entsorgung bzw. dem Recycling der Produkte erstreckt.<sup>460</sup>

Zur Überwindung dieser Krise wird in der nächsten, d. h. der vierten Entwicklungsphase ein Bewußtseinschritt über die Grenzen des Unternehmens hinaus vollzogen.<sup>461</sup> Der Wertschöpfungsstrom wird nun gemeinsam mit den Vorlieferanten, Lieferanten sowie den "stromabwärts" angegliederten Handels- und Vertriebsunternehmen im Interesse des Kundennutzens verantwortungsvoll organisiert und gelenkt.<sup>462</sup> Auf der Grundlage des Bewußtseins, daß die durchgängige Wertschöpfung ein gemeinsames Anliegen ist,<sup>463</sup> entsteht zwischen den Wertschöpfungspartnern eine Haltung der Offenheit, des Vertrauens und der gegenseitigen Hilfe, die es erlaubt, den Ressourceneinsatz über alle Unternehmensgrenzen hinweg zu optimieren.<sup>464</sup> Weiterhin führt die Erweiterung des Identifikationshorizontes über die Unternehmensgrenzen hinweg dazu, daß sich die eine Wertschöpfungskette konstituierenden Unternehmen als "Schicksalsgemeinschaft"<sup>465</sup> zu verstehen lernen, und somit Konkurrenzbeziehungen durch Kooperation und Machtbeziehungen durch Vertrauen ersetzt werden können.<sup>466</sup> Vor dem Hintergrund assoziativen Vernetzung des Unternehmens mit seinen Umwelten bezeichnet Glasl den vierten Schritt in der Unternehmensentwicklung als "Assoziationsphase".<sup>467</sup>

Nach Glasl ist die Unternehmensentwicklung mit der Assoziationsphase noch keineswegs abgeschlossen. Zwar vermag die vierte Phase den Egozentrismus der Integrationsphase zu überwinden, sie löst aber zugleich, als ungewollte Begleiterscheinung ein neues Randproblem aus, das als eine Herausforderung für eine nächste Entwicklungsphase angesehen werden kann.<sup>468</sup> Dieses Randproblem der Assoziationsphase besteht laut Glasl in der Gefahr, das sich auf der Grundlage der vielfältigen Assoziationsformen Machtblöcke herausbilden können. Diese wirtschaftliche Macht drohe - so spekuliert Glasl - sich der demokratischen Kontrolle zu entziehen und infolgedessen zum "Wirtschafts-Totalitarismus" zu führen.<sup>469</sup>

Wie dargestellt wurde, sieht Glasl die neue, über das Konzept der Integrationsphase hinausgehende Qualität der Assoziationsphase respektive der schlanken Fabrik in der assoziativen

---

<sup>460</sup> Vgl. Glasl 1994b, S. 37.

<sup>461</sup> Vgl. Glasl/Lievegoed 1993, S. 203.

<sup>462</sup> Vgl. Glasl 1994b, S. 37.

<sup>463</sup> Vgl. Glasl 1995, S. 57.

<sup>464</sup> Vgl. Glasl 1994b, S. 37.

<sup>465</sup> Glasl/Lievegoed 1993, S. 188.

<sup>466</sup> Vgl. Glasl/Lievegoed 1993, S. 188.

<sup>467</sup> Vgl. Glasl/Lievegoed 1993, S. 103.

<sup>468</sup> Vgl. Glasl/Lievegoed 1993, S. 104.

Vernetzung der durch den Wertschöpfungsstrom schicksalhaft miteinander verbundenen Unternehmen. Damit rückt er vom ursprünglichen Entwicklungskonzept Lievegoeds ab. Bei Lievegoed ist es nämlich ein konstitutives Merkmal der Integrationsphase, daß das Bewußtseins über die Grenzen des Unternehmens hinweg ausgeweitet wird. Diese erweiterte Perspektive erschöpft sich gemäß Lievegoed keineswegs in der konsequenten Orientierung des Unternehmens an den Kundenproblemen, sondern sie impliziert ausdrücklich auch das "Streben nach Assoziation mit anderen Unternehmungen".<sup>470</sup> Vor diesem Hintergrund kann die von Glasl konzipierte Assoziationsphase nicht als eine substanzielle Erweiterung des ursprünglichen Entwicklungsmodells gewertet werden, sondern lediglich als eine konzeptionelle Abwandlung. Indem Glasl das Gestaltungsmerkmal der assoziativen Vernetzung mit anderen Unternehmen aus dem Konzept der Integrationsphase herauslöst und daraus eine eigenständige Phase kreiert, ändert er das ursprüngliche Gestaltungskonzept der Integrationsphase dahingehend, daß sie nunmehr in zwei Phasen zerfällt, einer abgewandelten introvertierten Integrationsphase (3. Phase) und einer sich daran anschließenden umweltorientierten Assoziationsphase (4. Phase).<sup>471</sup> Demzufolge handelt es sich bei der Überarbeitung des NPI-Ansatzes durch Glasl weniger um eine Weiterentwicklung der Konzeption Lievegoeds als vielmehr um ein sich an Lievegoed zwar anlehnendes, jedoch von diesem abweichendes eigenständiges Entwicklungsphasenmodells.

#### 4.4 Zwischenfazit

Zusammenfassend kann festgestellt werden, daß das Entwicklungsmodell Lievegoeds mit seinen drei dialektisch aufeinander bezogenen Phasen ein in sich schlüssiges theoretisches Konzept darstellt.<sup>472</sup> Der Versuch von Jones, das Konzept der Integrationsphase in Gestalt der schlanken Produktion abzubilden vermag insofern nicht zu überzeugen, als sich das Lean-Konzept bei näherer Betrachtung in seinem Kern als ein "auf Höchsteffizienz zentriertes Leistungserstellungskonzept"<sup>473</sup> erweist. Glasls Weiterentwicklung des NPI-Ansatzes unter Einbeziehung des Lean-Management ist im Ergebnis eine vom ursprünglichen Entwicklungsmodell Lievegoeds zu unterscheidende, eigenständige Konzeption der Entwicklung von

---

<sup>469</sup> Vgl. Glasl/Lievegoed 1993, S. 103.

<sup>470</sup> Lievegoed 1974, S. 94.

<sup>471</sup> Lievegoed hat Wert darauf gelegt, daß die Ausweitung seines Drei-Phasen-Konzeptes um eine vierte Entwicklungsphase nicht sein Werk sei (vgl. Glasl/Lievegoed, S. 29).

<sup>472</sup> Die empirische Fundierung des NPI-Ansatzes kann in dieser Arbeit, in der es primär um den normativen Gehalt des NPI-Ansatzes geht, nicht untersucht werden.

<sup>473</sup> Meyer-Faje 1999, S. 183.

Unternehmen. Beide Konzeptionen stimmen dahingehend miteinander überein, daß sie auf der Grundlage der Anthroposophie auf eine gesellschaftliche Erneuerung hinwirken wollen. Angesichts dieser kongruenten Zielrichtung soll ungeachtet der inhaltlich heterogenen Ausprägungen bei Lievegoed und Glasl "der" NPI-Ansatz auf sein emanzipatorisches Potential hin untersucht werden.

Nach der inhaltlichen Darstellung ist also nun in einem nächsten Schritt der NPI-Ansatz dahingehend zu hinterfragen, inwiefern er seinem Anspruch gerecht wird, eine Entwicklung in Richtung einer assoziativen Wirtschaft zu fördern. Dazu muß der NPI-Ansatz als Handlungsstrategie auf die im 3. Kapitel diskutierte Ebene des Handlungskontextes bezogen werden. Im folgenden Kapitel ist also das Verhältnis des NPI-Ansatzes zum gesellschaftlichen Rahmen, in dem sich die Unternehmensentwicklung vollzieht und der vermittelt ebendieser Entwicklung im Sinne der Idee der Dreigliederung des sozialen Organismus transformiert werden soll, zu untersuchen.



## 5 Entwicklung in Richtung einer assoziativen Wirtschaft?

### 5.1 Der emanzipatorische Anspruch des NPI-Ansatzes

Mit der Entwicklung von Organisationen gemäß dem Phasenmodell des NPI ist der normative Anspruch verbunden, durch adäquate Rahmenbedingungen in den Unternehmen die Entwicklung des Menschen zu fördern und damit auf die Verwirklichung einer humaneren Gesellschaft hinzuwirken. Es können vor diesem Hintergrund drei interdependente Ebenen der Entwicklung unterschieden werden:

1. Mikro-Ebene: einzelmenschliche Entwicklung
2. Meso-Ebene: Entwicklung von Unternehmen
3. Makro-Ebene: gesellschaftliche Entwicklung.

Im folgenden soll in einem ersten Schritt dargestellt werden, wie der Zusammenhang zwischen diesen Entwicklungsebenen im NPI-Ansatz konzeptualisiert ist, um dieses ganzheitliche Entwicklungskonzept dann in einem zweiten Schritt an seinem eigenen Maßstab, dem Konzept der assoziativen Wirtschaftsordnung, zu messen.

Lievegoed sieht in der Entfaltung von Mitmenschlichkeit die entscheidende Voraussetzung für die Bewältigung der Zukunft.<sup>474</sup> Er betrachtet den Menschen als "ein Wesen, das sich erst entwickeln kann, wenn es auch in seiner Arbeit schöpferisch sein und (...) Verantwortung tragen kann, das sich mit anderen für ein gemeinsames Ziel einsetzt und so eine Gemeinschaft entsteht, die auf echter Mitmenschlichkeit beruht".<sup>475</sup> Dieses Menschenbild liegt dem Konzept der Integrationsphase zugrunde,<sup>476</sup> welches geprägt ist durch das Streben nach Integration von Arbeit und menschlicher Entwicklung,<sup>477</sup> damit die Menschen auch in der Arbeitssituation Lebenserfüllung finden.<sup>478</sup>

Infolge der Entfaltung des sozialen Subsystems werden die Unternehmen als reife soziale Einheiten "dann auch in der Lage sein, ihre Aufgaben in einer sich entwickelnden nachindustriellen Gesellschaft zu erfüllen, einer Gesellschaft, in welcher kulturelle, moralische und politische Probleme in den Vordergrund rücken werden".<sup>479</sup> Nach Lievegoed wird diese zukünftige Gesellschaft dem Konzept der "Dreigliederung des sozialen Organismus" von R.

---

<sup>474</sup> Vgl. Lievegoed 1974, S. 15.

<sup>475</sup> Lievegoed 1974, S. 19.

<sup>476</sup> Vgl. Lievegoed 1974, S. 19.

<sup>477</sup> Vgl. Lievegoed 1974, S. 94.

<sup>478</sup> Vgl. Lievegoed 1974, S. 64.

Steiner entsprechen.<sup>480</sup> Durch das Ringen um die Integration des sozialen Subsystems der Unternehmen eröffne sich auf der Grundlage der Ausbildung mitmenschlichen Verhaltens ein gemeinsamer Weg zu einer neuen Ebene des gesellschaftlichen Zusammenlebens.<sup>481</sup>

Nach Lievegoed ist die heutige Industriegesellschaft durch die dominierende Stellung des Wirtschaftslebens geprägt.<sup>482</sup> Insofern seien die Manager als die Kulturträger ihrer Zeit anzusehen. Ihre Aufgabe sei es, durch das Vorbild in ihren Organisationen, Wegbereiter für eine gesellschaftliche Erneuerung zu sein.<sup>483</sup> Die Qualität der vertrauensvollen Zusammenarbeit werde zu assoziativen Beziehungen zwischen den Unternehmen führen und über das Wirtschaftsleben hinaus auch in die anderen zwei gesellschaftlichen Subsysteme, das Rechtsleben und das Wirtschaftsleben, eindringen.<sup>484</sup>

Dieser gesamtgesellschaftliche Bezug der Unternehmensentwicklung erfährt mit der Erweiterung des NPI-Entwicklungskonzeptes um die Assoziationsphase eine Konkretisierung. Auch Glasl sieht in der Unternehmensentwicklung eine wichtige Bedingung für eine aktive, von Bewußtsein und Verantwortung des Individuums getragene Entwicklung der Gesellschaft im großen.<sup>485</sup> Sie sei ein Weg, der die geistige, seelische und körperliche Entfaltung des Menschen fördert<sup>486</sup> und damit zum Einsatz der besseren Eigenschaften im Menschen führt: "gegenseitige Unterstützung, weitsichtiges Denken und Vorausschauen in gemeinsam getragener Verantwortung".<sup>487</sup> Nach Glasl zeigt der NPI-Ansatz damit auf, "wie ein sozialer Organismus mit seinen eigenen Kräften einen Weg der zunehmenden Emanzipation und gesellschaftlichen Verantwortung gehen kann".<sup>488</sup>

Indem das in der Phase der Integration entwickelte ethische Bewußtsein in der Assoziationsphase über die Grenzen des Unternehmens hinaus dringt,<sup>489</sup> können nach der Überzeugung Glasls nun vertrauensvolle langfristige Partnerbeziehungen, die auf

---

<sup>479</sup> Lievegoed 1974, S. 87.

