

# NORMATIVE ORDERS

Cluster of Excellence at Goethe University Frankfurt/Main

*Normative Orders Working Paper  
05/2011*

## **Die Genese der »Eigenverantwortung« in modernen Managementkonzepten**

*Dr. Barbara Heitzmann*

Cluster of Excellence  
The Formation of Normative Orders  
[www.normativeorders.net](http://www.normativeorders.net)

Institut für Sozialforschung an der Goethe-Universität Frankfurt am Main

Senckenberganlage 26, 60325 Frankfurt am Main

Heitzmann@em.uni-frankfurt.de



This work is licensed under the Creative Commons Attribution-Non-Commercial-No Derivative Works 3.0 Germany License. To view a copy of this license, visit [http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/de/deed.en\\_GB](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/de/deed.en_GB).

## Inhaltsverzeichnis

<b>1 Einleitend: einige theoretische Überlegungen zu den Prinzipien „Verantwortung“ und „Eigenverantwortung“</b> .....	S. 4
<b>2 Die Entwicklung der Unternehmensführungsmethoden in Westdeutschland</b> ....	S.7
2.1 Auseinandersetzung mit der amerikanischen Besatzungsmacht um die Einführung des Human Relations Managements .....	S.8
2.2 Kooperativ ausgerichtete Unternehmensführung in den 1960er Jahren....	S.15
2.3 Anstöße für einschneidende Veränderungen der Unternehmensführung ab den 1970er Jahren .....	S.19
2.4 Öffnung für die Eigeninitiative der Beschäftigten: die „japanische Herausforderung“.....	S.23
<b>3 Vom Arbeitnehmer ohne Verantwortung zum eigenverantwortlichen Beschäftigten: Die Veränderung der Managementkonzepte</b> .....	S.26
3.1 Das Human Relations-Konzept .....	S.26
3.2 Der Toyotismus: individualisiert in der Betriebsgemeinschaft .....	S.33
3.3 Organisationsentwicklung – eigenverantwortliches Lernen für das Unternehmen .....	S.37
<b>4 Das Human Resource-Management: Flexibilität und Kreativität der Beschäftigten</b> .....	S.49
4.1 Die strukturellen Vorgaben für Unternehmen im Human Resource Management .....	S.50
4.2 Der Beschäftigte im Human Resource Management: Wissenskapitalist statt Arbeitnehmer .....	S.54
4.3 Eigenverantwortung – wesentliches Issue des Human Resource Managements .....	S.57
<b>5. Ausblick: Ansatzpunkte für die Implementierung der Eigenverantwortung in der Unternehmensorganisation</b> .....	S.60
5.1 Wirtschaftliche Gründe ausschlagend .....	S.60
5.2 Wurzeln eher im amerikanischen Pragmatismus als in der 1968er Bewegung	S.63
5.3 Eigenverantwortung: Gewinn und Verlust für die Beschäftigten? .....	S.67
<b>Literaturverzeichnis</b> .....	S.72

„Man gibt immer den Verhältnissen die Schuld für das, was man ist. Ich glaube nicht an die Verhältnisse. Diejenigen, die in der Welt vorankommen, gehen hin und suchen sich die Verhältnisse, die sie wollen, und wenn sie sie nicht finden können, schaffen sie sie selbst“

George B. Shaw (zitiert zu Anfang des Buchs von Reinhard K. Sprenger (2002): Das Prinzip Selbstverantwortung. Wege zur Motivation. Frankfurt am Main.

Das oben angeführte Zitat von George B. Shaw, mit dem ein renommierter Managementberater eines seiner Bücher einleitet, verdeutlicht die Allmachtsvorstellungen, die mit den heutigen Eigenverantwortungspostulaten ausgedrückt werden: Jeder kann selbst sein Ziel erreichen, er muss sich nur einen guten Weg bahnen und die richtigen Voraussetzungen dazu einrichten. Der Begriff „Allmachtsvorstellungen“ trifft deshalb zu, weil hier der Fiktion Vorschub geleistet wird, Menschen könnten die sozial bestimmten Rahmenbedingungen ihres Handelns stets selbst bestimmen und kontrollieren. Ein solcher Selbstbetrug kann manchmal zu massiven Folgen führen: „Das Individuum, das, von der Moral befreit, sich selbst erzeugt und zum Übermenschlichen neigt, das auf seine eigene Natur einwirken, über sich selbst hinausgehen, mehr als es selbst sein will, ist für uns zur Realität geworden. Doch es hat nicht die Kraft der Herren, es ist zerbrechlich (...) Die Depression ist somit Melancholie plus Gleichheit, die Krankheit par excellence des demokratischen Menschen.“ (Ehrenberg, 2004b, S. 60)

Nun mag es ja starke und erfolgreiche Persönlichkeiten geben, die mit fast jeder Situation gut umgehen können. Aber über dazu benötigte Fähigkeiten und Möglichkeiten verfügt nicht jede oder jeder. Besonders grotesk wird es dann, wenn Akteuren *Omnipotenz* von Außenstehenden zugeschrieben wird. Genau das geschieht jedoch, wenn von einer Person *eigenverantwortliches* Handeln *verlangt* wird. Das Eigenverantwortungspostulat hat inzwischen Eingang gefunden in alle Bereiche der Gesellschaft: Berufstätige Personen sollen eigenständig und eigeninitiativ handeln und sich lebenslang aus eigenem Antrieb sowie oft auch auf eigene Kosten fortbilden; Erwerbslose sollen eigenverantwortlich nach einer Wiederbeschäftigung suchen; Gesellschaftsmitglieder sollen durch private Zusatzversicherungen für eine gute Gesundheitsversorgung und eine ausreichende Rente selbst vorsorgen. Die Transformation eines wesentlichen Issues moderner Managementkonzepte in die sozialpolitischen Programme der Bundesregierungen der letzten zehn Jahre wurde besonders offensichtlich mit dem Bericht der Hartz-Kommission aus dem Jahre 2002, der die Konstitution der „selbstaktivierenden“ Sozialpolitik in den Hartz-Gesetzen zur Folge hatte. Bei der Implementierung des

Eigenverantwortungspostulats im Sozialrecht besteht jedoch die Gefahr, dass die ungleichen persönlichen Voraussetzungen und die differenten sozialen Bedingungen verschleiert werden, die den Menschen zur Überwindung von Erwerbslosigkeit zur Verfügung stehen. (Heitzmann 2004; Ludwig-Mayerhofer 2010)

Zu vermuten ist, dass die Wurzeln der Eigenverantwortungssemantik ganz wesentlich in den modernen Managementkonzepten liegen. Deshalb möchte die nachfolgende Untersuchung mittels einer *Literaturrecherche* nachvollziehen, wie und warum dieses Postulat Eingang in die modernen Unternehmensführungsmethoden gefunden hat.

## **1 Einleitend: einige theoretische Überlegungen zu den Prinzipien „Verantwortung“ und „Eigenverantwortung“**

In seiner ausführlichen Untersuchung unterschiedlicher philosophischer Ansätze zum Prinzip „Verantwortung“ führt Ludger Heidbrink (2003) aus, dass die Standardtheorie der „Verantwortung“ auf drei Pfeilern beruhe, „dem *Subjekt* der Verantwortung, dem *Objekt* der Verantwortung und der *Instanz* der Verantwortung“ (ebd.: S. 21 f.; Hervorhebung von B. H.). Dabei bezieht er sich auf einige philosophische Ansätze, die Verantwortung in einer mehrstelligen Relation verstehen: Eine Person hat (1) Verantwortung für etwas (2) vor und gegenüber jemandem (3) und wird nach Maßgabe von gewissen Kriterien beurteilt (4) (u. a. Lenk/Maring 1993; Höffe 1993). An dieser Definition wird deutlich, dass es sich bei „Verantwortung“ um ein zutiefst soziales Handlungsprinzip dreht, denn eine Person, die verantwortlich handelt, tritt immer in irgendeiner Form in Interaktion mit ihrer sozialen Umwelt. So kümmern sich beispielsweise Eltern um ihre Kinder; Arbeitnehmer stellen im Rahmen kollegialer Arbeitsteilung ein Produkt her oder erfüllen eine Dienstleistung für einen Kunden. Selbst wer sich gegenüber einem Tier oder der Natur verantwortlich verhält, erfüllt dabei eine moralische Norm, deren Einhaltung die Gesellschaft von ihm erwartet. Daran wird deutlich, dass eine Person, auch wenn sie sich in ihrem Handeln nicht direkt auf andere Menschen bezieht, gegenüber Personen oder Instanzen die Folgen ihres Verhaltens verantworten muss, was bedeutet, dass sie im Rahmen der Rechenschaftspflicht letztlich auch in eine Interaktion mit anderen Menschen tritt.

Nur von mündigen Menschen kann Verantwortung für ihr Handeln erwartet werden. Der *intersubjektive* Charakter des Verantwortungspostulats lässt normalerweise auch zu, dass sich die beteiligten Personen über die *Voraussetzungen* verständigen können, unter denen das geforderte Handeln möglich ist oder war. Denn meistens genügt allein der Willen einer Person nicht zur Übernahme von Verantwortung. Es sollte ihr auch möglich sein, die *Normen* tatsächlich einhalten zu können, die das erwartete Verhalten ausrichten. Und für die Übernahme von Verantwortung sollten auch die *äußeren Umstände* stimmen, in die das erwartete Verhalten oder Unterlassen eingebettet ist. Ebenso sollten die Akteure die Möglichkeit gehabt haben, die *beanspruchten Fähigkeiten* ausbilden zu können, die sie für das erwartete Verhalten benötigen. So kann beispielsweise von einem Nichtschwimmer nicht Verantwortung für die Sicherheit von Badegästen erwartet werden, da er schlichtweg nicht in der Lage wäre, notfalls ins Wasser zu springen, um sie vor dem Ertrinken zu retten. Wir haben es deshalb auch bei den Voraussetzungen für verantwortliches Handeln mit einer zumindest dreistelligen Relation zu tun: Stimmen müssen die *normativen Vorgaben*, der *soziale Kontext* und die *Kompetenzen* für das zu verantwortende Verhalten.

#### *Voraussetzungen zur Übernahme von Eigenverantwortung?*

Was wird aus den beiden relationalen Bezügen (dem Dreiecksverhältnis zwischen Subjekt, Objekt und Instanz, auf dem die Zuschreibung von Verantwortung normalerweise beruht, sowie den drei Voraussetzungen, die stimmen müssen, um die Erwartung von Verantwortung einlösen zu können), wenn von einer Person verlangt wird, Eigen – oder Selbstverantwortung zu übernehmen? Schon oberflächlich gesehen entsteht der Eindruck, als werde dem Subjekt hierbei etwas zugeschrieben, was es ganz *aus sich selbst* heraus vollbringen soll. So impliziert die Eigenverantwortung, dass es keine intersubjektive Auseinandersetzung über die Voraussetzungen zum geforderten Handeln geben soll: Die Person ist Subjekt, Objekt und Instanz in einem. Sie handelt „für sich“ und in Rechenschaft vor allem „sich selbst“ gegenüber. Das hat aber zur Folge, dass sie die Voraussetzungen, die sie benötigt, um eigenverantwortlich handeln zu können, nicht in Frage stellen kann. Von der eigenverantwortlichen Person wird erwartet, dass sie für sich selbst Sorge trägt und aus sich selbst heraus die Motivation und die Fähigkeiten zum entsprechenden Verhalten entwickelt. Und kann sie die Erwartung nicht einlösen,

bringt sie sich nicht nur um den Erfolg ihres Handelns, sondern muss sich das Scheitern auch völlig selbst zurechnen.

So ist *einerseits* davon auszugehen, dass die Aufforderung, eigenverantwortlich zu handeln die Subjekte dazu herausfordert, sich sowohl bei Erfolgen wie Misserfolgen zu immer neuen Anstrengungen zu motivieren, um den „an sich selbst“ gestellten Leistungsansprüchen gerecht zu werden. Bekanntlich ist der Antrieb für Anstrengungen, der von innen kommt, noch weit stärker als der von außen kommende, wobei jedoch diesen aus dem Selbst kommenden Leistungsansprüchen immer die Gefahr inhärent ist, dass sie zur völligen Selbstüberforderung und damit zur Erschöpfung führen. (Ehrenberg 2004)

Die Übernahme von Eigenverantwortung ist aber *andererseits* auch ein großes Bedürfnis des modernen Menschen: Personen wollen dazu ermächtigt sein, eigenständig zu handeln – sie möchten sich unabhängig von Autoritäten fühlen, Anerkennung als autonomes Subjekt finden und sich den Erfolg ihrer Aktionen auch selbst zuschreiben können. So führt das Postulat der Eigenverantwortung zu einer merkwürdigen Paradoxie: Einerseits kann es eine Ermächtigung und andererseits eine enorme (Selbst-)Disziplinierung der Subjekte bedeuten. (Günther 2002)

### *Eigenverantwortungserwartungen im Rahmen der modernen Unternehmensorganisation?*

Moderne Managementkonzepte stellen „Eigenverantwortung“ in den Mittelpunkt der Erwartungen an die Beschäftigten. Dazu beispielsweise Reinhard. K. Sprenger (2002) <sup>1</sup>, ein Berater für Personalentwicklung und Managementtraining großer Firmen wie Coca-Cola, BASF, Siemens oder Daimler-Benz an heutige Führungskräfte: Es gehe heute darum, bei den Beschäftigten die Freisetzung aller menschlichen Ressourcen und eine Verbesserung der Arbeitsmotivation zu erreichen. Für Sprenger ist die, wie er es nennt, „Wiedereinführung“ der „Selbstverantwortung“ in die Unternehmen auch deshalb unerlässlich, weil es zukünftig „tendenziell immer weniger Führungskräfte und immer größere Führungsspannen geben“ werde (ebd.: S. 12). Unabhängig von der hierarchischen Stellung im Betrieb gehe es darum, drei Säulen der Selbstverantwortung zu entfalten: „Wählen (Autonomie) – Wollen (Initiative) – Antworten (Kreativität)“ (ebd.: S. 13).

---

<sup>1</sup> Das Buch von R. K. Sprenger ist inzwischen in der 12. Auflage immer noch auf dem Buchmarkt sehr präsent.

An dieser ersten Andeutung, was der Appell zur Übernahme von Eigenverantwortung impliziert, wird deutlich, dass dieses Postulat eng mit Prinzipien wie Selbstständigkeit, Wunsch nach Selbstverwirklichung, Kreativität und Information sowie Anerkennung als autonome Person verbunden wird. Solche Prinzipien, die mit dem Personenkonzept eines eigenverantwortlichen Beschäftigten verbunden werden, spielen erst in den letzten zwei Jahrzehnten in der Personalpolitik deutscher Unternehmen eine wesentliche Rolle. In der nachfolgenden Recherche geht es darum, herauszufinden, *wann und warum die Erwartung von Eigenverantwortung* Eingang in die modernen Managementkonzepte gefunden haben.

### *Ziel und Vorgehen der Untersuchung*

Die Genese der Eigenverantwortungssemantik wird nachfolgend in (west-)deutschen Unternehmensführungskonzepten untersucht. Die Literaturrecherche verfolgt in drei wesentliche Ansatzpunkte: (1) wird in einem wirtschaftsgeschichtlichen Abriss die Entwicklung der Unternehmensführung im (West-)Deutschland der letzten 60 Jahre nachvollzogen. Im Fokus der Betrachtung stehen dabei die Handlungsspielräume und die Verantwortungsbereiche, die den Beschäftigten im Laufe der Jahre gewährt wurden, und es werden die Schnittstellen herausgearbeitet, die zu einschneidenden Veränderungen in den Arbeitsstrukturen führten. (2) Werden drei Managementkonzepte genauer betrachtet, die dazu beitrugen, das Eigenverantwortungspostulat zu einem wesentlichen Issue der modernen Unternehmensorganisation zu machen. (3) Werden am Beispiel des gegenwärtig sehr verbreiteten Human Resource Managements die strukturellen Vorgaben für den Unternehmensaufbau, die impliziten Arbeitsanforderungen und die programmatische Ausrichtung des Eigenverantwortungspostulats genauer untersucht. Gestützt auf die Ergebnisse der Recherche gibt der abschließende Ausblick eine Einschätzung darüber, wo die wesentlichen Ansatzpunkte für die Implementation der Eigenverantwortungssemantik in der modernen Unternehmensorganisation vermutet werden können.

## **2 Die Entwicklung der Unternehmensführung in Westdeutschland**

Nach Beendigung des Zweiten Weltkriegs waren die meisten westdeutschen Unternehmen zerstört und die Handlungsmöglichkeiten der Unternehmer ziemlich

beschränkt: Viele Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder wurden vorübergehend verhaftet, die Großzahl der ehemaligen Beschäftigten war entweder auf den Schlachtfeldern geblieben oder in Kriegsgefangenschaft geraten. Dazu kam die Demontage von Produktionsstätten. Nach einer anfänglichen Verunsicherung aufgrund konzeptioneller Meinungsverschiedenheiten der Siegermächte war zunächst völlig unklar, welche Produktionsmöglichkeiten sich überhaupt ergeben würden. Unter Führung der USA erfolgte jedoch relativ bald die Kursänderung von einem De-Industrialisierungskonzept in Westdeutschland („Morgenthauplan“) zu einem europäischen Wiederaufbauprogramm, was dazu führte, dass die Wirtschaft wieder angekurbelt werden konnte. (Heideking 2006) Dabei gingen die westdeutschen Unternehmer sofort nach Ende des Krieges davon aus, dass sie sich nur in enger Anlehnung an die US-amerikanische Wirtschaft erfolgreich von ihrem Niedergang würden erholen können.

### ***2.1 Auseinandersetzung mit der amerikanischen Besatzungsmacht um die Einführung des Human Relations Managements***

Christian Kleinschmidt untersucht mit einem wirtschaftsgeschichtlichen Ansatz die „Wahrnehmung amerikanischer und japanischer Management- und Produktionsmethoden durch deutsche Unternehmer“ im Zeitraum von 1950 bis 1985. Er verweist darauf, dass direkt nach Kriegsende die amerikanische Besatzungsmacht versuchte, die Übernahme des amerikanischen *Human Relations Managements* in den deutschen Unternehmen durchzusetzen. Dieses Anliegen scheiterte, da die deutschen Unternehmer nach NS-Zeit und Krieg zunächst an der bis dato stark hierarchisch strukturierten und patriarchalisch ausgerichteten Unternehmensführung festhalten wollten. Die massive Ablehnung der Human Relations seitens der deutschen Unternehmer geschah nicht nur deshalb, weil diese sich gegen die Aufoktroierung eines Unternehmensführungskonzepts durch die Besatzungsmacht zur Wehr setzten, sondern vor allem, weil die Arbeitgeber befürchteten, mit einem Management des „guten Betriebsklimas“<sup>2</sup> die Kontrolle über die Beschäftigten zu verlieren. Die Angst vor Arbeitskämpfen und einer starken Arbeiterbewegung war, in Erinnerung der Weimarer Zeit, nach wie vor sehr groß.

Der Human Relations-Ansatz wird in Kapitel 3 genauer vorgestellt. – Hier geht es zunächst um die Frage, warum die amerikanische Besatzungsmacht 1945/1946 die

---

<sup>2</sup> So die gängige Übersetzung von ‚Human-Relations-Konzept‘.



Einführung des Human Relations-Konzeptes in den westdeutschen Unternehmen nicht durchsetzen konnte.

### *2.1.1 Unternehmensführungskonzepte in Westdeutschland in den 1950er Jahren*

Deutsche Unternehmer sahen sich direkt nach Beendigung des Zweiten Weltkriegs zunächst nur als „Objekte alliierter Besatzungspolitik“. Das Vorgehen der Besatzungsmächte zeigte den Industriellen im besiegten Deutschland schnell, dass der Übergang von der Kriegs- zur Friedenswirtschaft nicht ganz einfach vonstatten gehen würde. Demzufolge fühlten sich westdeutsche Unternehmer als „Verlierer“ des Krieges, gingen aber gleichwohl davon aus, dass die Siegermächte in einer gewissen Weise von ihnen abhängig seien, denn die Produktion von Bedarfsgütern zur Versorgung der Bevölkerung konnte nur vor Ort gewährleistet werden (Kleinschmidt 2002: S. 57 f.). Diese Annahme bestätigte sich: Bereits Ende 1945/Anfang 1946 schwenkte die amerikanische Regierung auf den so genannten *Marshallplan* um. Der Wiederaufbau der westdeutschen Wirtschaft und deren Eingliederung in die wirtschaftliche Stabilisierung Westeuropas wurde nicht nur als Bollwerk gegen die Sowjetunion propagiert, sondern auch als eine Notwendigkeit zur besseren Entwicklung der Weltwirtschaft angesehen.

Ein für deutsche Unternehmen ganz wesentlicher Teilaspekt des Marshallplans war nach Kleinschmidt (2002a) das USTA&P Programm (US Technical Assistance and Productivity Programm), das 1948 verabschiedet wurde. Kleinschmidt verweist darauf, dass letztlich „weniger der materielle als vielmehr der mentale Ertrag der USTA&P von katalysatorischer Bedeutung für deutsche Unternehmen war und daß es sich dabei zunächst um ein Instrument der Amerikaner handelte, die mit diesem Programm eine Art ökonomischer ‚re-education‘ oder auch Management-Nachhilfe verbanden, dass sich nicht nur auf den engen Bereich der Technik konzentrierte“ (ebd.: S. 62). Im Rahmen dieses Programms wurde von der amerikanischen Besatzungsmacht mit Nachdruck verlangt, dass westdeutsche Unternehmen nach dem Human Relations-Konzept organisiert werden, um so in den deutschen Betrieben „den Weg zur Neugestaltung der industriellen Beziehungen, der Demokratisierung der Wirtschaft und als eine Art ökonomischer ‚re-education‘“ beschreiten zu können (ebd.: S. 69).

