

# Philosophie & Wirtschaft

---

Besuchen Sie unsere Webseite <http://www.philosophieundwirtschaft.de>

**Ausgabe 8, November 2006**

## Vorwort

"Wie korrupt ist Deutschland?", diese Frage schmückt die Titelseite der aktuellen Ausgabe der Wirtschaftswoche (49 vom 4.12.2006).

Ein brisantes Thema. Aber warum versagen Ethikrichtlinien? Was können Unternehmen tun, um Korruption zu verhindern? Reicht es aus, wenn Führungskräfte wie bei Siemens ein zweistündiges, elektronisches Ethik-Lernprogramm absolvieren müssen? (Wirtschaftswoche 49 vom 4.12.2006, S. 63 "Nur suspendiert".)

Wohl kaum, meinen wir. Lesen Sie dazu die Kolumne "Ego corruptus oder Die Versuchung." von Arno Lundershausen.

Die November-Ausgabe von Philosophie und Wirtschaft thematisiert die Stellung des Menschen in verschiedenen "Arbeitswelten" sowie deren Auswirkungen auf das "Mensch sein".

Warum rufen viele Manager, selbst in

## **Ego corruptus oder Die Versuchung.** von Arno Lundershausen

Deutschland singt das Lied der Korruption. Nach Infineon und VW stimmt nun auch Siemens in den bestechend-bestechlichen Chor der verschobenen Gelder ein: Aufträge werden erschlichen, Gegner zum Schweigen gebracht und die Klippen des offenen Wettbewerbs umschifft. Ein Armutszeugnis für Schmierer und Geschmierte, das im deutschen Wohlstandsland umso schwerer wiegt.

1.649 Ermittlungsverfahren wurden in der "Wachstumsbranche" Korruption für 2005 registriert. [1] Angebot und Nachfrage ergänzen sich offenbar prächtig in dunklen Fluren. Zwar getreu der Logik der Marktwirtschaft, doch nicht nach ihrer Moral und außerhalb jeder Legalität: Wer einen anderen "im Wettbewerb in unlauterer Weise bevorzuge", mache sich strafbar, sagt der Gesetzgeber.

Unlauter also, lautlos, unter der Hand werden Mitbewerber hintergangen, ausgeschmiert. Und einen Wettbewerb der Bestechung will offenbar niemand. Die Gründe sind evident: Investitionsgelder würden in Bestechungssummen eingebracht, innovativ und offen arbeitende Unternehmen wären bald ruiniert, Qualität und Sicherheit der Produkte gingen den Bach hinunter, eine Schrottkultur wäre die Folge.

Das wissen die Geber und Nehmer der Korruption so

Verantwortung für die kompetente Führung von Mitarbeitern und dem Erfolg Ihres Unternehmens verpflichtet, nach einem Coach? Und was soll ein Coach können?

Wie kann eine Entwicklung vom Industriebetrieb, in dem der Mitarbeiter als Teil eines "Getriebes" verstanden wird, hin zu einer menschengerechten Organisation, in der individuelle Bedürfnisse eines geschätzten Mitarbeiters berücksichtigt werden, aussehen?

Lesen Sie hierzu die beiden Beiträge:

### **I.) Coachmania**

oder der erfolgreiche Weg in die Selbst-Aufgabe

von **Arno Lundershausen**

### **II.) Mittelpunkt Mensch – Der Mensch als Maß der Organisationsgestaltung**

Die Entwicklung zu menschengerechten Organisations-konzepten unter der Leitidee der Arbeitshumanisierung.

von **Sascha Hübsch**

Wir wünschen eine anregende Lektüre.

Ute Sommer, Redaktion Philosophie & Wirtschaft

[ute.sommer@philosophieundwirtschaft.de](mailto:ute.sommer@philosophieundwirtschaft.de)

- o -

gut wie andere. Nur sie sehen sich leider nicht im Verbund mit den anderen, sodass ihre durchaus legitime Lust am eigenen Gewinn jede soziale Mäßigung verliert. Die zunehmende Konsequenz einer Wirtschaft, die den Menschen als Rad im Getriebe nutzt, doch keine Idee der gemeinsamen Sache mehr vermittelt. Mobile Manager versehen ihren Dienst im Götzendienst der Zahlen, ohne noch Zeit und Interesse für ihre Mitarbeiter zu finden, geschweige ein emotionales Band zu schmieden, das Begehrlichkeiten im Zaum hält und Loyalität selbstverständlich macht. So wächst bei vielen die Versuchung der offenen Hände, wächst auch die Lust sich mit Gleichgesinnten zum eigenen Vorteil zusammenzufinden. Ein Zug des kapitalisierten Individuums, das haltlos ins Leere treibt und schließlich in Habgier und Rücksichtslosigkeit zerbricht.

Korruption ist das Krebsgeschwür jeder sozialen Gemeinschaft, sei sie ökonomisch oder politisch definiert. Das korrupte Ego trocknet das Vertrauen aus und unterwandert die Solidarität. Mag ja sein, dass eine Hand die andere wäscht, doch in einem wohl organisierten Ganzen geschieht das offen und unterliegt der demokratischen Kontrolle aller Betroffenen. Wohl organisiert bedeutet eben nicht nur, sauber geordnet nach Funktionen die Bereiche zu unterscheiden, sondern vor allem das Ganze in allen Teilen präsent zu halten. Damit keiner in Versuchung kommt . . .

Eine Corporation, der es nicht (mehr) gelingt, ihre Mitglieder in ein kollegiales Sympathiegefüge einzubinden, ihre Interessen in Richtung auf den nachhaltigen Erfolg des Unternehmens zu verknüpfen, lässt der Bestechlichkeit jeden Spielraum. Offene Kommunikation und transparente Handlung auf allen Ebenen sind unabdingbar für den Zusammenhalt. Lügen haben kurze Beine, und Korruption, selbst wenn sie kurzfristig den eigenen Vorteil bedient, zerstört das Ansehen nicht nur der Person, sondern auch der Marke

Schreiben Sie uns Ihre Kommentare zum Journal und zu den Artikeln!

und schädigt damit alle, die am Erfolg der Marke arbeiten.

Nur Menschlichkeit in der Führung und Kollegialität der Mitarbeiter inklusive einer nachvollziehbaren Vergütung im Verhältnis der persönlichen Leistung können den sozialen Ausstieg, wie er in der Korruption vollzogen wird, verhindern.

[1] Siehe den "Bundeslagebericht Korruption 2005" des Bundeskriminalamts (<http://www.bka.de/lageberichte/ko.html>)

I.)

## **Coachmania oder der erfolgreiche Weg in die Selbst-Aufgabe von Arno Lundershausen**

*Die Coaching-Welle ist Ausdruck einer Wirtschaft, die ihre eifrigsten Diener sozial isoliert und mental ausbrennt. Die innere Verwüstung des Erfolgreichen mündet in die Aufgabe, sich selbst (wieder) zu finden. -- Der Job für den Coach, der leider nur zu oft die Wirkungen zu Ursachen erklärt und Teil des Problems wird.*

Ursprünglich ein Konzept zur Förderung jugendlicher Sportskanonen, wurde Coaching über die vergangenen Jahre selbst zu einer Art Trendsport. Die Angebotspalette ist kaum noch überblickbar: Das Spektrum reicht vom psychotherapeutischen Gespräch über systemisches NLP bis zum esoterischen Handauflegen. Eine Ende 2003 vorgelegte Studie des Artop-Instituts an der Berliner Humboldt-Universität kommt zu dem Schluss:

"Deutlich wurde mit jedem weiteren Beitrag, wie sehr das Thema in den Anfängen steckt, wie mager bisher die empirische Ausbeute ist (aus den wenigen ernstzunehmende Untersuchungen, die es gibt), welche gravierenden Differenzen in den Auffassungen darüber bestehen, was Coaching ist und wie sich demzufolge die Coachingszene weiter ordnen und professionalisieren muss, um nicht sang- und klanglos von der Bildfläche zu verschwinden, wenn die nächste Welle anrollt. (Nach

dem Motto: "Coaching, ach ja, das habe ich früher auch mal gemacht. Ich mache jetzt "....." (bitte hier Anglizismen Ihrer Wahl einsetzen), das ist viel effektiver!)." [1]

"Wenn die nächste Welle anrollt", was den Verdacht ausspricht, dass "Coaching" heute hip und morgen out sein könnte. Der Rat der Studie sich zu ordnen und zu professionalisieren hatte sein Echo in der Szene. Mittlerweile zielen unzählige Verbandsgründungen inklusive Statuten, Bedingungen und Zertifikaten auf einen "anerkannten" Berufsstand.

### **Was steckt dahinter?**

Unter dem Titel "Die gecoachte Nation" schrieb "sueddeutsche.de" am 21.11.06: "Neben dem cleveren Knete-und-Knute-Ansatz steckt vielfach nur schlichter Bluff hinter den Zigtausenden von Flower-Power-Pop-up-Coaching-und-Consulting-Blüten." Also bloße Wichtigmacherei, Geldmacherei vor allem? Welchen Zweck erfüllt Coaching?

Der "Coaching-Report" des Gurus der Szene Christopher Rauen definiert:

"Coaching ist ein *interaktiver, personenzentrierter Beratungs- und Begleitungsprozess*, der berufliche und private Inhalte umfassen kann. Im Vordergrund steht die berufliche Rolle bzw. damit zusammenhängende aktuelle Anliegen des Klienten." Und: "Coaching zielt immer auf eine (auch präventive) Förderung von *Selbstreflexion* und *-wahrnehmung*, *Bewusstsein* und *Verantwortung*, um so Hilfe zur Selbsthilfe zu geben." [2]

Beratung und Begleitung -- eine durchaus würdige Aufgabe, die traditionell allerdings geldfrei, als Ehre nach dem Ansehen der Ratsuchenden, gehandelt wurde. Erst mit der kapitalen Wirtschaft der Nachkriegszeit kam das kommerzielle Consulting zum Zuge, doch fachbezogen, nicht auf die Person gemünzt. Den Schritt zum persönlichen Coaching beschreibt Dr. Wolfgang Looss in der "Nachlese" zur "Coaching-Fachtagung 2006":

". . . bezeichnete Dr. Wolfgang Looss in seinem Eröffnungsreferat, "die Entwicklung von Coaching als verkaufbare Leistung und damit Ware" für eine *äußerst bedenkenswerte*. Denn die ursprüngliche Idee Coaching anzubieten, entstand aus einem Anschlussproblem in der Beratung an Führungskräfte. Beratung wurde Anfang der 80er Jahre immer mit einem negativ Image verbunden und der Manager der Rat oder

gar Hilfe in Anspruch nahm wurde geächtet. Coaching mit der Assoziation aus dem Sport und der Leistungsorientierung so Looss, wurde als Trojanisches Pferd verwendet um Führungskräften einen *geschützten Reflexionsraum* zu öffnen, der in der Beratung neue Perspektiven und Möglichkeiten eröffnete. Dazu war und ist es notwendig einen risikoreduzierten Raum und psychologische Sicherheit mit der *Technologie des Coachings* herzustellen, abseits der herkömmlichen Inhalts- und Fachberatung, damit *Kreativität, Spontaneität* und aushalten von Unsicherheiten und *Veränderung* wieder möglich wird." [3]

"Bedenkenswert" scheint vor allem, wenn Manager das Vertrauen zu ihrer natürlichen Umgebung verlieren, dem Rat von Freunden, Partnern und Kollegen nicht mehr trauen und professionelle Ratgeber benötigen. Der Coach springt ein, er fungiert als Ersatz persönlicher Beziehungen. Er nimmt es auf sich, den Menschen in seinen Ängsten und Nöten ernst zu nehmen, seine Anliegen zu begleiten, um damit *Bewusstsein* und *Verantwortung* zu fördern sowie *Kreativität, Spontaneität* und *Veränderung* "wieder möglich" zu machen. Was indirekt aussagt, dass die gewöhnliche Arbeitssituation der Führungskräfte gerade keinen Raum lässt für Reflexion, Kreativität und Veränderung, geschweige für persönliches Vertrauen. Deshalb muss ein Fremder her, der durch die Bezahlung zu Verschwiegenheit und Neutralität verpflichtet wird. Den man einfach wegschicken und vergessen kann, falls er einem dann doch zu nahe käme.