<sup>480</sup> Vgl. Lievegoed 1974, S. 181.

Lievegoed ist der Auffassung, daß dieses Modell einer Gesellschaft zu Beginn des Jahrhunderts, d. h. zu Lebzeiten R. Steiners deswegen nicht zu verwirklichen war, weil die Unternehmen erst im Übergang von der ersten (Pionierphase) in die zweite Entwicklungsphase (Differenzierungsphase) begriffen waren. Erst mit dem Erreichen der Phase der Integration sei die Zeit reif für das Verständnis der Idee des dreigliedrigen sozialen Organismus (vgl. Lievegoed 1974, S. 191).

<sup>481</sup> Vgl. Lievegoed 1974, S. 193.

<sup>482</sup> Vgl. Lievegoed 1974, S. 186.

<sup>483</sup> Vgl. Lievegoed 1974, S. 186 f.

<sup>484</sup> Vgl. Lievegoed 1974, S. 187.

<sup>485</sup> Vgl. Glasl 1987, S. 95.

<sup>486</sup> Vgl. Glasl 1987, S. 86.

<sup>487</sup> Vgl. Glasl/Lievegoed 1993, S. 204.

<sup>488</sup> Glasl/Lievegoed 1993, S. 203.

<sup>489</sup> Vgl. Glasl/Lievegoed 1993, S. 203.

Interessenausgleich angelegt sind,<sup>490</sup> anstelle des bisher üblichen wirtschaftlichen Kampfesdenken treten.<sup>491</sup> So werde die Entwicklung der Assoziationsphase die Unternehmen befähigen, sich aktiv den großen Konflikten der Gegenwart und der nächsten Zukunft zu stellen,<sup>492</sup> d. h. sich grundlegend zu öffnen für die makro-wirtschaftlichen (Wirtschaftsleben), makro-politischen (Rechtsleben) und makro-kulturellen (Geistesleben) Probleme,<sup>493</sup> und diese konstruktiv zu bewältigen.<sup>494</sup> Eingebettet in Unternehmensbiotope, die auf gesellschaftlichen Nutzen orientiert sind,<sup>495</sup> werden sich die Unternehmen, so Glasl, "ihres Anteils an ökologischer und globaler wirtschaftlicher wie sozialer Verantwortung nicht mehr ohne weiteres entziehen".<sup>496</sup>

In der Öffnung des Unternehmens für seine Umwelten in der Assoziationsphase<sup>497</sup> sieht Glasl also den Keim einer Erneuerung des Wirtschaftslebens i. S. der von R. Steiner entwickelten Vision einer assoziativen Wirtschaft<sup>498</sup> - eine gesellschaftliche Entwicklungsperspektive, die angesichts der zunehmenden Verbreitung des Lean Management-Konzeptes immer konkreter werde.<sup>499</sup>

In den bis hierhin referierten Ausführungen Lievegoeds und Glasls läßt sich die folgende Logik erkennen: Die Entwicklung der Organisationen (Meso-Ebene) von der Pionierphase über die Differenzierungsphase hin zur Integrationsphase und Assoziationsphase ist zugleich Ergebnis und Bedingung für die individuelle Entwicklung der Menschen (Mikro-Ebene) in den Unternehmen. Diese einzelmenschlich Entwicklung mündet in der Integrationsphase in die Entfaltung von Wahrhaftigkeit,<sup>500</sup> sozialer Verantwortung und Mitmenschlichkeit.<sup>501</sup> Auf der Grundlage dieses sozial-ethischen Handelns kann sich schließlich auf der gesellschaftlichen Ebene (Makro-Ebene) ein Wandel von der auf Eigeninteressen konzentrierten "Kampf-Ökonomie" zu einer "Kooperations-Ökonomie" vollziehen.<sup>502</sup>

---

<sup>490</sup> Vgl. Glasl/Lievegoed 1993, S. 116.

<sup>491</sup> Vgl. Glasl/Lievegoed 1993, S. 99.

<sup>492</sup> Vgl. Glasl/Lievegoed 1993, S. 190.

<sup>493</sup> Vgl. Glasl/Lievegoed 1993, S. 99.

<sup>494</sup> Vgl. Glasl/Lievegoed 1993, S. 192.

<sup>495</sup> Vgl. Glasl/Lievegoed 1993, S. 188.

<sup>496</sup> Vgl. Glasl/Lievegoed 1993, S. 99.

<sup>497</sup> Vgl. Glasl/Lievegoed 1993, S. 99.

<sup>498</sup> Vgl. Glasl 1994c, S. 36 f.

<sup>499</sup> Vgl. Glasl 1995, S. 68 ff.

<sup>500</sup> Vgl. Hasper/Glasl 1988, S. 16.

<sup>501</sup> Vgl. Lievegoed 1974, S. 187.

<sup>502</sup> Vgl. Glasl 1987, S. 88.

Wie weiter oben (siehe Abschnitt 4.3) ausgeführt wurde, konzeptualisiert Glasl diese makrogesellschaftlichen Implikationen der Unternehmensentwicklung als eigenständige Entwicklungsphase (Assoziationsphase).

Wird der NPI-Ansatz auf diesem Wege seinem Anspruch gerecht, Wegbereiter der assoziativen Wirtschaftsordnung i. S. Steiners zu sein? In der Vernetzung von Unternehmen entlang der Wertschöpfungskette, wie sie im Konzept des Lean Management (respektive in der Assoziationsphase) verwirklicht ist, lassen sich durchaus Parallelen zu Steiners Ideen feststellen. Gemäß den Prinzipien des Lean-Thinking erfolgt im Rahmen des Lean Management eine Rückbesinnung auf den originären Zweck der unternehmerischen Tätigkeit: die Bedürfnisse der Menschen. Diese bilden den Bezugspunkt des Wertschöpfungsstromes, der durch verschiedene Unternehmen hindurchfließt. Der Befriedigung der Kundenbedürfnisse könne am besten gedient werden, wenn, wie Womack und Jones ausführen, zwischen den entlang des Wertschöpfungsstromes aneinandergereihten Unternehmen der bislang herrschende "industrielle Kalte Krieg"<sup>503</sup> einer kooperativen Zusammenarbeit auf der Grundlage gegenseitigen Vertrauens weicht.<sup>504</sup> In dieser kundenorientierten Integration der Wertekette zu einem Unternehmensnetzwerk sieht Glasl das Assoziationsprinzip verwirklicht.<sup>505</sup>

In dieser Einschätzung kommt allerdings ein reduktionistisches Verständnis dessen zum Ausdruck, was Steiner mit der assoziativen Wirtschaft meinte. Wenn Glasl herausstreicht, daß das Lean Management-Konzept "die Leitideen und Leitwerte bietet, die wir in Europa brauchen, wenn unsere Wirtschaft auf den Weltmärkten konkurrenzfähig sein will"<sup>506</sup> und beschwörend die schnelle Umsetzung dieses Konzeptes verlangt, "bevor es für Europa zu spät ist!",<sup>507</sup> so verkennt er, daß es Steiner gerade darum ging, der kapitalistischen Wettbewerbswirtschaft eine alternative, sachgerechtere Wirtschaftsordnung entgegenzusetzen, bei der das *gesamte* ökonomische Beziehungsgefüge im Rahmen von Assoziationen koordiniert wird. Im Gegensatz zu Steiner verzichtet der NPI-Ansatz darauf, die Systemfrage aufzuwerfen. Die Assoziationen werden vielmehr im Rahmen des herrschenden marktwirtschaftlichen Systems konzeptualisiert und können so für den Zweck der Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit instrumentalisiert werden. Darin kommt ein nur eindimensionales und insofern reduktionistisches Verständnis des Assoziationsbegriffs Steiners zum Ausdruck. Der NPI-Ansatz begreift die Assoziation ausschließlich als vertikale Integration der Wertekette. Steiner dagegen konzeptualisiert die Assoziation als Einrichtung, in der über diese

---

<sup>503</sup> Womack/Jones 1997, S. 351.

<sup>504</sup> Vgl. Womack/Jones 1997, S. 351 f.

<sup>505</sup> Vgl. Glasl 1994c, S.36 f.

<sup>506</sup> Glasl 1994a, S. 19.

<sup>507</sup> Glasl 1994a, S. 19.

(vertikale) Dimension hinaus, gleichermaßen die (horizontalen) Beziehungen zwischen den Betrieben einer Branche sowie die Beziehungen zwischen den Branchen geregelt werden.<sup>508</sup>

Der Reflexionsabbruch des NPI-Ansatzes vor der stillschweigend vorausgesetzten Logik des herrschenden Wirtschaftssystems kommt in der folgenden Abbildung auf anschauliche Weise zum Ausdruck (siehe Abb. 24). Die Assoziierung von Unternehmen entpuppt sich als eine systemimmanente Wettbewerbsstrategie.<sup>509</sup>

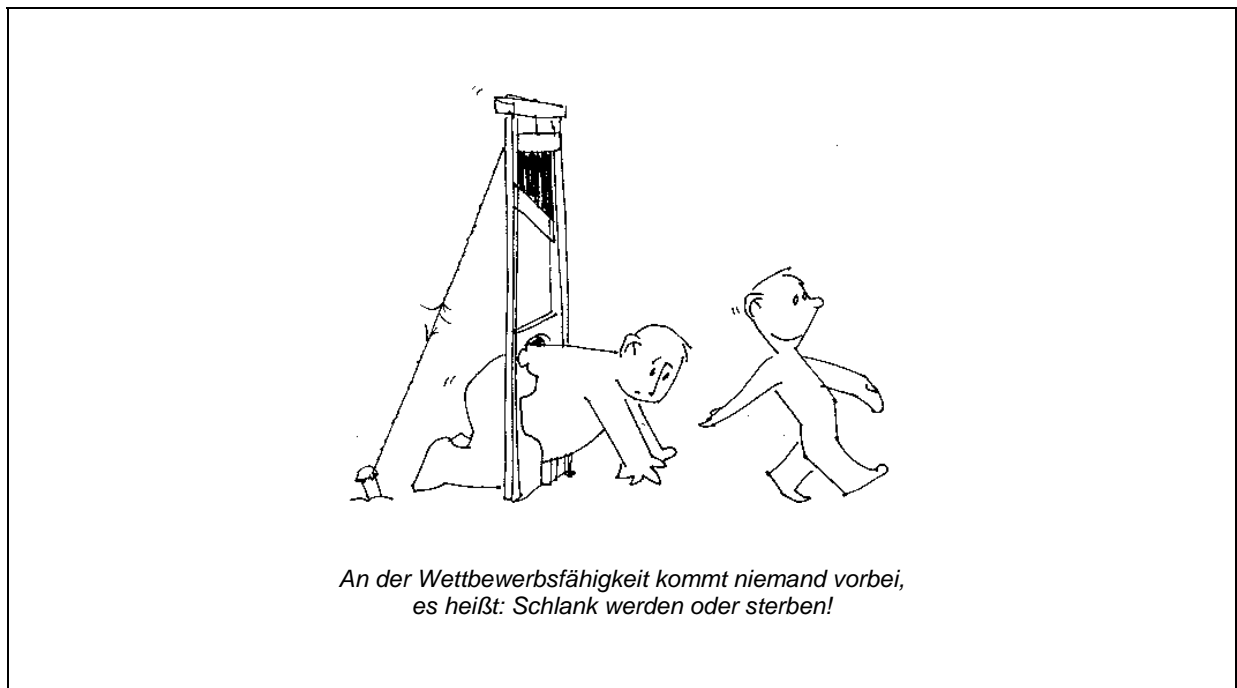


Abbildung 24: Die Sachzwanglogik des Wettbewerbs<sup>510</sup>

Infolge der vorbehaltlosen Hinnahme der gegebenen Strukturen des Wirtschaftssystems muß der NPI-Ansatz mit seinem Anspruch, die geamtgesellschaftlichen Probleme lösen zu wollen, scheitern. Wie am Beispiel der Arbeitslosigkeit deutlich wird, geht die Rechnung, daß sich mit dem heraufbeschworenen altruistischen Verhalten der Menschen alles zum guten wenden werde, nicht auf. Die Arbeitsmarktprobleme werden durch die Realisierung des Konzeptes des Lean Management, in dem Glasl die Integrations- und Assoziationsphase verwirklicht sieht, geradezu verschärft. Wie Womack und Jones nüchtern konstatieren, werden durch Lean

<sup>508</sup> Vgl. Abschnitt 3.3.2.

<sup>509</sup> Vgl. Glasl 1995, S. 69.