Westdeutsche Unternehmer übernahmen zwar zunächst aus Opportunitätsgründen das Vokabular der „Human Relations“-Methode, ohne sich jedoch dem Konzept des

„guten Betriebsklimas“ wirklich zu öffnen. Erst durch die Teilnahme an amerikanischen Management-Schulungsprogrammen wie beispielsweise der Harvard Business School oder ähnlichen Ausbildungsstätten ab Beginn der 1950er Jahre begannen sich auch einige der führenden westdeutschen Manager für dieses Konzept zu interessieren. Wirklich eingesetzt wurde es in Westdeutschland trotzdem nicht. Gleichwohl beobachteten westdeutsche Unternehmer mit den Jahren, dass die hohe Produktivität und der damit verbundene Erfolg der amerikanischen Wirtschaft nicht nur an einer besseren geografischen und politischen Lage, sondern vor allem auch in der hohen Einsatzbereitschaft jedes einzelnen Beschäftigten begründet liegt, dem im Rahmen des Human Relations Managements das Gefühl vermittelt wird, am Erfolg der Arbeit beteiligt zu sein. (Ebd.: S. 82 f.)

Während der 1950er Jahre belebte sich der Austausch zwischen amerikanischen und westdeutschen Unternehmern. Dazu wurden verschiedene Institutionen wie beispielsweise die „Baden-Badener Unternehmergegespräche“, der „Wuppertaler Kreis“ oder auch die „Walter-Raymond-Stiftung“ gegründet, die zunächst die Diskussion von Erfahrungen über Methoden der Unternehmensführung ermöglichen sollten. Insbesondere die „Baden-Badener Unternehmergegespräche“ dienten dem Versuch, den kritischen Dialog zu fördern, um einen durch obrigkeitsstaatliches Denken geprägten, stark hierarchischen Führungsstil in westdeutschen Unternehmen zu überwinden. Dabei wurde amerikanische Management-Literatur, vor allem die Werke von Peter Drucker, der sich für die Einführung des Human Relations-Konzepts auch in Westdeutschland stark machte, verstärkt rezipiert.

### *2.1.2 Westdeutsche Unternehmer zwischen Privateigentum, Berufung, Elite-Ideologie*

Im Rahmen einer Untersuchung über Autorität und Autoritätsbeziehungen führte der (während der NS-Zeit in die USA emigrierte) Soziologe Heinz Hartmann zu Beginn der 1950er Jahre Gespräche mit Vertretern westdeutscher Großunternehmen. Die Ergebnisse der Untersuchung waren bereits 1959 von der Universität Princeton veröffentlicht worden. Nach Kleinschmidt (2002a) handelt es sich hierbei um ein Buch, das von führenden Vertretern der deutschen Wirtschaft schon kurz nach seinem Erscheinen in den USA rezipiert und heftig diskutiert wurde, „wobei man sich zugleich herausgefordert sah, dem dort verbreiteten Unternehmerbild durch eine entsprechende Öffentlichkeitsarbeit zu begegnen“ (ebd.: S. 113). Werner Plumpe

(2004) verweist allerdings darauf, dass 1968 beim Erscheinen dieses Buchs auf dem deutschen Markt die Verhältnisse in den Führungsetagen westdeutscher Großunternehmen bereits am Sichverändern waren.

Gleichwohl hatten die Ausführungen Hartmanns eine aufklärende Wirkung. Er unterscheidet in der Einführung zu seinen Untersuchungen zwischen „funktionaler“ und „kreditiver“ Autorität: Im Fall der *funktionalen Autorität* werde einer Person gehorcht, weil sie überzeugend nachweisen könne, dass sie recht habe im Hinblick auf irgendeine besondere Entscheidung oder einen Befehl. Der Manager gewinne dabei Anerkennung in seiner Position als Autorität hauptsächlich aufgrund seines spezifischen Fachwissens oder seiner Fähigkeit zur Vertretung der Firma nach außen oder innerhalb der Organisation. Er müsse jedoch dabei immer wieder aufs Neue die Qualifikation für seine Stellung unter Beweis stellen. Bei diesem Begriff von Autorität liege die Betonung auf Kompetenz und Leistung.

Im Fall der *kreditiven Autorität* erhebe die Person dagegen Anspruch auf Gehorsam ihrer Untergebenen, weil das für beide Parteien außer Frage stehe. Hierbei müsse der Manager seinen Autoritätsanspruch nicht beweisen, denn dieser sei von technischen Kenntnissen und von der Leistungsfähigkeit unabhängig. (Hartmann 1968: S. 16 f.)

Nach Hartmann ist das Unternehmertum in Deutschland zu Beginn der 1950er Jahre an drei verschiedene Werte gebunden: Privateigentum, Berufung, Elite-Ideologie. In der Nachkriegszeit spielt seinen Untersuchungsergebnissen zufolge die *kreditive Autorität* in den westdeutschen Unternehmen die entscheidende Rolle. Er beobachte eine Zentralisierung der Autorität, was bedeute, dass das Management eine Hierarchie der Unterordnung verlange: „Schließlich gaben die Ansichten der Führungskräfte über Führung im Gegensatz zu Leistung Grund genug, um eher eine Zentralisierung der Autorität beim Führer als ihre Verteilung auf administrative Hierarchie zu vermuten (...) Die Trends zur Zentralisierung grenzten an Monopolisierung der Autorität“. (Ebd.: S. 72)

Hartmann verweist jedoch darauf, dass aufgrund der Expansion der Unternehmen das „Generalsmodell“ in seiner traditionellen Form als alles kontrollierend und befehlend nicht mehr durchzuhalten war: Sowohl eine mittlere Führungsebene wie auch Beratungsstäbe wurden zunehmend notwendig. So kam es zu Formen, bei denen die Unternehmensführung zwar zentralisiert, aber die Zentren der Kontrolle gestreut waren: der so genannten Kollegialleitung. Hierbei gibt es nicht mehr den

einen unangefochtenen Vorsitzenden, bei dem alle Hierarchiestränge zusammenlaufen, sondern verschiedene Vorstände, die sich die Macht im Unternehmen teilten. Trotz der dabei entstehenden Konkurrenz an der Spitze habe doch jedes Vorstandmitglied zentralisierte Autorität über alle ihm unterstehenden Hierarchieebenen des Unternehmens. (Ebd.: S. 76 f.)

Die Untersuchung von Hartmann wurde bereits nach ihrem Erscheinen in den USA 1959 zum Gegenstand zunächst interner Diskussionen (beispielsweise im „Arbeitskreis für Unternehmensführung“). Den Untersuchungsergebnissen von Hartmann begegneten westdeutsche Unternehmer durch Gegenveröffentlichungen (zum Beispiel Karl W. Boetticher in „Der Zeit“ vom 29. Juni 1962 oder in den „Frankfurter Heften“ vom August 1962). Mit Letzteren versuchte man vor allem, sich von der „starken Betonung des Autoritären und Militaristischen“ zu distanzieren. Beim Erscheinen der deutschen Übersetzung von Hartmanns Buch (erst im Jahre 1968) wurden dessen Ergebnisse als veraltet abgetan. (Kleinschmidt 2002b: S. 22 ff.)

### *2.1.3 Fazit: Unternehmensführung im Nachkriegsdeutschland – Zentralisierung von Verantwortung bei der Direktion*

Die westdeutschen Unternehmen nach dem Zweiten Weltkrieg behielten zunächst das patriarchalische Führungskonzept bei. Das bedeutete, dass die Arbeitsstrukturen dem Fordismus entsprachen und die Verantwortlichkeit für den Produktionsprozess weitgehend beim Vorstand des Unternehmens konzentriert war. Dieser wurde jedoch zunehmend vom einzelnen Direktor zu einer Direktion in Kollegialleitung erweitert. Der Führungsstil war autoritär geprägt und von der Grundannahme getragen, dass der einzelne Arbeitnehmer nur durch *Druck und Kontrolle* zur nötigen Produktivität zu bewegen sei. Infolgedessen waren die Handlungsspielräume der Arbeitnehmer sehr begrenzt, und größere Verantwortungsbereiche wurden ihnen nicht eingeräumt. Die Übertragung von Verantwortung reichte gerade bis zur Ebene der Meister, die darin jedoch gegenüber der Direktion stets rechenschaftspflichtig waren. Keineswegs kam hierbei der Anspruch auf Teamarbeit zum Tragen, wie es dem Human Relations-Konzept inhärent war.

Obwohl einige Vorstände von einflussreichen Großunternehmen in Westdeutschland annahmen, dass die Schaffung eines „besseren Betriebsklimas“ dazu geeignet sein könnte, Arbeitskämpfe zu vermeiden, kam das amerikanische Unternehmensführungskonzept in Westdeutschland nicht wirklich zum Tragen und wurde „kaum exportables Produkt amerikanischer Wirtschaftskultur“ (Hartmann

1959). Gleichwohl sieht Kleinschmidt (2002a) Anknüpfungspunkte für die Entwicklung eines „kooperativen Führungsstils“, der etwa ab Ende der 1950er Jahre in den westdeutschen Unternehmen zunehmend etabliert wurde. Dabei gewann – für unsere Forschungsfrage wesentlich – das Prinzip „*Delegation von Verantwortung*“ mehr und mehr Bedeutung. Ein zentraler Begriff, den Reinhard Höhn für das so genannte „Harzbuger Modell“ adaptierte, einem Unternehmensführungskonzept, das vor allem in den 1950er und Anfang der 1960er Jahre einige Bedeutung erlangte. Dazu später Genaueres, nachfolgend werden zunächst die Gründe für die Nicht-Einführung der „Human Relations“ in Westdeutschland noch weiter untersucht.

#### *2.1.4 Kollektiv gebundener Interessenausgleich statt individuellem Verantwortungszuwachs: Betriebsrat und betriebliche Mitbestimmung*

In Westdeutschland stieß das amerikanische Befriedungskonzept der Human Relations nicht nur bei den Unternehmern, sondern vor allem auch bei den Gewerkschaften auf erheblichen Widerstand, denn Letztere befürchteten, eine Partnerschaftsideologie könne die Gegensätze der Interessen zwischen Kapital und Arbeit verwischen. Unternehmer wie Gewerkschaften sahen in der Stärkung der betrieblichen Mitbestimmung den westdeutschen Weg, die Fremdbestimmung der Arbeitnehmer im Rahmen der kapitalistischen Arbeitsorganisation etwas abzumildern und auszugleichen. Entsprechend implementierte das neu eingeführte Betriebsverfassungsgesetz<sup>3</sup> nicht nur die demokratische Wahl der Betriebsräte als Sprecher und Interessenvertreter der Beschäftigten im betrieblichen Alltag, sondern das Montan-Mitbestimmungsgesetz von 1951 (galt nur für die Bergbauindustrie) auch die Wahl von Arbeitnehmervertretern in den Aufsichtsrat des Unternehmens. Das Recht auf betriebliche und unternehmerische Mitbestimmung wurde aber erst 1979 durch das Bundesverfassungsgericht allen westdeutschen Arbeitnehmern zuerkannt.<sup>4</sup> An der wirtschaftsgeschichtlichen Entwicklung im Nachkriegsdeutschland wird deutlich, dass beim westdeutschen Modell, anders als bei den amerikanischen Konzepten, nicht die Anliegen des einzelnen Beschäftigten, nicht der Respekt vor der

---

<sup>3</sup> Erste Fassung aus dem Jahre 1952 konstituiert Informations-, Konsultations- und Mitbestimmungsrechte der Arbeitnehmervertreter, verpflichtet aber auch zur „vertrauensvollen Zusammenarbeit“ zwischen Unternehmensführung und Betriebsrat. 1972 wurde durch eine Novellierung des BetrVG die Wahl und Organisation der Betriebsräte verbessert.

<sup>4</sup> Bundesverfassungsgerichtsentscheid (VerfGE) 50, S. 290: Die Unternehmensmitbestimmung „hat die Aufgabe, die mit der Unterordnung der Arbeitnehmer unter fremde Leitungs- und Organisationsgewalt in größeren Unternehmen verbundene Fremdbestimmung durch die institutionelle Beteiligung an den unternehmerischen Entscheidungen zu mildern und die ökonomische Legitimation der Unternehmensleitung durch eine soziale zu ergänzen“.

Würde des einzelnen Individuums so sehr im Mittelpunkt der Anstrengungen standen, *sondern es darum ging, einen Ausgleich zwischen Kapital und Arbeit zu finden*. Die Politik der Gewerkschaften nach dem Zweiten Weltkrieg war, anknüpfend an die Klassenkämpfe der 1920er Jahre, immer noch von der Annahme bestimmt, der Gegensatz zwischen Kapital und Arbeit sei unversöhnlich. Ausgehend von diesem Klassengegensatz gehe es vor allem um die Vertretung von Interessen der Belegschaften als Teil der Arbeiterklasse, deren Wahrnehmung sollte nicht dem einzelnen Beschäftigten, sondern gewählten Vertreter obliegen. Auch das Tarifrecht stärkte die kollektiv organisierte Interessenvertretung und ließ wenig Raum für die Aushandlung individuell gestalteter Arbeitsverträge. Diese Betriebspolitik wurde auch seitens der Arbeitgeber mitgetragen.

Die Einmütigkeit von Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden liegt sicher auch in einem anderen wichtigen Punkt begründet, der die Unternehmensorganisation im Nachkriegsdeutschland beeinflusst hat: die vergemeinschaftende Personalpolitik als Managementstrategie. Schon in den 1920er Jahren gab es die »Werksgemeinschaft«, in der NS-Zeit die »Betriebsgemeinschaft«, und im Nachkriegsdeutschland wurde dann die »betriebliche Partnerschaft« postuliert, die ab etwa Mitte der 1980er Jahre zur so genannten »Unternehmenskultur« abgewandelt wurde. (Krell, 1994)

Als „Grundwerte partnerschaftlich verfasster Betriebe“ im Nachkriegsdeutschland nennt Gertraude Krell unter anderem „vertrauensvolle Zusammenarbeit“, „gegenseitige Achtung“, „soziale Gerechtigkeit“, „Freundschaft“, „(soziale) Liebe“, „Solidarität“, „gesellschaftliche Verantwortung“ und ab den 1980er Jahren auch eine „ökologisch orientierte Unternehmensführung“ (ebd.: S. 180).

Mit der Fortentwicklung der vergemeinschaftenden Personalpolitik hin zu einer alle Beschäftigten (und teilweise auch beteiligte Subunternehmen) verpflichtenden Unternehmenskultur lässt sich dann später eine Stärkung der Stellung des einzelnen Beschäftigten im Unternehmen feststellen: Zunehmend wird er nicht nur zum immer größeren Verantwortungsträger im Arbeitsprozess, sondern auch beim Engagement für Firmenaktivitäten außerhalb des Unternehmens. Dagegen versperrte die Idee der „betrieblichen Partnerschaft“, die bis Ende der 1970er Jahre grundlegend für die

kollektive Vertretung der Belegschaftsinteressen war, die Sicht auf die Erweiterung *individueller* Handlungsspielräume der Beschäftigten.<sup>5</sup>

Beide Seiten – sowohl die Arbeitgeber wie die Gewerkschaftsführungen sahen den einzelnen Arbeitnehmer nur als Teil der Belegschaften von Unternehmen. Beim Human Relations Management geht es dagegen nicht nur darum, dass ein Geist der Kooperation zwischen Beschäftigten und Unternehmensführung herrscht, dass die Belegschaften eine gute Qualifizierung erhalten, dass die Kommunikation zwischen Führung und Belegschaft stimmt und dass umfangreiche Sozialleistungen für die Belegschaft bereitgestellt werden. Der Kern dieses Konzepts liegt in der *Anerkennung* der Würde jedes Mitarbeiters und im Respekt gegenüber jedem einzelnen Individuum, entsprechend dem Motto, dass „jeder Amerikaner frei sei zu tun, was für ihn am besten ist“. Es sei eine Managementmethode, „die auf wirtschaftsfriedlichem Wege Elemente einer betrieblichen Sozialpolitik mit der Gestaltung der industriellen Beziehungen als *individuellen Aushandlungsprozess selbstverantwortlicher Individuen mit der Unternehmensleitung*“ kombiniere. (Kleinschmidt 2002a: S. 176 f.; Hervorhebung von B. H.) Es lässt sich demnach annehmen, dass in dem Konzept der „Human Relations“ eine der Wurzeln für die Eigenverantwortungserwartungen im Beschäftigungsverhältnis zu sehen ist.

## **2.2 Kooperatistisch ausgerichtete Unternehmensführung in den 1960er Jahren**

Auch westdeutsche Unternehmen fanden in den 1960er und 1970er Jahren nach und nach den Weg aus der völlig zentralisierten Verantwortlichkeit allein bei der Unternehmensdirektion hin zu einer Verantwortungsumverteilung zunächst im Rahmen einer hierarchisierten Führungsstruktur.

### *2.2.1 Bürokratisierung der Unternehmensführung: „Das Harzburger Modell“*

Beispielhaft lässt sich der kooperatistische Führungsstil am so genannten Harzburger Modell<sup>6</sup> aufzeigen, das in der westdeutschen Wirtschaftspraxis seit Mitte der 1950er

---

<sup>5</sup> Daran änderte auch die industriesoziologische Untersuchung des Instituts für Sozialforschung an der Johann Wolfgang Goethe-Universität im Jahr 1954 über das Betriebsklima in einigen Mannesmann-Werken nichts. Diese Untersuchung war ursprünglich von der Mannesmann-Direktion mit dem Ziel in Auftrag gegeben worden, aufzuzeigen, dass den Arbeitnehmern an der Mitbestimmung nicht wirklich etwas liege, da diese keine Veränderung der konkreten Arbeitsbedingungen bewirken könne. Horkheimer wies diese Lesart der Untersuchungsergebnisse jedoch zurück. Vgl. in »Deutsche Zeitung und Wirtschaftszeitung« vom 19.2.1955, Ebenso in: Max Horkheimer.: Gesammelte Schriften, Band 8: Vorträge und Aufzeichnungen 1949–1973. Frankfurt am Main 1985, S. 95–105.

Jahre eine gewisse Verbreitung gefunden hatte (Guserl 1973). Wesentlich bei diesem Unternehmensführungskonzept ist die Einführung von Stabsabteilungen und einer mittleren Führungsebene zur Entlastung der Generaldirektion in Großunternehmen. Reinhard Höhn, der dieses Unternehmensführungskonzept entwickelte, nimmt zwar auch das amerikanische Managementkonzept der „Human Relations“ zur Kenntnis, weshalb Kleinschmidt (2002a) von der Zusammenführung zweier Denkschulen spricht, verweist aber noch in 1960er Jahren darauf, dass es für deutsche Unternehmer von äußerster Wichtigkeit sei, in ihren Unternehmensführungsmethoden wesentlich auf deutsche Erfahrungen zu rekurrieren. „Delegation von Verantwortung“ und „Führung im Mitarbeiterverhältnis“ sind die zentralen Programmpunkte des „Harzburger Modells“. Für Höhn sind es vor allem funktionale und pragmatische Gründe, die sich aus der zunehmenden Unternehmensgröße, der Technikentwicklung und der verstärkten Arbeitsteilung ergeben, weshalb seinem Ansatz zufolge Teile der Verantwortung im Unternehmen auf eine mittlere und untere Führungsebene delegiert werden müssen.

In der Konzeption des „Harzburger Modells“ bezieht sich Höhn ausdrücklich auf Prinzipien der modernen Heeresführung, wie sie im 19. Jahrhundert während der napoleonischen Kriege von Gerhard von Scharnhorst entwickelt worden waren.<sup>7</sup> Dabei sieht sich Höhn in der Tradition mit H. Fayol, H. Emerson und J. de Swart als Vertretern von früheren Betriebsführungskonzepten, die sich ebenfalls auf das Stabsprinzip der Armee (teilweise auch mit unmittelbarem Bezug auf Scharnhorst und Moltke) bezogen hätten. Inwieweit sich auch Frederick W. Taylor, der Begründer der „wissenschaftlichen Betriebsführung“, mit seinem „Kraftsparsystem“ (wonach in der Betriebsorganisation die Meister mit der Einführung von Stabsabteilungen von Aufgaben entlastet werden sollen) auf militärische Modelle bezieht, ist für Höhn (1966) offen.

---

<sup>6</sup> Seinen Namen hat dieses Managementkonzept von der Stadt Bad Harzburg, wo Reinhard Höhn ab 1956 eine „Akademie für Führungskräfte“ betrieb.

<sup>7</sup> Die Etablierung von Stäben in die militärische Hierarchie durch Scharnhorst und später auch durch Moltke geht zurück auf Schwierigkeiten der preußischen Heeresführung während der napoleonischen Kriege. So wurde neben der „Linienorganisation“ als einer Militärstruktur, die nach dem Prinzip Befehl und Gehorsam funktioniert, eine Offiziersriege („Generalstab“) eingerichtet, die nichts zu befehlen, aber wichtige Beratungsaufgaben wahrzunehmen hat. Es entstand neben der Befehlsautorität eine Beratungs- und Gesprächsautorität. Ziel war es, die Führung des Heeres dadurch zu verbessern und zu optimieren, dass bestimmte Offiziere explizit damit beauftragt waren, die Heeresführung durch die Erfassung multipler Erfahrungen, die Erforschung von Tatsachen und eine objektiv-kritische Analyse zu unterstützen (Reinhard Höhn: Die Führung mit Stäben in der Wirtschaft, S.5 ff.)