In Summa zielen all die schönen Begriffe, mit denen die Coaches spielen wie mit bunten Bällen, auf nichts anderes als eine Wiederherstellung des Selbstseins des Menschen. Diese Führungskraft, von der hier die Rede ist, weiß offenbar nicht mehr recht, wer sie ist, geschweige, was sie tun will oder kann. Sie ertrinkt (oder wird ertränkt) in ihrer Funktion und ihrer Bedeutung. Dieses Selbst-Wissen lässt sich freilich nicht nach der Logik einer klassischen Beratung wiederherstellen: Wer einer selbst ist, kann er nur selbst erkennen!

Wenn Herr Looss von einer "Technologie des Coaching" spricht, dann verfehlt er leider den Kern seiner eigenen Aussagen: Eine Technologie des Vertrauens oder der Freundschaft gibt es nicht. Technik basiert auf konstruktiven Definitionen und gibt Verfahrensanweisungen. Die Person aber lässt sich nicht definieren, sie ist frei, und Freiheit bedarf keiner Technik, sondern braucht Zeit. Der "Coaching-Report" dazu:

"Ein Grundziel des Coachings ist die Hilfe zur Selbsthilfe und die Förderung von Verantwortung, Bewusstsein und Selbstreflexionsvermögen." -- "Als Prozessberater forciert der Coach die systematische Aufarbeitung von *Problemursachen* -- ein Vorhaben, das vom Klienten alleine schon aus Zeitmangel nur unzureichend bewältigt werden kann."

Womit Herr Rauen den Finger in die Wunde legt: Zeitmangel! Das ist die Ursache der "*Problemursachen*". Das Gefühl eigener Zeit kommt abhanden, individuell und ganz persönlich. Dann stimmt auf einmal nichts mehr, der Job scheint erfolglos, die Gespräche ohne Sinn, das Handeln belastet mit Unsicherheiten. Psychische Phänomene, die indes keine psychische Ursache haben. Der Grund, weshalb das psychologische Wissen zu kurz greift. Der Coach "spiegelt" zwar die Person, doch fungiert er weder als Überwacher oder Supervisor noch als Lenker oder Ratgeber . [4] Er "forciert" auch nicht "notwendig", wie Herr Rauen dynamisch postuliert. Nein, im Gegenteil bedarf es eines Moderators, der die Überhitzung des Gemüts so weit herunter fährt, dass der Mensch aus sich selbst erkennt, welche Möglichkeiten er zum Handeln hat und an welche Grenzen er stößt.

### **Zeit für Vertrauen**

Den Menschen als autonome Instanz eigenen Rechts anzunehmen, nicht als hilfloses, therapiebedürftiges Wesen, das ist im Positiven das Charakteristische und Eingrenzende eines Coaching-Prozesses gegenüber den therapeutischen Ansätzen der Psychologie. Der harte Kern ist das Vertrauen, das der Kunde zum Coach hegen muss (und der natürlich nicht missbrauchen sollte). Ein sich Fallen-lassen-können ist gefragt. Was auch den Unfug von Verbandsbildung und Zertifizierung beleuchtet: Eine Zertifizierung oder Ausbildung für Vertrauenswürdigkeit gibt es schlichtweg nicht. Es ist der freie Wille eines Menschen, sich zu entschließen, sozusagen einen "Freund auf Zeit" zu bestellen, um wieder ein wenig Luft zum Atmen zu gewinnen. Mit Beratung hat das nach dem Gesagten nur indirekt zu tun in dem Sinne, wie Coaching insgesamt die Ratlosigkeit einer Gesellschaft aufgreift, die in ihren Leistungsträgern an der Grenze des Sinnlosen schleift.

Das einschneidende Phänomen, das hinter dem Coaching-Boom steckt, ist die Zudeckung mit Zeitmustern, vom Blick auf die Uhren angefangen bis zur vorgestellten Zeit, die ich für

dieses oder jenes habe. Das Leben teilt sich ein, in kleine Stücke, das jedes für sich beurteilt und gewichtet werden soll. Der Zusammenhang geht darüber verloren, der Fluss der Dinge stockt, kann sich kaum in seinem Bett halten. Mitfolgend findet der Niedergang menschlicher Beziehungen statt, der vor allem so genannte oder veritable Führungskräfte betrifft, die keine Zeit (und Energie) mehr haben, sich mit Anderen innerhalb und außerhalb ihres Jobs konstruktiv auseinander zu setzen. Erfolgreiche sind eingespannt, wie es heißt, sie stehen unter Druck. Macht und Verantwortung tun ihr Übriges, dass der Erfolgreiche den Freiraum für seine Person verliert.

### **Die Kunst des Coaching**

Der Kern der Coaching-Botschaft lässt sich nach dem Gesagten in einem Wort zusammenfassen: Partnerschaft. Manches ist alleine schwer auszumachen oder auszuhalten. Ein Partner muss her. Diese Partnerschaft zu suchen oder anzubieten, steht jedem frei. Es gibt keine besondere Qualifikation dafür, weil es keine Partnerschaft in der Sache ist, keine Fachfrau oder ein Fachmann ist gefragt, sondern sozusagen ein Vertrauenszeit-Geber. Gelingendes Coaching hebt die Angst vor Zeitverlust und Sinnlosigkeit aus. Dieses Gelingen hängt einzig und allein ab von der Zusammenstimmung der Personen. Jeder Mensch ist anders und jeder Fall liegt anders. Die Kunst, sich mit dem Kunden zu synchronisieren, macht die Leistung des Coach aus. Keine technische Kunst, sondern ein Weg des Verstehens.

Konzentration, Einfühlungsgabe und die Ruhe der Zeit zu haben sind die Talente, die ein Coach mitbringen muss. Er muss verstehen, worum es dem Anderen geht, und zugleich frei genug bleiben Distanz zu halten, um den Gegenüber in dessen eigenen Gefühlen und Intentionen annehmen zu können. Nähe in der Distanz zu erreichen, das ist -- wie überall -- die Kunst des fähigen Partners.

Das heißt auch: So viele Personen und Aufgaben, so viele Themen und "Methoden". Ein offenes Spiel, dessen Regeln sich allererst in der Begegnung der Praxis ergeben können. Die Tugend des Partners ist diese Offenheit, dass er weder durch Sachverantwortung noch durch Ausbildung und Angelerntes verstellt ist in seinem Blick. Jede vorgeformte Methode oder gar Technik führt in die Irre. Der Kunde ist der Player, nicht der Coach! Die eigene

Leistung des Coach liegt wesentlich darin, sich emotional auszuschalten ohne gefühllos zu sein. Für das Aushalten dieses Paradoxes verdient er seinen Lohn, weil das Kraft und Verstand kostet. Seine Verantwortung bezieht sich nur auf das Wohl und die Würde der Person, die sich ihm anvertraut, nicht auf den Erfolg in einer bestimmten Sache.

### **Unfug der Reglementierung**

Eine "staatliche Reglementierung" [5] dieser kommunikativen Union zweier Personen (die de facto auf die Angebotsunterdrückung für Nicht-Organisierte hinausläuft) ist der selbe Unfug der Durchregulierung der menschlichen Verhältnisse, der das Coaching-Bedürfnis gerade erst hervorgebracht hat. Das Gerangel um "offizielle" Qualitätsstandards scheint vor allem der altbekannte Versuch etablierter Garden, den Markt für sich dicht zu machen.

Widerspruch! Der freie Markt einer freien Gesellschaft, von der wir heute ausgehen dürfen, ist nicht der ständisch gegängelte Markt, sondern eine Plattform offenen Tausches von Leistungen. Es hilft nicht, sich zu ummauern mit klingenden Definitionen, die nur aussagen, dass Coaching mit Prozessen zu tun hat, die nach Lösungen verlangen. Das menschliche Leben ist insgesamt ein Prozess, der beständig nach Lösungen verlangt. Daran ist nichts Besonderes. Deshalb ist die Aufgabe des Coaching nicht nach objektiven Maßstäben zu qualifizieren. Nur ein Kriterium zählt: die Zufriedenheit und das Erfolgsgefühl des Kunden. Danach richtet sich die Nachfrage der partnerschaftlichen Dienstleistung.

Seien wir ehrlich: So wenig einer Tischler wird, der nicht tischlern kann, so wenig wird einer Coach, wenn er nicht mit Menschen umgehen kann. Nicht mit allen vielleicht, weshalb auch, aber mit einigen oder sogar vielen. Das Verständnis, mit dem er arbeitet, ist das Selbstverständnis des Partners. Alles andere, ob über wirtschaftliche, kulturelle oder private Themen gesprochen, ob Übung A oder B verordnet, Hände aufgelegt oder meditative Riten vollzogen werden, sind Spielereien, die nicht die Antworten geben. Mittel zum Zweck, die der freien Verabredung eines offenen Marktes unterstehen. Die einzig wesentliche Frage ist, ob die Rückgabe der Zeit bewerkstelligt wird.



## **Zeit im Kopf**

Zeit lässt sich nicht einfach übergeben wie ein Ding, sondern sie muss gefunden werden. Es geht nicht um ein verbessertes Termin-Management, sondern um die Zeit im Kopf. Dort fängt die Enge an, und dort gilt es den Raum (wieder) zu öffnen für Selbstwahrnehmung und reflektives Verständnis.

Die Zeit im Kopf ist keine Zeit des Nichtstuns, sondern eine freie Zeit, in der die Gefühle und Gedanken ihr eigenes Spiel spielen. Die Inhalte bewegen sich darin selbstverständlich nach den Absichten, die das Handeln der Person leiten. Ein produktives Denken, das indes in der Einsamkeit nur zu schnell wieder erstarrt in den Ängsten und Befürchtungen von Job und Alltag. Deshalb braucht diese Freiheit einen Mitspieler. Einen, der selbst offen genug ist, mitzuspielen, mitzugehen, ohne Anspruch, ohne Zielvorgabe, ohne Nutzenfrage. Die Definitionen, über die sich die Coach-Szene in ihrer Verbandsnot den Kopf zerbricht, bauen den Raum zu, den Coaching öffnen soll.

Signifikant die Aussage des Herrn Rauen, der sich auf Top-Manager kapriziert: "Der Klient lernt daher im Idealfall, seine Probleme selber zu lösen, klare Ziele zu setzen und wieder eigenständig effektive Ergebnisse zu produzieren." -- Wird hier nicht ein wahrlich bedauernswertes Individuum skizziert, erwachsen zwar, "Top-Manager" gar, doch unfähig "seine Probleme selber zu lösen". Kein Wunder, dass unsere Wirtschaft verunsichert agiert. Sie produziert Führungskräfte, die wie Kinder ihre Eltern Menschen brauchen, die sie auf sich selbst aufmerksam machen. Selbstvergessene Automaten gleichsam, die funktionieren ohne eigene Lebensqualität. Nebenbei, das sind auch die Ansprüche, die dann konsequent an die Mitarbeiter weitergegeben werden. Die Effekte sind bekannt: psychosoziale Schwierigkeiten, Mobbing, Intrigen, Kampf um Arbeitsplätze. Das alte Hobbes'sche Motto vom Menschen, der Wolf des Menschen sei. Thomas Hobbes [6] lebte in einer Zeit des Bürgerkriegs. Wie heißt unser Krieg? Globalisierung? Unter dieser Prämisse können wir nur verlieren, in Deutschland so gut als in Europa.