Während die harmonische Qualität der vertrauensvollen, partnerschaftlichen Zusammenarbeit zwischen den einer Wertschöpfungskette angehörenden, eine "Schicksalsgemeinschaft" (Glasl/Lievegoed 1993, S. 188) konstituierenden schlanken Unternehmen herausgestrichen wird, bleiben die weniger harmonischen (darum aber nicht minder schicksalhaften) Beziehungen des schlanken Unternehmensnetzwerkes zu seinen Konkurrenten unberücksichtigt. Die neue ethische Basis des ökonomischen Handelns bleibt infolgedessen ökonomistisch verkürzt: "Kooperationsökonomie" nach innen, um nach außen in der "Kampfökonomie" umso schlagfertiger zu sein.

Management immer mehr "Jobs" wegfallen, da es in einer schlanken Welt kein Ende der Verbesserungen gibt.<sup>511</sup> In einer aufgeblähten Industrie sei der Personalabbau allerdings unausweichlich.<sup>512</sup> Jones rechtfertigt sich damit, daß es tragischerweise makrosozial noch weit größere Probleme geben werden, wenn sich die Betriebe nicht zu schlanken Unternehmen entwickeln.<sup>513</sup> "Wenn sich unsere Industrien nicht umstellen, sind sie nicht mehr konkurrenzfähig und verschwinden zur Gänze."<sup>514</sup> Auch Glasl ist sich der arbeitsmarktpolitischen Auswirkungen des Lean Management bewußt.<sup>515</sup> Nicht anders als Jones bleibt aber auch er eine Antwort auf dieses Problem schuldig.

Zusammenfassend muß festgestellt werden, daß das Entwicklungsmodell des NPI, an seinem eigenen Maßstab gemessen, zu kurz greift. Dadurch daß er die strukturellen Systemzwänge der kapitalistischen Marktwirtschaft ausblendet, kann es ihm nicht gelingen, den Weg einer Entwicklung in Richtung einer assoziativen Wirtschaft aufzuzeigen. Während der auf eine Überwindung des Kapitalismus abzielende gesellschaftliche Reformansatz Steiners<sup>516</sup> bei demjenigen ansetzt, "was außerhalb des menschlichen Individuums ist",<sup>517</sup> nämlich bei der Gestaltung der gesellschaftlichen Einrichtungen,<sup>518</sup> sieht der NPI-Ansatz die Lösung der gesellschaftlichen Probleme primär in dem moralischen Bewußtseinswandel der Menschen hin zu altruistischen und solidarischen Idealen. Vor diesem Hintergrund erweist er sich in seinem Kern weniger mit dem sozialwissenschaftlichen Ansatz Steiners, d. h. dem "Anthroposophischen Ansatz" im eigentlichen Sinne, verwandt, als vielmehr mit der Tugendethik der kirchli-

---

<sup>510</sup> Aus Brugger/Glasl 1994, S. 25.

<sup>511</sup> Vgl. Womack/Jones 1997, S. 328.

Den grenzenlos optimistischen Verheißungen von Womack und Jones zufolge, wird die menschliche Arbeit allein durch die Umwandlung einer Massenproduktion in ein schlankes System um die Hälfte "zurückgeschraubt" (vgl. Womack/Jones 1997, S. 327). Ferner eröffne die "Schlankheitskur" (a.a.O. S. 9) die Perspektive, die Produktivität innerhalb von zwei bis drei Jahren erneut zu verdoppeln (a.a.O. S. 32). Womack und Jones empfehlen, das überschüssige Personal gleich am Anfang abzubauen und der verbleibenden Belegschaft eine Beschäftigungsgarantie zu geben (a.a.O. S. 328 sowie S. 349 ff.).

<sup>512</sup> Vgl. Heuser/Lamparter 1997.

<sup>513</sup> Vgl. Jones 1994, S. 27.

<sup>514</sup> Jones 1994, S. 27.

<sup>515</sup> Vgl. Glasl 1995, S. 52.

<sup>516</sup> Vgl. Steiner 1989a, S. 67.

<sup>517</sup> Steiner 1992, S. 40.

<sup>518</sup> Vgl. Steiner 1992, S. 40.

Das dem NPI-Ansatz implizit zugrundeliegende normethische Argumentationsmuster, daß gute und selbstlose Menschen zu entsprechend besseren gesellschaftlichen Verhältnissen führen würden, stuft Steiner als lebensfremd ein (vgl. Steiner 1979, S. 153). Wie er ausführt, fehlt es "heute nicht an Menschen, die herumgehen und sagen: Unsere Volkswirtschaft wird gut, furchtbar gut, wenn ihr Menschen gut werdet. Ihr Menschen müßt gut werden! (...) Aber solche Urteile sind eigentlich nicht viel mehr wert als auch das: Wenn meine Schwiegermutter vier Räder hätte und vorne eine Deichsel, wäre sie ein Omnibus,- denn es steht tatsächlich die Voraussetzung mit der Konsequenz in keinem besseren Zusammenhang als da, nur etwas radikaler ausgedrückt" (Steiner 1979, S. 153).

chen Soziallehre.<sup>519</sup> Insofern ist die, eine inhaltliche Übereinstimmung mit Steiner suggerierende Ettiketierung des NPI-Ansatzes als "anthroposophisch" irreführend.

## 5.2 Die sozialtechnologischen Implikationen des NPI-Ansatzes

Wie im vorangehenden Abschnitt ausgeführt wurde, abstrahiert der NPI-Ansatz vom gesellschaftlichen Kontext des ökonomischen Handelns. Damit projiziert er die Entwicklung von Unternehmen in eine heile Welt ohne Interessenkonflikte. In diesem Abschnitt soll nun das Entwicklungsphasenmodell des NPI in die Realität des herrschenden Wirtschaftssystems zurückgeholt, und vor dem Hintergrund der kapitalistischen Unternehmensverfassung unter dem Gesichtspunkt des strukturellen Interessengegensatzes zwischen Kapital und Arbeit angeschaut werden.

Um sein Kapital profitabel verwerten zu können, ist der kapitalistische Unternehmer auf den Produktionsfaktor Arbeit angewiesen, den er am Arbeitsmarkt käuflich erwirbt.<sup>520</sup> Allerdings erwirbt er durch den Arbeitsvertrag noch keine eindeutig bestimmte Arbeitsleistung, sondern nur abstraktes Arbeitsvermögen.<sup>521</sup> Die Arbeit muß aus diesem Arbeitsvermögen erst noch extrahiert werden.<sup>522</sup> Angesichts des strukturellen Interessengegensatzes zwischen Unternehmer (Gewinn) und abhängig Beschäftigten (gewinnmindernder Lohn) stellt sich die Transformation des am Arbeitsmarkt gekauften Arbeitsvermögen in konkret verausgabte Arbeitsleistung<sup>523</sup> als Kontrollproblem dar.<sup>524</sup>

Die in der Industriesoziologie unterschiedenen manageriellen Kontrollstrategien zur Herstellung und Sicherung der Konformität des Handelns der lohnabhängig Beschäftigten mit den vorgegebenen kapitalverwertungsorientierten Unternehmenszielen<sup>525</sup> lassen sich anhand der Entwicklungsphasentypologie des NPI-Ansatzes folgendermaßen systematisieren (siehe Abb. 25).

---

<sup>519</sup> Vgl. Rauscher 1988, S. 42 ff.

<sup>520</sup> Vgl. Abschnitt 3.1.2.

<sup>521</sup> Vgl. Krell 1994, S. 15.

<sup>522</sup> Vgl. Müller-Jentsch 1997, S. 247.

<sup>523</sup> Vgl. Bruch 1997, S. 186 f.

<sup>524</sup> Vgl. Krell 1996, S. 28.

Im Rahmen der Neuen Institutionenökonomie wird dieses Kontrollproblem als Opportunismusproblem in der Beziehung zwischen Prinzipal und Agenten expliziert (vgl. Ebers/Gotsch 1995, S. 195).

<sup>525</sup> Vgl. Krell 1994, S. 16 f.

| Entwicklungsphase     | Kontrollstrategie   |
|-----------------------|---|
| Pionierphase          | Personelle Kontrolle  |
| Differenzierungsphase | Strukturelle Kontrolle<br>Technische Kontrolle<br>Bürokratische Kontrolle           |
| Integrationsphase     | Internalisierte Selbstkontrolle<br>Ideologische Einbindung durch Unternehmenskultur |

Abbildung 25: Strategien der manageriellen Kontrolle in den einzelnen Entwicklungsphasen des Unternehmens

In der Pionierphase unterliegen die Beschäftigten einer direkten Kontrolle<sup>526</sup> durch den Pionierunternehmer. Diese persönliche Form der Kontrolle tritt in der Differenzierungsphase zugunsten struktureller Kontrollformen zurück. Diese umfassen zum einen die technische Kontrolle durch den Sachzwang der Maschinerie und zum anderen die bürokratische Kontrolle durch unpersönliche Regeln und Anreizsysteme.<sup>527</sup> In der Integrationsphase schließlich werden die äußeren, direkten Formen der Kontrolle durch eine indirekt gesteuerte Selbstkontrolle der Beschäftigten ersetzt.

Während die Beschäftigten die äußere Kontrolle als Einschränkung ihrer Freiheit erleben, und sich daher gegen sie wehren, wird die Kontrolle nunmehr in die Subjekte eingeschmuggelt,<sup>528</sup> "so daß sie zwar glauben, frei zu sein, dennoch aber funktionieren wie sie sollen."<sup>529</sup> Diese Kontrollform setzt eine Identifikation der Beschäftigten mit dem Unternehmen voraus, welche durch den Einsatz von sog. Sozialtechniken hergestellt wird. Es handelt sich hierbei um Maßnahmen, die an den Gefühlen, Einstellungen, Werthaltungen und Überzeugungen der Menschen ansetzen,<sup>530</sup> und darauf abzielen, die Situationswahrnehmungen und -interpretationen der Menschen dahingehend zu beeinflussen, daß die Unternehmensziele kognitiv und emotional akzeptiert und aus eigener Überzeugung angestrebt werden.<sup>531</sup>

<sup>526</sup> Vgl. Krell 1996, S. 28.

<sup>527</sup> Vgl. Müller-Jentsch 1997, S. 248.

<sup>528</sup> Vgl. Neuberger 1997, S. 20.

<sup>529</sup> Neuberger 1997, S. 20.

<sup>530</sup> Vgl. Maier 1991, S. 32.

<sup>531</sup> Vgl. Breisig 1990, S. 9.

Nach Neuberger kommt dieses Verlangen einer totalen Identifikation des Einzelnen mit der Organisation, des "Einswerden" des Ich-Ideals mit dem Organisations-Ideal (vgl. Neuberger 1997, S. 24) einem "Sozialkanibalismus" gleich (vgl. Neuberger 1990, S. 8): Der Mensch wird mit Leib und Seele einverleibt (vgl. Neuberger/Kompa 1987, S. 38).



Vor dem Hintergrund des kapitalistischen Handlungskontextes, in dessen Rahmen sich die Unternehmensentwicklung abspielt, weisen die Merkmale des Konzeptes der Integrationsphase einen eminent sozialtechnologischen Charakter auf: In der idealtypischen Integrationsphase tragen die Menschen die Zielsetzung des Unternehmens.<sup>532</sup> Sie arbeiten mit großer Autonomie<sup>533</sup> und tragen unternehmerische Mitverantwortung.<sup>534</sup> Als Pendant dazu wird von ihnen die Ehrlichkeit und Wahrhaftigkeit abverlangt, ihr Handeln hinsichtlich des Geforderten kritisch zu überdenken, zu evaluieren und auszuwerten.<sup>535</sup> Kurzum: die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen ihr "Herzblut" in die Zielsetzung des Unternehmens legen und die Kundenprobleme zu ihrer "Herzensangelegenheit" machen.<sup>536</sup> Die Entfaltung des sozialen Subsystems des Unternehmens in der Integrationsphase stellt sich damit als "eine Art Umfassungsangriff auf die Seele der Arbeitnehmer"<sup>537</sup> dar.

Der gutgemeinte Wunsch des NPI-Ansatzes, daß dem Menschlichen und Sozialen mehr Raum gegeben wird,<sup>538</sup> d. h. daß der Mensch in seiner Arbeit wieder zur Geltung kommt und in ihr seine tiefere Motivation wiederfindet,<sup>539</sup> wird durch die objektive Logik der kapitalistischen Unternehmung unweigerlich sozialtechnologisch ausgenutzt. So bringt die Integrationsphase im Ergebnis das Gegenteil dessen hervor, was sie intendiert: Sie trägt dazu bei, daß der Mensch bis in seinen Persönlichkeitskern als Ressource für den Zweck der gewinnorientierten Kapitalverwertung benutzt wird.<sup>540</sup>

### 5.3 Fazit

Abschließend sollen nun die Ergebnisse der Untersuchung des NPI-Ansatzes zusammengefaßt werden. Zunächst einmal hat sich gezeigt, daß der gesellschaftsreformerische Anspruch des NPI-Ansatzes für sich betrachtet als berechtigt anzuerkennen ist. Die angestrebte assoziative Ordnung der Ökonomie konnte sich unter dem Gesichtspunkt des Transsubjektivitätsprinzips

---

<sup>532</sup> Vgl. Glasl 1994c, S. 26.