„Von der autoritären Führung zur Führung im Mitarbeiterverhältnis“ – so beschreibt Höhn den Kern des „Harzbuger Modells“. Mitarbeiter auf verschiedenen Ebenen des Betriebs sollten nicht mehr nur einzelne Aufträge vom Vorgesetzten erhalten, sondern es müsse ihnen ein fester „Aufgabenbereich mit bestimmten Kompetenzen“ übertragen werden, „in dem sie selbständig handeln und entscheiden“ könnten. „Die Verantwortung ist nicht mehr auf die oberste Spitze konzentriert, sondern erwächst aus den Aufgaben und dazugehörigen Kompetenzen, die zusammen auf die Ebene übertragen werden, die sich damit beschäftigen muß.“ (Höhn 1966: S. 18 f.) Ein solches Managementkonzept setze einerseits voraus, dass die Vorgesetzten bereit seien, Verantwortung zu delegieren und auf die Initiative der Mitarbeiter zu setzen. Es bedürfe andererseits aber auch der Bereitschaft seitens der Mitarbeiter, Verantwortung zu übernehmen. „Sie müssen den Willen und die Fähigkeit besitzen, *selbständig* zu denken und zu handeln und *eigene* Initiative zu entwickeln“. (Ebd.; Hervorhebung von B. H.)

Für die „Delegation von Verantwortung“ als „Kernstück der Führung im Mitarbeiterverhältnis“ sind nach Höhn drei Voraussetzungen entscheidend, die stimmen müssten: die Aufgaben, die mit der Person verbunden werden, die Befugnisse (Kompetenzen), die der Inhaber einer Position besitze, um seinen Aufgaben gerecht werden zu können, und die Verantwortung, die sich aus der Aufgabenstellung und den dazugehörigen Befugnissen ergebe. (Ebd.: S. 20) Dabei trage der Mitarbeiter *Handlungsverantwortung*, während der Vorgesetzte *Führungsverantwortung* habe. Führungsverantwortung bedeute vor allem, dass der Vorgesetzte die „richtigen“ Mitarbeiter aussuchen, diese informieren und kontrollieren müsse. Keinesfalls dürfe sich der Vorgesetzte für alles verantwortlich fühlen (was für Höhn einen autoritären Führungsstil ausmacht), und er dürfe sich nicht die Verantwortung vom Mitarbeiter zurück delegieren lassen.

Das Prinzip der „Delegation von Verantwortung“ lasse sich nur verwirklichen, wenn der Mitarbeiter für die Fehler, die er begangen habe, vom Vorgesetzten auch zur Rechenschaft gezogen werde. „Delegation von Verantwortung“ sei dementsprechend keine „weiche Welle“, sondern ein Prinzip, in dem die Leistung entscheide und das deshalb Härten mit sich bringe. Man müsse sich jedoch vor Augen halten, dass, wer als selbständige Persönlichkeit im Unternehmen gewertet und behandelt werden wolle, auch bereit sein müsse, für seine Fehler einzustehen und die unvermeidbaren Konsequenzen auf sich zu nehmen. (Ebd.: S. 22) Dem Unternehmen müsse seitens

der Führung ein Gesamtrahmen vorgegeben werden, der für Mitarbeiter und Vorgesetzte gleichermaßen verbindlich sei, in dem sich das selbständige Denken und Handeln entwickle, „sonst wäre jede Koordination der verschiedenen Bereiche ausgeschlossen und die angestrebte optimale Leistung unmöglich“ (ebd.: S. 19).

Die gewünschte Selbständigkeit und „eigene Initiative“ der Mitarbeiter auf allen Hierarchieebenen des Unternehmens werden nach dem „Harzburger Modell“ durch die „Dienstanweisung“ und die „Stellenbeschreibung“ genau umrissen und klar begrenzt. Für Höhn handelt sich hierbei um organisatorische Mittel, die einen zentralen Stellenwert für die „Führung im Mitarbeiterverhältnis“ haben, weil damit die „Delegation von Verantwortung“ an ganz bestimmte Anforderungen gebunden und der nächsthöheren Hierarchieebene ermöglicht werde, Rechenschaft einzufordern. Sowohl die „Dienstanweisung“ als auch die „Stellenbeschreibung“ seien in Form eines Vertrages zu fassen, der für alle Beteiligte Gültigkeit haben solle.

Höhn verweist auch auf die gesellschaftspolitische Bedeutung des Prinzips „Delegation von Verantwortung“: „Die demokratische Gesellschaft setzt den selbständig denkenden und verantwortungsbereiten Staatsbürger voraus. Der wichtigste Lebensbereich, in dem der einzelne diese Fähigkeiten entwickeln und üben kann, ist sein Beruf. Wird er hier autoritär geführt, lässt man ihn hier nicht in eigener Verantwortung handeln, kann man nicht von ihm erwarten, dass er auf anderen Gebieten als Staatsbürger verantwortungsbewusste Entscheidungen zu treffen vermag.“ (Ebd.: S. 41)<sup>8</sup>

### *2.2.2 Fazit: Kein wirklicher Verantwortungszuwachs für den Arbeitnehmer im kooperatistischen Führungsmodell*

Eine umfängliche Auseinandersetzung mit dem „Harzburger Modell“ kommt zu dem Schluss, dass dieses Managementkonzept lediglich den „patriarchalisch-autoritären“ durch den „bürokratisch-autoritären“ Führungsstil austausche. Es beinhalte zu wenig

---

<sup>8</sup> Dieses Statement von Höhn ist grotesk in Anbetracht seines hohen Engagements als Jurist und seiner Täterschaft im Nationalsozialismus: „Ab 1936 war Höhn Mitglied der nationalsozialistischen Akademie für deutsches Recht und Vorsitzender des Ausschusses für Polizeirecht. (...) 1939 wurde er Abteilungsleiter im Reichssicherheitshauptamt. (...) Von 1941 bis 1943 betreute er die Publikation *Reich – Volksordnung – Lebensraum. Zeitschrift für völkische Verfassung und Verwaltung*. (...) Der bis zum Opportunismus wandlungsfähige Mahraun-Schüler Höhn lehnte den liberalen Verfassungsstaat und die Demokratie ab und suchte nach rechtsphilosophischen Begründungen für die „Volksgemeinschaft als Artgemeinschaft des Volkes“ und den „Führerstaat“. Auch trat er gegen Ende des Krieges für ein hartes Strafrecht gegenüber Nichtdeutschen ein und äußerte 1944 die Meinung, dass der Eid auf Adolf Hitler auch über dessen Tod Gültigkeit besäße. Er war einer der (im negativen Sinne) profiliertesten unter den NS-Rechts- und Staatswissenschaftlern und betrieb eine selbst für nationalsozialistische Verhältnisse besonders radikale Auflösung rechtsstaatlicher Prinzipien.“ Quelle: [http://de.wikipedia.org/wiki/Reinhard\\_Höhn](http://de.wikipedia.org/wiki/Reinhard_Höhn) vom 27.07.2010

wirkliche Partizipationsrechte für die Beschäftigten. Im „Harzbuger Modell“ werde mit der „Stellenbeschreibung“ genau festgelegt, welche Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten dem einzelnen Mitarbeiter an einer bestimmten Stelle im Betrieb abzuverlangen seien. Das bedeute, dass die Beschäftigten ihre Selbständigkeit, ihre eigene Initiative nur in diesem festgelegten Rahmen entwickeln könnten. Nach diesem Modell der Unternehmensführung seien die Möglichkeiten zur Selbstorganisation und Spontaneität der Beschäftigten eher ausgeschlossen. Auch zeigten die Ergebnisse einer empirischen Studie, dass „die vom Modell aufgestellten bürokratischen Normen (...) den Blick zum kooperativen Verhalten“ in der Realität geradezu versperrten. (Guserl 1973: S. 237)

Zusammenfassend lässt sich demnach schlussfolgern, dass das „Harzburger Modell“ zwar in den 1960er Jahren einen Anstoß zur Überwindung von rein patriarchalisch ausgerichteten Unternehmensstrukturen brachte, aber noch keinen wirklichen Vorstoß zu Bedingungen bedeutete, die dazu geeignet sind, die Mitarbeiter an der Ausgestaltung des Arbeitsprozesses zu beteiligen. Zwar wurden auch bei der Propagierung des „Harzburger Modells“ Anstrengungen zur Verbesserung des Betriebsklimas betont, gleichwohl hatte der amerikanische „Human Relations“-Ansatz nicht wirklich Einfluss auf die Ausgestaltung dieses Unternehmensführungskonzept, das bereits in den 1970er Jahren der sich verstärkenden Internationalisierung der westdeutschen Wirtschaft nicht mehr gerecht wurde. Aber die vorgestellte Kritik von Richard Guserl (1973) zeigt, wie zu diesem Zeitpunkt Ansprüche nach mehr Selbständigkeit im Arbeitsprozess durch Arbeitssoziologen und Betriebswirte hervorgehoben wurden.

### **2.3 Anstöße für einschneidende Veränderungen der Unternehmensführung ab den 1970er Jahren**

Angestoßen wurden Veränderungen der Arbeitsstrukturen in westdeutschen Unternehmen zunächst durch Neuerungen in den Unternehmen Nord- und Westeuropas, wofür Stichworte wie „job enlargement“ und „job enrichment“ oder beispielsweise auch die „Gruppenarbeit“ beim Autobau in der Firma Volvo standen. Auch versuchte die Politik der sozial-liberalen Koalition (1969-1983) eine Veränderung der Arbeitsstrukturen zu erreichen: Die Forderung nach einer „Humanisierung des Arbeitslebens“ wurde wichtiger Bestandteil sozialdemokratischer

und gewerkschaftlicher Gesellschaftspolitik und fand Eingang in die Konzeption vom „Modell Deutschland“<sup>9</sup>.

### 2.3.1 „Humanisierung des Arbeitslebens“ als arbeitspolitisches Programm der sozialliberalen Bundesregierung

Im Zuge des allgemeinen Reformklimas zu Beginn der 1970er Jahre wurde in der Gesellschaft breit über das Thema „Menschenwürde im Betrieb“ diskutiert und sich gegen die Entfremdung und Eintönigkeit der Arbeit in der industriellen Massenproduktion gewandt. In einem Zusammenschluss von sozialliberaler Bundesregierung, Gewerkschaften und Teilen der Wissenschaftler wurden neue Formen der Mitarbeiterbeteiligung gefordert, die eine Erweiterung der Handlungs- und Entscheidungsmöglichkeiten und mehr Autonomie im Arbeitsprozess erreichen sollten. Die Neufassung des Betriebsverfassungsgesetzes von 1972 enthielt denn auch die Anforderung einer „menschengerechten Gestaltung der Arbeit“. In dem Zusammenhang wurde auch der Anspruch des einzelnen Arbeitnehmers auf Mitbestimmung am Arbeitsplatz geregelt. Der Beschäftigte kann nun verlangen, über die Tätigkeitsmerkmale seines Arbeitsplatzes genau informiert zu werden. Das 1976 verabschiedende Mitbestimmungsgesetz verankerte zusätzlich die Interessenvertretung der Arbeitnehmer hinsichtlich strategischer Fragen der Unternehmensführung (bei Kapitalgesellschaften mit 500 Beschäftigten), was die Entsendung von Betriebsräten in den Aufsichtsrat ermöglichte.

Einige Großunternehmen, wie beispielsweise die Firmen Continental und VW, zeigten sich gegenüber den massiven Forderungen aus Gewerkschaften und Bundesregierung nach neuen Formen der Arbeitsgestaltung, nach Mitarbeiterbeteiligung und einer „Demokratisierung der Arbeitswelt“ durchaus offen: Sie richteten „Mitsprachegruppen zur Problemlösung“, einen „Dialog zwischen Belegschaft und Unternehmensführung“ oder die „teilautonome Gruppenarbeit“ ein. (Kleinschmidt 2002a: S. 201). Insgesamt führte das politische Programm der „Humanisierung des Arbeitslebens“, das durch die sozialliberale Koalition angestoßen worden war, zunächst im Wesentlichen aber nur zu einer Stärkung der kollektiven Interessenvertretung der Arbeitnehmer und zur *allgemeinen*

---

<sup>9</sup> „Modell Deutschland“ steht hier für eine korporatistische Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik der sozialliberalen Regierung in den 1970er Jahren.

Verbesserung von Arbeitsbedingungen. Die *individuelle* Ausgestaltung des Beschäftigungsverhältnisses wurde damit noch nicht entscheidend verändert.

### 2.3.2 „Humanisierung der Arbeitsbedingungen“ als Projekt der Unternehmen

Den Arbeitgebern war der Einfluss des Staates und die starke Rolle der Gewerkschaften im Rahmen der betrieblichen Mitbestimmung suspekt. „Sie [die Arbeitgeber, Anmerkung B. H.] wandten sich gegen umfangreiche *Kollektivlösungen* des Humanisierungsprogramms und verstanden unter „Humanisierung der Arbeit“ in erster Linie Bemühungen zur Verbesserung der *individuellen* Arbeitsplätze und der Selbstverwirklichung des einzelnen Beschäftigten sowie betriebsbezogene produktivitätsorientierte Konzepte, die die Humanisierung einerseits und die Erhöhung der Wirtschaftlichkeit im Sinne einer partnerschaftlichen Regelung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer miteinander verknüpften.“ (Kleinschmidt 2000a: S. 201; Hervorhebung von B. H.)

In einem Arbeitskreis „Neue Arbeitsstrukturen der deutschen Automobilindustrie“ beschäftigten sich damals Vertreter von VW, Audi, NSU, BMW, Daimler-Benz, Ford und Opel mit Fragen des „Job enlargement“. VW experimentierte mit „teilautonomen Gruppen“ im Bereich Motorenmontage. Initiiert wurden Untersuchungen zu Fragen der Ergonomie, der Arbeitszufriedenheit und der Mitarbeiterqualifikation (...) Andere Großunternehmen, wie beispielsweise die Firma Hoechst AG führten Versuche mit „Lernstätten“ durch, „in denen relativ autonome Belegschaftsgruppen mit Hilfe gruppendynamischer Konzepte Erfahrungen über Zusammenarbeit, Arbeitsbedingungen und Arbeitssicherheit austauschten“ (ebd.: S. 375).

In der Folge etablierten sich solche Organisationskonzepte immer mehr und führten während der 1980er Jahre zu gravierenden Veränderungen in den Arbeitsstrukturen der westdeutschen Unternehmen, nachdem sie durch die Übernahme japanischer Managementansätze (wie den „Quality-Circle“) sowie amerikanischer Methoden der „Organisationsentwicklung“ noch weiter ausdifferenziert worden waren.

### 2.3.3 Fazit: Verantwortungszuwachs der Beschäftigten – Welchen Einfluss hatte die 1968er Bewegung?

Das politische Programm „Humanisierung der Arbeitswelt“ war zweifellos ein Versuch der sozial-liberalen Bundesregierung, Forderungen aus der Ende der 1960er Jahre aufkommenden sozialen Bewegungen aufzugreifen. Damals war im öffentlichen Dis-

kurs (wieder) zunehmend die Entfremdung der Arbeit im Kapitalismus kritisiert worden. Wie im Rahmen des Human Relations-Konzepts in den USA, gewann nur auch in Westdeutschland die Annahme große Bedeutung, dass es eine enge Überstimmung zwischen der Form der Unternehmensorganisation und den demokratischen Grundrechten geben müsse. Im Gegensatz zu den USA waren in der Bundesrepublik dabei die Weichen jedoch zunächst weiterhin auf Fortführung der *kollektiv* organisierten Vertretung der Beschäftigteninteressen gestellt. Die Ausgestaltung der ganz individuellen Arbeitsbedingungen stand nicht im Vordergrund dieser Politik und im Ergebnis kam es auch nicht zu einer Ausdehnung des Verantwortungsbereichs des einzelnen Beschäftigten. Die nach wie vor bestehenden Leistungsentlohnungssysteme und die den Arbeitsrhythmus vorgebende Fließarbeit sowie die Kontrolle durch Vorarbeiter und Meister folgten noch immer aus der allgemeinen Annahme, Arbeiter seien nur durch Druck zur Arbeit zu bewegen.

Diese Grundannahme wurde letztlich erst von den Unternehmern selbst erschüttert, als sie in Versuchen feststellen konnten, dass die Arbeiternehmer aus sich selbst heraus Interesse an einer guten Qualität des Arbeitsproduktes und an einem reibungslosen Ablauf des Arbeitsprozesses haben. Mit ihrem eigenen „Humanisierungsprogramm“, das den Arbeitnehmern tatsächlich größere Handlungsspielräume ermöglichte, kamen die Arbeitgeber natürlich auch den Interessen der Beschäftigten nach mehr Autonomie und Gestaltungsmöglichkeiten im Arbeitsprozess entgegen, auch wenn dies in den Jahren der sozial-liberalen Arbeitspolitik nicht sofort transparent wurde, da in der Gesellschaft das Bild der Unternehmer recht negativ konnotiert war. Im Rahmen des durch die sozial-liberale Reformpolitik angestoßenen breiten gesellschaftlichen Diskurses über die Arbeitsbedingungen in den Betrieben<sup>10</sup> hatten die Unternehmer zunächst noch nicht zu einem neuen Rollenverständnis gefunden. Sie hatten irrationale Ängste vor einem sozialistischen Umsturz und sich deshalb in breiter Front gegen die sozialliberale Regierung und zur Unterstützung der konservativen Opposition engagiert. (Dazu Plumpe 2004)

Kleinschmidt (2002b) kommt in seiner Untersuchung über das „»1968« der Manager“ zu der Feststellung, dass es eine „Diskussion über antiautoritäre Unternehmensführung“ gegeben hat, aber nicht mit der Studentenbewegung oder

---

<sup>10</sup> Ausgelöst aber auch zum Beispiel durch die 1970 erschienen „Industriereportagen - als Arbeiter in deutschen Großbetrieben“ von Günter Wallraff.

den Belegschaften in den Unternehmen, sondern mit „der wissenschaftssoziologischen Öffentlichkeit und der linksliberalen Tages- und Wochenpresse. Dabei hatten die Unternehmensleitungen inzwischen jedoch selbst eine „Evolution deutscher Unternehmensführung“ eingeleitet, die „zu einer breiten Orientierung an amerikanischen und damit »modernen« Managementmethoden, zu einer Abkehr des autoritären »deutschen Sonderwegs« und zu einer »Westbindung« auch im unternehmerischen Bereich“ führten (ebd.: S. 29 ff.).

#### **2.4 Öffnung für die Eigeninitiative der Beschäftigten: die „japanische Herausforderung“<sup>11</sup>**

Bereits 1969 hatte der damalige Bundesminister für Bildung und Wissenschaft, Klaus von Dohnanyi, in seinem Buch „Japanische Strategien oder das deutsche Führungsdefizit“ den deutschen Unternehmern vorgeworfen, zu wenig „vorurteilsfreie Bereitschaft“ zu zeigen, „von aller Welt zu lernen“ (zitiert in Kleinschmidt 2002a: S. 356). Zunächst war seitens der westdeutschen Unternehmer die Entwicklung der japanischen Wirtschaft noch zunehmend als Bedrohung empfunden worden. Erst ab dem Jahr 1980, wo es zum großen Erschrecken über den hohen Marktanteil japanischer Autos in Deutschland kam (dieser stieg auf 13 %), begannen die deutschen Automobilfirmen und deren Vorstände die prosperierende Automobilindustrie in Japan als verschärfte Konkurrenz wahrzunehmen und deren Unternehmensstrukturen zu hinterfragen. (Kleinschmidt 2002a: S. 366 ff.)

Aber nicht nur die Automobilindustrie, sondern auch andere Industriezweige beschäftigten sich deshalb zunehmend mit japanischen Modellen der Arbeitsorganisation. Dabei wurden als ganz wesentliche Gründe für eine bessere Produktionstechnik das modernere Qualitätsmanagement sowie die kostengünstigeren Steuerungs- und Transportsysteme in der japanischen Automobilindustrie ausgemacht. In der japanischen Qualitätskontrolle setzte man schon sehr frühzeitig auf die elektronische Datenverarbeitung. Gleichzeitig wurde dem einzelnen Arbeiter die Möglichkeit eingeräumt, *eigenständig* zur Fehlerbeseitigung in den Produktionsgang eingreifen zu können, um den Missstand zu beheben. Es gab in den japanischen Unternehmen „quality-circles“. Das ist eine Gruppe von Beschäftigten, die aus den verschiedenen Hierarchieebenen des

---

<sup>11</sup> Kleinschmidt (2000a) übernimmt diesen Begriff von H. Hedberg: Die japanische Herausforderung, Gütersloh o. J. (1970)

Betriebes zusammenkommen und die Ursachen der Fehler in der Produktion besprechen und Verbesserungsvorschläge ausarbeiten.

Vor allem in diesem besseren Qualitätsmanagement wurden die Gründe für die höhere Produktivität der japanischen Automobilindustrie gesehen.

Zur gleichen Zeit gab es beispielsweise beim VW-Vorstand noch große Bedenken, dem einzelnen Arbeiter die Möglichkeit einzuräumen, eigenständig das Fließband anzuhalten, da angenommen wurde, die Beschäftigten würden dauernd „an der Strippe ziehen“, um nicht arbeiten zu müssen. Entsprechende Testversuche ergaben aber auch in westdeutschen Unternehmen genau gegenteilige Ergebnisse: Arbeitsunterbrechungen wurden von den Arbeitern als hinderlich empfunden, dagegen ein reibungsloser Arbeitsablauf positiv gesehen. (Kleinschmidt 2002a: S. 379) Schließlich führte 1982 auch VW Qualitätszirkel und Gruppenarbeit mit dem Ziel ein, eine Verbesserung der Arbeitsmotivation, der Identifikation, der „Humanisierung der Arbeitsbedingungen“, der Produktivitätssteigerung und der Förderung des selbständigen Denkens und Handelns im Team erreichen zu können. Die „Werkstattkreise“ und „Qualitätszirkel“ wurden vier Jahre später durch eine Betriebsvereinbarung zwischen Vorstand und Gesamtbetriebsrat festgeschrieben. (Ebd.: S. 382) Widerstand dagegen hatte es vor allem seitens des mittleren Managements gegeben, das den Verlust seiner Autorität und Bedeutung befürchtete.