## **Coaching als Symptom einer Schieflage**

Die Wirtschaft isoliert ihre fähigsten Köpfe, vereinzelt sie und sperrt sie in die eigene Dunkelkammer ein. Immer mehr Menschen ersticken an ihren Ansprüchen nach

Leistungsfähigkeit und Brennstärke. Das ist das Problem. Kaum eine verantwortungsvolle Position, die nicht menschliche Tristesse nach sich zöge. Coaching kann hier die Funktion des lindernden Pflasters übernehmen, das die Person -- fiktiv zwar, doch immerhin -- ins Freie unverstellter Kommunikation und Reflexion hinausnimmt. Mancher "Scharlatan" mag dabei im Einzelfall mehr zu Wege bringen als der rundum ausgebildete, zertifizierte Coach.

Der Coach, der die Wirkungen dieser Fehlentwicklung als Ursachen nimmt, selbst in den Kompetenz-Ring der Meinungen und Ansichten steigen möchte, wird Teil des Problems. Seine methodischen Erfolge verpuffen meist nach kurzer Zeit im Stressgetriebe der Führungsetagen. Dann muss eine neue Methode, ein anderer Coach her. Wie beim Junkie, dessen Arme dicht sind, sodass er sich die Nadel in den Hals setzen muss.

So lange sich die Kultur der Unternehmen nicht humanisiert, werden unsere Wege Mittel zum Zweck bleiben. Unserer Wege aber sind unsere Leben, und ein bewusstes Leben, das sich nicht als Zweck in sich selbst begreift und schätzt, bleibt "armselig, tierisch und grausam", wie Hobbes es zu seiner Zeit kennzeichnete. Coaching ist Symptom für eine Schiefelage, die es zu begradigen gilt. Dazu gehören vor allem Verstand und Mut: Verstand sich frei zu denken und Mut sich frei zu nehmen. Zeit lassen, lautet die Devise. Das Gute wächst von selbst.

-----

[1] <http://www.artop.de/>; unter Newsletter, Special "Coaching" (Hervorhebungen vom Verf.)

[2] <http://www.coaching-report.de/> Christopher Rauen fungiert auch als Vorstand des "DBVC - Deutscher Bundesverband Coaching e.V."

[3] <http://www.dbvc.de/text.php?id=39&s=read> (Hervorhebungen vom Verf.)

[4] Der "Bundesverband Deutscher Psychologen" (BDP) sieht selbstverständlich die Themen "Coaching und Supervision" als ureigenste psychologische Dienstleistungen an. siehe <http://www.bdp-verband.org/psychologie/glossar/coaching.shtml>

[5] Eine Forderung von Uwe Böning, Senior Coach im DBVC

[6] Englischer Philosoph (1588-1679) zur Zeit des Bürgerkriegs, Verfasser des "Leviathan".

© DENKRAUM-MÜNCHEN, Arno Lundershausen 2006

E-Mail: [kontakt@denkraum-muenchen.de](mailto:kontakt@denkraum-muenchen.de)

Homepage: [www.denkraum-muenchen.de](http://www.denkraum-muenchen.de)

II.)

## **Mittelpunkt Mensch -- Der Mensch als Maß der Organisationsgestaltung**

**-- Die Entwicklung zu menschengerechten Organisationskonzepten unter der Leitidee der Arbeitshumanisierung.--**

**von Sascha Hübsch**

*Modern Times.*

*story of industry, of individual enterprise--*

*humanity crusading in the pursuit of happiness. [1]*

### **Grundriss und Architektur der Problemstellung**

*Die Problemstellung dieses Essays wird von der Frage repräsentiert, welche Stellung der Mensch in der Wirtschaft hat. Die Beantwortung dieser Frage zeigt auf, dass der Mensch in seiner Rolle als Arbeiter nicht unbedingt im Mittelpunkt stehen muss. Deshalb lässt sich der Titel als Aufforderung verstehen zu zeigen, wie der Mensch als Maß der Wirtschaft etabliert werden kann. Um dieser Problemstellung gerecht zu werden, ist es notwendig, den Fokus der Untersuchung von Beginn an auf den Menschen und seine Stellung in der Moderne zu richten.*

*Im Großen die Globalisierung -- im Kleinen die Individualisierung. Dies beides sind die Tendenzen, welche uns helfen die "story of industry" und das selbstbestimmte Glücksstreben des Einzelnen in der Moderne zu erklären. [2] Als Arbeiter ist jeder Einzelne nicht nur Beobachter, sondern auch nach "happiness" strebender Betroffener jener Tendenzen. Betrachten wir die Industriegeschichte kritisch, so liegt hinter uns keine Zeit unbegrenzten Menschenglücks. Diese kritische Rückbetrachtung in die Geschichte ist notwendig um den Blick nach vorn zum "Happy End" im Glauben an den Fortschritt als eine der drei großen Ideen der Aufklärung fortleben zu lassen und zu beleben. Wenn Charles Chaplin am Fließband der Verrücktheit zum Opfer fällt und durch die Maschine gezogen wird, dann kann man noch darüber schmunzeln. Kritiker [3] werfen jedoch noch unserer Tage der organisatorischen Manifestation der Globalisierungstendenz im Konzern ihre ausbeutende Macht vor. Aktuell bleibt diese Kritik, nachdem mit dem Wandel in der Standortstruktur der produzierenden Industrie einerseits auch die Nachteile industrieller Fertigung*

*mit den Arbeitsplätzen in Länder wie China transferiert wurden sowie andererseits der Wettbewerbsdruck die heimische Industrie zur Kostenreduktion zwingen. [4] Die Organisation werde dem Menschen nicht gerecht, lautet, wie sich zeigen wird, die Kritik. Doch wie könnten sie dem Menschen und seinem Wesen und dem dazugehörigen Glücksstreben gerecht werden?*

*In der Art und Weise wie wir unser arbeitsteiliges Zusammenwirken gestalten, determinieren wir wieweit die Wirtschaft dem Menschen gerecht wird -- wir wollen von seiner eingeräumten Stellung in der Wirtschaft bzw. in Organisationen sprechen . [5] Lebten wir alle mit Voltaires arglosen Candide in der besten aller Leibniz-Welten auf dem Schlosse von Freiherrn Thundertentronckh in Westfalen, [6] so stünde der Mensch noch im Mittelpunkt. Die sozialen, technischen und sozio-technischen Segnungen der Aufklärung und Moderne wie die Auflösung der Großfamilie und Ständegesellschaft, die Serienfertigung und schließlich die Großunternehmung würden uns, in Anspielung auf Marx, nicht bei der Fischerei im Familienverbund bzw. bei der Bestellung des grünen Gartens stören. Stattdessen leben wir in einem nachindustriellen Deutschland zu Beginn des 21. Jahrhunderts und wir wollen den Blick in diesem Kulturkreis auf die Gestaltung von Organisationsformen nach der Leitidee der Arbeitshumanisierung werfen.*

*Das Thema "Mittelpunkt Mensch" erfordert aufgrund der Verbindung von ethischer Fragestellung und Wirtschaftspraxis eine interdisziplinäre Betrachtung aus weltdeutender Perspektive der Philosophie und gestaltender pragmatischer Perspektive der Betriebswirtschaftslehre, welches die vorliegende Arbeit besonders auszeichnet. Der anthropologisch fundierte Interpretationsrahmen der Arbeitshumanisierung soll in diesem Essay dazu dienen, die kritische Sicht aufzunehmen und in praxistaugliche Gestaltungsregeln zu transformieren. Dieser Rahmen bestimmt als Leitidee die Sonderstellung des Menschen in der Arbeitswelt als Maß der Vereinbarkeit von Arbeit und Leben. Denn ebenso wichtig, wie das Eintreten für diese bekannte Leitidee erscheint dem Autor das Aufzeigen der organisatorischen Konsequenz der besseren, menschengerechteren Gestaltung.*

### **A story of industry, of individual enterprise: Der Mensch als Zahnrad im Maschinengetriebe der Unternehmen am Anfang des 20. Jahrhunderts.**

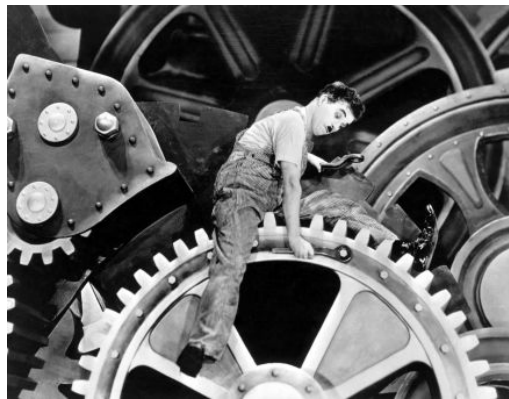


Bild 1: Der Mensch fast als Zahnrad, Quelle: Internet (DM)

Betrachten wir zunächst die Stellung des Menschen im Unternehmen zum Anfang des 20. Jahrhunderts, so scheint er lediglich ein Zahnrad in ihrem Maschinengetriebe zu sein. Besonders die Arbeit des "ersten Arbeitswissenschaftlers" [7] Frederick Winslow Taylor (1856 - 1915) und das von ihm begründete "Scientific Management" (SM) werden hierfür verantwortlich gemacht, welche die Entwicklung in für neue Ideen offenem Deutschland maßgeblich mitbestimmt hat. Das SM wird mit "Arbeitsteilung und Massenproduktion" assoziiert und zugleich als Quell "für den materiellen Wohlstand der westlichen Welt" gesehen. [8] Diese Zuschreibung gründe daraus, dass Taylors Ideen "wie die keines anderen vor ihm in die Wirtschaftspraxis aufgenommen und umgesetzt worden" seien.

### **Systematische Menschenvermessung und Getriebeeinpassung**

Die Stellungsbestimmung bei Taylor ist geprägt von der Wirtschaftsordnung in den USA zu seiner Zeit. Die wirtschaftlich-technische Entwicklung der industriellen Revolution hatte in den 90er Jahren des 18. Jahrhunderts bis in die 30er Jahre des 19. Jahrhunderts in den Vereinigten Staaten von Amerika eine neue Qualität erreicht. Der Wandel von einer landwirtschaftlich geprägten Wirtschaft hin zu einer Industrienation, mit großen Industriekomplexen, z.B. der Stahlbranche, wird durch die technologische Revolution mit der Erfindung des Verbrennungsmotors, der elektrischen Beleuchtung, des Telefons und Radios greifbar. [9] Der Telegraph ermöglichte nach Wren schnellere Transaktionen und die Ausdehnung der Märkte, welche mit der Eisenbahn mit Waren kostengünstiger versorgt werden konnten.