Der Versuch, den Kundennutzen als Fokus aller Anstrengungen zu etablieren (Kundenorientierung) verschleiert in sozialtechnologischer Weise das primäre Eigeninteresse an einer Gewinnmaximierung (vgl. Neuberger 1995, S. 252 und Staehle 1992, S. 27).

<sup>533</sup> Vgl. Glasl 1994c, S. 26.

<sup>534</sup> Vgl. Glasl/Lievegoed 1993, S. 102.

<sup>535</sup> Vgl. Glasl 1994c, S. 27.

<sup>536</sup> Vgl. Glasl 1994c, S. 26.

<sup>537</sup> Vgl. Breisig 1990, S. 529.

<sup>538</sup> Vgl. Glasl/Lievegoed

<sup>539</sup> Vgl. Hasper/Glasl 1988, S. 52.

<sup>540</sup> Vgl. Geißler 1995, S. 93.

bewähren, während sich das herrschende kapitalistische Wirtschaftssystem in seinem normativen Kern als nicht legitimierbar erwiesen hat.

Mit dem dialektischen Modell idealtypischer Phasen der Unternehmensentwicklung stellt der NPI-Ansatz - in der ursprünglichen Fassung von Lievegoed - einen theoretisch gehaltvollen konzeptionellen Rahmen für die Analyse der Entwicklung von Unternehmen dar.<sup>541</sup> Dagegen vermag der Versuch Glasls, die assoziative Wirtschaftsordnung als eine (vierte) Phase der Unternehmensentwicklung zu konzeptualisieren, nicht zu überzeugen. Auf der einen Seite läßt sich die Erweiterung des NPI-Ansatzes um eine weitere Entwicklungsphase konzeptionell nicht mit der in sich geschlossenen, dialektischen Idealtypik der Unternehmensentwicklung von Lievegoed vereinbaren und auf der anderen Seite impliziert das Konzept der Assoziationsphase ein reduktionistisches und damit dem Ansatz Steiners widersprechendes Verständnis der assoziativen Wirtschaft.

Wie sich gezeigt hat, übersieht der NPI-Ansatz, daß kapitalistische Unternehmungen nicht primär Kooperationszusammenhänge für den Zweck der Befriedigung menschlicher Bedürfnisse sind, sondern vor allem Herrschaftsverbände und Verwertungsgesellschaften darstellen.<sup>542</sup> Angesichts dieser Kurzsichtigkeit gegenüber den im herrschenden Wirtschaftssystem begründeten strukturellen Sachzwängen kann es dem NPI-Ansatz nicht gelingen, einer gesellschaftlichen Erneuerung den Weg zu bereiten. Im Gegensatz zu Steiner, der an den strukturellen Fragen der Wirtschaftsordnung ansetzt und der Institution des "freien" Marktes, der kapitalistischen Eigentumsordnung und der im Lohnverhältnis begründeten Käuflichkeit der Arbeit *sozialökonomisch* sachgerechtere, der menschlichen Entwicklung förderliche Einrichtungen entgegensetzt, sucht der NPI-Ansatz die wirtschaftlichen Verhältnisse auf einer moralischen Ebene durch die Überwindung des Egoismus der Menschen zum besseren zu führen. Diese einseitige, überaus idealistische Perspektive wird dem NPI-Ansatz zum Verhängnis, da die nicht hinterfragten Systemstrukturen der kapitalistischen Marktwirtschaft die Entwicklung der Unternehmen und der ihnen angehörenden Menschen überformen. Der NPI-Ansatz läßt sich somit als integraler Aneignungsversuch des Menschen für die profitable Verwertung des Kapitals instrumentalisieren. Mit seinen gleichermaßen machtblinden wie sozialromantischen Harmonieformeln trägt er in ideologischer Weise zur Verschleierung des strukturellen Interessengegensatzes zwischen Kapital und Arbeit bei. Vor diesem Hintergrund muß der

---

<sup>541</sup> Die empirische Bewährung dieser Phasentypologie konnte allerdings im Rahmen dieser Arbeit nicht erörtert werden.

<sup>542</sup> Vgl. Neuberger 1997, S. 58.

NPI-Ansatz entgegen seiner emanzipatorischen Intention als eine systemstabilisierende Sozialtechnologie eingestuft werden.

Auch wenn der NPI-Ansatz sein Ziel verfehlt, büßt dieses seine legitimatorische Auszeichnung keineswegs ein - im Gegenteil: Die Idee der assoziativen Wirtschaft stellt, wie im Rahmen dieser Arbeit deutlich wurde, eine konkrete Perspektive für die Reform des herrschenden ökonomischen Handlungskontextes entsprechend dem regulativen Prinzip der transsubjektiven Verständigung dar. Vor diesem Hintergrund kann die Betriebswirtschaftslehre aus der genuinen anthroposophischen Sozialwissenschaft wertvolle Anregungen gewinnen, ist es doch gemäß dem Wissenschaftsverständnis der Erlanger Schule ihre vornehmste Aufgabe, die einer Rechtfertigung entbehrenden Bedingungen des ökonomischen Handelns im Lichte des Transsubjektivitätsprinzips "vernünftiger" zu gestalten.<sup>543</sup>

---

<sup>543</sup> Vgl. Steinmann/Gerum 1978, S. 49.

## Anhang 1

Martin Barkhoff<sup>544</sup>

### *Zukunft der Wirtschaft*

## ***Brüderlichkeit ist effizienter***

**Lean Management, Schlanke Produktion ist der wohl folgenreichste Wirtschaftsgedanke des Jahrzehnts. Das ist vor allem die Leistung von Daniel T. Jones. Die großen Perspektiven seiner Arbeit werden meistens übersehen, weil die kurzfristigen Erfolge schon begeisternd genug sind.**

Frage ich meine Bekannten, was sie sich unter Lean Management vorstellen, bekomme ich regelmäßig die Antwort: »So viel Leute entlassen wie möglich, aus den übrigen mehr Leistung heraus-holen.« Das klingt wie der leibhaftige Kapital-Egoismus.

Und nicht nur Laien denken so. Daniel Jones und sein Partner James Womack haben die Szene genügend oft erlebt: ein amerikanischer Manager lädt die beiden Gurus des »Lean Thinking« ein und führt ihnen vor, wie er aus Zulieferern, Mitarbeitern und Kunden das Letzte herausgeholt hat. Dann kommt aus stolzeschweller Brust die Frage, ob er nicht ihre Idee des Lean Business optimal verwirklicht habe? Und dann bekommt der Wackere von Womack und Jones zu hören, daß sein Business nicht lean (schlank) sondern mean (fies, geizig) ist. Nicht das Ausschlachten, der Raubbau an sozialen Beziehungen ist das Ziel der Schlanken Wirtschaft, sondern ihre nachhaltige Pflege und Verstärkung, ihr Ausbau. Lean Management ist Beziehungspflege. Es geht darum, mit Mitarbeitern, Zulieferern und Kunden so eng an der Sache zusammenzuarbeiten, daß die Vorgänge immer sachgemäßer, risikoloser, unaufwendiger ablaufen können.

Dazu braucht es gegenseitiges Vertrauen. Und das bleibt nur erhalten, wenn der Nutzen der Zusammenarbeit auch allen zugute kommt: dem Kunden, als besseres, preisgünstigeres Produkt, den Mitarbeitern als gute Entlohnung und langfristige Sicherung ihres beruflichen Fortkommens und den Zulieferern als Gewinnbeteiligung und langfristig gefestigte Geschäftsbeziehung. - Predigen also Jones und Womack einfach »Gutsein als die bessere Wirtschaftsform«? Nein: Sie gehen über allen edlen Sozialismus und

eine aus der Innerlichkeit impulsive »Brüderlichkeit im Wirtschaftsleben« weit hinaus.



**Wirtschafts-Denker Jones:**  
**»Ich lese viel Anthroposophisches, das habe ich immer getan«**

Sie sehen klar: Im Wirtschaftsleben kommt die Beziehung der Menschen dadurch in Ordnung, daß man die Beziehung zu den Sachen verbessert. An die Menschen, die die sachlichen Aufgaben einfacher, schneller und überzeugen der lösen, möchten sich die

<sup>544</sup> Aus Zeitschrift info3, Heft 9/1997, S. 11-14

anderen anschließen. Das sachgerechte Arbeiten stiftet die brüderliche Zusammenarbeit.

Die weltweite brüderliche Zusammenarbeit im Wirtschaftsleben fängt also nicht mit gewaltigen Herzensenergien an, sondern mit der gemeinsamen Anstrengung, die Arbeit zu verbessern, auch wenn dabei liebgeordnete Arbeitsplätze verschwinden, liebgeordnete Kompetenzen, ganze Abteilungen und Managementhierarchien.

Dieses Verbessern ist so ungefähr das Geistigste, was man in der Arbeitswelt tun kann. Das geistige Element in jeder Willensbetätigung lebt geradezu darin, das Getane beim nächsten Mal besser zu machen. Und an der Realisierung dieser Geistigkeit soll jeder Mitwirkende teilhaben können.

Dieses ständige Verbessern ist nur möglich in einem Klima hochgradiger Brüderlichkeit:

- Es muß ein Klima herrschen, in dem der Vorgesetzte den letzten Untergebenen in der Bereitschaft anhört, von ihm zu lernen - und lernt, wenn es was zu lernen gibt.

- Es muß die soziale Absicherung dasein, daß die sozialen Folgen der Verbesserung - die Abschaffung überflüssiger Arbeits- und Verwaltungsplätze - aufgefangen werden durch Eröffnung neuer Arbeitsfelder.

Durch solche regelmäßige Verbesserungsarbeit werden nicht nur die Abläufe immer wirksamer; der ganze Betrieb verwandelt sich in einen lernenden und initiativen Organismus.

Und so, wie im Betrieb die Grenzen zwischen den Abteilungen, zwischen oben und unten für Ideen und Initiativen durchlässig werden, werden es auch die Grenzen des Betriebes selber. Die regelmäßige gemeinsame Beratung derer, die auf kleinen oder großen Strecken den Weg eines Produktes durch die verschiedenen Fabriken überschauen, eröffnet weitere gewaltige Verbesserungspotentiale.

In ihrem ersten Weltbestseller, der auf deutsch *Die zweite Revolution in der Automobilindustrie* heißt, haben Jones und Womack das von ihnen gestaltete weltgrößte Betriebsvergleichsprojekt, das *Internatio-*

*nal Motor Vehicle Program* des MIT ausgewertet. Da zeigte sich, daß zum Beispiel in der Entwicklung neuer, verbesserter Autos die Japaner so viel schneller und preisgünstiger waren, weil unter der Leitung eines freigestellten unabhängigen Projektleiters Werkzeugmacher und Marketingleute, Zulieferer und Betriebsangehörige zusammen entwarfen und verbesserten. Mit etwa halb so viel Beteiligten, in der Hälfte der Zeit, mit doppelt so viel Erneuerungen und der vollen Qualität von Anfang an (nicht erst nach einem Jahr Montagsautos) brachten sie ihre Wagen auf den Markt - effizienter dank Zusammenarbeit in objektivem Gemeinsinn, getragen von Gewinnteilung und Arbeitsplatzsicherung.

**Verbessern ist  
das Geistigste  
in der Arbeitswelt**

Im Nachfolgebund *Lean Thinking* (deutsch: *Der Weg zum perfekten Unternehmen*), der unter anderem zeigt, wie der Fluggturbinenhersteller *Pratt & Whitney* und *Porsche* gerettet wurden, eröffnet Jones weitere Perspektiven: Entlang des Wertschöpfungsstromes wachsen die Betriebe vom Rohstoffproduzenten bis zum Endverbraucher als *lean enterprise* zu weltumspannenden Assoziationen zusammen. Schon aus Schlankeitsgründen (schnelle Reaktion auf den Kunden, kurze Wege) werden sie die Produktionsschritte so lokal wie möglich entsprechend den weltweiten Fähigkeitsangeboten zu sinnvollen, stabilen und stabilisierenden Netzen zusammenfügen. - Aus der Verpflichtung zur Weiterbeschäftigung der verbessernden Fähigkeitsträger bilden sich die Assoziationen als lokale Einheiten.

Sein Lebenswerk als einer der großen Wirtschaftsanalytiker der Welt schildert aus der Wahrnehmung eben jene Entwicklungslinie der Wirtschaft zu einem objektiven Gemeinsinn, die Rudolf Steiner bereits zu Anfang des Jahrhunderts als die dem Wirtschaftsleben selber innewohnende Entwicklungstendenz kennzeichnete: Weltweites brüderliches Zusammenwirken in Assoziationen.