#### *2.4.1 Fazit: Die entscheidende Wende ab Beginn der 1980er Jahre – zunehmende Verantwortung der Beschäftigten*

Zur Verlagerung von Verantwortlichkeit auf die unteren Ebenen der Unternehmen bis hin in den unmittelbaren Arbeitsprozess kam es ab Beginn der 1980er Jahre. Die Unternehmen in Westdeutschland sahen sich zu einer einschneidenden Änderung der aufgrund des Konkurrenzdrucks im Zuge der aufkommenden Globalisierung sowie vor allem auch durch die gegenüber der japanischen Industrie benachteiligte Lage auf dem internationalen Automobilmarkt gezwungen. Auch wollten die Arbeitgeber ab diesem Zeitpunkt zunehmend dem engen Korsett der Belegschaftsvertretungen entrinnen. Kleinschmidt (2002a: S. 378) verweist darauf, dass in den deutschen Unternehmen ein Prozess des „selbstreflexiven Lernens“ einsetzte, welcher im Laufe der 1980er Jahre zu einem „sich selbst tragenden, institutionalisierten permanenten Anpassungsprozess an Umweltveränderungen“ führte. So bewirkte die Wahrnehmung japanischer Unternehmensstrukturen den



Abbau von Führungshierarchien und die Einführung der „Leanproduction“<sup>12</sup>. Bestärkt wurde diese Entwicklung auch durch die Übernahme amerikanischer Methoden der „Organisationsentwicklung“.

Im Rahmen dieser umfassenden Unternehmensumstrukturierungen wurden große Unternehmen, wie beispielsweise die ehemalige Hoechst-AG, in viele kleine Betriebe unterteilt. Gleichzeitig erweiterte man den Verantwortungsbereich des einzelnen Beschäftigten zwecks Erreichung einer besseren Produktivität, nachdem allgemein anerkannt war, dass die tayloristische Arbeitsorganisation zu negativen Folgen in der Arbeitsmotivation und infolgedessen auch in der Qualität der Arbeit führt. Mit entscheidend dürfte jedoch auch gewesen sein, dass der altersbedingte Wechsel in den Vorständen der Unternehmen und die Ausbildung des Führungsnachwuchses in US-amerikanischen Business-Schools zur größeren Offenheit gegenüber neuen Arbeitstrukturen führte. Auch hatte die sozial-liberale Koalition begonnen, die Bildungschancen für Arbeitnehmerfamilien zu verbessern, so dass den Unternehmen besser ausgebildete Arbeitskräfte zur Verfügung standen.

-----

Zusammenfassend zeigt die geschichtliche Entwicklung der Unternehmensorganisation in Westdeutschland nach 1945, dass eine kontinuierliche *Ausdehnung des Verantwortungsbereichs* des einzelnen Beschäftigten vor allem der konkurrenzbedingten Notwendigkeit geschuldet war, durch eine bessere Arbeitsorganisation und Motivation der Beschäftigten *Leistungssteigerungen* erreichen zu können. Der vorliegenden Beschreibung der Wirtschaftsgeschichte zufolge ist zu vermuten, dass weder der kooperatistische Führungsstil während der 1960er Jahre, noch der im Zuge der sozialen Bewegungen ab Ende der 1960er Jahre in Westdeutschland angestoßene Wertewandel in der Gesellschaft und auch nicht das Programm der „Humanisierung der Arbeitswelt“ der sozial-liberalen Bundesregierung unmittelbar zu entscheidenden Veränderungen der individuellen Arbeitsbedingungen in den Unternehmen führten. (Siehe dazu auch Kleinschmidt 2002b; Plumpe 2004) Die Öffnung der Arbeitstrukturen für größere Verantwortungsbereiche der einzelnen Beschäftigten bis hin zum eigenverantwortlichen Handeln wurde ganz wesentlich angeschoben durch die Einführung der Lean-

---

<sup>12</sup> Lean-Production meint schlanke, magere beziehungsweise abgespeckte Produktion: Mit wenigen Mitarbeitern, auf kleinem Areal, mit wenigen Produktionsmitteln und geringem Lagerplatz werden in kurzer Zeit Produkte in hoher Qualität zu konkurrenzfähigen Preisen produziert. (Golas, H. 1994: Der Mitarbeiter. Ein Lehrbuch für Personalführung. Betriebssoziologie und Arbeitsrecht. Berlin, 8. Auflage).

Production, die den Unternehmen erhebliche Einsparungen aufgrund einer Verkleinerung der Führungsstrukturen und einen Bürokratieabbau ermöglichte.

Die dargelegte Entwicklungsgeschichte der Unternehmensführungsorganisation im Nachkriegsdeutschland zeigt aber auch, dass ein enger Zusammenhang zwischen effizienter und hoher Arbeitsleistung mit der Größe des Verantwortungsbereichs und den daran gebundenen Handlungsspielräumen der Akteure angenommen werden kann. Gleichzeitig zeigt sich aber auch, dass die Zunahme von Verantwortung des einzelnen Beschäftigten eine massive Individualisierung der Arbeitsstrukturen nach sich zieht. Dieser Prozess wird besonders offensichtlich am Beispiel des gegenwärtig sehr geläufigen Human Resource Managements, das unter Punkt 4 genauer vorgestellt wird.

Nachfolgend werden nun zunächst drei Organisationskonzepte untersucht, die Auswirkungen auf die Entwicklung des Human Resource Managements genommen haben: Das amerikanische *Human Relation-Konzept*, der *Toyotismus* und eine amerikanische Methode der *Organisationsentwicklung*. Insbesondere die letzten beiden Ansätze haben wesentlich dazu beigetragen dass sich die westdeutsche Wirtschaft für einschneidende Veränderungen der Arbeitsstrukturen öffnete und die Unternehmensführungen zu einem selbstreflexiven Prozess über die permanente Anpassung an veränderte Konkurrenz- und Marktverhältnisse inspiriert wurden. (Kleinschmidt 2002a)

### **3 Vom Arbeiternehmer ohne Verantwortung zum eigenverantwortlichen Beschäftigten: Die Veränderung der Managementkonzepte**

Im Folgenden geht es zunächst um die Entstehung und die Methode der „Human Relations“ in der Unternehmensführung, um anschließend die Konzepte des japanischen „Toyotismus“ und der amerikanischen „Organisationsentwicklung“ genauer zu untersuchen.

#### **3.1 Das Human Relations-Konzept**

In den 1920er Jahren wurde die Arbeit in amerikanischen Unternehmen größtenteils nach dem Konzept des Taylorismus organisiert. Die Entwicklung der „Human Relation“-Methode sollte vor allem dazu dienen, die Entwürdigung der Arbeitnehmer

im kleinteiligen Arbeitsprozess der tayloristisch organisierten Massenproduktion zu überwinden.

### *3.1 1 Im Taylorismus: Der Beschäftigte ohne Verantwortung*

Folgende Prinzipien der Arbeitsorganisation lagen dem „scientific Management“ (wissenschaftliche Betriebsführung) des F. W. Taylor zugrunde: „Detaillierte Vorgabe der Arbeitsmethode“, „exakte Fixierung des Orts und des Zeitpunkts der Arbeitsleistung“; „extrem detaillierte und zerlegte Arbeitsaufgaben“; „Einwegkommunikation zwischen Betriebsführung und Beschäftigten mit festgelegten und engen Inhalten“; „detaillierte Zielvorgaben bei für den Einzelnen nicht erkennbarem Zusammenhang zum Unternehmungsziel“ sowie „externe (Qualitäts-)Kontrolle“. Anstelle des „Gutdünkens des einzelnen Arbeiters“ sollte die Betriebsleitung mit Hilfe von „wissenschaftlich entwickelten Gesetzen“ genau den Arbeitsablauf bestimmen. Die Trennung von Hand- und Kopfarbeit sei dabei ausdrücklich anzustreben, denn „selbst wenn der Arbeiter geeignet wäre, solche wissenschaftlichen Gesetze zu entwickeln und zu verwerten, so würde es doch physisch für ihn unmöglich sein, gleichzeitig an seiner Maschine und am Pult zu arbeiten“ (Taylor 1913: S. 40).

Der Taylorismus (aus kritischer Sicht auch Fordismus<sup>13</sup> genannt) hatte zur Folge – und das war ganz bewusst so gewollt –, dass die Arbeitnehmer in jeder Beziehung von der Gestaltung des Arbeitsablaufes ausgeschlossen sind, da die Arbeitsprozesse sehr kleinteilig aufgeschlüsselt werden. Hinsichtlich der Verteilung von Verantwortlichkeiten im Unternehmen führte der Taylorismus dazu, dass die Verantwortung ausschließlich bei der Betriebsführung lag: Die Arbeitnehmer sollten „lediglich“ während der gesamten Arbeitszeit die immer gleichen Handgriffe ausführen (wie das in etwa aussah, zeigt wohl am besten der Film „Moderne Zeiten“ von und mit Charlie Chaplin). Die Folge dieser Entmachtung der Arbeiter, waren nicht nur Monotonie und das Gefühl völliger Entfremdung vom Arbeitsprodukt, sondern auch eine massive Vereinzelung während des Arbeitsprozesses, weil es eigentlich keine Zusammenarbeit und kaum mehr Möglichkeiten zur Kommunikation gab.

---

<sup>13</sup> Gemeint ist mit diesem Begriff die tayloristische Fließbandfertigung und Massenproduktion, aber auch lebenslange Anstellung eines Beschäftigten bei ein und demselben Unternehmen mit einer Einbindung in betriebliche Vorsorgesysteme, die die Sozialpartnerschaft zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern sichern sollten.

Das hatte offensichtlich zur Folge, dass die Arbeitnehmer außerhalb des Unternehmens zunehmend das Interesse an ihrer Umwelt verloren, sich nach der Arbeit zu müde und abgeschlagen fühlten, um soziale Beziehungen zu pflegen. Dieses Verhalten stand aber dem amerikanischen Verständnis einer lebendigen Bürgerschaft völlig entgegen, denn die amerikanische Gesellschaft lebte (und lebt) davon, dass sich die Menschen in ihren Gemeinden in kollektive Unternehmungen einbringen und für soziale Projekte engagieren.

### 3.1.2 Entstehung der Human Relations in den USA

Seine Wurzeln hat das Human Relations-Konzept der Unternehmensführung in den verschiedenen Industrie-Untersuchungen von *Elton Mayo* und Kollegen im Zeitraum 1924 bis 1945.

Mehr zufällig hatte Mayo Mitte der 1920er Jahre im Rahmen eines entsprechenden Projektauftrags zur Untersuchung des Einflusses von Umweltfaktoren auf die Produktivität herausgefunden, dass das Betriebsklima von ganz entscheidender Bedeutung für die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten ist. In der untersuchten Spinnerei war es infolge der tayloristischen Arbeitsorganisation zu einer massiven Vereinzelung und gesundheitlichen Überforderung der Arbeitnehmer gekommen. Es gab deshalb eine Fluktuation unter der Belegschaft von 250 Prozent im Jahr. Diese hohe Fluktuation brachte die Unternehmensführung in Schwierigkeiten, und sie beauftragte Mayo mit einer Untersuchung der Ursachen. Die daraus resultierenden Ergebnisse mündeten in den Rat der beteiligten Wissenschaftler, verstreut über den Arbeitstag in bestimmten Zeitabständen Zehn-Minuten-Pausen einzuführen, die den Arbeitern Ruhemöglichkeiten (bis hin zum Kurz-Schlafen), aber vor allem auch viel bessere Kommunikationsmöglichkeiten einräumten. Diese Änderungen der Arbeitsbedingungen erbrachte eine Produktivitätssteigerung um 15 Prozent (was sich durch verschiedene andere Änderungen verifizieren ließ) und eine Reduktion der Fluktuation von 250 % auf 5 Prozent pro Jahr.

Später wurden diese kurzen Arbeitspausen durch die Direktion als Prinzip der Unternehmensorganisation fest eingeführt, dabei aber gleichzeitig in die *Selbstorganisation* der Arbeiter gegeben. „Im Mai 1924 legte er [der Präsident der untersuchten Spinnerei; Anmerkung B. H.] die Kontrolle über die Ruheperioden unmittelbar in die Hände der Arbeiter eines Ganges [zwischen den Spinnmaschinen, Anmerkung B. H.], ohne dass ihnen nunmehr jemand dareinreden konnte. Das führte zur

Fühlungsnahme nicht nur zwischen den Einzelnen, sondern auch zwischen den „Gängen“ innerhalb der Gruppe und zu einem Gefühl der unmittelbaren Verantwortlichkeit gegenüber dem Präsidenten. Und die allgemeinen gesellschaftlichen Veränderungen, die dadurch erzielt wurden, waren erstaunlich, – selbst in den Beziehungen außerhalb der Fabrik.“ (Mayo 1945: S. 106).

Gestützt auf die Ergebnisse betont Mayo, dass durch eine produktive Zusammenarbeit im Betrieb auch die „gesellschaftliche Geschicklichkeit“ entwickelt werde, die für den Fortbestand von Demokratien unbedingt notwendig sei. Seiner Ansicht nach genügen der technische Fortschritt und die Sicherung materieller Befriedung allein nicht, denn die Zivilisation bedürfe auch einer kooperativen Auffassung: „Vielmehr hat die Industrie es nur allzuoft fertig gebracht, eine Bereitschaft zur Zusammenarbeit in Vorsicht, Misstrauen, Feindseligkeit und Haß umzuwandeln. (...) Das gibt den Hitlern der Welt – den Zerstörern – ihre große Möglichkeiten an die Hand“ (ebd.: S. 174). Oder: „Wenn unsere gesellschaftlichen Geschicklichkeiten (das ist unsere Fähigkeit, die Zusammenarbeit von Menschen zu sichern), Schritt für Schritt mit unseren technischen Geschicklichkeiten zusammen weiterentwickelt worden wären, hätte es keinen neuen europäischen Krieg gegeben.“ (Ebd.: S. 63)

Mayo erachtete es für den Bestand einer Demokratie und für das friedliche Miteinander der Nationen als unerlässlich, dass jedes einzelne Gesellschaftsmitglied sich als Teil einer Gesellschaft versteht und bereit ist, sich aktiv einzubringen und Verantwortung für nahe stehende Gruppen wie auch für die Gesellschaft als Ganze zu übernehmen.<sup>14</sup> „Gesellschaftliche Geschicklichkeit“ kann nach Mayo nur im Rahmen entsprechender Arbeitsbedingungen in den Unternehmen ausgebildet und erhalten werden. Diese umfasse sowohl die produktive Zusammenarbeit wie auch eine gute Kommunikation, die auf gegenseitiger Anerkennung gründe.

### 3.1.3 Die Prinzipien des Human Relations-Konzepts

In ihre Darstellung der Human Relations als Unternehmensführungskonzept setzen sich Burleigh B. Gardner und David G. Moore (1950) ausführlich mit den sozialen Beziehungen auf und zwischen den unterschiedlichen Hierarchieebenen in Unternehmen auseinander.

---

<sup>14</sup> „Jede industrielle Organisation ist zugleich eine Art des Arbeitens – die technisch geschickt und wirksam sein muß – und eine Art des Zusammenlebens vieler Menschen, ein kooperatives System, das leistungsfähig und als Lebensform befriedigend sein muß.“ (Mayo 1945: S. 92)

Es werden dabei zwei Bezüge deutlich, die dieses Managementkonzept beeinflusst haben: *Einmal* der Einfluss der amerikanischen Tradition des Individualismus. Dieser basiert auf der Ansicht, dass jede Bürgerin und jeder Bürger über Würde und gewisse Rechte allein deshalb verfügen, weil sie amerikanische Staatsbürger sind. Daraus leiten sich Rechte ab wie die Freiheit zur Selbstdarstellung, zur Selbstverwirklichung und auch die Möglichkeit, handeln zu können, ohne einer willkürlichen Macht ausgesetzt zu sein.

*Zum anderen* erfolgt der Bezug auf die Bedingungen einer demokratisch verfassten Gesellschaft: So wird betont, dass es keine „Freien Unternehmen“ als ökonomische Organisation geben könne, wenn dort nicht die Grundlagen der amerikanischen Verfassung berücksichtigt würden. Im Rahmen des Marktes könne nicht von einem „Freien Unternehmen“ gesprochen werden, wenn dieser Anspruch nicht ebenso am Arbeitsplatz gelte und auch die Geschäftsbeziehungen demokratischen Prinzipien folgten. (Ebd.: S. 4) <sup>15</sup>

Nach dem Human Relations-Ansatz ist der Betrieb als ein Mikroorganismus der Gesellschaft zu sehen, weil im Unternehmen weitgehend Ähnliches passiere wie auch in anderen gesellschaftlichen Bereichen, so in der Familie, in der Nachbarschaft, in Gemeinden und in Religionsgemeinschaften. Arbeitnehmer seien nicht nur Teil des Unternehmens, sondern hätten auch Aufgaben in anderen sozialen Bezügen. Eine empirische Untersuchung bestätige, dass Beschäftigte den amerikanischen Grundgefühlen eine große Rolle beimessen. Es gehe um die Persönlichkeitsrechte in einer freien Gesellschaft, die gegen Autoritäten durchgesetzt wurden und die jetzt beibehalten werden sollten, weshalb Beschäftigte kontinuierlich gegen das Handeln der Aufseher revoltierten: Sie wollten auf eigenen Füßen stehen und von ihren Vorgesetzten keine Willkür, keine unilateralen und tyrannischen Umgangsformen hinnehmen. (Ebd.: S. 217ff.)

In den meisten amerikanischen Unternehmen (zu Beginn der 1950er Jahre, Anmerkung B. H.), so wird festgestellt, werde jedoch eine Form der zentralen

---

<sup>15</sup> Dazu der Personaldirektor eines der größten amerikanischen Unternehmen: “A democratic organization, whether political or industrial, is one in which there is a maximum of decentralization of authority and responsibility and in which primary reliance is placed on the initiative and judgement of the people themselves to work out their own problems and to forward the common aims of the organization. In such an organization, there is a deep respect for the individual and the contribution to that good to the extent of his ability. In such an organization, the function of leadership is primarily that of defining goals and of building the kind of teamwork that will release the constructive energies of the entire organization for the achievement of these goals. These democratic principles can apply as well to business as to political organizations. That they actually work in business is proved by experience of a number of companies (...)” (Gardner und Moore 1950: S. 4).

Führung gehandhabt, die den Grundgefühlen der Amerikaner zuwiderlaufe. Die amerikanische Gesellschaft verlange von ihren Mitgliedern, auf eigenen Füßen zu stehen und nicht völlig von ihren politischen Führungen abhängig zu sein. So gebe es auch bei den Beschäftigten meist eine *eigene* Bereitschaft zur Verantwortung: „But there are other factors (...) which are related to the employee’s attitude toward authority. One of these is the notion of ‘freedom on the job’, which is sometimes expressed as a *‘feeling of individual responsibility’*. It is surprising the extent to which this attitude is expressed, even by employees on the lowest levels in the organization. It can range all the way from a desire on the part of the employee for freedom from close supervision and restrictive job demands to abstract concepts of ‘free enterprise’, freedom from governmental control, and free markets. However it is expressed, it is the same basic sentiment – the same notion of being allowed to stand on your own feet and do the job in your own way.” (Ebd.: S. 220; Hervorhebung B. H.)

In ihrer Kritik am Taylorismus stellen Gardner und Moore fest, dass die Überfunktionalisierung und Überspezialisierung bei Arbeitnehmern zu der Annahme führe, Berufstätigkeiten seien nicht sehr bedeutsam, was sich letztlich auch schlecht auf die Arbeitsmoral auswirke. Restriktionen und Kontrolle im Arbeitsprozess hätten einen hemmenden Effekt, und rigide Führungshierarchien seien darin noch effektiver, die Motivation bei der Arbeit auf ein Minimum zu setzen. Das Fehlen von Partizipationsmöglichkeiten verhindere jedes Interesse am Arbeitsprozess. (Ebd.: S. 393 ff.)

#### *3.1.4 Fazit: Die Konzeption von Verantwortlichkeit im Unternehmensführungskonzept der Human Relations*

Der Human Relations-Ansatz führte noch nicht zu einschneidenden Änderungen in der hierarchisierten Unternehmensführung. Aber bezogen auf unsere Untersuchungsfragestellung lässt sich dennoch festhalten, dass hier bereits für die Beschäftigten eine Arbeitsorganisation etabliert wird, die ihnen, im Gegensatz zum Taylorismus, einen besseren Überblick und Informationen über den Produktionsprozess und dazu auch Möglichkeiten zu größerer Selbstständigkeit, mehr Selbstverwirklichung sowie auch ein Mehr an Verantwortlichkeit einräumt. Jeder Arbeitnehmer sollte sich im Unternehmen als verantwortlicher Teil einer großen Gruppe ansehen, in die er sich mit seinen Fähigkeiten einbringen konnte.