Taylor als "Pionier der modernen Betriebsführung" (Hebeisen) gab der Bewegung zu Effizienz und Systematik den Hauptimpuls. In Taylors Biografie wird auf seinen "Hang zu exakten Methoden" bereits in den Zeilen über seine Kindheit hingewiesen. [10] Er habe die Ballspiele durch systematische Versuche etwas zu genau genommen und somit den spielerischen Geist vergessen, heißt es da. Beide Momente -- der gesellschaftliche Rahmen und die biografische Notiz -- werden von den Autoren herangezogen um das Besondere von Taylors SM zu begründen: die >>systematische exakte<< Managementpraxis. [11]

Die systematische Auswahl von guten Regeln geschieht durch das Kernelement des SM -- dem Experiment. Durch die Nutzung des Experimentes sah er die Verleihung des Prädikates "wissenschaftlich" gerechtfertigt, denn die "Erkenntnisse, die wissenschaftlich gewonnen waren, hielt er für unbezweifelbar richtig und damit legitimiert". [12] Des Experimentes als Kernelement des SM bediente sich Taylor in den Arbeits- und Zeitstudien zur Jahrhundertwende. In den Arbeits- und Zeitstudien experimentierte er, wie z.B. optimale Bewegungsabläufe beim Kohleschaufeln durch die Vermeidung unnötiger Bewegungen gestaltet werden sollten oder eine größere Menge an Kohle durch die richtige Schaufelgröße erreicht werden kann. [13] Die Organisation optimierte er mit einem Programm als "ein System strategischer Gestaltungsziele", die den Charakter allgemeiner Organisationsprinzipien haben. [14] Diese sollten den Glauben an den "unusual or extraordinary man" im Sinne eines eigenschaftsorientierten Führungsansatzes als einzige Lösung von unternehmerischen Problemen ersetzen. [15] Das System wird durch vier Prinzipien beschrieben. [16]

Das erste Prinzip, die "Trennung von Hand- und Kopfarbeit", beinhaltet die Regeln, die ausführenden Tätigkeiten der Arbeiter zu vereinfachen und zu spezialisieren, indem eine Befreiung von den planenden Tätigkeiten und der damit verbundenen Verantwortung erfolgt. Bei Taylor heißt es, dass der Arbeiter "fortwährend von seinen Vorgesetzten angeleitet und in freundlicher Weise unterstützt werden" soll. [17] Die Verwaltung in den Arbeitsbüros geschieht durch Funktionsmeister, welche jeweils für die disziplinarische Aufsicht, die Überwachung der korrekten Ausführung und richtigen Geschwindigkeit der Arbeit, die Prüfung der Qualität und die Instandhaltung der Maschinen zuständig sind. [18] Jedoch war es die Beobachtung eines großen Übels, nämlich die "stillschweigende oder

offene Übereinkunft der Arbeiter, sich um die Arbeit zu drücken" [19] um die Tagesleistung zu senken, welche Taylor diesem Prinzip vorausstellte. Die Ursache für die "Faulheit" der Arbeiter sei einerseits ihre Angst, durch Mehrarbeit und darauf folgende höhere Produktivität die Arbeitslosigkeit zu fördern sowie andererseits ihre angeborene Langsamkeit. Diese angeborene Langsamkeit geht mit schlechter Anlernung einher, bei welcher die Arbeiter die Handgriffe lediglich durch Beobachtung ihrer Kollegen lernten. Diese Handgriffe seien jedoch nicht gut. Durch die planenden vorbereitenden Tätigkeiten der Verwaltung solle die eine beste Methode der Verrichtung gefunden werden. Die Arbeiter erhielten schließlich "Arbeitsanweisungs- und Zeitkarten" mit den Arbeitsanweisungen und Zeitvorgaben. "Pensum und Bonus" stellen das zweite Prinzip dar. Mit dem Pensum als "eine bestimmte Arbeit, die ein richtiges Tagewerk für einen guten Arbeiter darstellt", [20] erfolgte die Standardisierung über die Verrichtungsvorschriften hinaus auch auf die Leistung. Das Pensum biete dem Arbeiter die Möglichkeit, seinen Fortschritt festzustellen und schaffe ihm Genugtuung. In Abhängigkeit von der Erfüllung des Pensums wird ein Bonuslohn gezahlt. Das dritte Prinzip ist die "Auslese und Anpassung der Arbeiter", womit die Regel gemeint ist, den Arbeiter gemäß seinen vorhandenen Fähigkeiten einzusetzen. Dies hat zum Ziel, die "möglichst ökonomische Ausnutzung des Arbeiters und der Maschine" [21] zu erreichen: "Denn jeder Arbeiter hat seine engbegrenzten Fähigkeiten und wir wollen die Arbeiter nicht >>en masse<< behandeln, sondern nach Möglichkeit jeden einzelnen Mann für sich zur höchsten Kraftverwertung und Prosperität heranziehen". [22] Das vierte Prinzip korrespondiert mit dem bereits beschriebenen Ziel Taylors: "die Versöhnung zwischen Arbeitern und Management". Die Herrschaft von Experten mit ihren für beide Seiten objektiv besten Lösungen "sollte sowohl die Tyrannei der Arbeitgeber als auch den kämpferischen Widerstand der Arbeiter überflüssig machen". [23] Er wollte, dass die Arbeiter in Harmonie mit anderen zusammenarbeiten und ihre Individualität wahren können, obwohl sie eigentlich unter der Kontrolle der anderen stehen. [24]

Trotz Taylors guter Absichten waren seine Kritiker zahlreich. Taylor wird in Enzensbergers poetischem Lebenslauf als Prophet bezeichnet: "Es predigt uns der Prophet die Wissenschaft von der spanabhebenden Fertigung, die Wissenschaft von der Riemenführung, die Wissenschaft des Mauerns, des Bürstens, und des Klavierspiels,

zwangsläufig ausgenutzt bis zum maximalen Grad...". [25] Für Taylor gilt deshalb die Feststellung, dass er selbst einerseits sein System für "menschengerecht" hielt und dass sogleich andererseits sein System von den Kritikern aufs Schärfste verurteilt wurde. Es wird herausgestellt, dass er der Überzeugung war "zum Besten aller Menschen zu handeln und handeln zu dürfen". [26] Bekanntlich sind aber nach Popper die mit guten Absichten bestückten Propheten immer die gefährlichsten. [27] Kieser stellt entsprechend seiner Darstellung über Taylor über das System ein Zitat von dem russischen Anarchisten Michail Bakunin (1814 - 1876) voraus: "Sklaven von Pedanten zu sein -- Welch ein Schicksal für die Menschheit!".

### **Kritiker werfen ihre Ideen ins Getriebe**

Zu den Kritikern, welche ihre Ideen von einer menschengerechteren Welt ins Getriebe streuen, zählt auch Douglas McGregor (1906 - 1964), von 1937 Professor für Psychologie am "Massachusetts Institute of Technology" (MIT). In seinem Hauptwerk [28] versucht er die Schlüsselfrage des Managements zu beantworten: "Auf welche Art und Weise und unter welchen Voraussetzungen (impliziten sowohl expliziten) können Ihrer Meinung nach Menschen am wirkungsvollsten geführt werden?" [29] In seinem Werk kommt McGregor zu dem Schluss, dass zwei polare Menschenbilder das Führungsverhalten der Manager leiten: das der "Theorie X" sowie das der "Theorie Y". Er expliziert das Menschenbild der bisherigen Führungsansätze, stellt diesem ein (angeblich) "besseres" gegenüber und leitet daraus ein anderes Führungskonzept ab. Mit seiner "Theorie X" deckt er die impliziten Voraussetzungen des Taylorismus in Bezug auf den Menschen auf. Damit wurde er zum Pionier der Menschenbild-Theorien in der Organisationswissenschaft. [30]

Die "Theorie X" legt ein "Bündel von Vorurteilen" offen, die die Führungsentscheidungen und -handlungen des Managers bestimmen. Diese Auffassungen gelten unabhängig von den feststellbaren Verbesserungen an den Arbeitsverhältnissen seit den 1920er Jahren, da jene ohne eine Änderung an der Theorie erfolgten. [31] Drei dieser Auffassungen führt McGregor explizit auf. [32]

Die erste explizierte Auffassung der traditionellen Manager lautet: "Der Durchschnittsmensch hat eine angeborene Abneigung gegen Arbeit und versucht, ihr aus



dem Wege zu gehen, wo er kann". Umgangssprachlich und nach Taylors "Bummelstreik-Konzept" könnte diese Eigenart wertend als Faulheit bezeichnet werden. Der Fokus der Manager auf die Verhinderung des Bummelstreiks mit dem Instrument des Tageswerkes und des Pensums spiegele nach McGregor die Ansicht wieder, dass der Manager gegen die angeborene menschliche Neigung zur Arbeitsscheu und -vermeidung vorzugehen habe. Daran schließt die zweite Auffassung an: "Weil der Mensch durch Arbeitsunlust gekennzeichnet ist, muss er zumeist gezwungen werden, um ihm mit Nachdruck dazu zu bewegen, das vom Unternehmen gesetzte Soll zu erreichen". Das Lohnversprechen reiche als Kompensation gegen die Unlust nicht aus, vielmehr werde noch die autoritär angedrohte Strafe benötigt. Der Mensch arbeite nur nach äußerem Zwang und Kontrolle. Der traditionelle Manager denke folglich als Drittes: "Der Durchschnittsmensch zieht es vor, an die Hand genommen zu werden, möchte sich vor Verantwortung drücken, besitzt verhältnismäßig wenig Ehrgeiz und ist vor allem auf Sicherheit aus", was unmittelbar auf das Argument des Mittelmaßes der Massen ziele. Der Manager wird zum erziehenden und bestrafenden Aufpasser.

Diese pessimistischen Auffassungen können durch die Kritik an Taylor als Repräsentant dieser traditionellen Managementlehre ergänzt werden. Matthiessen betont, dass Taylors System generell mit negativen Konnotationen verbunden sei und als "Form der Betriebsführung, die nach Effizienzsteigerung strebt, ohne andere Gesichtspunkte einzubeziehen, und daher vor allem den arbeitenden Menschen nicht berücksichtigt", gelte.

[33] Die Stellung des Menschen bei Taylor und den nach McGregor zur "Theorie X" zuordenbaren Managern ist dadurch gekennzeichnet, dass die Arbeiter an die Organisation angepasst wurden. [34] Die Arbeiter gelten "als Fehlerquelle, nicht als Aktivposten" (Kieser) und als manipulierbare Instrumente oder Maschinen (Plümpe); es erfolge "die Betrachtung des Arbeiters als eine Art Maschine, die nicht denkt und fühlt, sondern die möglichst exakt den Anweisungen der Vorgesetzten folgen soll". [35] Die Stellung des Menschen ist die einer Stellgröße, welche wie ein Zahnrad in einem Getriebe in ihren Eigenschaften an das "große Ganze" angepasst werden muss. Die Gründe für eine solche Stellungsbestimmung gehen auf verschiedene Annahmen zurück. Andere Autoren führen hierzu u.a. die "Auffassung der menschlichen Arbeit als eines technisch-mechanistischen Prozesses" (Plümpe) und die Reduzierung des Menschen durch das Taylorsystem auf das

empirisch Messbare auf, welche "damit der Komplexität, die sein Handeln ausmacht, nicht gerecht werden" kann (Kieser). Grochla schließlich bemängelt die technokratische Sicht Taylors, welche die Zusammenarbeit zwischen den Organisationsmitgliedern vernachlässige, Taylor habe es unterlassen, "die Beziehung zwischen dem Ingenieur mit der Stoppuhr und dem Arbeiter zu betrachten". [36] Dies kommt darin zum Ausdruck, dass er Widerstand der Arbeiter gegen seine Maßnahmen "mit harter Hand" löste. [37]

Hebeisen trägt umfassend die Kritik von Taylors Zeitgenossen sowie neuere Einwände zusammen, welche hier nur fragmentarisch wiedergegeben werden können. [38] In Bezug auf das erste Prinzip der "Trennung von Hand- und Kopfarbeit" wurden die Vorwürfe getätigt, dass es zu einer "Sinentleerung der Arbeit und der Degradierung des Arbeiters zum Automaten" komme, weiterhin von Seiten der Gewerkschaften, dass Arbeitsfreude und -befriedigung verweigert und die Individualität und erfinderischen Geist zerstört werde. [39]

Ein Sonderausschuss des US-Kongresses stellte die Frage, ob der Arbeiter "nicht einfach zu einem Roboter werden" [40] würde und eine Herabsetzung der Fähigkeiten und ihres Wertes erfolge. Aktuelle Kritiken betonen, dass der Arbeiter aufgrund der einfachen Anlernbarkeit austauschbar werde (Hebeisen in Bezug auf Ulrich, Groskurht und Bruggemann, 1973) sowie die Menschen sich einem Ablauf unterwerfen müssen (Hebeisen in Bezug auf Volpert, 1985). Die Unterwerfung erfolge, da "die kleinste Bewegung" vorgeschrieben und kein "Spielraum für eine eigene Gestaltung" gelassen werde.