## *Daniel T. Jones im Gespräch*

*Wie sind Sie zu Ihren Erkenntnissen gekommen, Mr. Jones?*

Das Schicksal mancher Leute ist, verschiedene Kulturen zu verbinden. Meine Mutter war Holländerin, mein Vater Engländer, beide Anthroposophen. Als ich 16 war, ging ich als Austauschschüler von Kings Langley nach Freiburg auf die Waldorfschule und

dann hatte ich vor Augen, wie verschieden Deutschland und England sind; der Unterschied zwischen einem protestantischen Land und einem katholischen Land, alles das. Es kam als ein ziemlicher Schock.

Auf der Universität feuerte mich der Gedanke an, unterentwickelten Ländern zu helfen und so ging ich in den Freiwilligen Entwicklungsdienst nach Nigeria,

an den Tschad-See für eineinhalb Jahre. Ich half ein Fischereiprojekt an der Wüstenküste aufzubauen. Das war eine sehr arme Gegend, kein gebildeter Afrikaner wollte dort leben. Es war ein Schritt ganz raus aus der westlichen Kultur. Das war für mich wichtig. Als ich wieder zurückkam, sah ich alles anders an. Alles schaute mich an wie Geschichte, wie Vergangenheit. Ich begann Kulturunterschiede zu studieren. Beruflich interessierte mich dann als erstes, weshalb die Leistung der britischen Industrie nach dem II. Weltkrieg so dürftig war. Sehr schnell wurde mir klar, daß das ein historisches Phänomen war und daß die Unterschiede zwischen einzelnen Ländern sehr tiefe Wurzeln haben. Ich studierte Autoren, die die Gründe für unterschiedliche industrielle Leistungsfähigkeit darlegten. Ich arbeitete in Projekten mit, die die Unterschiede der Industriekultur Deutschlands, Schwedens, der USA und Englands untersuchten.



**Daniel T. Jones bei einer Veranstaltung**

1979 bekam ich einen Anruf aus den USA, ob ich bei dem ersten MIT-Projekt über das Auto mitmachen wollte. Und als wir das Projekt »Die Zukunft des Automobils« dann anfangen, war klar: Es geht darum, Japan zu verstehen. Wird Japan alle Autos dieser Welt bauen?

1982 gingen wir dann mit einer Reihe von Kollegen nach Japan, James Womack war auch dabei. Ich bekam die Gelegenheit, tief in die japanische Kultur hineinzuschauen. Ich reiste mit einer US-Japanerin, deren angeheiratete Familie eine Seidenproduktion in Kyoto betrieb. In sehr kurzer Zeit konnte ich einen ganz tiefen Eindruck der Kyoto-Kultur gewinnen, die alten Seidengeschäfte, die Ryokans, usw. Aus so vielen Essenzen fließt diese Kultur zusammen.

Das andere, was ich sah, war die ungestüme industrielle Seite von Japan. Und die schauten wir mit frischen Augen an. Wir merkten: Worauf alles ankam, war, daß Menschen in einer ganz anderen Art zusammenarbeiteten. Das rief Fragen in mir hervor, die sich auf meine Lievegoed-Lektüre bezogen, seine »Phasen der Organisation«, die ich wirklich tiefgreifend interessant fand. Die fundamentale Einsicht, die mich plötzlich ankam, war, daß seine Phasen

einer einzelnen Organisation auch für die Entwicklungsphasen der Leitidee selber gelten konnten, der Leitidee, nach der man meinte, daß eine Organisation betrieben werden sollte.

#### *Und wie entwickelt sich der Organisationsgedanke?*

Es beginnt mit der Viktorianischen Zeit, wo wir typischerweise das Pionierunternehmen haben. Dann brachten die Amerikaner das Scientific Management, und dann kam das, was ich nun in Japan sah: Eine Form der Zusammenarbeit in Japan total intuitiv, instinktiv, nicht bewußt die ganz starke Beziehungen hatte zu dem, was Lievegoed (ich meine ziemlich vage) als Integrationsphase beschreibt.

Das gab mir ein konzeptionelles Gerüst für das, was ich nun in Japan sehen konnte. Das wurde auch der begriffliche Rahmen für das Buch *Die Zukunft des Automobils*, das 1984 herauskam. Meine Hypothese war: Es ist nicht eine Weiterentwicklung des amerikanischen Scientific Management, es ist etwas grundsätzlich anderes. Es hat eine andere logische Grundlage. Und wir sagten voraus, daß der enorme Erfolg der japanischen Industrie in den frühen 80er Jahren kaum etwas zu tun habe mit dem guten Yen-Kurs, mit dem geringen Urlaub, oder was auch immer. Man mußte es auf eine vollständig andere Art der Arbeitsorganisation zurückführen, eine seriöse, vollständig andere Logik.

Nach dem Buch über die »Zukunft« wurden wir von einigen führenden Persönlichkeiten in der Industrie ermuntert, die Hypothese von der anderen Logik in einem beinharten Industrievergleichsprojekt zu beweisen. So bauten wir das riesige *International Motor Vehicle Program* des Massachusetts Institute of Technology (MIT) auf. Wir waren überzeugt, daß uns niemand glauben würde, wenn wir unsere These nicht meßbar machen und überprüfen würden. Alle sagten: »Das könnt ihr nicht meßbar machen. Alles ist unterschiedlich, jede Fabrik ist anders, jede Person ist anders. Diese kulturellen Sachen sind unmeßbar.«

Wir sagten: »Gebt uns mal einen Grundriß der Fabrik. Was macht Ihr hier und was macht Ihr da?« Und wir entwickelten so eine Methode, um alles zu messen. Daraus entstand *Die zweite Revolution in der Automobilindustrie* (englisch *The Machine that Changed the World*). Das Buch diente im Wesentlichen dazu, um den Schock zu erzeugen. Das Buch kam absolut zum richtigen Zeitpunkt. Die Japaner fingen gerade an, ihre ersten Fabriken im Westen zu bauen, *Lexus* und *Nummi* in Kalifornien, und die westlichen Industriellen merkten, daß das alte Spiel wirklich vorbei war.

Aber die neue Logik war in dem Buch noch nicht gut beschrieben. Schon einzelne Werkzeuge, Techniken, kleine Teile, aber nicht die ganze Logik die darunterliegt. Das führte uns dazu, das dritte Buch zu schreiben, *Lean Thinking* (deutsch: *Auf dem Weg zum*

perfekten Unternehmen). Das schildert die Logik, die Art der Abläufe und wie man sie in eine Firma einführen kann. Wir mußten beschreiben, wie man eine Organisation von der einen Form in die andere führt. Wir mußten Beispiele von Gesellschaften finden, die das erfolgreich geschafft hatten.

Die Grundidee, eine Organisation als »Fließen« (Flow) zu betrachten und sich nicht mehr an der Struktur festzuhalten, ist ein umwerfender Bewußtseinswandel für die meisten Menschen, weil jeder liebt, in festen Strukturen zu denken. Tatsächlich aber ist das eigentliche Ziel des ökonomischen Lebens das Fließen.

*Anthroposophisch gesprochen hieße das, die physischen Gehirnstrukturen zu verlassen und mit dem Ätherhirn zu denken?*

Ganz Genau! Flow ist Schwenk (Anthroposophischer Pionier der Strömungsforschung, Red.).

In einer verborgenen Weise bringt das Buch *Lean Thinking* viel radikalere Auswirkungen für die Menschen als das vorausgegangene. *Die Revolution...* sagte schöne Worte, und daraufhin taten die Leute schöne Dinge: »Ah, Teams! Wir brauchen Teams. Wir müssen ihnen Verantwortung geben« und so weiter. Und so entstanden Teams ohne eine klare Idee, was die Teams eigentlich machen sollten, für wen und warum. Teams wurden eine sehr luziferische Sache.

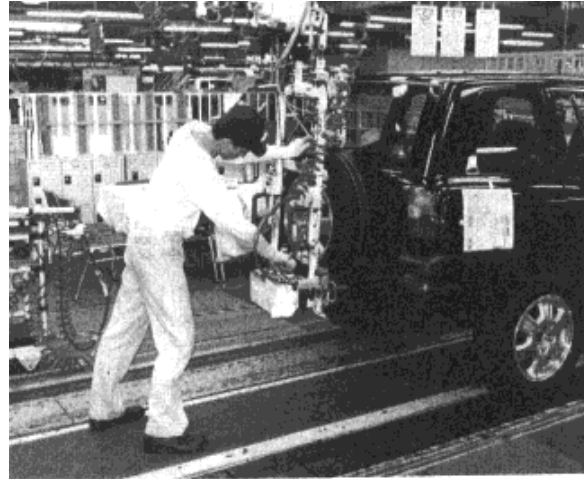
Nach Erscheinen der *Revolution* reisten wir um die Welt und sahen so viele Fabriken mit Teams, die völlig ineffektiv waren, weil sich die Teams nach innen orientierten und kein Bewußtsein vom Verbraucher hatten, kein Bewußtsein vom Prozeß. *Lean Thinking* gibt die Orientierung nach außen.

**»Die Argumentation darüber was menschlich ist und was nicht, steht völlig auf dem Kopf«**

*»Lean« ist also in erster Linie eine Bewußtseinsfrage?*

Richtig. Dafür hat beispielsweise die deutsche Gewerkschaftsbewegung kein Organ. Sie hat lange Zeit ihre Idee von Humanisierung der Arbeit durch selbstgesteuerte Gruppen propagiert, als Verteidigung gegen die Automatisierung. Als unser erstes Buch erschien, sagten sie sich, weil ihnen nur einfällt, für Arbeitsplätze durch Konservierung des Bestehenden zu kämpfen: Wir müssen die Arbeiter vor lean production beschützen. Und sie versuchten das, indem sie die Mythe schufen: Wir müssen den Arbeitern die Kontrolle über ihre eigene Arbeit geben, dann werden sie glücklich sein. Aber das ist natürlich nicht der Fall. Leute, denen man die Regelung ihrer eigenen

Arbeit überläßt, mögen Freude an gemeinsamen Teerunden haben, aber sie bekommen dadurch kein Bewußtsein davon, was sie tun sollen und für wen sie es tun. Doch erst dadurch wird die Arbeit human. Die Argumentation darüber, was menschlich ist und was nicht, steht vollständig auf dem Kopf.



**Erfolgreiche Japaner, hier im Toyota-Werk bei der Endmontage: »Vollständig andere Logik«**

Die Massenproduktion erzeugt für die Arbeiterschaft nur Bedingungen, die faktisch menschliches Bewußtsein, menschliche Erfahrung, menschliche Entwicklung verhindern. »Lean« erzeugt Verhältnisse, in denen Leute überhaupt nur dann arbeiten können, wenn sie ihren Verbraucher im Bewußtsein haben und diejenigen, mit denen sie zusammenarbeiten - kurz, wenn sie assoziativ arbeiten und ihre Fähigkeiten weiterentwickeln. Es erzeugt genau die entgegengesetzten Umstände, und die geben dann die Möglichkeit des Wachstums.

*Hat Sie Steiners Nationalökonomischer Kurs interessiert?*

Ich habe ihn dreimal wieder durchstudiert in den letzten 20 Jahren, aber ich weiß, ich muß nochmal 'ran. Denn ein tieferes Verständnis der Wertfragen, die ökonomische Dimension der Wertfragen steckt da drinn, und ich muß ihn nochmal lesen. Er war für mich weniger einflußreich als Lievegoed, weil unser Hauptaugenmerk auf Organisationsfragen lag. Aber jetzt graben wir auch nach grundsätzlichen ökonomischen Fragen. - Ich muß mit diesen Vorträgen wieder Verbindung aufnehmen. Du liest gerade diese Vorträge - nun, das ist bei vielen Vorträgen Steiners so - und du verstehst sie wieder ganz anders jedesmal, wenn du sie liest.

Sehen Sie, ich lese viel Anthroposophisches, und das habe ich immer getan. Mein Vater war ein prominenter Anthroposoph im Vereinigten Königreich, er wurde 1965 bei einem Flugzeugunglück getötet. Er war Lehrer an der Kings Langley Schule. Er redete

eine Menge über Anthroposophie mit mir. Ich verließ dann das Waldorfsystem und ging zur Uni, ich ging nach Afrika, ich machte andere Sachen, arbeitete in Wirtschaftsinstituten. Erst später, als ich heiratete, kam ich wieder auf die Anthroposophie zurück, auch auf die menschlichen Beziehungen, Mitte der siebziger Jahre ging ich auch zu verschiedenen Studiengruppen. Ich habe immer viel gelesen, aber ich gehe dahin, wo ich hingezogen werde, und zu Arbeiten im anthroposophischen Feld bin ich nicht gezogen worden.