Peter Drucker, ein amerikanischer Verfasser von Managementliteratur, der während der 1960er und 1970er Jahre auch in Deutschland häufig rezipiert wurde,<sup>16</sup> beschäftigt sich in einem Extrakapitel mit dem Thema „Employing The Whole Man“. Darin formuliert er einerseits die Anforderungen des Unternehmens an den Arbeitnehmer und spricht davon, dass es darum gehe, den Arbeitnehmer als *eine „Resource“* zu sehen, die sich im Gegensatz zu allen anderen Ressourcen weiter entwickeln könne. „The work therefore must encourage the growth of the individual and must direct it – otherwise it fails to take full advantage of the specific properties of human resource.“ (Drucker 1954: S. 266)

Gleichzeitig formuliert Drucker aber auch Ansprüche der Arbeitnehmer an den Betrieb: „The worker in making his demands on the enterprise is a whole man not an economic subsection thereof. He demands, over and above economic returns as an individual, a person, a citizen“. Jedoch schränkt Drucker ein, das Unternehmen könne nicht erwarten, dass ihm der Arbeitnehmer seine ganze Person zur Verfügung stelle: Beansprucht werden könne immer nur ein Teil des Gesellschaftsmitgliedes. (Ebd.: S. 269)

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass in der Abkehr vom Taylorismus, einem Unternehmensführungskonzept, das die Verantwortung allein bei der Unternehmensführung konzentriert, das „Human Relations“-Konzept dem einzelnen Beschäftigten größere Verantwortlichkeit für den Produktionsabschnitt zuschreibt, in dem er tätig ist. Mit den „Human-Relations“ wird erstmals die Bedeutung der *Humanressourcen* für die Erhöhung von Produktivität und Wirtschaftlichkeit hervorgehoben und den Beschäftigten mehr Einfluss auf die Herstellung ihres Arbeitsprodukts eingeräumt. Deutlich wird jedoch ebenso, wie dabei auch die *Individualisierung des Beschäftigungsverhältnisses* verstärkt wird, weil die Arbeitsstrukturen des einzelnen Beschäftigten mehr in die Aufmerksamkeit der Unternehmensführung rücken.

-----

Obwohl es über die Human Relations eine langjährige Diskussion unter den Unternehmern gab, kam diese Methode in der westdeutschen Unternehmensführung nie wirklich zur Anwendung. Gleichwohl kann davon ausgegangen werden, dass die wesentlichen Issues dieses Managementkonzepts, wie die *Anerkennung der*

---

<sup>16</sup> Laut Manager-Magazin 4, 1974: S. 74, zitiert in: Kleinschmidt 2002a: S. 22.



*Arbeitnehmer als mit Grundrechten ausgestattete Personen, das Einräumen von Möglichkeiten zur Selbstverwirklichung sowie die Erweiterung von Handlungsspielräumen und Verantwortungsbereichen im Arbeitsprozess* in den 1980er Jahren die grundlegende Veränderung der Unternehmensstrukturen mit beeinflusst hat. Für die Genese der Eigenverantwortungssemantik in den modernen Managementkonzepten waren die Human Relations deshalb von großer Bedeutung, weil sie zum einen die Ausgestaltung der individuellen Arbeitsbedingungen beleuchteten und zum anderen das Augenmerk auf die Entwicklung der Humanressourcen legten. Zur weiteren Individualisierung der Verantwortlichkeit im Arbeitsprozess trugen aber auch das japanische Management des Toyotismus sowie auch das im amerikanischen Pragmatismus fußende Konzept der „Lernenden Organisation“ nach Argyris und Schön bei.

### **3.2 *Der Toyotismus: Individualisiert in der Betriebsgemeinschaft***

Nicht nur in westdeutschen Unternehmerkreisen wurden japanische Besonderheiten auf dem Gebiet der Arbeitsorganisation diskutiert, sie waren auch Gegenstand betriebswirtschaftlicher und organisationssoziologischer Untersuchungen. Unter den Stichworten „Produktive Effizienz und ‚Gemeinschaftlichkeit‘, Spezifika der japanischen Organisation“ untersucht Christoph Deutschmann (1989), gestützt auf eine Analyse der Unternehmensorganisation von Dore (1987) japanische Arbeitsstrukturen.

#### *3.2.1 Japanische Unternehmensführung – ein (Arbeits-)Organisationskonzept für das gesamte Leben der Beschäftigten*

Deutschmann verweist darauf, dass in Japan die Produktivitätssteigerung nicht nur durch die Optimierung einzelner Prozesse und Funktionen erreicht werde, sondern auch durch eine Verbesserung der gesamten Durchlaufzeit eines Produkts. Dies könne die japanische Unternehmensorganisation nur erreichen, weil die Zeitökonomie nicht als alleinige Angelegenheit von Ingenieuren und Arbeitsvorbereitern, sondern als Aufgabe „aller Beteiligten im eigenen Haus wie in den vor- und nachgelagerten Betrieben“ angesehen werde. Ausschlaggebend dafür sei nicht nur ein gutes Qualitätsniveau der Beschäftigten, sondern auch deren hohe Arbeitsmotivation. „Individualistische Interessenskalküle, wie sie im Modell des Marktes wie auch in dem der Hierarchie dominieren (...) können ein solches

optimales Kooperationsergebnis nicht hervorbringen (...). Erforderlich ist vielmehr eine Art prästablierter Harmonie der Interessen der Organisationsmitglieder“ (Deutschmann 1989: S. 88). Bestimmend dafür sei die *Arbeit im Team*.

Teamarbeit als ein verbreiteter Typus japanischer Arbeitsorganisation sei durch vorindustrielle Vergesellschaftungsformen geprägt und könne in Anlehnung an die familiäre Reproduktionsgemeinschaft als „Clan“ bezeichnet werden (Deutschmann 1987). Es gehe dabei um eine starke „firm-community“ (Dore), die eine hohe „normative Integration“ der Beschäftigten erreiche. Deutschmann beschreibt, wie der einzelne Mitarbeiter in einem japanischen Betrieb nicht nur im Rahmen seiner Berufstätigkeit, sondern auch in seiner sonstigen Lebenswelt vollkommen mit der Firma verbunden ist, bis hin zur Freizeitgestaltung und am Ende der Beerdigung auf dem firmeneigenen Friedhof. (Deutschmann 1989: S. 88 f. )

In der Kontrolle des Unternehmens über die Sozialisation ihrer Mitglieder, in den langfristigen Beschäftigungsverhältnissen, in der Einbeziehung des gesamten Lebenskreises der Beschäftigten in das soziale Leben des Unternehmens sieht Deutschmann die wesentlichen Voraussetzungen für die *hohe normative Integration* der Mitarbeiter/innen in japanischen Unternehmen. Im Beschäftigungsverhältnis gehe es hier nicht nur um die Erfüllung vertraglicher Pflichten, sondern ebenso um das Engagement der ganzen Person gegenüber der Gesamtheit der „Betriebsgemeinschaft“, wobei die unterschiedlichen Hierarchieebenen für das gegenseitige Vertrauen kein Hinderungsgrund darstellten. Jeder einzelne Beschäftigte operiere im Interesse des gemeinsamen Ziels. Eingebunden in diese Organisationsstruktur lasse sich der einzelne in seiner Eigeninitiative immer von den Interessen aller beziehungsweise des Unternehmens als Ganzem leiten.

Da in der japanischen Unternehmensorganisation nicht die „reflexive Orientierung an Regeln und universellen Normen, sondern Loyalität und Verfügbarkeit zählen“, kommt Deutschmann in seiner organisationssoziologischen Untersuchung letztlich zur einer kritischen Einschätzung. Es handle sich um einen „historisch-kulturell regressiven sozialen Strukturtypus“. Dieser stehe nicht nur der Rationalität des Marktes entgegen, die Chancengleichheit für alle Teilnehmer verlange, sondern sei mit den „universalistisch strukturierten Institutionen westlicher Gesellschaften unvereinbar“, genauso wie mit dem formalen Arbeits- und Tarifrecht. (Ebd.: S. 101)

### 3.2.2 Der Toyotismus – Eigenverantwortung als Voraussetzung der Flexibilität

Die oben vorgestellten Untersuchungen von Deutschmann zeigen, wie japanische Unternehmensführungen in den 1980er Jahren bereits auf die *Eigeninitiative* jedes Beschäftigten rekurren, wie sie von jedem einzelnen Mitarbeiter erwarten, eingebunden in sein Arbeitsteam, seine ganze Person in den Arbeitsprozess einzubringen und dabei stets den Erfolg des Unternehmens im Auge zu haben. Dabei sind die Beschäftigungsverhältnisse sowohl durch eine hohe Loyalität wie auch Disponibilität, also *Flexibilität* bestimmt. Die Organisation des Arbeitsprozesses in Teamarbeit, das Setzen auf die Selbständigkeit der Beschäftigten bei gleichzeitiger Erfolgsorientierung sind auch bestimmende Items des „Human Resource Managementkonzepts“, das seit Beginn der 1990er Jahre zunehmend im Westen und auch in der Bundesrepublik in den Unternehmen eingeführt wurde. Es lässt sich demnach annehmen, dass die dort implementierten Eigenverantwortungserwartungen auch auf Einflüsse spezifisch japanischer Handlungsweisen zurückgehen.

Bereits bei Deutschmann klingt es an, der Japanologe E. Pauer (2002) verdeutlicht es in einem Aufsatz ausführlicher: Japanische Handlungsweisen folgen einem anderen Denkmuster, das sich von westlichen Handlungsprinzipien deutlich unterscheidet. Die westliche Denkweise sei prinzipienorientiert, was heißen soll, dass sich das Denken und Handeln westlich geprägter Menschen an übergeordneten Prinzipien orientiert, aus denen Verhaltensregeln abgeleitet werden, die unter bestimmten Bedingungen reproduzierbar und damit auch von Mitmenschen berechenbar sind. Dagegen sei japanisches Denken konfuzianisch bestimmt, was bedeute, dass es keine herleitbaren expliziten Normen gebe, die universellen Geltungsanspruch besitzen. „Die unter dem Konfuzianismus aufgestellten und von Thematik und Zielsetzung geprägten Regeln sind pragmatisch-spekulativ abgeleitete Handlungsanweisungen, die man an Tugend und Sittlichkeit mißt, das heißt, die akzeptiert werden, falls sie für gesellschaftsförderlich – verantwortlich von der Gesellschaft, hier und heute – gehalten werden. Was unter »gesellschaftsförderlich« zu verstehen ist und wie man sich tatsächlich verhalten soll, wird im Einzelfall entschieden.“ (Ebd.: S. 305)

Die ausgewählten Regeln bestimmten sich demnach rein pragmatisch an der Zielerlangung, werden ad hoc geschaffen. Sie seien eben nicht reproduzierbar und für die soziale Umwelt auch nicht berechenbar. Das daran ausgerichtete Handeln

werde jedoch gleichzeitig sehr stark von der Tradition bestimmt. Beide Elemente – sowohl die rein pragmatisch festgelegten Verhaltensregeln wie auch das traditionsbestimmte Denken ließen eine Selbstreflexion der Handlungsweisen nicht zu. „Das durch solche Regeln (Handlungsanweisungen) initiierte Tun wird durch das formulierte Ziel (...), dem kein normatives Konzept unterliegt, vorgegeben, woraus sich der immer wieder beschriebene Pragmatismus Japans ergibt“. (Ebd.: S. 305 f.)

Pauer verweist darauf, dass sich aufgrund der dauernd ändernden Umstände, in die das wirtschaftliche Handeln eingebettet ist, die Regeln und Handlungsvorgaben zur Erlangung eines Unternehmensziels permanent veränderten und deshalb auch keinen moralisch bestimmten Grenzen zu unterwerfen seien. So könne es auch keine außenstehende oder übergeordnete Instanz der Überwachung geben. Orientierung fände der Akteur allein in den internalisierten und nicht hinterfragbaren Vorstellungen von Tugend und Sittlichkeit sowie in der Legitimation(-sbasis), dass sein Handeln immer „gesellschaftsförderlich“ sein müsse.

Vorhersehbarkeit, Ableitbarkeit und Berechenbarkeit des Handelns sind hierbei kaum gegeben, weshalb auch die Frage nach der Verantwortung nicht von außen, sondern nur von der Person *selbst an sich* gestellt werden kann. „Eine Rückkoppelung von Handlungsfolgen auf die Entscheidung wird so kaum herstellbar. Selbst einmal erfahrene positive oder negative Sanktionen durch die Gesellschaft sind so auch nicht als Erfahrungsschatz für künftige Entscheidungssituationen nutzbar. (...) Um negative Folgen einer Entscheidung zu verhindern, wird ein intensiver *Trial-and-error-Vorgang* mit ständiger Rückkopplung und neuer Entscheidungsfindung bevorzugt“ (ebd.: S. 307; Hervorhebung vom Autor).

-----

*Fazit:* Auf der Basis der japanischen Denk- und Handlungsweisen lässt sich Verantwortlichkeit nicht anders denn als „*Eigenverantwortung*“ verstehen, da der Akteur sich selbst um die Voraussetzungen (etwa nötige Informationen) zum Handeln kümmern und danach auch die Folgen seines Handelns selbst zurechnen muss. Ein intersubjektiver Aushandlungsprozess, in dem der Akteur die Voraussetzungen zum verantwortlichen Handeln hinterfragen kann, ist dabei kaum denkbar.<sup>17</sup>

Hierbei wird aber auch augenscheinlich, dass ein *hoher Grad an Flexibilität nur durch eigenverantwortliches Handeln* zu erreichen ist. Dieses Ergebnis ist für die Frage

---

<sup>17</sup> Vielleicht auch ein Grund dafür, dass es beim Versagen auch auf Managementebene zu Selbstmorden kommt, weil die Schande nicht zu ertragen ist.

nach der Genese der Eigenverantwortungssemantik ganz wesentlich, denn es lässt sich festhalten, dass die Eigenverantwortungserwartungen im modernen Management nicht nur auf einen unmittelbaren Einfluss japanischer Unternehmensführungskonzepte zurückzuführen sind. Sie folgen vor allem auch aus der notwendig gewordenen großen Flexibilität heutiger Arbeitsprozesse, die notwendig ist, damit Unternehmen dem Konkurrenzdruck aufgrund der Globalisierung und der rasanten Technologieentwicklung standhalten können. So ist neben der *Leistungssteigerung* durch Vergrößerung von Handlungsspielräumen und Verantwortungsbereichen der Beschäftigten sowie der *Rekurs auf Humanressourcen* auch in der *Flexibilisierung* moderner Beschäftigungsverhältnisse ein wesentlicher Grund für die Eigenverantwortungspostulate in heutigen Managementkonzepten zu sehen.

### **3.3 Organisationsentwicklung – eigenverantwortliches Lernen für das Unternehmen**

Hinter der Bezeichnung „Organisationsentwicklung“ oder „lernende Organisation“ verbirgt sich ein Konzept, bei dem es um einen grundsätzlichen Wandel in der Struktur und dem Selbstverständnis von Organisationen geht. Ziel ist es, die Organisation in ihrem Handeln zu effektivieren, die Verantwortung aller gegenüber jedem in der Arbeitsgruppe und der Organisation als Ganzer zu stärken und das Engagement zur Erledigung anstehender Aufgaben zu verbessern. Dieses Ziel soll durch nachhaltiges Lernen *aller* in der Organisation mitarbeitenden Personen erreicht werden. Ein Wegbereiter für den Ansatz der „lernenden Organisation“ oder des „organisationalen Lernens“ ist die ‚theory of action‘ von Chris Argyris und Donald Schön, „in der eine allgemeine Theorie menschlichen Handelns mit einer effektiven Theorie organisationaler (Interventions-)Praxis verbunden wird.“ (Brentel 2003: S. 54) Die „theory of action“, ursprünglich ein rein organisationssoziologisch geprägter Ansatz, geht davon aus, dass das Handeln von Menschen in Organisationen stets durch *Abwehrverhalten* und *mangelnde Bereitschaft zu Veränderungen* geprägt ist. Mit Hilfe einer Intervention soll deshalb das Verständnis der Organisationsmitglieder für zwischenmenschliche Beziehungen und soziale Interaktion nachhaltig verbessert werden, um ein verantwortungsvolleres und effektiveres Handeln in der Organisation zu erreichen. Heute gibt es viele verschiedene Ansätze, die das „organisationale Lernen“ als Managementkonzept weiter entwickelt haben. Die hier verfolgte

Untersuchung wird sich jedoch nur auf den Ansatz von Argyris und Schön konzentrieren, weil dieser eine wichtige Grundlage<sup>18</sup> für die Entwicklung von projektbasierten Unternehmensführungskonzepten und des Human Resource Managements ist, die das eigenverantwortliche Handeln der Teamarbeiter zum Gegenstand des Beschäftigungsvertrags machen.

### *3.3.1 Exkurs: Zwei Grundlagen für die „theory of action“ - die Feldtheorie Kurt Lewins und John Deweys pragmatische Philosophie.*

In ihrer „theory of action“ rekurrieren Chris Argyris und Donald Schön ganz wesentlich auf zwei Ansätze: auf die Feldtheorie von Kurt Lewin und die Philosophie des amerikanischen Pragmatismus von John Dewey.

#### *Der sozialpsychologische Ansatz von Kurt Lewin:*

Nach Lewin wird individuelles Verhalten vor allem durch die sozialen Kräfte bestimmt, die auf den Menschen einwirken. In seiner psychologischen Analyse gehe er von einem „ganzheitlichen Charakter“ des Menschen aus und sehe einen „dynamischen Zusammenhang von Wahrnehmung, Erleben und Verhalten“. (Lück 1996) Grundlegend für die Arbeiten Lewins sei deshalb die von ihm entwickelte *Feldtheorie*. Verhalten werde als eine „Funktion des gegenwärtigen sozialen Feldes“ verstanden, was bedeute, dass für Lewin die Vergangenheit nur insofern von Interesse sei, als das gegenwärtige Feld seine Ursprünge dort haben könne. (Ebd.: S. 4 f.) Ähnlich der Psychoanalyse, aber mit Hilfe völlig anderer Methoden (wie Gruppenexperimente oder Beobachtung von realen Situationen) werden die sozialen Kräfte analysiert, die auf das Handeln eines Individuums einwirken. Dabei werde jedoch das soziale Umfeld auch durch die Art, die Persönlichkeit und den Erfahrungsbestand des Individuums strukturiert. (Lewin 1970: S. 22) Deshalb gelte es zunächst, die Gesamtsituation zu erfassen, sich dann nach und nach genauer mit verschiedenen Details zu beschäftigen, um beispielsweise den Bewegungsspielraum einer Person oder den sozialen Kontext, in den ihr Handeln eingebettet ist, genauer erfassen zu können.

Lewin sucht zeit seines Lebens nach allgemein gültigen Gesetzen, die eine psychologische Situation erklären können und bemüht sich um fast mathematische

---

<sup>18</sup> Der Rekurs auf den Ansatz von Argyris und Schön wird in der gegenwärtigen Managementliteratur nicht immer ausgewiesen.

Darstellungen seiner Theorien. Gleichwohl grenzt er sich ausdrücklich vom Behaviorismus ab, der ihm kein wirklichkeitsnahes Vorgehen zur Erklärung sozialpsychologischer Probleme zu sein scheint, denn dieser begehe den Irrtum, „den Charakter einer Tätigkeit nur durch ihre physikalischen Aspekte zu beschreiben und die bedeutende Wirkung der psychologischen Gesamtsituation zu vernachlässigen. Die Experimente über Sättigung [eines Bedürfnisses, Anmerkung B. H.]<sup>19</sup> belegen klar und deutlich, daß identische Armbewegungen zum Zeichnen von Linien entsprechend der Bedeutung dieser Tätigkeit verschiedene psychologische und physiologische Wirkungen haben können.“ (Lewin 1963: S. 121, zitiert in: Lück 1996: S. 63)<sup>20</sup>

Ein Zugang zur Persönlichkeit eines Individuums lässt sich nach Lewin nur über die Beobachtung der Gruppe finden, die es umgibt. (Lewin 1953: S. 140 ff.) Entsprechend liegt der Schwerpunkt seiner empirischen Forschung auf der Analyse von Gruppensituationen. „Jede Gruppenatmosphäre lässt sich als Spiel mit verteilten Rollen ansehen. Weder der autokratische noch der demokratische Führer kann seine Rolle spielen, ohne daß die Gefolgsleute bereit sind, ihre Rolle entsprechend zu spielen. (...) Die Umstellung einer Gruppenatmosphäre von der Autokratie zur Demokratie durch eine demokratische Führung bedeutet daher, daß die autokratischen Gefolgsleute sich auf eine wirkliche Übernahme der Rolle demokratischer Gefolgsleute umstellen müssen.“ (Ebd.: S. 83)<sup>21</sup>

Grundlegend für den Ansatz von Lewin ist demnach, dass eine Veränderung in der Persönlichkeitsstruktur eines Menschen nur über eine grundlegende Veränderung der Stimmung oder der Kultur der Gruppe zu erreichen ist, der dieser Mensch angehört. Über eine Studie zu Ernährungsgewohnheiten von Hausfrauen, die zum Ziel hatte, deren Essgewohnheiten zu beeinflussen, kommt Lewin zu dem Schluss, dass eine Person eher zur Veränderung ihrer Gewohnheiten motiviert werden könne,

---

<sup>19</sup> Mit „Sättigung“ meint Lewin die Veränderung des Bedürfnisstatus von Aufforderung, Sättigung und Übersättigung. Er überträgt diese Erfahrung von der Befriedigung einfacher Bedürfnisse wie Hunger auf das berufliche Arbeiten, wo der Arbeiter durch Druck des Vorgesetzten zum Weitermachen gezwungen wird. Im Rahmen der daraus folgenden Übersättigung können Fehlhandlungen wie „Flüchtigkeitsfehler“, „Vergessen“, „Versprechen“ oder „Stottern“ auftreten oder zu Kurzschlusshandlungen mit „affektiven Ausbrüchen“ kommen. (Lewin 1970: S.15 ff.)

<sup>20</sup> Mit diesem Statement ließe sich Kurt Lewin auch gegen manche derzeitigen biologischen Ansätze zur Deutung von Willensfreiheit beanspruchen.