Schon Adam Smith konstatierte über die sich abzeichnende Arbeitsform in der Moderne und ihre negativen Auswirkungen auf das Individuum:

Jemand, der tagtäglich nur wenige einfache Handgriffe ausführt, die zudem immer das gleiche oder ein ähnliches Ergebnis haben, verlernt, seinen Verstand zu gebrauchen. Er wird stumpfsinnig und einfältig, wie ein menschliches Wesen nur eben werden kann. Solch geistlose Tätigkeit beraubt ihn nicht nur der Fähigkeit, Gefallen an einer vernünftigen Unterhaltung zu finden oder sich daran zu beteiligen, sie stumpft ihn auch gegenüber differenzierten Empfindungen wie Selbstlosigkeit, Großmut oder Güte ab, so

dass er auch vielen Dingen gegenüber, selbst jenen des täglichen Lebens, seine gesunde Urteilsfähigkeit verliert. [41]

Adorno legte in seinem Vortrag "Individuum und Organisation" von 1953 eine Stellungsbestimmung des Menschen in Organisationen vor. [42] Der einzelne Mensch habe nur mehr die Stelle eines Zahnrades im Getriebe einer Maschine inne, die Mitgliedschaft in der Organisation setze ihn auf ein Atom herab. Der Grund hierfür könne schon in der ursprünglichen Wortbedeutung von "Organ" als Werkzeug gefunden werden. Die Mitglieder gehören der Organisation "nicht um ihrer selbst willen, sondern eben als Werkzeuge zur Realisierung des Zwecks" an. Adorno geht von einem Verständnis der Organisation als "bewußt geschaffener und gesteuerter Zweckverband" [43] aus, welche ihre Mitglieder nicht berücksichtige. Diese Zweckrationalität heißt gleichsam, dass die "Beschaffenheit derjenigen, aus denen die Organisation sich bildet", hinter die "Zweckdienlichkeit des Ganzen" trete. Die Organisation erlaube für das Individuum keine "Freiheit, Unmittelbarkeit, Spontaneität" und bedrohe deshalb den Menschen.

### **Humanity crusading in the pursuit of happiness: Der Mensch am Stellrad des Unternehmens**



Bild 2: Glücklicher Steuermann, Quelle: Internet (DM)

Die Kritik an Taylor verlangt nach Verbesserungsvorschlägen, doch unter welchen Bedingungen sind derartige möglich? Der Bezug auf Menschenbilder bildet die Grundlage für einen Wandel in der BWL. Menschenbilder wie das der "Theorie Y" von McGregor seien laut Hesch [44] sowie eines Manager-Handwörterbuchs [45] seit der

verhaltenswissenschaftlichen Wende der BWL durch Hans Ulrich, Edmund Heinen und Werner Kirsch zunehmend verwertet worden. Dem Menschen wird darin eine Sonderstellung eingeräumt, indem durch die Öffnung der BWL zu sozialwissenschaftlichen Nachbardisziplinen wie der Sozio- und Psychologie neue Erkenntnisse über das Wesen des Menschen berücksichtigt werden. [46]

### **Der Weg zur Sonderstellung für den Menschen**

Zwei Lösungsstrategien für die Situation der Arbeiter in ihrer "Halbstellung" in der Organisation lassen sich mit Becker unterscheiden -- die revolutionäre Überführung in eine andere Form bzw. eine systemimmanente reformistische Nivellierung der Gegensätze. [47] Der Unterschied zwischen beiden ist im Ausmaß und der Geschwindigkeit der Veränderungen zu suchen. Während bei einer Reform vorhandene Regeln lediglich modifiziert werden und zu einer leichten Veränderung am System führen, geschieht bei der Revolution eine sprunghafte Aufhebung bestehender Regeln hin zu vollkommen neuen Strukturen. Weiterhin gebe es nach Petwaidic-Fredericia in Bezug auf Nell-Breuning grundsätzlich drei Möglichkeiten, die gesellschaftlichen Produktionsverhältnisse zu ordnen: die kapitalistische, die laboristische und die der Mitbestimmung. [48]

Die Bewertung der drei Varianten führt dazu, dass die kapitalistische Variante die Richtung darstellt, in welcher Taylor drängte. Die laboristische Variante mündet im revolutionären Extremfall in einer Wirtschaftsordnung der alternativen Ökonomie, in welcher auf der Ebene der Organisation die selbstverwalteten Betriebe, also solche, in welchen die Lohnverhältnisse eliminiert seien sowie eine Selbstverwaltung im Sinne kollektiver Entscheidungsstrukturen praktiziert werde, vorhanden sind. [49] Für die Stellung des Menschen im Unternehmen bedeutet diese Bewertung, in dem in den 70er Jahren des 19. Jahrhunderts der Sozialphilosophie geltenden Spektrum zwischen "Freiheit und Ordnung" und "Entfaltung oder Untergang", hin zur entfaltenden Freiheit zu drängen. [50]

Hierzu fragt Adorno: "Wohl dürfte man der Spekulation sich überlassen, ob nicht der Schauer von der Organisation zerginge, wenn sie geformt wäre nach den Bedürfnissen einer freien und mündigen Menschheit." [51] Alle Verbesserungen seien jedoch lediglich

Fassade: "Bemühungen um die Humanisierung der Organisation, wie wohlgemeint sie auch sein mögen, vermöchten die gegenwärtige Gestalt des gesellschaftlichen Widerspruchs zu mildern und zu zuschmücken, aber nicht aufzuheben." [52] Das Individuum könne nicht durch die Einbindung in die Organisation in seiner Qualität bewahrt bleiben, sondern nur dadurch, "daß der ohnmächtige Einzelne durchs Bewußtsein der eigenen Ohnmacht doch seiner selbst mächtig bliebe." Mit dieser fatalistischen Sicht könnte nun in einer Sackgasse stehend die Hoffnung auf dem Weg zur Sonderstellung des Menschen verloren sein. Die Lösung besteht darin, pragmatisch eben jene kosmetischen Verbesserungen soweit zu nutzen, bis ein struktureller Gleichgewichtszustand erreicht ist: mittels eines dritten Mittelweges in Form der sozialökonomischen BWL.

Die sozialökonomische BWL kann als "praktische Wirklichkeitswissenschaft" nach Ulrich die Integration von Orientierungs- und Verfügungswissen zum "vernünftigen Wirtschaften" anstreben. [53] Dazu sei es nach Matthiesen in Bezug auf Ulrich notwendig, erst vernünftige Zwecke zu reflektieren, also im Sinne eines normativen Managements Werte zu setzen und dabei das Nebeneinanderher der Ökonomie und Ethik, die interdisziplinäre Arbeitsteilung, zu überwinden. Das Mittel dafür ist die Diskursethik - die "Orientierung an der Leitidee einer kommunikativen Rationalität" (Matthiesen). [54] Die "integrative Wirtschaftsethik" vermeide "Defizite in der Wertfundierung" (Matthiesen in Bezug auf seinen Lehrer Ulrich) [55] bzw. die Erweiterung der BWL durch eine "eine praktische ethische Vernunft" (Woll in Bezug auf Ulrich) [56] wodurch nach dem Schüler Ulrichs die Überwindung der orientierungslosen Generierung von Verfügungswissen möglich sei.

Der sozialökonomische Ansatz kann mit dem Ziel der "Humanisierung der Arbeit" spezifiziert werden. Die Zielvorstellung hinter dem Slogan "Humanisierung der Arbeit" bzw. Schlagwort "Humanität" lautet: "Folgeprobleme hochentwickelter industrieller Arbeit zu beseitigen oder zu mildern". [57] Die Humanisierungsbestrebung kann dabei als zweiter Beleg für die intermediäre Position der sozialökonomischen BWL und der "Theorie Y" im Nachgang gesehen werden. Zwei Zielvorstellungen und Mittel der Humanisierung können als Stellungsfaktoren des Menschen in der Organisation auf der nächsten Analyseebene für das Merkmal der Humanisierung aufgeführt werden.

I. Das Herrschaftsproblem (Stellungsfaktor 1): Die "Herrschaftsproblematik" zielt nicht auf die Beseitigung der Fremdbestimmung, sondern auf "einen Abbau unmittelbarer Zwänge und Einschränkungen am Arbeitsplatz", d.h. der individuellen Freiheit und Kreativität sowie ihre negative Wirkung auf das soziale Leben am Arbeitsplatz ab. Im umgekehrten Sinne ist dies die durchaus auch mit emanzipatorischem Anspruch versehene Erweiterung des Verantwortungs- und Handlungsspielraumes durch z.B. Partizipation/Mitbestimmung. [58] Die Mitgliedschaft in einer Organisation geht mit der Einschränkung der Freiheit des "Spielraums für individuelles Verhalten" einher, wenn die Freiheitssicherung ein Ziel ist, steht dahinter die "sozial- bzw. moralphilosophische Leitidee" eines Freiheitsbedürfnisses. [59] Ein Konzept zur Freiheitssicherung sei die "individualisierte Organisation", in welcher als Mittel alternative institutionelle Arrangements in Bezug auf Entlohnung und Arbeitszeit sowie Möglichkeiten zur selbstbestimmten Entscheidung genutzt werden. Zum ersten Mittel kann als Beispiel die Beteiligung der Mitarbeiter am Kapital gerechnet werden, welche auch der Bundespräsident Horst Köhler Ende 2005 vorschlug. Beim zweiten Mittel kann als Beispiel die Mitbestimmung eingeordnet werden. Allgemein unter dem Leitmotto "Partizipation" sei aus den USA in den 60er Jahren des 19. Jahrhunderts die Beteiligung der Mitarbeiter an Planungs- und Entscheidungsprozessen populär geworden. [60] Die betriebliche Mitbestimmung ist auf formaler Ebene als Mitwirkung in Verpflichtung auf ein wirtschaftliches Verhalten in sozialen, technisch-organisatorischen, personellen und wirtschaftlichen Angelegenheiten seit dem Jahr 1972 in Deutschland im Betriebsverfassungsgesetz geregelt. [61] Juntermanns definiert diese als "Ansatz zur Demokratisierung des Wirtschaftslebens, der meist an bestimmte Gremien (Betriebsrat / Betriebsverfassungsgesetz, Aufsichtsrat / Mitbestimmungsgesetz) gekoppelt ist" und unterschiedliche Abstufungen von der Mitentscheidung, über die Mitberatung in einer gemeinsamen Erörterung und in der geringsten Weise zu lediglich Informations-, Anhörungs- und Vorschlagsrechten reichen kann.[62]

II. Das "Persönlichkeitsargument" (Stellungsfaktor II): Damit werden positive Auswirkungen auf Lebens- und Arbeitssituation des Individuums durch die Verringerung der Entfremdung des Menschen von seiner produktiven Tätigkeit am Arbeitsplatz bezeichnet. Durch die Würde des Menschen als Indikator oder die

Selbstverwirklichung können Instrumente bewertet werden.[63] Hunziker bringt dieses Ziel in Bezug auf Rühli in den Satz: "Der Lebensqualität der Mitarbeiter im Betrieb (...) wird ein hoher Stellenwert eingeräumt; die Sonderstellung im Mittelgefüge der Unternehmung wird anerkannt." [64] Die Persönlichkeit und die Fähigkeiten des Menschen sollen vermehrt zur Entfaltung kommen: "Die Kreativität und die Initiative des Einzelnen werden gefördert und nicht unterdrückt." Die Mitwirkung der Mitarbeiter bei der Formulierung der Zielsetzung und bei der Vorbereitung der Entschlussfassung, ein kooperativer Führungsstil und die menschliche Gleichstellung, faire Behandlung, der Schutz der Privatsphäre, gleiche Aufstiegschancen sowie Sicherheit des Arbeitsplatzes und am Arbeitsplatz können hierfür als beispielhafte Forderungen und Mittel aufgeführt werden. [65] In Bezug auf die Kriterien Zufriedenheit und konstruktives Interesse der Mitarbeiter können auch die Mittel des "Job Enlargement" (umfassenderer Tätigkeitsbereich infolge Entspezialisierung) und "Job Enrichment" (Erweiterung der Verantwortung) der Arbeitsorganisation oder auch die weitere Gestaltung durch optimale Abwechslung der Aufgaben, ihre sinnvolle Strukturierung, die optimale Länge des Arbeitszyklus, etc. weiterhin aufgezählt werden. [66]

Diese beiden Stellungsfaktoren ermöglichen die durch Führungstheorien und Organisationsgestaltung eingeräumte Stellung des Menschen im Unternehmen zu beurteilen. Besonders gut sind beide in McGregors "Theorie Y" berücksichtigt.