*Wie schreibt man zusammen Bücher?*

Viele Beobachter unserer Arbeit sagen uns - und Womack und ich sagen es uns auch gegenseitig -, daß es sehr gut ist, daß wir nicht alle die großen Theoriebücher dieser Welt gelesen haben. Denn dann würden wir nicht mehr sehen, was wir sehen. Und so sind wir sehr goetheanistisch in unserem Anschauen sozialer Phänomene. Wir gehen los und schauen und wir stellen dumme Fragen. Es macht uns viel Spaß, diese blöden Fragen zu stellen: »Warum machen Sie das so? Und warum machen Sie das?« Wir sind nicht eingekerkert in irgendeiner Disziplin. Wir sind keine Ökonomen, wir sind keine Ingenieure, wir sind keine Psychologen. Wir passen nirgendwo rein und die Leute in diesen Disziplinen mögen uns nicht, weil wir überbrücken und synthetisieren - wir schauen eben auf's Ganze. Wir wollen sehen, was da ist, (auf deutsch:) »Aus der Sache«.

So mache ich das, und so macht Womack das auch, und Womack ist absolut kein Anthroposoph. Aber er hat diese Art von Augen und wir haben einen sehr schöpferischen Dialog. Wir arbeiten nun seit 16 Jahren zusammen. Dies ist nun das dritte Buch, was wir zusammen geschrieben haben. Beim ersten Buch waren wir innerhalb des Projektes noch »Very Junior Members«, aber es endete damit, daß wir wahrscheinlich zwei Drittel des Buches *Die Zukunft des Automobils* geschrieben haben. Daraus ergab sich, als das zweite Projekt anfang, daß man uns sagte: »Warum entwerft Ihr nicht das ganze Projekt?« Also stellten wir das Projekt auf die Beine und schrieben das Buch. Der Dritte im Bunde, Roos, hat kein Wort geschrieben, aber er half uns, das Geld aufzutreiben und gab uns den MIT-Stempel.

Womack weiß, daß ich mich für Anthroposophie interessiere, und in der Beziehung mit Womack bin ich der Konzeptgestalter. Er ist sehr stark der Seher und Verbinder von Ideen. Wir schreiben unsere Bücher auf weißen Tafeln, so groß wie möglich. Wir fangen an mit Reden und wir schreiben die Sachen auf und am Ende einer Session haben wir ein ganzes Kapitel auf den Tafeln.

Wir verbringen Stunden am Telefon, um uns gegenseitig Geschichten von Sachen zu erzählen, die

wir gesehen haben, Geschichten, Bilder. Wir spielen mit diesen Bildern und dann sitze ich da - ich bin der Verdauer - und denke darüber nach: Was ist die Logik hier? - Was liegt dem zugrunde?

**»Strukturierungen kommen aus meiner Anthroposophie«**

Im Dialog - zwischen uns - da kommen die Bilder. Manchmal ruft er mich an und sagt: »Ich habe dies und dies und dies gesehen.« Und ich sage: »Ja. - Das ist so und so und so und so.«

Und dann ist eine Struktur da. Einfach da. Und er sagt: » Das ist richtig. So ist es. « Und ich glaube, diese Strukturierungen, die kommen... die kommen von meiner Anthroposophie. Denn das ist meine Art, Sachen anzuschauen. Das ist keine aufgedruckte Struktur, es ist eine intuitive Struktur.

Was wir versuchen, ist in sinnvoller Art die Wirklichkeit herauszudestillieren. Die Wirklichkeit ist so kompliziert, wir können uns in den Details verlieren. Da ist die Chaostheorie, alle Arten von wunderbaren Sachen. Jeder liebt Komplexität, aber das ist leicht. Du mußt dich auf das Ganze besinnen. Wirkliche Einsichten kommen aus einer sinnorientierten Destillation der Wirklichkeit. Du mußt dich fragen: was ist wichtig? und dann was ist wichtig? und dann was ist ur- ur-wichtig? Das gibt dir dann das Bild, um die Wirklichkeit wieder aufzubauen, das gibt dir die Logik. Dann kriegt man Sinn in die Wirklichkeit.

*Prof. Daniel T. Jones leitet das **Lean Enterprise Research Centre an der University of Wales in Cardiff (GB)** und berät in Europa und Asien Firmen, die den Sprung ins Schlanke Wirtschaften machen.*

*James P. Womack, Daniel T. Jones: **Auf dem Weg zum perfekten Unternehmen (Lean Thinking)**, Campus Verlag, Frankfurt/New York 1997, 432 S., DM 78. -*

*James P. Womack, Daniel T. Jones: **Die zweite Revolution in der Automobilindustrie. Konsequenzen aus der weltweiten Studie des Massachusetts Institute of Technology**, Heyne/Campus, München 1997, 394 S., DM 1990.*



## Anhang 2: Das Konzept der Unternehmensentwicklung von Glasl

### a) Wandel der Wesenselemente des Unternehmens in den vier Entwicklungsphasen<sup>545</sup>

| PIONIER-PHASE  | DIFFERENZIERUNGSPHASE  | INTEGRATIONS-PHASE   | ASSOZIATIONS-PHASE  |
|--|--|--|---|
| <b>a) Kulturelles Subsystem</b>  |  |  |   |
| <i>Unternehmen als große Familie oder Stamm</i>  | <i>Unternehmen als konstruierter Apparat</i>   | <i>Unternehmen als lebendiger Organismus</i>   | <i>Unternehmen als profiliertes Glied im Biotop</i>   |
| Personifizierung bis Personenkult, Helden, Götter, Sagen und Legenden                                | materielle Symbole, Verankerungsmittel im Vordergrund, Rituale   | bewußt reflektierte und gestaltete Kultur, Symbolhandlungen, immaterielle, materielle und personale Symbole                                    | bewußte Pflege der Kultur, Kulturdialog im Unternehmensbiotop   |
| <b>(1) Identität</b>   |  |  |   |
| persönliche Identität der Pionierpersonen, Kunde ist König!, Kundentreue                             | rationales Definieren der Position, anonymer Markt, von innen nach außen denkend   | bewußte Arbeit an Mission =Leitbild, Credo, orientiert auf Kundenbedürfnis   | Assoziiert zu Unternehmensbiotop, Position durch gesellschaftlichen Nutzen im Dialog definiert  |
| <b>(2) Policy, Leitsätze, Programme</b>  |  |  |   |
| Ziele und Leitsätze implizit und intuitiv: Treue, Kreativität, Spontanität                           | Prinzipien der wiss. Betriebsführung festgelegt: Transparenz, Steuerbarkeit, Ordnung   | partizipativ überarbeitet und kommuniziert: Initiative, Verantwortung, Selbstorganisation  | Leitsätze proaktiv mit Umfeld als Schicksalsgemeinschaft, ohne Sicherheitsnetze   |
| <b>b) Soziales Subsystem</b>   |  |  |   |
| informales Gebilde bewirkt Verbundenheit, Wir-Gefühl, Exklusivität                                   | formale Aspekte stehen im Vordergrund, Gestaltung analog dem technisch-instrumentellen Subsystem   | soziales Subsystem wird Träger der Organisationsentwicklung, Emanzipation und Entwicklung der Menschen   | weitere Pflege des sozialen Subsystems, Ausweitung über formale organisatorische Grenzen hinweg   |
| <b>(3) Struktur</b>  |  |  |   |
| weder Formalisierung noch Festlegung, breite Kammstruktur um Pioniere und Sub-Pioniere, Flexibilität | Formalisierung, funktionale Gliederungen, Stab-Linie, Führungsebenen spezialisiert in konstituierende, organisierende und dirigierende Führung | Mischung von formaler und informaler Struktur, föderative Vernetzung relativ autonomer Unternehmensbereiche, auf Kunden/Produktgruppen bezogen | durchlässige Grenzen der Organisation, interne und externe Vernetzung relativ selbststeuernder Bereiche, Nahtstellenorgane mit Externen |

(Fortsetzung auf der nächsten Seite)

<sup>545</sup> Aus Glasl/Lievegoed 1993, S. 121 ff.

(Fortsetzung)

| PIONIER-PHASE   | DIFFERENZIERUNGSPHASE  | INTEGRATIONSPHASE   | ASSOZIATIONSPHASE  |
|---|--|---|--|
| <b>(4) Menschen</b>   |  |   |  |
| charismatisch-autokratische Führung, direkte informelle, persönliche Kontakte                         | sachorientiertes Führen, technokratisch und bürokratisch instrumentalisierte Kontakte, kaum Teamarbeit, Kühle und Distanz                                | agogisch-situatives Führen, strategische Personalentwicklung, formale und informale Kontakte, viel Teamarbeit, Wärme und Nähe               | hohe Durchlässigkeit der Führung, agogisch-situativ, Personalentwicklung auch im Unternehmensbiotop, Mitarbeiter als Bürger                    |
| <b>(5) Einzelfunktionen</b>   |  |   |  |
| Aufgabenkonzentration um Personen, durch Allround-Funktionen Erfolgserlebnisse                        | rationale Aufgabenteilung und Spezialisierung, Festlegung in Stellenbeschreibungen, Trennung von Planung, Ausführung, Kontrolle                          | sachliche und humane Kriterien für Funktionsinhalte: Job-Enrichment = integrierte Funktionen, Flexibilität                                  | Ausbau des Job-Enrichment, erweiterter Aufgaben- und Prozeßhorizont, Nahtstellen-Management, externe Job-Rotation                              |
| <b>c) Technisch-instrumentelles Subsystem</b>   |  |   |  |
| hat sehr untergeordnete Bedeutung   | prägt das Denken in allen Bereichen  | wird als gleichwertig zu den Subsystemen gesehen  | hat sich den Gesamtanforderungen unterzuordnen   |
| <b>(6) Ablauforganisation</b>   |  |   |  |
| Beweglichkeit, Improvisation nach handwerklichen Gesichtspunkten, Sonderanfertigungen statt Standards | Standardisierung und Routine, Verfahren geplant, formalisiert, mechanisiert und möglichst automatisiert, zentrale Koordinationsstellen                   | innerhalb von Rahmenvorgaben flexible Prozeßsteuerung durch Betroffene, Mischung von Selbst- und Fremdplanung und -steuerung                | Ausweitung des Prozeßdenkens und der Selbststeuerung, Nahtstellen-Management, Verzicht auf Pufferzonen und Sicherheitsnetzen (Just-in-time)    |
| <b>(7) Physische Mittel</b>   |  |   |  |
| Gebäude, Maschinen, Werkzeuge usw. werden als völlig untergeordnet erlebt, improvisieren gebraucht    | durch technische Orientierung hoher Stellenwert, Logik der Technik prägt als "Sachzwang" auch das Soziale, Informationstechnologie hat zentrale Stellung | Räume und Ausstattung nach sozio-technischen Kriterien, "soft-technology" erlaubt Team-Bedienung, Informationstechnologie dezentral genutzt | Anlagen auf Teamarbeit ausgerichtet, wesentliche Vereinfachung der Unterstützung durch Roboter, äußerst sparsamer Einsatz von Raum und Kapital |

## b) Wandel von Management-Philosophie, Führungsstilen und Führungstechniken in den vier Entwicklungsphasen der Organisation<sup>546</sup>

| PIONIER-PHASE   | DIFFERENZIERUNGSPHASE   | INTEGRATIONS-PHASE   | ASSOZIATIONS-PHASE   |
|---|---|--|--|
| <b>Management-Philosophie</b>   |   |  |  |
| Persönlichkeitstheorie  | rationales Denksystem, Hauptprinzipien des "Scientific Management", sachlich  | Integrieren des technischen, ökonomischen und sozialen Denkens, Entwicklungsdenken, Ziel- und Prozeßorientierung                             | Erweiterter Identifikationshorizont über Unternehmensgrenzen hinweg, Kooperation statt Konkurrenz, Vertrauen statt Machtausübung |
| <b>Führungsstil</b>   |   |  |  |
| charismatisch, autokratisch, von direktiv bis konsultativ   | sachbetont: technokratisch, bürokratisch, gemildert durch "Human Relations"   | agogisch-situativ, tendenziell kooperative Stile; entwickelndes Führen, Teamführung  | Hohe Frustrationstoleranzen (Ambiguität, Komplexität, "Unfreezing", Konfliktfähigkeit)   |
| <b>Führungstechniken</b>  |   |  |  |
| direktes Führen, geprägt durch persönliches Verhalten der Pioniere, keine eigentliche Führungstechniken | Stellenbeschreibungen, Standardprozeduren, Führen durch Systemsteuerung, Delegieren, Informationsanweisungen, Durchbruchorientiertes Führen | Leitbild-orientiertes Führen, Führen durch Zielvereinbarungen, Delegieren, Führungseingriff im Ausnahmefall, Selbstkontrollen, Teamtechniken | Vernetzungsmethoden, interorganisatorisches und integratives Verhandeln; imaginative, inspirative und intuitive Methoden         |

<sup>546</sup> Aus Glasl/Lievegoed 1993, S. 193.