<sup>21</sup> Ein solcher Rollenwechsel ist nach Lewin aber nicht durch eine Taktik zu erreichen, „die alles laufen läßt. (...) Bisweilen müssen die Menschen ziemlich gewaltsam zur Erkenntnis gebracht werden, was demokratische Verantwortung gegenüber der Gruppe als Gesamtheit bedeutet.“ Dazu müsse der demokratische Führer Macht haben und seine Macht zu einer Bekehrung nutzen. (Lewin 1953: S. 84)

wenn sie als *Mitglied einer Gruppe* entsprechend informiert wird und an einem daraus folgenden Entscheidungsprozess in der Gruppe teilnimmt. Gründe für die deutlich höhere Bereitschaft zur Verhaltensänderung bei Gruppenentscheid (im Gegensatz zur Entscheidung als Einzelperson), wird in der *Selbstverpflichtung* gesehen, auf die sich die Mitglieder der Gruppe festlegen, nachdem sie überzeugt worden sind.

An diesem methodischen Ansatz wird deutlich, dass Lewin im Feedback der Gruppe die wichtigste Voraussetzung, sprich die eigentliche Motivation für eine Verhaltensänderung der einzelnen Person sieht. Dabei ist für ihn jedoch der Veränderungswillen und die tatsächlichen Anstrengungen zur Verhaltensänderung des *Individuums* selbst entscheidend: Ein nachhaltiger Wandel im Gruppenhandeln wird somit in die Verantwortung eines jeden Gruppenmitglieds gelegt. Durch Lernen soll es sein Wissen verbessern und seine Motivation ändern, um seine Anpassung sicherzustellen. Nicht nur hat Lewin mit seinem Ansatz zur Lösung sozialer Konflikte am Arbeitsplatz offenbar auch die Entwicklung des Human-Relations-Konzepts beeinflusst. (Kleinschmidt 2002a: S. 376) In der Betonung der *Selbstverpflichtung* im Rahmen des Gruppenhandelns lässt sich eine weitere Grundlage für die *Entwicklung der Eigenverantwortungssemantik* in modernen Managementkonzepten annehmen, denn der Ansatz von Lewin soll letztlich die normative Integration individuellen Verhaltens in ein Gruppenhandeln sichern helfen.

### 3.3.2 Untersuchungsmethode zu Freilegung von Konflikten nach John Dewey

In das Konzept des organisationalen Lernens von Argyris und Schön ist eine spezifische Untersuchungsmethode eingelagert, mit deren Hilfe Irrtümer und Konfliktsituationen in Organisationen oder Arbeitsgruppen erfasst und Wege zur Veränderung eines nicht zufrieden stellenden Zustands aufgezeigt werden sollen. Dazu rekurren die Autoren (Argyris und Schön 2006: S. 45 ff.) auf John Dewey, einem Vertreter des amerikanischen Pragmatismus.

John Dewey (2008a) hat eine Methodik (*inquiry*) entwickelt, die ausdrücklich nicht nur dem Erschließen und Untersuchen von wissenschaftlichen Forschungsfeldern, sondern auch der Lösung von Problemsituationen im Lebensalltag dienen soll. Dewey unterscheidet fünf Phasen einer Untersuchung a.) die Erfassung von auslösenden Fakten oder Bedingungen; b.) die Analyse, c.) das Erkennen des Problems und d.) die rationale Auseinandersetzung sowie das Durchführen der Problemlösung. Dazu soll in einem letzten Prozessschritt e.) die Umsetzung der



Problemlösung weiter beobachtet und reflektiert werden, so dass immer wieder eine Neuüberprüfung von zugrunde liegenden Bedingungen erfolgt. Die Lösung beansprucht demnach nie eine *statische* Gültigkeit. (Ebd.: S. 127 ff.)

Dieser Ansatz Deweys, der einer Synthese aus Theorie und Praxis verpflichtet ist, erinnert auch an die Aktionsforschung Lewins, wie sie oben vorgestellt wurde. Dabei ist den beiden Wissenschaftlern noch etwas gemeinsam: Beide waren beseelt von der Ansicht, „die Demokratie müsse in jeder Generation neu erlernt werden und sei eine weit schwieriger zu erreichende und aufrecht zu erhaltende Form der sozialen Struktur als die Autokratie. (...) Ohne Kenntnis der Gesetze der menschlichen Natur bei der Gruppenbildung und ohne Gehorsam gegen sie kann eine Demokratie keinen Erfolg haben“ (Allport mit Bezug auf John Dewey in seiner Einleitung zu K. Lewin 1953: Die Lösung sozialer Konflikte; siehe dazu auch Dewey 2008b).

Deutlich wird, dass die „social inquiry“ zur Verhaltensänderung von Gruppen oder Organisationen den Anspruch an die beteiligten Personen formuliert, *ihr Handeln ständig zu reflektieren und zu verändern*. Dabei wird von der Bereitschaft des Menschen zum dauernden Lernen ausgegangen. Dewey wollte so vor allem die demokratischen Handlungsfähigkeiten der Bürgerinnen und Bürger fördern. Er ging davon aus, dass Menschen in einer demokratisch verfassten Gesellschaft per se das Verlangen haben würden, beständig ihr Verhalten und die Erziehung in der Gesellschaft zu verbessern, wobei er von den grundlegenden Fähigkeiten der Menschen zur intelligenten Beurteilung und vernünftigen Handlung ausging, wenn entsprechende Randbedingungen vorgegeben sind. (Dewey 2008a)

Sowohl John Dewey wie auch Kurt Lewin geht es somit um eine durchgängige Demokratisierung der Gesellschaft, die wiederum die ethische Grundlage für jegliches soziales Handeln bereithalten soll. Beiden Ansätzen ist aber auch gemeinsam, dass sie den Individualismus sehr betonen und dabei (tiefen-)psychologische Analysen bestimmter Verhaltensweisen kaum berücksichtigen. Ein psychologischer Ansatz, der sich auch bei Argyris und Schön wiederfindet.

### 3.3.3 Die „theory of action“ von Chris Argyris und Donald A. Schön

Gegenwärtige Managementkonzepte, die hohe Anforderungen an den einzelnen Beschäftigten stellen, rekurrieren oftmals, ohne es transparent zu machen, auf Argyris und Schön. (Brentel 2003) Beide Autoren waren nicht nur als

Wissenschaftler, sondern auch als Unternehmensberater und Trainer tätig: *Chris Argyris* lehrte an der Graduate School of Business der Harvard University und unterhielt gleichzeitig auch eine Unternehmensberatungsfirma. *Donald Schön*, der über Dewey promovierte, hatte unter anderem eine Professur am Massachusetts Institute of Technology (MIT) – an dem auch Lewin lehrte und forschte – und war zwischendurch ebenfalls bei einer Unternehmensberatung beschäftigt.

Der Ansatz der Organisationsentwicklung von Argyris und Schön basiert auf der Annahme, dass in Zeiten des schnellen Wandels Organisationen geradezu genötigt sind, dauernd zu lernen, um so geänderten Gegebenheiten nachzukommen. Die „theory of action“ passt somit recht gut zu den Bedingungen der Globalisierung wie auch zur rasanten Technologieentwicklung und zu den Veränderungen der Marktverhältnisse mit der dauernden Anpassung an Shareholder-Interessen.

Argyris und Schön rekurrieren in ihrem Organisationsentwicklungskonzept auf eine sehr Praxis orientierte Handlungstheorie, die sich von den klassischen sozialwissenschaftlichen Handlungstheorien unterscheidet. Argyris schreibt im Vorwort seines Buches „Wissen in Aktion“, er verfolge das Ziel, „ein in Aktion [meines Erachtens besser übersetzt mit dem Begriff ‚Handeln‘; Anmerkung B. H.] umsetzbares Wissen bereitzustellen, das man einsetzen kann, um Organisationen jeden Typs aufzubauen. In solchen Organisationen soll vor allem nach *verwertbarem Wissen, der Bereitschaft zur persönlichen Verantwortung und dem Willen, effektiv zu lernen und zu agieren*, gesucht werden.“ Er glaube, „dass solch ein Ziel die menschliche Kompetenz, das Vertrauen und die Effizienz fördert und gleichzeitig die Organisationen innovativer, flexibler und effektiver werden lässt“ (Argyris 1997: S. 7; Hervorhebung von B. H.)

Verfolgt wird demnach ein Konzept zur Organisationsentwicklung, das dem einzelnen Mitglied große Aufmerksamkeit und Verantwortlichkeit zubilligt, wobei jedoch ausdrücklich die individuellen Interessen und Bedürfnisse eng an die Interessen der Organisation gebunden werden. Den Ausführungen beider Autoren zufolge soll die Effektivierung von Organisationen über eine *Entwicklung, ja eigentlich eine Veränderung der Persönlichkeitsstruktur des einzelnen Beschäftigten oder Organisationsmitglieds, aber auch durch das Abrufen allen Wissens dieser Person* erreicht werden. Hieran wird der Bezug zur Feldtheorie von Kurt Lewin deutlich.

Als eine wesentliche Voraussetzung für die Persönlichkeitsveränderung sehen die Autoren die *Bereitschaft zum Erlernen* veränderter Verhaltensweisen. Geändert

werden solle vor allem das Verhalten, das dann Bedeutung gewinnt, wenn Personen mit anderen interagieren, und das darauf ziele, bestimmte Konsequenzen zu erreichen. Mit anderen Worten, es geht um soziales Handeln und um die Verantwortlichkeit des Individuums für die Folgen seines Handelns.<sup>22</sup>

Zwar sind auch beide Autoren der Meinung, dass man das Handeln von Organisationen nicht allein auf das Verhalten einzelner Mitglieder reduzieren könne, nicht mal auf die Gesamtheit aller beteiligten Individuen, aber sie betonen trotzdem, dass es kein organisationales Handeln ohne individuelles Handeln gebe, denn das Handeln der Einzelnen sei eingebettet in eine von der Organisation bestimmte Umgebung.

#### *Wie verbindet sich individuelles mit organisationalem Handeln?*

Nach Argyris und Schön wird das Handeln von Organisationen durch ein gemeinsam geteiltes Regelwerk bestimmt – die Autoren sprechen wie Luc Boltanski und Eve Chiapello (2003) von einer „Polis“ –, an das sich die Mitglieder im Wesentlichen halten. Dieses Regelwerk sei von grundlegender Bedeutung beim Zustandekommen von Entscheidungen, die für alle Beteiligten verbindlich sind. Es lege fest, an wen welche Aufgaben delegiert werden und wo die Grenzen zwischen der Gesamtheit der Mitglieder und dem Rest der Welt lägen. (Argyris und Schön 2006: S. 24 f.) Allgemein gesehen sei mit *organisationalem Handeln* das Verhalten von Menschen gemeint, das eindeutig auf eine oder an einer Organisation ausgerichtet sei. Es seien Einzelpersonen, die entscheiden und handeln, aber sie täten dies stets als Vertreter der Gesamtheit – der Organisation.

#### *Was wird unter der „lernenden Organisation“ verstanden?*

Handeln die Mitglieder für die Organisation, sei immer davon zu sprechen, dass diese lerne, „wenn ihre Mitglieder für sie *lernen*, in ihrem Namen einen Untersuchungsprozeß durchzuführen, der zu einem Lernergebnis führt“ (ebd.: S. 26). Es gehe dabei nicht um eine Untersuchung im üblichen wissenschaftlichen Sinne, sondern in der grundsätzlicheren Bedeutung, wie sie John Dewey verstehe, nämlich der Verbindung von Denken und Handeln, „die vom Zweifel zur Lösung des Zweifels fortschreitet“ (ebd.: S. 26). In Organisationen kämen Zweifel, die Untersuchungen

---

<sup>22</sup> Mir erscheint der von Argyris & Schön verwendete Begriff von „Handlungstheorie“ – „theory of action“ hier missverständlich, weil es sich im Wesentlichen doch um ein Konzept zur Verhaltensmotivation oder um handlungsleitende Theorien dreht. Dagegen wird im sozialwissenschaftlichen Verständnis unter dem Begriff Handlungstheorie meist ein etwas umfassenderer Ansatz verstanden.

nach sich ziehen, dann auf, wenn die erwarteten Ergebnisse des organisationalen Handelns nicht mit den real erzielten übereinstimmen: Nach Argyris und Schön entstehe so eine „problematische Situation“, die die Akteure zunächst überrasche und deren Routinehandeln blockiere. Aber gerade diese Überraschung lasse auch den Wunsch aufkommen, die fehlende Übereinstimmung wieder herzustellen. Entsprechende individuelle Überlegungen mündeten dann in eine organisationale Untersuchung, wenn die einzelne Person sie im Rahmen des Regelwerks der Organisation anstelle. (Ebd.: S. 31)

So komme es zu einer Wechselwirkung zwischen Untersuchungen, die sich auf das individuelle wie auf das organisationale Handeln mit dem Ziel richten, sowohl eine Verhaltensänderung bei dem einzelnen Individuum zu bewirken wie zu veränderten Strukturen oder Verfahren in der Organisation zu führen, was wiederum das Handeln aller Mitglieder verändere. Die Organisation sei das Bestandsumfeld für das Wissen der Mitglieder, und es gelte zu erreichen, dass das Wissen der einzelnen Mitglieder, das sich auf ihr Handeln im Rahmen der Organisation beziehe, dieser auch vollständig zugänglich gemacht werde. Als produktiv gelte „organisationales Lernen“ nach Argyris und Schön nur dann, wenn es zu einer Leistungsverbesserung der Organisation führe. (Ebd.: S. 35)

#### *Voraussetzung für „organisationales Lernen“: Überwinden von Abwehrverhalten*

Grundlegend ist für Argyris und Schön (2006) die Annahme, dass in Organisationen die Bereitschaft zum Erlernen von veränderten – im Sinne von besseren – Verhaltensweisen dadurch blockiert werde, dass sie ihren Mitgliedern „Abwehrreaktionen“ gestattet, mit denen sie versuchten, „Peinlichkeiten“ und „Gefühlen der Bedrohung“ aus dem Weg zugehen. Dabei würden gerade solche Abwehrreaktionen Problemlösungen und Entscheidungsfindungen verhindern und so dazu dienen, die Übernahme von Verantwortung zu vermeiden. Individuen würden solch ein Abwehrverhalten bereits im frühen Lebensalter erlernen. Im Alltagsleben begegneten sich Menschen hinsichtlich solcher Abwehrreaktionen normalerweise mit gegenseitigem Respekt, wodurch innerhalb von Organisationen ein Norm- und Wertesystem zu Tragen komme, das bei den Beteiligten solche Abwehrmechanismen bestätige. In Anlehnung an den Ansatz von Kurt Lewin geht es den Autoren darum, solche Abwehrstrategien in Organisationen zunächst aufzudecken und dann den Prozess ihrer Bestätigung zu unterlaufen.

Aus dem Ergebnis der organisationalen Untersuchung könne so ein verändertes Denken und Handeln hervorgehen, das Bestandteil des Wissens der Organisation werde. Dieses ermögliche der Organisation, bei den Mitgliedern das Erlernen neuer, effektiverer Verhaltensweisen zu fördern und innerhalb der Organisation ein entsprechend geändertes Norm- und Wertesystem zu etablieren. In einem dritten Schritt müsse dann der Erfolg beziehungsweise die Effektivierung des organisationalen Handelns geprüft werden, um die geänderten Verhaltensweisen und Normen noch weiter verbessern zu können. (Argyris und Schön 2006)

### *3.3.4 Fazit: Eigenverantwortung – Voraussetzung für dauerndes Lernen, permanente Selbstreflexion und kontinuierliche Bereitschaft zur Veränderung*

Der sozialpsychologische Ansatz von Kurt Lewin wie auch der pädagogische Ansatz von John Dewey zielen auf Veränderung oder „Bekehrung“ der Menschen zu demokratisch gesinnten Bürgerinnen und Bürgern.<sup>23</sup> Die „theory of action“ von Argyris und Schön beschäftigt sich ebenfalls mit der Veränderung der Persönlichkeitsstruktur von Menschen – hier als Mitglieder von Organisationen oder Beschäftigte in einem Wirtschaftsunternehmen. Lewin und Dewey konnten sich bei ihrem Ansinnen noch darauf berufen, dass es ihnen um die Emanzipation der Menschen, um die Überwindung autoritärer Strukturen gehe, um eine „bessere“ Lebenswelt für alle Bürgerinnen und Bürger zu erreichen. Dagegen geht es beim „organisationalen Lernen“ von Argyris und Schön allein um die Veränderung der Organisationsmitglieder, um (Markt-)Erfolge der Organisation oder des Unternehmens besser erreichen zu können. Im Grunde genommen handelt es sich bei dem Ansatz von Argyris und Schön um ein tief greifendes Arbeitsmotivationsprogramm. Dieses ist darauf ausgerichtet, die Beschäftigten dazu zu bewegen, sich die Leitwerte und Zielvereinbarungen des Unternehmens so zu eigen zu machen, dass sie selbständig handeln, Verantwortung übernehmen und ihr ganzes verfügbares Wissen und Können zum Einsatz bringen können, um ihr Handeln stets im Hinblick auf die Unternehmensziele zu effektivieren.

---

<sup>23</sup> Kritisch ist dabei zu fragen, ob ein Demokratisierungsprozess der Gesellschaft durch ein solches sozialpsychologisches Bekehrungskonzept überhaupt zu erreichen ist. Jedoch muss man die beiden Wissenschaftler vor dem Hintergrund des Zweiten Weltkriegs verstehen, wo es in den USA darum ging, wie die nationalsozialistisch geprägten Deutschen für eine demokratisch verfasste Gesellschaft gewonnen werden konnten. Insbesondere Kurt Lewin war offenbar in entsprechende Umerziehungsprogramme der US-Regierung eingebunden.

An dem Konzept des „organisationalen Lernens“ von Argyris und Schön sticht sofort ins Auge, dass darin an die betroffene Person hohe Ansprüche gestellt werden: Sie muss sich stets bewusst sein, dass sie zwar als Einzelperson handelt, dabei aber immer die Organisation als Ganze vertritt. Sie muss sich bereit finden, all ihre Fähigkeiten gegenüber den Kollegen offenzulegen und der Organisation zur Verfügung zu stellen. Sich selbst permanent in Frage zu stellen, Abwehrverhalten überwinden, sich dauernd selbst reflektieren und immer wieder bereit zu sein, neue Verhaltensweisen zu erlernen, sind Ansprüche an eine Person, die tief in die psychische Struktur von Menschen eingreifen. Es handelt sich hierbei um Erwartungen, die normalerweise nur in der Psychotherapie an Patienten gestellt werden können. Nur hat der Patient in der psychotherapeutischen Situation einen Therapeuten zur Seite, der ihm hilft, seinen Weg zu finden. Aus der Psychoanalyse weiß man, wie komplex zwischenmenschliche Beziehungen sind, wenn man beispielsweise von „Übertragungen“ und „Überlagerungen“ spricht. Dies gilt umso mehr für gruppensdynamische Prozesse. (Wolf 2001)

Abwehrverhalten ist eine typische Art, Angst oder andere überfordernde Affekte abzuwehren. „Interaktionelle und institutionelle Abwehr ist wie jede Abwehr zwiespältig. Sie schützt vor Überforderung, dafür blendet sie aber auch das Überfordernde aus, was zu einer Selbsteinschränkung führt. (...) Abwehr ist immer auch Bewältigung psychischer und sozialer Konflikte (...) Aus diesem Grund ist es sinnvoll, Abwehr- und Bewältigungsmechanismen oder -strategien nach den Niveaus ihrer Wirksamkeit zu differenzieren ...“ (ebd.: S. 94). An diesen Ausführungen soll nur verdeutlicht werden, wie komplex die Analyse gruppensdynamischer Prozesse ist. Umso mehr erscheint das Konzept von Argyris und Schön, die solche Prozesse im Rahmen eines Arbeitszusammenhangs im Arbeitsteam (ohne Supervision?), zumindest ohne analytische Begleitung zur Disposition stellen wollen, äußerst problematisch und eher auf eine Disziplinierung der betroffenen Beschäftigten, als auf eine Erleichterung der Arbeitsweisen hinauszulaufen.

In der Gruppentherapie oder Supervisionsgruppe stehen die Mitglieder gerade nicht unter Leistungsdruck. Und sie können sich auf die Diskretion des Therapeuten oder Supervisors verlassen. Dagegen ist das Arbeitsteam, in dem der Beschäftigte im Rahmen des „organisationalen Lernens“ nach Argyris und Schön zur „Änderung seines Charakters“ (Brentel 2003) aufgefordert wird, eine Gruppe, mit der die Person im Unternehmen eng zusammenarbeitet, von der sie in ihrer Existenz abhängig ist. In

der Theorie zielt das Konzept des „organisationalen Lernens“ *nur* darauf, dass die Mitarbeiter/innen sich die Wertbasis des Unternehmens zu eigen machen und das Wissenskapital vermehren (Falk 2007). In der Praxis geht es für den betroffenen Mitarbeiter jedoch um den Erhalt eines Beschäftigungsverhältnisses, um das Bestehen der Person in der Arbeitsgruppe.

Nun mag in der Unternehmenspraxis das Konzept des „organisationalen Lernens“ nur in rudimentärer Form Eingang gefunden haben. Aber darin liegt gerade das Problem, denn mit diesem Arbeitsmotivationsprogramm wurde der Grundstein dafür gelegt, dass im modernen Beschäftigungsverhältnis die Grenze zwischen privatem und professionellem Verhalten aufgegeben werden muss. Auch begründet das Konzept des „organisationalen Lernens“ einen enormen Zuwachs an Verantwortung für den einzelnen Beschäftigten. Nicht nur, dass er sich mit der ganzen Person in den Arbeitsprozess einzubringen hat, er muss auch stets im Bewusstsein handeln, dass er nicht mehr nur ein Rädchen im großen Getriebe darstellt, sondern dass er selbst die Organisation ist, dass der Unternehmenserfolg tatsächlich von seiner Person abhängt.