### **Menschengerechte Organisation**

Die "Theorie Y" als "Klassiker mit Dauerwirkung" (Scholz) [67] von McGregor, als "prominentester Vertreter" der Menschenbildansätze (Staeble) [68] , hat zum Ziel, die Sonderstellung des Menschen herauszustellen, die er durch diesen Führungsansatz bekommt.

Es sind sechs Aussagen über den Menschen, welche McGregor vorstellt: [69]

1. Die Verausgabung durch körperliche und geistige Anstrengung beim Arbeiten kann als ebenso natürlich gelten wie Spiel oder Ruhe.

2. Von anderen überwacht und mit Strafe bedroht werden, ist nicht das einzige Mittel, jemanden zu bewegen, sich für die Ziele des Unternehmens einzusetzen. Zugunsten von Zielen, denen er sich verpflichtet fühlt, wird sich der Mensch der Selbstdisziplin und Selbstkontrolle unterwerfen.
3. Wie sehr er sich Zielen verpflichtet fühlt, ist eine Funktion der Belohnungen, die mit ihrem Erreichen verbunden sind.
4. Der Durchschnittsmensch lernt unter geeigneten Bedingungen, Verantwortung nicht nur zu übernehmen, sondern sogar zu suchen.
5. Die Anlage zu einem verhältnismäßig hohen Grad von Vorstellungskraft, Urteilsvermögen und Erfindungsgabe für die Lösung organisatorischer Probleme ist in der Bevölkerung weit verbreitet und nicht nur hier und da anzutreffen.
6. Unter den Bedingungen des modernen industriellen Lebens ist das Vermögen an Verstandeskraften, über das der Durchschnittsmensch verfügt, nur zum Teil genutzt.

Die Herrschaftsproblematik (Abbau unmittelbarer Zwänge und Einschränkungen am Arbeitsplatz) wird bei McGregor unmittelbar aufgegriffen, indem er durch den kooperativen Führungsstil und die Partizipation die Erweiterung des Verantwortungs- und Handlungsspielraumes (wie vormals definiert) erreicht. Denn die Ideen der "Theorie Y" seien nach McGregor konsistent mit den Konzepten zu Dezentralisation und Delegation, dem Job Enlargement und der Partizipation. Negativ formuliert setzt die "Theorie Y" im Gegensatz zur "Theorie X", also der unbefriedigenden tayloristischen Arbeitsorganisation, nicht mehr die "möglichst genaue Regel- und Anordnungsbefolgung, größtmögliche Arbeitszerlegung oder fest hierarchische Strukturen und Kompetenzabgrenzungen" [70] als Ziel. Der kooperative Führungsstil, zu welchem McGregor zugeordnet werden kann, [71] kommt allgemein z.B. durch die "Teilung der Entscheidungs- und Koordinationsfunktion" [72] sowie die weniger starke Trennung zwischen Entscheidung, Ausführung und Kontrolle zum Ausdruck. [73] Der kooperative bzw. partizipative Führungsstil habe auf die Sonderstellung des Menschen nach Hunziker in Bezug auf Rühli folgende Wirkung: "Der Lebensqualität der Mitarbeiter im Betrieb (...) wird ein hoher



Stellenwert eingeräumt; die Sonderstellung im Mittelgefüge der Unternehmung wird anerkannt." [74]

Dem Persönlichkeitsargument (Auswirkungen auf Lebens- und Arbeitssituation des Einzelnen) wird entsprochen, da die "Theorie Y" das aus Maslows Theorie zur Erklärung der "Struktur und Dynamik der Motivation des Menschen" [75] stammende Bedürfnis nach Selbstverwirklichung aufgreift. Wird dieses Bedürfnisse erfüllt, ist ein Ziel der "Theorie Y" erfüllt, der Mensch sich derartig entfaltet wie Bader Maslow zitiert: "Auf dem höchsten Niveau des Lebens, das heißt des Seins, ist Pflicht Freude, man liebt die eigene Arbeit, und es gibt keinen Unterschied zwischen Arbeit und Urlaub." [76] Das Menschenbild des nach Selbstverwirklichung strebenden Menschen nach Schein entspräche der "Theorie Y" , [78] daraus folgt für den Menschen in der Organisation: "Die Folgerungen aus diesen Annahmen für die Führungsstrategie zeigen die Möglichkeiten zu menschlichen Wachstum und Vervollkommnung auf...". McGregor gehe damit von einem anthropologisch-humanistischem Verständnis des Menschen aus: "Das Wesen des Menschen liegt in dessen freier, kooperativen Verwirklichung in und durch die Arbeit". [79]

Besondere Bedeutung hat das an der Spitze der Bedürfnishierarchie stehende Selbstverwirklichungsstreben. Dieses wird verdeutlicht durch den Begriff der Selbsterfüllung, welcher meint, dass das Individuum das nutzen soll, was es an Möglichkeiten besitzt. Die Entfaltung der eigenen Fähigkeiten und Kapazitäten, das Wachstum und die Entwicklung, Drang nach Wissen und Verstehen sei notwendig, um nicht unzufrieden zu sein, "wenn der Einzelne nicht das tut, wofür er, als Individuum, geeignet ist. Musiker müssen Musik machen, Künstler malen, Dichter schreiben, wenn sie sich letztlich in Frieden mit sich selbst befinden wollen." [80] Das höchste Bedürfnis steuere dabei nach der umgekehrten Relation das Verhalten: "Auf der Ebene der Selbstverwirklichung nimmt nämlich bei zunehmender Befriedigung die Stärke des Bedürfnisses zu (statt ab)." [81]

Die Bewertung dieser Erkenntnisse hinsichtlich der Arbeitsmotivation führt McGregor in Richtung der "Theorie Y", indem er eine Art der Motivation als Grundlage dieser Theorie betrachtet. Es ist die Erkenntnis darüber, "dass die Menschen noch andere Bedürfnisse hinsichtlich ihrer Arbeit haben, als sie für gewöhnlich in einem Arbeitsvertrag beschrieben

sind". [82] Besonders die Extreme sind von Interesse, denn "nicht auf die Befriedigung materieller Bedürfnisse (Annahme "Theorie X"), sondern auf die sozialer und ideeller Bedürfnisse (Annahmen "Theorie Y") würde sich das Streben der Menschen in der heutigen Zeit richten." [83] McGregor betone das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung als wichtigste Quelle der Motivation, höheres Engagement und Leistungsmotivation können vom Mitarbeiter erst dann erwartet werden, wenn die Arbeit Möglichkeit zur Befriedigung des Bedürfnisses nach Selbstverwirklichung bietet.[84] McGregor behauptet, dass das Fehlen der Befriedigung dieser hohen Bedürfnisse zu "Krankheitssymptomen" führe, ähnlich, wie sie bei einer Erkältung oder Hunger auftreten. [85] Diese Symptome seien u.a. "seine Feindseligkeit oder seine Abneigung, Verantwortung zu übernehmen" und Passivität. Übersetzt in die Anforderung an die Arbeit wird das Bedürfnis der Selbstverwirklichung in das Kriterium, dass sie eine angemessene Herausforderung darstellt, um daraus zu lernen, dass sie die Möglichkeit eigene Entscheidungen zu treffen biete, dass für die Befriedigung sozialer Bedürfnisse ein Klima von Hilfsbereitschaft und Anerkennung am Arbeitsplatz vorherrsche. [86]

McGregor referiert mit den in den Aussagen fünf und sechs der "Theorie Y" zu den Verstandskräften noch auf eine Ebene des Menschen, deren Bestimmung nicht durch die Physiologie, sondern durch die philosophische Anthropologie geleistet wird. In der Stufenhierarchie der Kräfte von Max Scheler [87] wird dies besonders deutlich, denn jene stellt wie Maslows Bedürfnispyramide eine Hierarchie auf, in welcher die höheren Elemente die Wesensbestimmung des Menschen ausmachen. Der Mensch als Person wird wesentlich von seiner Weltoffenheit der fünften Stufe des Geistes geprägt. Diese ermöglicht erstens die Fähigkeit des Menschen sich von seinem Trieb und Gefühlsdrang zu lösen -- der Mensch hat eine hohe Erkenntnisfähigkeit und nimmt auch Dinge wahr, die nicht unmittelbar für den Lebenszweck von Belang zu sein scheinen. Zweitens hat der Mensch aufgrund dieser Erkenntnisfähigkeit auch die Fähigkeit der freien Gestaltung seines Lebens und seiner Umwelt. Das Bild des Menschen als Skizze aufzufassen bedeutet gleichsam, dass er sich selbst schafft und in seiner Individualität nicht vordefiniert werden kann. Drittens kann durch die "Ohnmacht des Geistes" und die Schelersche Wertehierarchie eine Reihenfolge in der Befriedigung der Handlungszwecke festgestellt werden. Viertens hat der Mensch die Fähigkeit, Bedeutungsfragen zu stellen. Durch die zuletzt genannte

Fähigkeit erhellt sich die Bedeutung der Stufe fünf des Göttlichen. Der Mensch hat demnach das "Bedürfnis" nach der Klärung seiner Bedeutung in der Welt. Der Bezeichner für jenen Gedanken -- Gott -- kann mit unterschiedlichen Konzepten für die Bereitstellung von Trost und Einordnung verknüpft sein. Die folgende Abbildung möge diesen Zusammenhang vereinfacht darstellen.