## Literaturverzeichnis

- Albert, H.** (1971): Wertfreiheit als methodisches Prinzip. Zur Frage einer normativen Sozialwissenschaft, in: Topitsch, E. (Hrsg.), Logik der Sozialwissenschaften, Köln/Berlin 1971, S. 181-210
- Altshuler, A., Anderson, M., Jones, D., Roos, D., Womack, J.** (1984): The Future of the Automobile. The Report of MIT's International Automobile Program, London/Sydney 1984
- Antoni, C. H.** (1995): Gruppenarbeitskonzepte im Rahmen von Lean Management: Erfahrungen und Konsequenzen für die Einführung, in: Bungard, W. (Hrsg.), Lean Management auf dem Prüfstand, Weinheim, 1995, S. 93-112
- Barkhoff, M.** (1997): Zukunft der Wirtschaft: Brüderlichkeit ist effizienter, in: Zeitschrift info3, Heft 9/1997, S. 11-14 [siehe Anhang 1]
- Bartling, H., Luzius, F.** (1992): Grundzüge der Volkswirtschaftslehre. Einführung in die Wirtschaftstheorie und Wirtschaftspolitik, München 1992
- Bea, F. X.** (1992): Wirtschaftsordnung, in: Bea, F. X., Dichtl, E., Schweitzer, M. (Hrsg.), Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Band 1: Grundfragen, Stuttgart 1992, S. 203-220
- Behrens, G.** (1993): Wissenschaftstheorie und Betriebswirtschaftslehre, in: Wittmann, W. (Hrsg.), Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Bd. 3, Stuttgart 1993, Sp. 4763-4772.
- Boelcke, W. A.** (1988): Liberalismus, in: Albers, W. (Hrsg.), Handwörterbuch der Wirtschaftswissenschaften (HdWW), Bd. 5, Stuttgart/New York/Tübingen/Göttingen/Zürich 1988, S. 32-47
- Breisig, T.** (1990): Betriebliche Sozialtechniken. Handbuch für Betriebsrat und Personalwesen, Neuwied 1990
- Bruch, M.** (1997): Betriebliche Organisationsform und gesellschaftliche Regulation. Zum Problem des Verhältnisses von Organisation und Gesellschaft in polit-ökonomisch orientierten Ansätzen, in: Ortmann, G., Sydow, J., Türk, K. (Hrsg.), Theorien der Organisation. Die Rückkehr der Gesellschaft, Opladen 1997, S. 181-210
- Brugger, E., Glasl, F. (Hrsg.)** (1994): Der Erfolgskurs Schlanker Unternehmen, Wien/Bern/Stuttgart 1994

- Bungard, W.** (1995): Lean-Management - Ein Thema für die Arbeits- und Organisationspsychologie?. in: Bungard, W. (Hrsg.), Lean Management auf dem Prüfstand, Weinheim 1995, S. 7-22
- Chalmers, A. F.** (1994): Wege der Wissenschaft. Einführung in die Wissenschaftstheorie, Berlin/Heidelberg/ New York/London/Paris/Tokyo/Hongkong/Barcelona/Budapest 1994
- de la Houssaye, L.** (1975): Das Organisations-Entwicklungsmodell des NPI, in: Glasl, F., de la Houssaye, L., Organisationsentwicklung. Das Modell des Niederländischen Instituts für Organisationsentwicklung und seine praktische Bewährung, Bern/Stuttgart 1975, S. 15-28.
- Deutscher Bundestag (Hrsg.)** (1993): Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland, Bonn 1993
- Ebers, M., Gotsch, W.** (1995): Institutionenökonomische Theorien der Organisation, in: Kieser, A. (Hrsg.), Organisationstheorien, Stuttgart/Berlin/Köln 1995, S. 185-235.
- Eichener, C., Heinze, R. G.** (1993): Industrie- und Betriebssoziologie, in: Korte, H., Schäfers, B. (Hrsg.), Einführung in Spezielle Soziologien, Opladen 1993, S. 119-140
- Geißler, H.** (1995): Lean Management an der Grenze zweckrationalen Managements: Das Motivationsproblem, in: Geißler, H. (Hrsg.), Lean Management und Personalentwicklung, Frankfurt am Main/Berlin/New York/Paris/Wien 1995, S. 73-97
- Gerum, E.** (1974): Legitimations- und Begründungsproblematik einer Mitbestimmung der Arbeitnehmer, in: Schreyögg, G. (Hrsg.), Demokratie in der Arbeitswelt, Nürnberg 1974, S. 94-113
- Gerum, E.** (1978): Überlegungen zur Rechtfertigung einzelwirtschaftlicher Institutionen. Am Beispiel der Diskussion um die Unternehmensmitbestimmung, in: Steinmann, H. (Hrsg.), Betriebswirtschaftslehre als normative Handlungswissenschaft. Zur Bedeutung der Konstruktiven Wissenschaftstheorie für die Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden 1978, S. 103-142
- Gerum, E.** (1991): Unternehmensethik und Unternehmensverfassung, in: Steinmann, H., Löhr, A. (Hrsg.), Unternehmensethik, Stuttgart 1991, S. 141-152
- Gerum, E.** (1992): Unternehmensordnung, in: Bea, F. X., Dichtl, E., Schweitzer, M. (Hrsg.), Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Band 1: Grundfragen, Stuttgart 1992, S. 280-375

- Glasl, F.** (1987): Der anthroposophische Ansatz. Organisationsentwicklung nach dem Konzept des NPI, in: Rosenstiel, L. von, Einsiedler, H. K., Streich, R. K., Rau, S., Motivation durch Mitwirkung, Stuttgart 1987, S. 85-100
- Glasl, F.** (1994a): Die Evolution zum Schlanken Unternehmens, in: Brugger, E., Glasl, F. (Hrsg.), Der Erfolgskurs Schlanker Unternehmen, Wien/Bern/Stuttgart 1994a, S. 28-39
- Glasl, F.** (1994b): "Lean Production" - ein neues oder abgegriffenes Schlagwort?, in: Brugger, E., Glasl, F. (Hrsg.), Der Erfolgskurs Schlanker Unternehmen, Wien/Bern/Stuttgart 1994b, S. 11-19
- Glasl, F.** (1994c): Das Unternehmen der Zukunft. Moralische Intuition in der Gestaltung von Organisationen, Stuttgart 1994c
- Glasl, F.** (1995): Das Menschenbild des schlanken lernenden Unternehmens, in: Geißler, H., Behrmann, D., Petersen, J. (Hrsg.), Lean Management und Personalentwicklung, Frankfurt a. M./Berlin/Bern/New York/Paris/Wien 1995, S. 51-71
- Glasl, F., Lievegoed, B.** (1993): Dynamische Unternehmensentwicklung. Wie Pionierbetriebe und Bürokratien zu schlanken Unternehmen werden, Bern/Stuttgart 1993
- Grabher, G.** (1994): Lob der Verschwendung. Redundanz in der Regionalentwicklung: Ein sozioökonomisches Plädoyer, Berlin 1994
- Gruber, U., Kleber, M.** (1994): Grundlagen der Volkswirtschaftslehre, München 1994
- Habermas, J.** (1977): Legitimationsprobleme im Spätkapitalismus, Frankfurt a. M. 1977
- Habermas, J.** (1981): Theorie des kommunikativen Handelns, 2 Bände, Frankfurt a. M. 1981
- Hasper, W. J. J., Glasl, F.** (1988): Von kooperativer Marktstrategie zur Unternehmensentwicklung. Konzeption, Methodik und Praxisbeispiel der Organisationsentwicklung im Marketing, Bern/Stuttgart 1988
- Heuser, U. J., Lamparter, D. H.** (1997): "Laßt die Fabriken im Land". Die Bundesrepublik als Wirtschaftsmotor Europas - ein ZEIT-Gespräch mit dem Lean-Production-Experten Daniel T. Jones, in: DIE ZEIT Nr. 05 vom 24.01.1997
- Hundt, S.** (1981): Die wissenschaftstheoretische Diskussion in der Betriebswirtschaftslehre - ein Überblick, in: Hundt, S., Beiträge zur Kritik der Betriebswirtschaftslehre, Bremen 1981, S. 5-68

- Hundt, S., Liebau, E.** (1972): Zum Verhältnis von Theorie und Praxis - Gegen ein beschränktes Selbstverständnis der Betriebswirtschaftslehre als "Unternehmerwissenschaft", in: Dlugos, G., Eberlein, G., Steinmann, H. (Hrsg.), Wissenschaftstheorie und Betriebswirtschaftslehre, Düsseldorf 1972, S. 221-237
- Jones, D. T.** (1994): Schlank werden oder sterben!, in: Brugger, E., Glasl, F. (Hrsg.), Der Erfolgskurs Schlanker Unternehmen, Wien/Bern/Stuttgart 1994, S. 20-27
- Kamlah, W., Lorenzen, P.** (1973): Logische Propädeutik. Eine Vorschule des vernünftigen Redens, Mannheim/Wien/Zürich 1973
- Kern, H., Schumann, M.** (1984): Das Ende der Arbeitsteilung?, München 1984
- Kern, M.** (1979): Klassische Erkenntnistheorien und moderne Wissenschaftslehre, in: Raffée, H., Abel, B. (Hrsg.), Wissenschaftstheoretische Grundfragen der Wirtschaftswissenschaften, München 1979, S. 11-27
- Kieser, A.** (1992): Lebenszyklus von Organisationen, in: Gaugler, E., Weber, W. (Hrsg.), Handwörterbuch des Personalwesens (HWP), Stuttgart 1992, Sp. 1222-1239
- Kieser, A.** (1994): Max Webers Analyse der Bürokratie, in: Kieser, A. (Hrsg.), Organisationstheorien, Stuttgart/Berlin/Köln 1994, S. 31-56
- Kieser, A.** (1995): Die MIT-Studie zur Automobilindustrie, oder: Wie man eine Revolution anzettelt, in: Bungard, W. (Hrsg.), Lean-Management auf dem Prüfstand, Weinheim 1995, S. 37-51
- Kieser, A., Hegele, C., Klimmer, M.** (1998): Kommunikation im organisatorischen Wandel, Stuttgart 1998
- Kieser, A., Kubicek, H.** (1992): Organisation, Berlin/New York 1992
- Krell, G.** (1991): Organisationskultur - Renaissance der Betriebsgemeinschaft?, in: Dülfer, E. (Hrsg.), Organisationskultur. Phänomen - Philosophie - Technologie, Stuttgart 1991, S. 147-160
- Krell, G.** (1994): Vergemeinschaftende Personalpolitik. Normative Personallehren, Werks-gemeinschaft, NS-Betriebsgemeinschaft, Betriebliche Partnerschaft, Japan, Unternehmens-kultur, München/Mering 1994
- Krell, G.** (1996): Orientierungsversuche einer Lehre vom Personal, in: Weber, W. (Hrsg.), Grundlagen der Personalwirtschaft. Theorien und Konzepte, Wiesbaden 1996, S. 19-37

- Lievegoed, B.** (1974): Organisationen im Wandel. Die praktische Führung sozialer Systeme in der Zukunft, Bern/Stuttgart 1974
- Lindenberg, C.** (1993): Rudolf Steiner, Hamburg 1993
- Lorenzen, P.** (1985): Grundbegriffe technischer und politischer Kultur, Frankfurt a. M. 1985
- Lorenzen, P.** (1991): Philosophische Fundierungsprobleme einer Wirtschafts- und Unternehmensethik, in: Steinmann, H., Löhr, A. (Hrsg.), Unternehmensethik, Stuttgart 1991, S. 35-67
- Lorenzen, P., Schwemmer, O.** (1975): Konstruktive Logik, Ethik und Wissenschaftstheorie, Mannheim, Wien, Zürich 1975
- Luttermann, J.** (1990): Dreigliederung des sozialen Organismus. Grundlinien der Rechts- und Soziallehre Rudolf Steiners, Frankfurt am Main/Bern/New York/Paris 1990
- Maier, W.** (1991): Kontrolle und Subjektivität in Unternehmen. Eine organisationspsychologische Untersuchung, Opladen 1991
- Marr, R.** (1987): Entwicklungstendenzen der Personalwirtschaftslehre, in: Glaubrecht, H., Wagner, D. (Hrsg.), Humanität und Rationalität in Personalpolitik und Personalführung, Freiburg im Breisgau 1987, S. 387-400
- Marr, R., Stitzel, M.** (1979): Personalwirtschaft: ein konfliktorientierter Ansatz, München 1979
- Meyer-Faje, A.** (1999): Grundlagen eines identitätsorientierten Managements, München/Wien 1999
- Mittelstraß, J.** (1973): Das praktische Fundament der Wissenschaft und die Aufgabe der Philosophie, in: Kambartel, F., Mittelstraß, J. (Hrsg.), Zum normativen Fundament der Wissenschaft, Frankfurt a. M. 1973, S. 1-69
- Molitor, B.** (1992): Wirtschaftspolitik, München/Wien 1992
- Müller-Jentsch, W.** (1996): Theorien Industrieller Beziehungen, in: Industrielle Beziehungen, 3. Jg., 1996/ Heft 1, S. 36-64
- Müller-Jentsch, W.** (1997): Soziologie der industriellen Beziehungen, Frankfurt a. M./New York 1997