Dabei kann eine merkwürdige Double-Bind-Situation entstehen: Eng verbunden mit seinem Arbeitsteam soll der Beschäftigte enorme eigenständige Anstrengungen zur Verbesserung seines Leistungsvermögens unternehmen und entsprechend auch Eigenleistungen erbringen, um die Organisationsziele zu verwirklichen. Das Beschäftigungsverhältnis wird so einerseits extrem individualisiert und ist aber andererseits durch die auf den gemeinsam zu erreichenden Markterfolg ausgerichtete Einbindung in ein Arbeitsteam auch sehr kollektivisiert. Früher gab der Vorgesetzte (Meister, Abteilungsleiter etc.) im hierarchisierten Unternehmen die Arbeitsaufgaben vor, die der Beschäftigte auszuführen hatte und wofür er vor allem gegenüber der Unternehmensführung verantwortlich war. Zwar wurde auch im Team gearbeitet, aber für den einzelnen Beschäftigten bestand keine unmittelbare Verantwortung gegenüber den Kollegen. Innerhalb des von Argyris und Schön angedachten Arbeitsteams – und so ähnlich werden heute im Rahmen des „Human Resource Managements“ die Arbeitstrukturen auch eingerichtet –, arbeitet der Beschäftigte vor allem in hoher Verantwortung gegenüber seinen Kollegen im Arbeitsteam. Das findet seine besondere Bedeutung noch darin, dass das Team mit seinem Arbeitsergebnis unmittelbar erfolgreich auf dem Markt sein muss, um in Beschäftigung bleiben zu können.

So kann sich der Beschäftigte zwar einerseits in seiner Arbeit scheinbar unabhängiger fühlen und den Eindruck gewinnen, sich wesentlich mehr als früher selbst verwirklichen zu können. Andererseits ist er dabei eng an sein Arbeitsteam gebunden und gewinnt Anerkennung für seine Arbeit letztendlich nur durch den gemeinsam erzielten Markterfolg. Die Folge kann sein, dass er die Grenzen seiner Leistungsfähigkeit immer weiter ausdehnt oder sich deren gar nicht mehr bewusst wird. „Workaholics“ nennt man Betroffene, „Burnout-Syndrom“ oder Depressionen können die Krankheitsfolgen sein. Die Literatur dazu ist vielfältig. Selbst im Harvard Business Manager finden sich heutzutage Artikel wie beispielsweise über „Work-Life-Balance“ (2009) oder „Der Sinn des Lebens“. Schon zu Beginn einer Karriere sollte sich jeder Gedanken über seine Vorstellungen von „beruflichem Erfolg und privatem Glück machen“ (2011). Auch das Magazin „Der Spiegel“ veröffentlichte jüngst einen entsprechenden Artikel mit dem Thema „Volk der Erschöpften“.

Es lässt sich annehmen, dass in dem Konzept der „lernenden Organisation“ mit den hohen Ansprüchen an betroffene Personen eine ganz wesentliche Grundlage für die Entwicklung des Human Resource Managements zu sehen ist. Die Methode von Argyris und Schön ist wie ein Motivationsprogramm für Eigenverantwortung am Arbeitsplatz zu lesen. Inzwischen ist die Erwartung von Eigenverantwortung im beruflichen Handeln zu einem Softskill geworden, der in fast jeder Stellenbeschreibung enthalten ist. Personalmanagement zielt heute vor allem auf „individuelle Kernkompetenzen“ der Beschäftigten und macht es sich deshalb zur zentralen Aufgabe, eine Persönlichkeitsentwicklung „zu Gunsten einer Selbstförderung des Mitarbeiters“ zu betreiben. Dabei muss offenbar auch bestimmten Problemen begegnet werden, denn „eine *persönlichkeitsgerichtete ,Qualifizierung‘* sollte (...) einen Schwerpunkt auf die Auflösung des individuellen Dilemmas zwischen umfassenden Anforderungen an die Flexibilität einerseits und dem langfristigen Commitment, Vertrauen und der Verantwortung andererseits setzen. Um das Bild von Sennet aufzugreifen – sie soll der ‚Corrosion of Character‘ entgegenwirken und wird daher vorrangig die Entwicklung der persönlichen Schlüsselqualifikationen akzentuieren.“ (Bruch 1999: S. 119)



## 4 Das Human Resource Management: Flexibilität und Kreativität der Beschäftigten

Ein Grund für den Paradigmenwechsel vom Fordismus zum Postfordismus besteht darin, dass die Unternehmen seit den ersten Wirtschaftskrisen nach dem Zweiten Weltkrieg nicht mehr von einer gleich bleibenden Nachfrage ausgehen können, sondern ab Ende der 1960er Jahre zunehmend nur produzieren, was schon verkauft ist, also eine Produktionsplanung etabliert wurde, die sich eng an den Marktbedürfnissen orientiert. Eine kleinteilige, auf engem Spezialistentum beruhende Arbeitsorganisation wie der Taylorismus (oder Fordismus), in der der einzelne Beschäftigte keinen Überblick über die gesamte Produktherstellung hat und sich selbst auch mit dem Produkt und der Qualität seiner Arbeit nicht identifizieren kann, wird diesen Ansprüchen nicht mehr gerecht. Auch stellten überbezahlte und überbürokratisierte Verwaltungs- und Führungsebenen, die sich nur sehr langsam auf geänderte Anforderungen einstellen, ein Hindernis im Konkurrenzkampf um die Weltmärkte da. (dazu Falk 2007)

Das Programm zur „Humanisierung der Arbeitsbedingungen“ der westdeutschen Unternehmen Anfang der 1980er Jahre hatte zunächst eine Verteuerung des Produktionsfaktors „Arbeitskraft“ zur Folge, was in der Gegenreaktion zu massiven Kostensenkungs- und Personalabbauprogrammen der Lean-Production führte. Gleichzeitig gewann jedoch das Personal gegenüber allen anderen Produktionsfaktoren immer größere Bedeutung: „Arbeit wird als Aktivum in der Bilanz erfasst und nicht nur als Kostenfaktor geführt. Ausgaben für Aus- und Weiterbildung sind in diesem Verständnis Investitionen in Humanvermögen.“ (Ebd.: S. 13)

In der Folge wurden Selbstorganisations-Managementmethoden<sup>24</sup> konzipiert, wie beispielsweise „Projektmanagement“<sup>25</sup> oder „Reengineering“<sup>26</sup>, die den einzelnen

---

<sup>24</sup> „Selbstorganisation bedeutet somit die völlige *Abkehr vom Taylorischen Prinzip*. Kopfarbeit muß den Arbeitern wieder abverlangt werden, die Verantwortung für deren Tun und Handeln darf nicht abgesprochen werden“ (Schwager/Haar 1996: S. 263). „Die Mitarbeiter fühlen sich als Individuen oder als Gruppe für die Ergebnisse ihrer Arbeit verantwortlich. Sie kontrollieren selbst laufend ihre Arbeitsergebnisse, sie führen sich selbst“ (ebd.: S. 265).

<sup>25</sup> „Projektmanagement beinhaltet die Bereiche Organisation, Planung, Führung, Steuerung/Regelung sowie Überwachung im Hinblick auf ein Projekt und dient der Koordination der im Projekt ablaufenden Prozesse.“ (Schwager/Haar 1996: S. 36)

<sup>26</sup> „Kern des Reengineering ist die Systemtransformation („Restructuring“) von nach Verrichtungsaufgaben in Geschäftseinheiten gegliederte Organisationen in nach Kernprozessen gruppierte, flache Organisationen mit teilautonomen Einheiten.“ (Haiss 2000: S. 270) Der Autor unterscheidet die bisherige Funktionsorientierung von der zukünftigen Prozessorientierung in der Unternehmensführung: Waren bisher die Mitarbeiter das Problem,

Betriebseinheiten der Unternehmen beziehungsweise deren Mitarbeitern als Arbeitsgruppe die *volle Verantwortung* für den Erfolg oder Misserfolg des Produkts oder der Dienstleistung auf dem Markt übertragen. Das bedeutet, dass unternehmerisches Handeln nicht mehr an die Führungsebene gebunden ist, sondern bereits in den einzelnen Arbeitsgängen der Beschäftigten stattfindet. (Gleißmann/Peters 2001) Grundlegend für diese moderne Unternehmensführungsmethoden ist das Human Resource Management.

#### **4.1 Die strukturellen Vorgaben für Unternehmen im Human Resource Management**

Die neuen Human Resource Management-Methoden gewannen ab dem Beginn der 1990er Jahre umso größere Bedeutung, als seitdem der Anteil an der Industriearbeit mit dem klassischen Produktionsprozess von Gütern in Deutschland immer mehr ab-, und der Dienstleistungssektor immer mehr zugenommen hat. Im Rahmen von Dezentralisierung und Individualisierung von Arbeitsstrukturen mussten selbstorganisierte, eigenverantwortliche und autonome Arbeitsprozesse etabliert werden. (Götz und Geramanis 2003)

Um die einschneidenden Veränderungen für die Unternehmensorganisation aufzuzeigen, sei auf die nachfolgende Übersicht über die Entwicklung der Managementkonzepte vom Taylorismus über den Human Relations-Ansatz zum Human Resource Management verwiesen:

<b>Traditionelles Modell</b>	<b>Human Relations Modell</b>	<b>Human Resources Modell</b>
Annahmen, dass die meisten Menschen empfinden Abscheu vor der Arbeit.	Menschen wollen sich als bedeutend und nützlich empfinden.	Menschen wollen zu sinnvollen Zielen beitragen, bei deren Formulierung sie mitgewirkt haben.
Lohn ist wichtiger als die Arbeit selbst.	Menschen benötigen Zuneigung und Anerkennung. Arbeitsmotivation ist wichtiger als Geld.	Die meisten Menschen könnten kreativere und verantwortungsvollere Aufgaben übernehmen.
Nur wenige wollen/ können Aufgaben übernehmen, die Kreativität, Selbstbestimmung und Selbstkontrolle erfordern.		
Empfehlungen, der Manager muss Unterebene eng überwachen und kontrollieren.	Manager sollen jedem Mitarbeiter das Gefühl der Nützlichkeit und Wichtigkeit geben,	Manager sollen verborgene Anlagen und Qualitäten der Mitarbeiter nutzen.

sind im neuen Konzept die Prozesse das Problem. Tun (Umsetzung) und Verantwortung für einen Prozess sollen deckungsgleich sein.

Aufgaben werden in einfache, repetitive und leicht zu lernende Schritte aufgeteilt.	Mitarbeiter gut informieren und auf ihre Einwände hören.	Atmosphäre schaffen, in der sich die Mitarbeiter voll entfalten können.
Detaillierte Arbeitsanweisungen entwickeln und durchsetzen.	Mitarbeitern Gelegenheit zur Selbstkontrolle bieten.	Mitbestimmung praktizieren und Fähigkeit zur Selbstbestimmung und Selbstkontrolle entwickeln.
Erwartungen, Menschen ertragen die Arbeit, wenn der Lohn stimmt und der Vorgesetzte fair ist.	Informationen, Mitsprache befriedigen, die Bedürfnisse nach Anerkennung und Wertschätzung.	Produktivitätssteigerungen durch Mitbestimmung, Selbstbestimmung und Selbstkontrolle.
Arbeiter erreichen das Soll, wenn die Aufgaben einfach genug sind und sie eng kontrolliert werden.	Befriedigung führt zu Zufriedenheit und baut Widerstände gegen formale Autorität ab.	Als Nebenprodukt kann auch die Zufriedenheit steigen, da die Mitarbeiter ihre Fähigkeiten nutzen können.

Die unterschiedliche Beschreibung des Mitarbeiters in den Managementkonzepten; mit leichten Korrekturen übernommen aus Falk 2007: S. 12.

Die Übersicht zeigt die zunehmende Bedeutung, die in der Unternehmensführung der Person des Beschäftigten zuerkannt, aber auch die Zunahme an Verantwortung, die dabei verlangt wird. Im Rahmen des Human Resource Managements werden die Mitarbeiter eines Betriebs als bestimmende Faktoren für den Unternehmenserfolg angesehen und deshalb Personalführung und Personalentwicklung in das Zentrum der Unternehmensstrategie gestellt. „Unternehmen werden durch Mitarbeiter gestaltet, die Produktivität aller Produktionsfaktoren hängt von den Mitarbeitern ab; qualifizierte Mitarbeiter sind eine knappe Ressource, mit der es sorgfältig umzugehen gilt, und qualifizierte Mitarbeiter sind teuer.“ (Falk 2007: S. 7)

Die Rückbesinnung auf die Humanressourcen als wichtiger „Potentialfaktor“ der modernen Arbeitsorganisation hatte zur Folge, dass nicht nur die bisherigen Beschäftigungsbeziehungen völlig verändert, sondern überhaupt die traditionellen Unternehmensstrukturen aufgelöst wurden: Flexibilisierung, offene Grenzen zwischen Unternehmensinnerem und -äußerem wie Lieferanten und Kunden lösten den bislang starr hierarchischen Unternehmensaufbau ab. Das führte nicht nur zur Reduktion der Unternehmensführung auf ein Mindestmaß, sondern hatte einschneidende Folgen für die Beziehung zwischen Unternehmen und Beschäftigten. Unternehmen, die nach dem Human Resource Management eingerichtet sind, konzentrierten sich einerseits auf Kernkompetenzen und integrierten sich

andererseits mit diesen Kernkompetenzen in passende Netzwerke. Das habe eine Differenzierung der Beschäftigungsverhältnisse zur Folge. (Sattelberger 1999)<sup>27</sup>

So gebe es *Kernbelegschaften*, deren „Wissenskapital“ mit den Kernkompetenzen, die das Unternehmen zur Verfügung haben muss, völlig übereinstimme. Ziel der Personalführung sei es, dieses „Wissenskapital“ für das Unternehmen zu sichern, indem *Know-how* (meint Identifizierung, Entwicklung, Pflege und Wettbewerbsschutz von Schlüsselkompetenzen), *Loyalität* (Bindung, Festigung des Beschäftigungsvertrags) und *Lernfähigkeit* dieser Beschäftigten gefördert würden.

Weiter gebe es die *wettbewerbsfähige Belegschaft* mit Beschäftigten, die einerseits ständig ihre Supportfunktion für die Kernkompetenzen des Unternehmens erbringen sollen, andererseits aber nicht fest an das Unternehmen gebunden würden. Daraus ergebe sich, dass Mitarbeiter, die diesem Belegschaftsteil angehörten, ihre Marktfähigkeit permanent selbst erhalten und über entsprechende Arbeitsbeziehungen neue Beschäftigungsmöglichkeiten ausloten müssten (Employability). Sattelberger nennt diese die „Netzwerkbelegschaft“. Hierzu werde eine neue Form des Beschäftigungsvertrags eingeführt, der mit einer zeitlichen Befristung der Anstellung dem Unternehmen Flexibilität sichere, es aber gleichzeitig auch dazu verpflichte, zur Entwicklung der Employability der Beschäftigten beizutragen. Das entsprechende Motto ist: „Wenn du mir Performance und Commitment gibst, dann unterstütze ich deine Beschäftigungsfähigkeit.“ (Ebd.: S. 23) Als Drittes gebe es noch die *elastische, fluide Belegschaft*, bei der Arbeitnehmer nur kurzfristig für ein Projekt eingestellt würden. Solche Beschäftigten sollten möglichst wenig Fix- und nur geringe Arbeitskosten verursachen. Das Beschäftigungsverhältnis orientiere sich am „Hire and fire“-Prinzip. (Ebd.: S. 21)

Die Personalpolitik im Rahmen des Human Resource Managements hat einschneidende Folgen: Der neue soziale Kontrakt zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer wird nicht mehr zwischen Unternehmen und Beschäftigten geschlossen, sondern zwischen Auftraggebern (dem Unternehmen) und Auftragnehmern (den Mitarbeitern), Letztere werden oftmals nur als selbstständige Subunternehmer vertraglich gebunden (outsourcing!). Die neue Form des Beschäftigungsvertrags führe dazu, dass nicht mehr das Verhältnis zwischen Kapital

---

<sup>27</sup> Thomas Sattelberger wird als einer der renommiertesten Personalmanager Deutschlands beschrieben. Er war lange Jahre bei Daimler Benz und bei der Lufthansa. In beiden Unternehmen war er federführend in der Führungskräfte- und Personalentwicklung tätig. Heute ist er Personalvorstand bei der Telekom. Er zählt zu den „68-Veteranen“ (FAZ vom 23. Mai 2010), der zusammen mit Joschka Fischer 1967 gegen den Vietnamkrieg demonstrierte.

und Arbeit geregelt werde, sondern die Beziehung zwischen *unterschiedlichen Formen* des Kapitals, nämlich zwischen Finanziellem Kapital (Shareholder/Investoren), Marken- und Kundenkapital (Kunden) sowie Human- oder Wissenskapital (Mitarbeiter). (Ebd.: S. 38)

Entsprechend verändere sich die Personalführung in den Unternehmen: Bei den Schlüsselmitarbeiter/innen gehe es darum, die Loyalität zum Unternehmen zu stärken. Dazu würden „Corporate (Social) Responsibility“-Konzepte als ein „Mittel des Personalmarketing“ eingesetzt.<sup>28</sup> Es handle sich hierbei um eine sogenannte Unternehmensphilosophie, mit der selbst gestellte normative Ansprüche an das Handeln für alle Mitarbeiter des Unternehmens formuliert würden, wie beispielsweise interne Programme zur Gleichstellung, Einhaltung der Menschenrechte, Festlegung von Mindestlöhnen, die Ablehnung von Kinderarbeit. Dazu gebe es auch extern ausgerichtete Programme wie soziale Projekte, beispielsweise Hilfe bei Aidskrankung – in Südafrika durch die Firma Daimler-Benz – oder Umweltschutzprogramme etc., die zur Unternehmenspolitik vor allem der Globalplayers gehörten.

Sattelberger (1999) sieht deshalb die modernen Unternehmen „am Scheideweg zwischen Söldnerheer und Kulturgemeinschaft“: Das „Söldnerheer“ stünde für schnelles Geldverdienen und Gewinnmaximierung im Sinne der Shareholder-Erwartungen, während die „hochprofessionelle partnerschaftliche Network Enterprise (...) auf vertraglicher Grundlage zeitlich befristete Projekte realisiert, oder aber als „Kultur- und Emotionsgemeinschaft, die ihre Kernkompetenzen nutzt bzw. weiterentwickelt und in längerfristig angelegten Partnerschaften eingebunden ist“ (ebd.: S. 66).

Das Human Resource Management verursacht eine grundlegende Veränderung der Unternehmensstrukturen: So gibt es derzeit fast nur noch das Netzwerkunternehmen oder gar die „virtuelle Organisation“. (Die Zerlegung der Firma Hoechst in den 1990er Jahren kann hierfür als Beispiel gelten<sup>29</sup>.) Heutige Unternehmen operieren lokal, regional, national und im Rahmen der Globalisierung international. Es handelt sich bei den Netzwerken, die sie eingehen, oft nur um vorübergehende Partnerschaften, die zur Bearbeitung eines bestimmten Vorhabens geschlossen und nach Abschluss des Projekts wieder aufgelöst werden. (Sattelberger 1999: S. 60 f.) Der

---

<sup>28</sup> Siehe dazu u. a. : M. Körner 1990: Corporate Identity und Unternehmenskultur: Ganzheitliche Strategie der Unternehmensführung, Stuttgart.

<sup>29</sup> Dazu Menz, W. und Becker, St. und Sablowski, Th. 1999: Shareholder-Value gegen Belegschaftsinteressen. Der Weg der Hoechst-AG zum „Life-Sciences“-Konzern. Hamburg.

Zusammenhalt der Schlüsselbelegschaft wird über die Unternehmenskulturgemeinschaft hergestellt, die als „neuer moralischer Kontrakt“ gilt: Alle arbeiten an der gleichen Aufgabe, nämlich den Unternehmensgewinn für die Shareholder zu maximieren. (Kruschnitz 1998: S. 34–40)

#### **4.2 *Der Beschäftigte im Human Resource Management: Wissenskapitalist statt Arbeitnehmer***

Wichtige Issues der modernen Personalentwicklung sind nach Sattelberger (1999) die Veränderung von der Arbeitgeber/-nehmer-Beziehung, von der früheren „Unternehmensfamilie“, zu einer rein aufgabengebundenen Beziehung, wie sie sich mit der Metapher des professionellen Sportteams umschreiben ließe. In dem Zusammenhang wird auch vorgeschlagen, die unbeweglichen „Benefits“ (firmenspezifische Pensionspläne, Versicherungen und Gesundheitsvorsorge) zugunsten flexibler und mobiler „Benefits“ aufzugeben. Statt „Benifits für Seniorität“ sollten nur noch „Benefits für Performance, Know-how und Flexibilität (Meritokratie)“ gegeben werden; statt eines „Kümmerns“ um Mitarbeiter (Paternalismus) sollte ein Kontext geschaffen werden, der die Selbstentwicklung des Individuums fördert, und anstelle einer lebenslangen Beschäftigungsbeziehung sollte zumindest teilweise die „temporäre Beschäftigung (situative Beschäftigungsbeziehung, Just-in-Time-Belegschaft) treten“ (ebd.: S. 77).

In der personellen Unternehmensstruktur unterscheidet Sattelberger zwischen „Executives“, „Managern“ und „Mitarbeitern“. An deren aufgeführten Kompetenzprofilen wird deutlich, dass die der Führungsebene zuzuordnenden Executives und Manager gegenüber den Mitarbeitern kaum als „Führer“ zu verstehen sind, sondern als „Strategen für eine erfolgreiche Unternehmenspolitik“ sowohl für die Organisation wie für die Selbstmotivation der Mitarbeiter. Mitarbeiter motivieren und kontrollieren sich selbst und haben „an Stelle des Wartens nach einem Ruf bzw. einer Berufung (...), die Verantwortung für das eigene Fortkommen selbst in die Hand (zu) nehmen ...“ (Sattenberger 1999: S. 66). Für Beschäftigte, die nicht zu den Schlüsselmitarbeiter/innen gehören, wird die Flexibilisierung im Beschäftigungsvertrag festgeschrieben. Sie bilden die „Außenschale der Beschäftigung“, bekommen aber Angebote zur Sicherung ihrer Beschäftigungsfähigkeit (Employability), wie unternehmensinterne oder -ex-terne Fortbildungs- oder Weiterqualifizierungsmöglichkeiten.