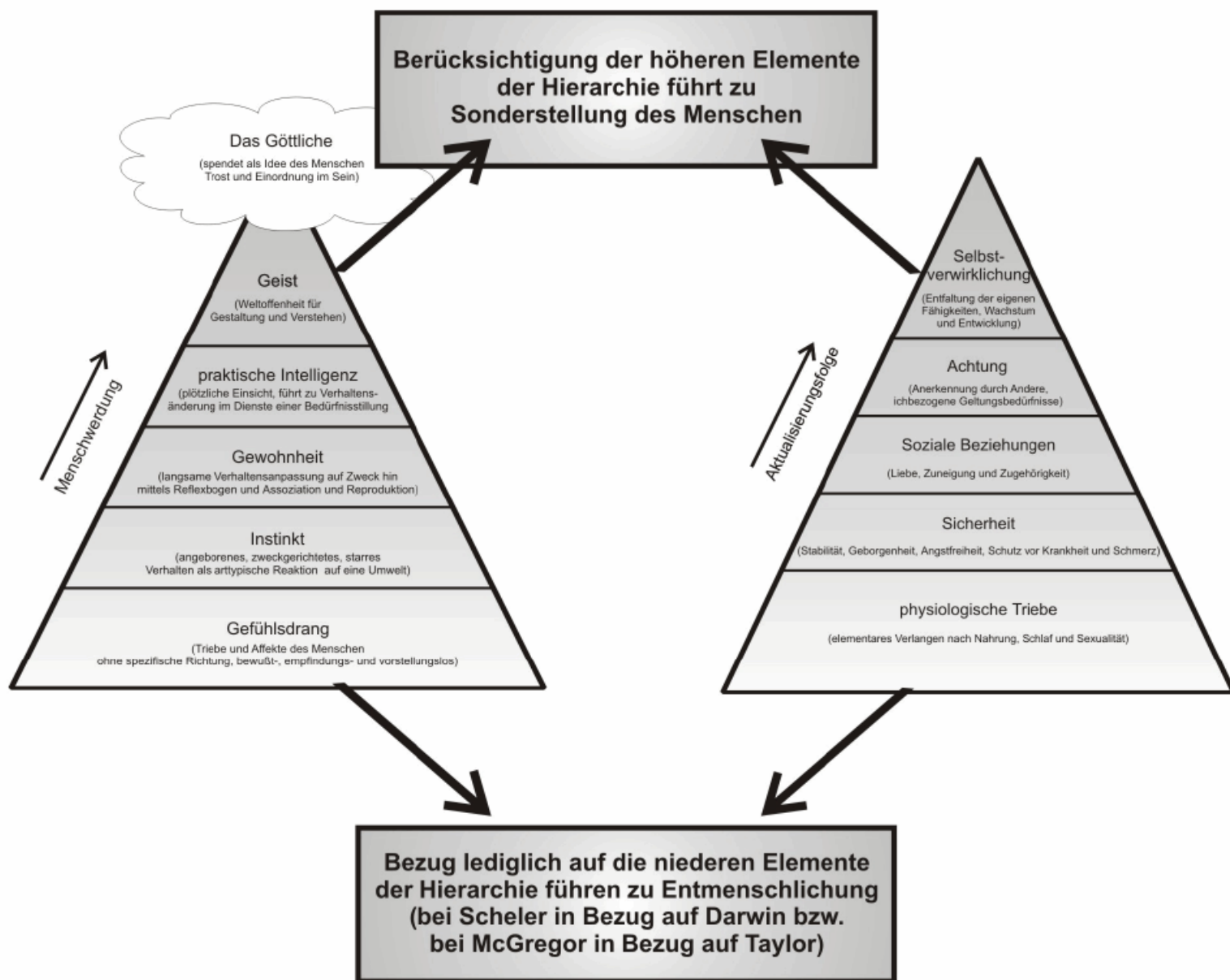


Bild 3: Stellsbestimmung des Menschen bei Scheler und McGregor (Maslow) als Synthese, Quelle: eigene Darstellung

Während McGregor die herausgehobene Stellung des Menschen mit der Berücksichtigung der höheren Bedürfnisse, der Spitze der Pyramide begründet, stellt Scheler durch die Berücksichtigung der höheren Stufen Kräfte die These der Sonderstellung des Menschen auf. Während für McGregor die Berücksichtigung nur der niederen Bedürfnisse bei Taylor die Maschinenwerdung des Menschen bedeutet, ist für Scheler die Berücksichtigung der nur der niederen Fähigkeiten des Menschen mit einer Gleichstellung mit dem Tier zu übersetzen. Die Kritik von Scheler am bloßen Nützlichkeitsdenken Darwins, welcher den Menschen nur angepasst betrachtet und als Glied einer Kette, kann als Kritik des bloßen Nützlichkeitsdenkens Taylors gelten. Der Mensch wäre demnach in den Augen von Scheler Anthropologie bei Taylor nicht nur Maschine, sondern auch auf der Ebene des Tieres eines nach Nützlichkeitswerten angepasstes Kettenglied einer unpersönlichen Entwicklung und entmenschlicht.

Eine menschengerechte Organisation ist demnach diejenige, welche nach der Maßgabe der Arbeitshumanisierung gestaltet und geführt wird. Diese Entwicklung ist jedoch nicht bei McGregor stehen geblieben. Insbesondere besteht bei McGregor das Defizit, dass er die Individualität nicht ausreichend berücksichtigt.

Die weiterentwickelten Konzepte der Menschenbildtheorien, z.B. die von Schein, berücksichtigen anderes als McGregor die Individualität des Menschen. Schein erweitert die Theorie um zwei weitere Typen: den "social man" und den "complex man". [88]

Der Typ des komplexen Menschen komme der Komplexität des Menschen, seiner Flexibilität und Variabilität, besser nach. [89] Er berücksichtige die Unterschiede zwischen den Menschen - es könne z.B. Menschen geben, die nach Autonomie streben, jedoch auch andere, die dies nicht tun. In diesem Sinne ist auch der Vorschlag von Lawler nach einer individualen Organisation zu lesen: "Die einzige allgemeinwendbare Strategie der Motivation wäre anscheinend eine Strategie, die das Motivationssystem dem einzelnen Menschen anpasst." [90] Die individualisierte Organisation ziehe die Unterschiede der Menschen in Betracht. Lawler ebenda weiter:

Praktisch würde dies bedeuten, dass einige Arbeitnehmer bereicherte Arbeiten erhalten, während andere Arbeiten erhalten, die nach den Prinzipien des wissenschaftlichen

Managements gestaltet sind. (...) Anstatt alle Arbeitnehmer in der Organisation durch dieselbe Methode zu motivieren, würde man die Bedeutung der individuellen Unterschiede erkennen und die Managementmethoden den Eigenheiten des Personals anpassen.

Lawler schließt, dass es sich bei der Individualisierung um ein erstrebenswertes Ziel handeln könne: "Es wird den Organisationen nicht leicht fallen, ihr System der Motivation zu individualisieren. Das System muss etwas kompliziert sein, da die Menschen kompliziert sind." Dieses Basisziel bleibt jedoch wie bei McGregor gesetzt als Kompromissausgleich: "Sie verspricht eine größere Befriedigung der individuellen Bedürfnisse und größere organisatorische Leistung, -- zwei erstrebenswerte Ziele."

-----

[1] aus dem Film: Modern Times. USA 1936, Regie: Charles Chaplin

[2] vgl. Simmel, Georg (2001, 7. Aufl., Erstver.: 1900): Gesamtausgabe 06. Philosophie des Geldes, Frankfurt am Main: Suhrkamp

[3] Jene Kritik ist dann zugleich systemkritisch, wie etwa bei Oskar Negt.

[4] Berichte von NGOs über die Arbeitsbedingungen in China wie etwa „amnesty international“ müssen als Ausgangsthese für dieses Essay mit anderem Untersuchungsschwerpunkt als glaubwürdig behandelt werden. Quelle: Internet (ai)

[5] Stellung aufgefasst als die Stellung des Menschen als kleinste Einheit in Organisationen. Stellung wird hierbei zunächst neutral als Rang, Rangstufe, Stand, Standort gemäß dem Wortschatz-Deutsch Projekt verstanden. Quelle: Internet (Wortschatz). Gleichzeitig könnte als Stellung die Anstellung, die Arbeit oder die Beschäftigung aufgefasst werden. Somit könnte auch von der eingeräumten Stellung innerhalb der Stellung gesprochen werden.

[6] vgl. Voltaire (2005, Erstver.: 1759): Candide oder Der Optimismus., München: Dtv

[7] Grochla, Erwin (1978): Elemente der organisatorischen Gestaltung, vgl. S. 178f.

[8] Matthiesen, Kai H. (1995): Kritik des Menschenbildes in der Betriebswirtschaftslehre - Auf dem Weg zu einer sozialökonomischen Betriebswirtschaftslehre, vgl. S. 105

[9] Hebeisen, Walter (1999): F.W. Taylor und der Taylorismus: Über das Wirken und die Lehre Taylors und die Kritik am Taylorismus, S. 13

[10] Kieser, Alfred (Hrsg.) (2002, 5. Auflage): Organisationstheorien, S. 75

- [11] vgl. das Hauptwerk: Taylor, Frederick Winslow (1967): The Principles of Scientific Management und (1995): Die Grundzüge wissenschaftlicher Betriebsführung
- [12] Matthiesen, Kai H. (1995), S. 106
- [13] Ebd., vgl. S. 76
- [14] Ebd., S. 77
- [15] Taylor, Frederick Winslow (1967), S. 7
- [16] Kieser, Alfred (Hrsg.) (2002, 5. Auflage), vgl. S. 77 - 83 sowie Hebeisen, Walter (1999), vgl. S. 97 - 100
- [17] Taylor, Frederick Winslow (1967), S. 27
- [18] Ebd., S. 130
- [19] Ebd., S. 12
- [20] Ebd., S. 129
- [21] Ebd., S. 10
- [22] Ebd., S. 42
- [23] Ebd., S. 28f.
- [24] Hebeisen, Walter (1999): F.W. Taylor und der Taylorismus: Über das Wirken und die Lehre Taylors und die Kritik am Taylorismus, vgl. S. 100
- [25] Enzensberger, Hans Magnus (1975): Mausoleum, S. 110
- [26] Matthiesen, Kai H. (1995), S. 105
- [27] Im Interview mit Klaus Podak im Jahr 1974 äußert sich Popper wie folgt: „Das Wichtigste ist, allen jenen großen Propheten zu misstrauen, die eine Patentlösung in der Tasche haben und euch sagen: Wenn ihr mir nur volle Gewalt gebt, dann werde ich euch in den Himmel führen. Die Antwort darauf ist: Wir geben niemandem volle Gewalt über uns. Wir wollen, dass die Gewalt auf ein Minimum reduziert wird. Gewalt ist selbst von Übel, und wir können nicht ein Übel mit einem anderen Übel austreiben.“ vgl. auch Popper, Karl R. (2003, 8. Auflage): Die offene Gesellschaft und ihre Feinde. Band II: Falsche Propheten: Hegel, Marx und die Folgen, Tübingen: Mohr
- [28] „The Human Side of Enterprise“ von 1960 (dt.: Der Mensch im Unternehmen, 1970)
- [29] McGregor, Douglas (1970): Der Mensch im Unternehmen, S. 11
- [30] Der „Theorie X“ komme als „Klassiker mit Dauerwirkung“ (Scholz, Christian (2000, 5. Aufl.): Personalmanagement - Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen, S. 118} von McGregor, als „prominentester Vertreter“ der Menschenbildansätze (Staehele, Wolfgang H. (1999, 8. Auflage): Management, vgl. S. 191 noch immer eine aktuelle Bedeutung zu. McGregors Konzept hat bis heute in Einführungsvorlesungen für Wirtschaftswissenschaftler, Handwörterbücher und Leitfäden des Managements seinen festen Platz, stellt also eine der Grundlehren des Fachs dar, so Scholz: „... er legt nicht nur den Grundstein für eine umfassende Forschungstradition, er schuf vielmehr einen Führungsansatz, der

(durchaus zutreffend) in vielen Managementseminaren eine tragende und dominierende Rolle spielt“ (Scholz, Christian (2000, 5. Aufl., S. 119)

[31] McGregor, Douglas (1970), vgl. S. 59f.}

[32] Ebd., vgl. S. 47ff.