- Neuberger, O.** (1990): Der Mensch ist Mittelpunkt. Der Mensch ist Mittel. Punkt. Acht Thesen zum Personalwesen, in: Personalführung Heft 1/1990, S. 3-10
- Neuberger, O.** (1994): Personalentwicklung, Stuttgart 1994
- Neuberger, O.** (1995): Mikropolitik. Der alltägliche Aufbau und Einsatz von Macht in Organisationen, Stuttgart 1995
- Neuberger, O.** (1997): Personalwesen 1: Grundlagen - Entwicklung - Organisation - Arbeitszeit - Fehlzeiten, Stuttgart 1997
- Neuberger, O., Kompa, A.** (1987): Wir, die Firma. Der Kult um die Unternehmenskultur, Weinheim 1987
- Oechsler, W. A.** (1974): Konfliktmanagement. Zur Notwendigkeit eines strukturellen Ansatzes, in: Management International Review, Vol. 14, N<sup>o</sup> 6, 1974, S. 13-25
- Oechsler, W. A.** (1978): Konflikt- und Demokratisierungsstrategien im Rahmen der Betriebsverfassung, in: Bartölke, K., Kappler, E., Laske, S., Nieder, N. (Hrsg.), Arbeitsqualität in Organisationen, Wiesbaden 1978, S. 133-142
- Oechsler, W. A.** (1992): Personalwirtschaft: Ökonomie in ihren sozialen Schranken. Stellungnahme zu den Thesen von Steinmann/Kühlmann, in: Die Betriebswirtschaft (DBW), 52. Jg., 1992, Heft 2, S. 272-276
- Oechsler, W. A.** (1993a): Betrieb, in: Enderle, G. (Hrsg.), Lexikon der Wirtschaftsethik, Freiburg im Breisgau/Basel/Wien 1993, Sp. 142-151
- Oechsler, W. A.** (1993b): Mitbestimmung im Personalwesen, in: Wittmann, W. (Hrsg.), Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Bd. 2, Stuttgart 1993, Sp. 2863-2876
- Oechsler, W. A.** (1996): Historische Entwicklungen zum Human Resource Management, in: Knaut, P., Wollert, A. (Hrsg.), Human Resource Management. Neue Formen betrieblicher Arbeitsorganisationen und Mitarbeiterführung, Köln 1996, Kapitel 3.3
- Oechsler, W. A.** (1997): Personal und Arbeit. Einführung in die Personalwirtschaft unter Einbeziehung des Arbeitsrechts, München/Wien 1997
- Oechsler, W. A.** (1999): Unternehmensethik, in: Kieser, A., Oechsler, W. A. (Hrsg.), Unternehmenspolitik, Stuttgart 1999, S. 339-348

- Oechsler, W. A., Wagner, B.** (1976): Der konflikttheoretische Ansatz in der Betriebswirtschaftslehre. Zur theoretischen und praktischen Relevanz von Konflikten im Rahmen einer problemorientierten BWL, in: Ulrich, H. (Hrsg.), Zum Praxisbezug der Betriebswirtschaftslehre in wissenschaftstheoretischer Sicht, Bern/Stuttgart 1976, S. 93-105
- Ortmann, G.** (1994): "Lean". Zur rekursiven Stabilisierung von Kooperation, in: Schreyögg, G., Conrad, P. (Hrsg.), Managementforschung 4, Berlin/New York 1994, S. 143-184
- Pfeiffer, W., Weiß, E.** (1994): Lean Management. Grundlagen der Führung und Organisation lernender Unternehmen, Berlin 1994
- Pieper, R.** (1988): Diskursive Organisationsentwicklung. Ansätze einer sozialen Kontrolle von Wandel, Berlin/New York 1988
- Popper, K. R.** (1989): Logik der Forschung, Tübingen 1989
- Quinn, R. E., Cameron, K. S.** (1983): Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence, in Management Science (MS), Jan. 1983, S. 33-51
- Raffée, H.** (1974): Grundprobleme der Betriebswirtschaftslehre, Göttingen 1974
- Raffée, H., Abel, B.** (1979): Aufgaben und aktuelle Tendenzen der Wissenschaftstheorie in den Wirtschaftswissenschaften, in: Raffée, H., Abel, B. (Hrsg.), Wissenschaftstheoretische Grundfragen der Wirtschaftswissenschaften, München 1979, S. 1-10
- Rauscher, A.** (1988): Kirchliche Soziallehre, in: Albers, W. (Hrsg.), Handwörterbuch der Wirtschaftswissenschaften (HdWW), Bd. 7, Stuttgart/New York/Tübingen/Göttingen/Zürich 1988, S. 41-51
- Rehn, G.** (1979): Modelle der Organisationsentwicklung, Bern/Stuttgart 1979
- Rich, A.** (1990): Wirtschaftsethik, Band II: Marktwirtschaft, Planwirtschaft, Weltwirtschaft aus sozialetischer Sicht, Gütersloh 1990
- Rosenstiel, L. von** (1987): Partizipation: Betroffene zu Beteiligten machen, in: Rosenstiel, L. von, Einsiedler, H. K., Streich, R. K., Rau, S., Motivation durch Mitwirkung, Stuttgart 1987, S. 1-11
- Schachtschabel, H. G.** (1967): Wirtschaftspolitische Konzeptionen, Stuttgart/Berlin/Köln/Mainz 1967

- Schmidt, R.** (1997): Das perfekte Unternehmen und der unvollkommene Mensch, in: Soziologische Revue, 20. Jg. (1997), S. 400-406
- Schweppenhäuser, H. G.** (1970): Macht des Eigentums. Auf dem Weg in eine neue soziale Zukunft, Stuttgart 1970
- Smith, A.** (1974): Der Wohlstand der Nationen. Eine Untersuchung seiner Natur und seiner Ursachen, München 1974
- Staatz, H.** (1974): Ideologiekritische Anmerkungen zur Idee der sozialen Partnerschaft, in: Schreyögg, G. (Hrsg.), Demokratie in der Arbeitswelt, Nürnberg 1974, S. 42-79
- Stahle, W. H.** (1975): Die Stellung des Menschen in neueren betriebswirtschaftlichen Theoriesystemen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB) 45. Jg., Nr. 11/1975, S. 713-724
- Stahle, W. H.** (1991a): Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, München 1991a
- Stahle, W. H.** (1991b): Redundanz, Slack und lose Kopplung in Organisationen: Eine Verschwendung von Ressourcen?, in: Stahle, W. H., Sydow, J. (Hrsg.), Managementforschung 1, Berlin/New York 1991b, S. 313-345
- Stahle, W. H.** (1992): Funktionen des Managements. Eine Einführung in einzelwirtschaftliche und gesamtgesellschaftliche Probleme der Unternehmensführung, Bern/Stuttgart 1992
- Stahle, W. H.** (1994): Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, München 1994
- Steiner, R.** (1965): Philosophie und Anthroposophie, GA-Nr. 35, Dornach 1965
- Steiner, R.** (1979): Nationalökonomischer Kurs, Vierzehn Vorträge, gehalten in Dornach vom 24. Juli bis 6. August 1922 für Studenten der Nationalökonomie, GA-Nr. 340, Dornach 1979
- Steiner, R.** (1980): Die Assoziationen der Wirtschaft. Rudolf Steiner-Texte, zusammengestellt von R. Boos, in: Institut für soziale Gegenwartsfragen (Hrsg.), Fallstudien Heft 4, Freiburg 1980
- Steiner, R.** (1981): Soziale Zukunft. Sechs öffentliche Vorträge, gehalten in Zürich 1919, GA-Nr. 332a, Dornach 1981

- Steiner, R.** (1988): Der Mensch in der sozialen Ordnung: Individualität und Gemeinschaft, Drei Vorträge, gehalten in Oxford am 26., 28. und 29. August 1922, GA-Nr. 305, Dornach 1988
- Steiner, R.** (1989a): Betriebsräte und Sozialisierung. Diskussionsabende mit den Arbeiterausschüssen der großen Betriebe, GA-Nr. 331, Dornach 1989
- Steiner, R.** (1989b): Freiheit und Gesellschaft, in: Steiner, R., Gesammelte Aufsätze zur Kultur und Zeitgeschichte 1887-1901, GA-Nr. 31, Dornach 1989
- Steiner, R.** (1991): Die Kernpunkte der sozialen Frage in den Lebensnotwendigkeiten der Gegenwart und Zukunft, GA-Nr. 23, Dornach 1991
- Steiner, R.** (1992): Soziale und antisoziale Triebe im Menschen. Zwei Vorträge, gehalten in Dornach und Bern am 6. und 12. Dezember 1918, GA-Nr. 186, Dornach 1992
- Steinmann, H.** (1978): Die Betriebswirtschaftslehre als normative Handlungswissenschaft, in: Steinmann, H. (Hrsg.), Betriebswirtschaftslehre als normative Handlungswissenschaft. Zur Bedeutung der Konstruktiven Wissenschaftstheorie für die Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden 1978, S. 73-102
- Steinmann, H., Böhm, H., Braun, W., Gerum, E., Schreyögg, G.** (1976): Betriebswirtschaftslehre und Praxis. Vorüberlegungen auf der Grundlage der Konstruktiven Philosophie und Wissenschaftstheorie, in: Ulrich, H. (Hrsg.), Zum Praxisbezug der Betriebswirtschaftslehre in wissenschaftstheoretischer Sicht, Bern/Stuttgart 1976, S. 51-92
- Steinmann, H., Braun, W.** (1979): Zum Prinzip der Wertfreiheit in der Betriebswirtschaftslehre, in: Raffée, H., Abel, B. (Hrsg.), Wissenschaftstheoretische Grundfragen der Wirtschaftswissenschaften, München 1979, S. 191-204
- Steinmann, H., Gerum, E.** (1978): Reform der Unternehmensverfassung. Methodische und ökonomische Grundüberlegungen, Köln/Berlin/Bonn/München 1978
- Steinmann, H., Scherer, A. G.** (1992): Wissenschaftstheorie, in: Corsten, H. (Hrsg.), Lexikon der Betriebswirtschaftslehre, München/Wien 1992, S. 940-946
- Türk, K.** (1989): Neuere Entwicklungen in der Organisationsforschung - Ein Trend Report, Stuttgart 1989
- Türk, K.** (1992): Organisationssoziologie, in: Frese, E. (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation, Stuttgart, 1992, Sp. 1633-1648

- Ulich, E.** (1994): Arbeitspsychologie, Stuttgart 1994
- Ulich, E.** (1995): Lean-Production - aus arbeitspsychologischer Sicht, in: Bungard, W. (Hrsg.), Lean-Management auf dem Prüfstand, Weinheim 1995, S. 23-36
- Ulrich, P.** (1993): Transformation der ökonomischen Vernunft. Fortschrittsperspektiven der modernen Industriegesellschaft, Bern/Stuttgart/Wien 1993
- Ulrich, P.** (1997): Integrative Wirtschaftsethik. Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie, Bern/Stuttgart/Wien 1997
- Ulrich, P., Hill, W.** (1979): Wissenschaftstheoretische Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, in: Raffée, H., Abel, B. (Hrsg.), Wissenschaftstheoretische Grundfragen der Wirtschaftswissenschaften, München 1979, S. 161-190
- Weber, M.** (1951): Die "Objektivität" sozialwissenschaftlicher und sozialpolitischer Erkenntnis, in: Weber, M., Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre, Tübingen 1951, S. 146-214
- Wittmann, S.** (1998): Ethik im Personalmanagement: Grundlagen und Perspektiven einer verantwortungsbewußten Führung von Mitarbeitern, Bern/Stuttgart/Wien 1998
- Womack, J. P., Jones, D. T.** (1997): Auf dem Weg zum perfekten Unternehmen (Lean-Thinking), Frankfurt/New York 1997
- Womack, J. P., Jones, D. T., Roos, D.** (1990): The Machine That Changed the World, New York 1990
- Womack, J. P., Jones, D. T., Roos, D.** (1991): Die zweite Revolution der Autoindustrie. Konsequenzen aus der weltweiten Studie aus dem Massachusetts Institute of Technology, Frankfurt/New York 1991
- Zwart, C. J.** (1974): Die Organisationsentwicklung, in: Lievegoed, B., Organisationen im Wandel. Die praktische Führung sozialer Systeme in der Zukunft, Bern/Stuttgart 1974, S. 137-155

## Erklärung

Ich versichere, daß ich meine Diplomarbeit ohne Hilfe Dritter und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt und die den benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe. Diese Arbeit hat in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner Prüfungsbehörde vorgelegen.

Mannheim, den 20. Dezember 1999

gez. Jean-Marc Decressonnière