[33] Matthiesen, Kai H. (1995), S. 105

[34] Cohen, William A. und Nurit (1990): Der Weg an die Spitze - Elf Schlüssel zu Erfolg und Macht, S. 53

[35] Plümpe, Theodor (1981): Die gewandelte Stellung des Menschen im Betrieb, dargestellt anhand gesellschaftlicher und betrieblicher Faktoren, S. 19

[36] Grochla, Erwin (1978), S. 178

[37] Kieser, Alfred (Hrsg.) (2002, 5. Auflage), vgl. S. 76

[38] Hebeisen, Walter (1999), vgl. S. 119 - 164

[39] Ebd., S. 119ff

[40] Wren, Daniel A. (1994, 4th ed.), S. 125

[41] Smith, Adam (1996, Erstver.: 1776): Wohlstand der Nationen, S. 662

[42] Adorno, Theodor W. (1953): Individuum und Organisation, S. 441 - 456

[43] Ebd., S. 441

[44] Hesch, Gerhard (1997): Das Menschenbild neuer Organisationsformen - Mitarbeiter und Manager im Unternehmen der Zukunft, vgl. S. 25 [45] Gonschorrek, Ulrich und Norbert (1999): Management-Praxis von A-Z, vgl. S. 252

[46] Bea, Franz Xaver; Dichtl, Erwin; Schweitzer, Marcell (1997, 7. Auflage): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Bd.1: Grundfragen, vgl. S. 120ff.

[47] Becker, Werner (1974): Die Achillesferse des Marxismus: der Widerspruch von Kapital und Arbeit, vgl. S. 92

[48] Petwaidic-Fredericia, Walter (1968): Der Irrweg der Mitbestimmung, vgl. S. 81

[49] Domeyer, Volker (1986): Entscheidungsprozesse in selbstverwalteten Betrieben, vgl. S. 177

[50] vgl. Schweppenhäuser, Gerhard (1996): Theodor W. Adorno zur Einführung, S. 80

[51] Adorno, Theodor W. (1953), S. 446

[52] ebd., S. 453

[53] Matthiesen, Kai H. (1995), vgl. S. 191

[54] ebd., S. 189

- [55] ebd., S. 190
- [56] Woll, Helmut (1994): Menschenbilder in der Ökonomie, S. 238
- [57] Wachtler, Günther (1979): Humanisierung der Arbeit und Industriesoziologie, S. 139
- [58] ebd., S. 142ff
- [59] Bea, Franz Xaver; Dichtl, Erwin; Schweitzer, Marcell (1997, 7. Auflage), vgl. S. 157f.
- [60] Plümpe, Theodor (1981), vgl. S. 24
- [61] Kißler, Leo (1989): Modernisierung der Arbeitsbeziehungen, vgl. S. 272f.
- [62] Juntermanns, Hans-Joachim (1991): Mitarbeiter-Beteiligung von A-Z, vgl. S. 57
- [63] Ebd., S. 147ff.}
- [64] Hunziker, Rolf (1980): Die soziale Verantwortung der Unternehmung, S. 160
- [65] Ebd., vgl. S. 161
- [66] Emery, Fred und Thorsrud, Einar (1982): Industrielle Demokratie - Bericht über das norwegische Programm der industriellen Demokratie, vgl. S. 33
- [67] Scholz, Christian (2000, 5. Aufl.): Personalmanagement - Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen, S. 118
- [68] Staehle, Wolfgang H. (1999, 8. Auflage), vgl. S. 191
- [69] McGregor, Douglas (1970), S. 61f.
- [70] Wachtler, Günther (1979), S. 140f
- [71] Wunderer, Rolf und Grundwald, Wolfgang (1980), vgl. S. 104
- [72] Plümpe, Theodor (1981), S. 166
- [73] Ebd., S. 173
- [74] Hunziker, Rolf (1980), S. 160
- [75] Maslow, H. Abraham (1981, Erstver. 1954): Motivation und Persönlichkeit
- [76] Bader, Wolfgang (1994): Neues Menschenbild für die Ökonomie, vgl. S. 29
- [77] Hesch, Gerhard (1997), vgl. S. 104 [78] Ebd., S. 94
- [79] Hartz, Ronald und Lang, Reinhart (2003): Zwischen Subjekt und Gesellschaft - Forschungsperspektiven des Wandels organisationaler Kontrolle, S. 12
- [80] Maslow, H. Abraham (1981, Erstv. 1954), vgl. S. 74



[81] Lawler, E. Edward (1997), S. 48

[82] Emery, Fred und Thorsrud, Einar (1982), S. 31

[83] Staehle, Wolfgang H. (1999, 8. Auflage), S. 19

[84] Hesch, Gerhard (1997), vgl. S. 93

[85] McGregor, Douglas (1970), S. 53

[86] Emery, Fred und Thorsrud, Einar (1982), vgl. S. 31

[87] vgl. sein Hauptwerk zur Anthropologie: Scheler, Max (1928, Erstveröffentlichung): Die Stellung des Menschen im Kosmos

[88] Matthiesen, Kai H. (1995), vgl. S. 78; Staehle, Wolfgang H. (1999, 8. Auflage), vgl. S. 180

[89] Ebd. vgl. S. 92

[90] Lawler, E. Edward (1997), S. 283

## **Quellenverzeichnis:**

Adorno, Theodor W. (1953): Individuum und Organisation, In: Adorno, Theodor W. (1972): Soziologische Schriften I, Gesammelte Schriften Band 8, Frankfurt a. M.: Suhrkamp

Bader, Wolfgang (1994): Neues Menschenbild für die Ökonomie, Ludwigsburg: Verlag Wissenschaft und Praxis

Bea, Franz Xaver; Dichtl, Erwin; Schweitzer, Marcell (1997, 7. Auflage): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Bd.1: Grundfragen, Stuttgart: Lucius und Lucius

Becker, Werner (1974): Die Achillesferse des Marxismus: der Widerspruch von Kapital und Arbeit, Hamburg: Hoffmann und Campe

Domeyer, Volker (1986): Entscheidungsprozesse in Selbstverwalteten Betrieben, In: Berger, Johannes: Selbstverwaltete Betriebe in der Marktwirtschaft, Bielefeld: AJZ

Emery, Fred und Thorsrud, Einar (1982): Industrielle Demokratie - Bericht über das norwegische Programm der industriellen Demokratie, Wien: Verlag Hans Huber

Enzensberger, Hans Magnus (1975): Mausoleum, Frankfurt a.M.: Suhrkamp

Gonschorrek, Ulrich und Norbert (1999): Management-Praxis von A-Z, Frankfurt a. M.: Frankfurter Allgemeine Zeitung

Grochla, Erwin (1978): Elemente der organisatorischen Gestaltung, Reinbek bei Hamburg: Rowohlt

Hebeisen, Walter (1999): F.W. Taylor und der Taylorismus: Über das Wirken und die Lehre Taylors und die Kritik am Taylorismus, Zürich: vdf

Hesch, Gerhard (1997): Das Menschenbild neuer Organisationsformen - Mitarbeiter und Manager im Unternehmen der Zukunft, Wiesbaden: Gabler

- Hunziker, Rolf (1980): Die soziale Verantwortung der Unternehmung - Auseinandersetzung mit einem Schlagwort, Zürich - Diss.: Haupt
- Internet (ai): [http://home.arcor.de/tu.amnesty/arbeitsbedingungen\\_in\\_china.html](http://home.arcor.de/tu.amnesty/arbeitsbedingungen_in_china.html), Chemnitz, 15.09.06
- Internet (DM): <http://www.doctormacro.com/Movie Star Pages/Chaplin, Charlie2.htm>, Chemnitz, 01.09.06
- Internet (Wortschatz): Wortschatz Deutsch, Suchergebnis für Stellung, <http://wortschatz.uni-leipzig.de/>, Sheffield, 10.03.06
- Juntermanns, Hans-Joachim (1991): Mitarbeiter-Beteiligung von A-Z, Berlin: Luchterhand
- Kieser, Alfred (Hrsg.) (2002, 5. Auflage): Organisationstheorien, Stuttgart: Kohlhammer
- Kißler, Leo (1989): Modernisierung der Arbeitsbeziehungen - direkte Arbeitnehmerbeteiligung in deutschen und französischen Betrieben, Frankfurt a.M. (u.a.): Campus
- Lawler, E. Edward (1997): Motivierung in Organisationen, Bern und Stuttgart: Haupt
- Matthiesen, Kai H. (1995): Kritik des Menschenbildes in der Betriebswirtschaftslehre - Auf dem Weg zu einer sozialökonomischen Betriebswirtschaftslehre, Wien: Haupt
- McGregor, Douglas (1960): The Human Side of Enterprise, New York: McGraw-Hill
- McGregor, Douglas (1970): Der Mensch im Unternehmen, Düsseldorf: Econ
- Popper, Karl R. (2003, 8. Auflage): Die offene Gesellschaft und ihre Feinde. Band II: Falsche Propheten: Hegel, Marx und die Folgen, Tübingen: Mohr
- Plümpe, Theodor (1981): Die gewandelte Stellung des Menschen im Betrieb, dargestellt anhand gesellschaftlicher und betrieblicher Faktoren, Dissertation, Technische Universität Berlin
- Simmel, Georg (2001, 7. Aufl., Erstver.: 1900): Gesamtausgabe 06. Philosophie des Geldes, Frankfurt am Main: Suhrkamp
- Scholz, Christian (2000, 5. Aufl.): Personalmanagement - Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen, München: Vahlen
- Schweppenhäuser, Gerhard (1996): Theodor W. Adorno zur Einführung, Hamburg: Junius
- Smith, Adam (1996, Erstver.: 1776): Wohlstand der Nationen, München: DTB
- Staehe, Wolfgang H. (1999, 8. Auflage): Management, München: Vahlen
- Taylor, Frederick Winslow (1967): The Principles of Scientific Management, New York: Norton
- Taylor, Frederick Winslow (1995): Die Grundzüge wissenschaftlicher Betriebsführung, Weinheim: Beltz
- Voltaire (2005, Erstver.: 1759): Candide oder Der Optimismus., München: Dtv
- Wachtler, Günther (1979): Humanisierung der Arbeit und Industriesoziologie, Stuttgart: Kohlhammer
- Woll, Helmut (1994): Menschenbilder in der Ökonomie, München: R. Oldenbourg
- Wren, Daniel A. (1994, 4th ed.): The Evolution of Management Thought, New York: John Wiley

-----

© Sascha Hübsch 2006

E-Mail: [Sascha.huebsch@s2000.tu-chemnitz.de](mailto:Sascha.huebsch@s2000.tu-chemnitz.de)

Homepage: <http://www.sascha-huebsch.de>

- o -

## Impressum

### Redaktion:

Das kostenlose E-Journal „Philosophie & Wirtschaft“ wird von der "International Society for Philosophers" und "Pathways to Philosophy" herausgegeben.

Büro: Geoffrey Klempner, 45 Wolseley Road, Sheffield S8 0ZT, United Kingdom

Telefon: +44 (0)114 255 8631 Mobil: + 44 (0) 7729 793 365

Fax: +44 (0)114 255 8632 Email: [G.Klempner@sheffield.ac.uk](mailto:G.Klempner@sheffield.ac.uk)

Pathways to Philosophy: <http://www.philosophypathways.com>

International Society for Philosophers: <http://www.isfp.co.uk>

### Deutsche Redaktion:

Ute Sommer, 39 Cave Street, Oxford, OX4 1BE, United Kingdom

Telefon: +44 (0)1865 250654 Mobil +49 (0) 173 6535309 oder

+44 (0)77 604 099393 E-Mail : [ute.sommer@philosophieundwirtschaft.de](mailto:ute.sommer@philosophieundwirtschaft.de)

Die in den Beiträgen geäußerten Meinungen der Autoren entsprechen nicht notwendigerweise der Meinung der Redaktion.

Bitte schicken Sie Beiträge, Kommentare und Vorschläge an  
[ute.sommer@philosophieundwirtschaft.de](mailto:ute.sommer@philosophieundwirtschaft.de)