Anstrengungen zur Erhaltung der Employability müssen von den Beschäftigten jedoch weitgehend in der Freizeit erbracht werden, was eine enorme Anstrengung neben einem ohnehin schon kräftezehrenden beruflichen Alltag darstellt. Die beschriebenen neuen Formen der Beschäftigungsverhältnisse zielen vor allem darauf, die Produktivität der Beschäftigten zu steigern und zwar nicht durch direkten Druck der Unternehmensführung, sondern durch die Anforderung zur Eigenverantwortung, womit nichts anders als eine *selbstbestimmte* hohe Leistungsbereitschaft gemeint ist. Zwischen den „Auftraggebern“ und „Auftragnehmern“ werden im Wesentlichen nur noch Ergebnisziele (Zielvereinbarungen) vereinbart und es bleibt dem einzelnen Auftragnehmer überlassen, wie er diese erreicht.

Bezahlt wird oftmals nicht mehr die Anwesenheit am Arbeitsplatz – Unterschiede in Voll- und Teilzeitbeschäftigte spielen keine Rolle –, sondern allein die erbrachte Leistung. Die Erfüllung der Zielvereinbarung ist das Wesentliche, und als Ergebnis zählt allein der Erhalt der Marktfähigkeit. Misserfolg auf dem Markt kann zur Verlagerung des Arbeitsprojekts in einen anderen Unternehmensbereich oder nach „draußen“ (Out-sourcing) und damit zum Verlust des Arbeitsplatzes führen. „In der neuen Tätigkeit der Individuen entsteht eine neue Dynamik – ‚*Von-selbst-ablaufende Prozesse*‘, die vom Arbeitgeber auf indirekte Weise gesteuert werden können“ (Glißmann und Peters 2001: S. 9). Ziel ist es, die Leistungsdynamik eines *Selbständigen* auch bei einem *unselbständig* Tätigen zu mobilisieren, das heißt für das Unternehmen Freiwilligkeit und Anstrengung bis zu den subjektiven Grenzen sowie Kreativität und Wissen jedes einzelnen Beschäftigten für die Produktivitätssteigerung nutzbar machen zu können. (Voß und Pongratz 1998)

Die Beschreibung dieses Managementkonzepts lässt sich in der Diktion von Karl Marx so interpretieren, dass der heutige Beschäftigte nicht mehr durch den Kapitalisten „ausgebeutet“ wird, sondern sich selbst ausbeutet. Gleichwohl lassen sich selbstorganisierte Arbeitsprozesse seitens der Beschäftigten auch als ein Fortschritt wahrnehmen: Sie können nun auch im Berufsleben das Gefühl der Autonomie, der Kreativität gewinnen; sie können sich mit ihrer Person in ihre Arbeit einbringen und werden nicht mehr so sehr durch einen Vorgesetzten in ihrer beruflichen Ausdrucksfähigkeit eingeengt. Das Gefühl einer Entfremdung vom eigenen Arbeitsprodukt scheint so aufgehoben zu sein und der Wunsch nach Übernahme von Verantwortung sowie nach größeren Handlungsspielräumen erfüllt zu werden.

Die enorme Flexibilisierung der Arbeitsstrukturen birgt für die Unternehmen aber auch eine Gefahr: Das moderne Unternehmen ist als Organisation sozialen Zusammenwirkens unberechenbar geworden. Einerseits nehmen die Ungewissheiten des Managements zu, da die Beschäftigten ihre Handlungsspielräume und Selbstständigkeit nutzen. Die verschiedenen Wissensträger verbinden sich zu einer vorübergehenden Zusammenarbeit bis zur Erfüllung des ökonomischen Ziels und gehen dann wieder auseinander. Jeder Beschäftigte werde so zum Eigner, Verwalter und Entwickler seiner Fähigkeiten, die er immer wieder aufs Neue vermarkten müsse. Die wichtige Integrationsfunktion früherer Führungsebenen falle weg. „Noch nie war das gleichzeitig verfügbare Wissen so umfangreich, noch nie war man so abhängig von den unterschiedlichen subjektiven Verarbeitungskapazitäten der Mitarbeiter, und noch nie war es gerade unter diesen hochkontingenten Bedingungen so abwegig, zugleich von Vertrauen zu sprechen.“ Deshalb lägen die eigentlichen Herausforderungen nicht in der enorm beschleunigten Technikentwicklung, „sondern im Verlust transparenter und verlässlicher Orientierungen (...) Umfassendes unternehmerisches Verhalten vom Arbeitnehmer einzufordern, hieße letztlich auch, die Ausbeutung der eigenen Organisation mit zu fördern“ (Götz und Geramanis 2003: S. 238).

Alle genannten Charakteristiken der modernen Unternehmensform führen zu einer *Individualisierung der Vertragsbeziehungen* zwischen dem einzelnen Beschäftigten und dem Unternehmen. Gewerkschaftliche Organisation hat unter diesen Gegebenheiten kaum mehr eine Bedeutung, denn nicht nur sind die Belegschaften gespalten in lang- und kurzfristig Beschäftigte, sondern jeder einzelne Mitarbeiter muss sich selbst um die Ausformung seines Beschäftigungsvertrages sowie um die weitere Entwicklung seiner Employability und beruflichen Karriere kümmern.<sup>30</sup> Für den Beschäftigten in den projektbasierten Unternehmen, die nach dem Human Resource Management organisiert sind, entsteht eine paradoxe Situation: Einerseits kann er nunmehr auch im Rahmen seiner beruflichen Tätigkeit Wünsche nach Autonomie und Kreativität ausleben, Möglichkeiten, die ihm früher nur in seinem privaten Lebensfeld gegeben waren. Andererseits ist er jedoch trotz einer Stärkung seiner Selbstständigkeit nach wie vor auf den Markterfolg des Unternehmens verpflichtet, ohne selbst im vollen Umfang auf die verfolgte Unternehmensstrategie

---

<sup>30</sup> Sattelberger (1999) formuliert denn auch für Gewerkschaften neue Aufgaben, die er zukünftig darin „Advocat für balancierte Agenda“, „Employability-Partner im Geschäft des Lernens“, unabhängige Stimme der „Neuen Arbeiterklasse“ statt „Linker Adel“ zu sein.



Einfluss nehmen zu können. (Kocyba 2005) Auch lässt die Verpflichtung zur Eigenverantwortung dem einzelnen Beschäftigten nicht den Raum, die notwendigen Ressourcen zum erfolgreichen Arbeiten vom Unternehmen einfordern zu können. „Waren im Taylorismus Betriebsabläufe, der Aufgabenzuschnitt von Abteilungen, Technikeinsatz und Weisungslinien Gegenstände von Rationalisierungsprogrammen, so sind es jetzt die subjektiven Strukturierungsleistungen der Beschäftigten selbst, die zur zentralen Stellgröße neuer Rationalisierungsschübe werden.“ (Wagner 2007: S. 9)

#### **4.3 Fazit: Eigenverantwortung – ein wesentliches Issue des Human Resource Managements**

In einem wirtschaftspsychologischen Aufsatz von Jürgen Kaschube (2003) wird das Prinzip Eigenverantwortung als ein wesentliches Kriterium des Human Resource Managements beschrieben. Verwiesen wird auf einen neuen „psychologischen Vertrag“ zwischen Unternehmen und Beschäftigten, der die Erwartung an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter festschreibt, eigenverantwortlich zu handeln. Damit sei vor allem gemeint, dass jene „selbstständig tragfähige Lösungen für neu auftretende Situationen generieren und gleichzeitig vitale Interessen der Organisation wahren, indem sie nur die Lösungen umsetzen, die mit den vorgegebenen Zielen der Organisation vereinbar sind“ (ebd.: S. 218). Eigenverantwortung in der modernen Arbeitsorganisation soll als ein Postulat verstanden werden, das nicht „im Kontext der Ethik von Organisationen“ steht, nicht als „moralisches Rasonnieren über Verantwortung“ verstanden werden darf, sondern sich im wirtschaftspsychologischen Sinne „nur“ auf das „*Handeln* in Organisationen“ beziehen sollte. Mit dieser Feststellung wird der Eindruck erweckt, als handle es sich hier um ein Verständnis von Verantwortung, mit dem das erwartete Handeln *nicht* normativ ausgerichtet werden soll. Vielmehr gehe es nur um die Tatsache, dass der Begriff der Eigenverantwortung zwei Konnotationen impliziere: Mit dem Wort „Eigen“ werde auf die „Initiative einer Person verwiesen, „selbst etwas bewegen und erreichen zu wollen“. Man könne davon ausgehen, dass eigenverantwortliche Personen „proaktiv, ziel- und handlungsorientiert“ seien. Von Bedeutung sei dabei „die energische Tat“. Die zweite Konnotation betreffe „Verantwortung“ und beinhalte damit „bedeutungsschwere und moralische Verpflichtung“. So erreiche die

Aufforderung zur Eigenverantwortung, dass der Beschäftigte seine Arbeitsleistung stets in dem Bewusstsein erbringe, es handle sich um eine gewichtige Aufgabe, „mit deren Ausführung – oder auch mit deren Unterlassung – weitreichende Konsequenzen verbunden“ sind. Deshalb zielt Eigenverantwortung nicht nur auf „eine energische“, sondern „auch auf eine wohlüberlegte und folgenreiche“ Tat (ebd.: S. 219 f.). Diese Ausführungen verdeutlichen, dass mit dem Eigenverantwortungspostulat zweifellos eine normative Ausrichtung verbunden wird: Als eine wesentliche Anforderung im Beschäftigungsverhältnis soll es die Mitarbeiter dazu veranlassen, in ihrem selbstständigen Arbeiten aus *eigenem* Antrieb stets die Unternehmensziele umzusetzen.

Erwartet wird, dass die Beschäftigten mit den Zielen des Unternehmens so verschmelzen, dass der Erfolg für sie nicht nur hinsichtlich einer entsprechend zu erwartenden Honorierung an Bedeutung, sondern auch für ihr Selbstwertgefühl größte Wichtigkeit gewinnt. Es geht demnach nicht mehr allein um den Verkauf der Ware Arbeitskraft, nicht mehr nur um Leistung gegen Bezahlung, sondern auch um den Einsatz der „inneren“ Persönlichkeit und derjenigen Fähigkeiten, die im Rahmen des früheren Berufslebens als dem privaten Lebensbereich vorbehalten respektiert wurden. (Siehe dazu vorne die Ausführungen zum Human Relations Management nach Drucker, 1954) Der Beschäftigte, der heutzutage vom Arbeitnehmer zum *Mitglied* des Unternehmens wird, kann unter diesen Prämissen ein Scheitern seiner Anstrengungen nicht mehr nur als einen Bruch in seiner beruflichen Karriere erleben, sondern auch als Defizit seiner Persönlichkeit erfahren. Inhärent ist Unternehmensorganisationskonzepten wie dem Human Resource Management, dass das geforderte eigenverantwortliche Handeln dem Beschäftigten als großer Autonomiegewinn angepriesen wird, obwohl sein Handeln allein der Verwirklichung der Organisationsziele zu dienen hat.

Indem der Beschäftigte in seinen Anstrengungen zur Realisierung der Unternehmensinteressen im Wesentlichen auf sich selbst geworfen wird, zeigt sich, dass die Forderung nach Eigenverantwortung vor allem impliziert, dass die Dimension der *sozialen Interaktion*, die mit dem Verantwortungsprinzip normalerweise verbunden wird (siehe dazu vorne die entsprechenden theoretischen Überlegungen), vermeintlich aufgehoben sein soll. Eigenverantwortlich handelt eine Person scheinbar ganz aus sich selbst heraus, die Abhängigkeit jeden Handelns von seinen sozialen Rahmenbedingungen wird so ausgeblendet. Deutlich wird das auch

am wirtschaftspsychologischen Ansatz von Stefan Koch et. al. (2003): „Eigenverantwortung könnte man also die Tatsache bezeichnen, dass individuelles Leben und Handeln weniger eindeutig sozial vorstrukturiert ist und größere Handlungsspielräume vom Individuum selbst genutzt werden können und müssen.“ (Ebd.: S. 4) Diese Feststellung missachtet die Tatsache, dass jedes Handeln in einer sozialen Umwelt stattfindet, da der Mensch selten als Eremit lebt. Nur soll der Beschäftigte mit dem Eigenverantwortungspostulat offenbar der Fiktion völliger Unabhängigkeit erliegen, obwohl seine vermeintlich größeren Handlungsspielräume doch nach wie vor von den Unternehmenszielen umgrenzt sind; die Folge ist vor allem, dass er über die Bedingungen, die sein Handeln mit bestimmen, kaum mehr verhandeln kann. Götz und Geramanis (2003) sehen einen großen Widerspruch darin, dass die Beschäftigten einerseits aufgefordert werden „seid spontan! Seid natürlich! Seid selbstständig! Tut das Erwartete freiwillig! Findet zu einem Konsens! Handelt in Selbstbestimmung!“, andererseits könne es sich entsprechend der Logik der Unternehmensführung bei „solcherart Aufforderungen zur Eigenverantwortung nicht wirklich um Selbstverwirklichung des Beschäftigten handeln. Ziel ist vielmehr die Ablehnung von Fremdverantwortung“ (ebd.: S. 239).

Auch Koch et. al. (2003) verweisen darauf, dass die Voraussetzungen für eigenverantwortliches Handeln, wie „Autonomie und Offenheit“ einerseits sowie „Normorientierung und Konformität“ andererseits in ein *Spannungsfeld* zueinander treten. Denn aus der Sicht der Organisation sei die eigenverantwortlich handelnde Person ein *institutioneller* Akteur, der innerhalb eines großen Handlungsspielraums den zentralen Erwartungen und Normen gerecht werden müsse. „Er agiert selbstgesteuert und zugleich verantwortungsvoll im Sinne der Organisation.“ (Ebd.: S. 9) Das bedeutet, der Beschäftigte soll sich die *normativen Vorgaben des Unternehmens* so zu eigen machen, dass sie zu seinen eigenen werden.

Die normative Integration ist für das selbstorganisierte Beschäftigungsverhältnis von wichtiger Bedeutung, wie Götz und Geramanis (2003) in einer eher kritischen „Zustandsanalyse“ über das Konzept der Eigenverantwortung aufzeigen. Sie kommen zu dem Ergebnis, „dass die Verantwortungsthematik quer zu den dominierenden Trends der Organisationsgestaltung steht, die auf Dezentralisierung, Flexibilisierung sowie den Abbau von Hierarchie und Bürokratie gerichtet sind. Diese Trends gefährden die Grundlage einer vertrauensvollen Zusammenarbeit in

Organisationen, die dringend erforderlich ist und die eine faire Verteilung von Verantwortung voraussetzt“ (ebd.: S. 231).

Diese Kritiken am Human Resource Management verdeutlichen einen weiteren Beweggrund für die Implementation der Eigenverantwortung im modernen Management.

Neben den bereits herausgearbeiteten Implikationen, wie die Steigerung der *individuellen Leistungsfähigkeit*, die Aufforderung zur *dauernden Selbstreflexion* und zum *lebenslangen Lernen*, die Einlösung von *Flexibilität*, dient dieser „Soft skill“ (soziale Kompetenz) im Beschäftigungsverhältnis auch zur Sicherung der *normativen Integration* der Mitarbeiter zur Erreichung der Unternehmensziele. Klaus Peters (2001) kritisiert deshalb, dass die Autonomie, die Arbeitnehmer innerhalb sich selbst organisierender Betriebsstrukturen finden können, nicht Unabhängigkeit von Zwang, nicht ausreichende Urteils- und Zurechnungsfähigkeit meint, sondern eine außerhalb des Menschen stehende „Eigendynamik der Bedingungen“, die die Individuen in ihrem Verhalten bestimme. Es entstehe dadurch eine neue Form von Fremdbestimmtheit. (Ebd.: S. 31)

## **5 Ausblick: Ansatzpunkte für die Implementierung der Eigenverantwortung in der Unternehmensführung**

Zum Schluss lässt sich nun fragen, welches sind vermutlich die wesentlichen Gründe für die Konstitution des eigenverantwortlich handelnden Beschäftigten in der deutschen Unternehmensorganisation? Welche Bedeutung hatte der von den sozialen Bewegungen ab Mitte der 1960er Jahre angestoßene Wertewandel dabei? Und zu guter Letzt: Wie lässt sich das Personenkonzept hinter der Eigenverantwortungserwartung deuten?

### **5.1 Wirtschaftliche Gründe ausschlaggebend**

Es waren vor allem ökonomische Notwendigkeiten, die zur Einführung zunehmend individualisierender Organisationsstrukturen in westdeutschen Unternehmen ab Beginn der 1980er Jahre führten. Einschneidende und schnelle Veränderungen der Produktionstechniken sowie die Dringlichkeit, im Zuge der aufkommenden Globalisierung Produktivität und Leistungsvermögen der Beschäftigten zu steigern, führten zur Überwindung des Taylorismus und zur Entwicklung moderner

Unternehmensstrukturen mit selbstständigen Arbeitsgruppen und einem projektbasierten Management. Vor allem der japanische Konkurrenzdruck hat in westdeutschen Unternehmen die Öffnung für die Eigeninitiative der Beschäftigten im Qualitätsmanagement gefördert. Dazu kamen hohe Flexibilisierungsanforderungen in der Beschäftigungspolitik von nunmehr international agierenden Unternehmen. Die vorliegende Untersuchung hat gezeigt, wie auch für westdeutsche Unternehmen zunehmend offensichtlich wurde, dass das *Leistungsvermögen* von Menschen eng mit ihren möglichen Handlungsspielräumen verbunden ist.

So zeigt die Entwicklung der Unternehmensorganisation in den letzten 60 Jahren eine *stetige Zunahme von Verantwortung der Beschäftigten*. Am Beispiel des Toyotismus kann nachvollzogen werden, dass auch die Anforderung nach Flexibilität der Beschäftigten nur durch deren Eigenverantwortung einzulösen ist. *So dürften Leistungssteigerung, projektbasierte Arbeitsstrukturen, Flexibilitätsanforderungen sowie auch die Notwendigkeit – trotz selbstorganisierter Arbeitsprozesse – die normative Integration der Beschäftigten zu sichern, entscheidende Gründe für die Eigenverantwortungsanforderungen in der modernen Unternehmensorganisation sein.*

Wichtige Anstöße zum Hierarchieabbau und zur Verkleinerung der Führungsstrukturen (Lean-Production) gewannen westdeutsche Unternehmensführungen in den 1980er Jahren durch ihre Wirtschaftskontakte zu japanischen Unternehmen und durch die engen Verbindungen zur amerikanischen Wirtschaft nach dem Zweiten Weltkrieg. Der wesentliche Einfluss amerikanischer Managementkonzepte basiert vor allem auch in der Schulung des westdeutschen Führungsnachwuchses an amerikanischen Business Schools. So hat wohl der Generationenwechsel in den Führungsetagen während der 1960er und 1970er Jahre ganz wesentlich die Bereitschaft zu Neuansätzen in den Unternehmensstrukturen gefördert. (Vgl. Plumpe 2004)

Die Entwicklung hin zur größeren Verantwortlichkeit des einzelnen Beschäftigten beförderten auch die in den 1980er Jahren aufkommenden amerikanischen Konzepte der „Organisationsentwicklung“. Das Konzept der „lernenden Organisation“ will eine Effektivierung von Unternehmensführung über eine Veränderung und Entwicklung der Persönlichkeitsstruktur des einzelnen Mitarbeiters erreichen. Der weitreichende Anspruch, der sich hierbei an die Offenheit und Selbstreflexion des

einzelnen Beschäftigten richtet, wird damit begründet, dass sich die Organisation als Ganze nur weiterentwickeln lässt, wenn sich jedes einzelne Mitglied verändert. Dieses Konzept bedingte eine massive Individualisierung der Beschäftigungsverhältnisse, die einhergeht mit der Aufforderung an jeden Mitarbeiter, sich als ganze Person mit all ihrem Wissen in den Arbeitsprozess einzubringen. In der Praxis kann das Konzept zum selbstorganisierten Einsatz von Wissenskapital jedoch auch zu einem hohen Risiko für die Unternehmen werden, da das Management vom völlig individualisierten Wissen und Können abgeschnitten ist.

Die Einlösung der Eigenverantwortungserwartungen kann aber auch eine Selbstüberforderung und Erschöpfung der Betroffenen bewirken. In den früher patriarchalisch organisierten Unternehmen und ebenso beim nachfolgenden Unternehmensführungskonzept des „Harzburger Modells“ mit der „Führung im Mitarbeiterverhältnis“ und „Verantwortungsdelegation“ sowie auch im amerikanischen Ansatz der „Human Relations“ war Verantwortlichkeit eine *Zuschreibung*, die an die Person des Beschäftigten gerichtet wurde. Über die in seiner Verantwortung liegende Tätigkeit musste der Mitarbeiter damals Rechenschaft gegenüber einem Vorgesetzten abgeben. In der Rechenschaftslegung drückt sich ein *intersubjektives Verständnis von Verantwortung* aus: Die Vorgesetzten, die Verantwortlichkeit von Beschäftigten erwarten, müssen sich mit diesen ins Einvernehmen setzen, denn verantwortliches Handeln kann (idealtypisch) nur eingefordert werden, wenn die Voraussetzungen zum entsprechenden Verhalten auch vorliegen. Die Verantwortungserwartung gründet dann in einer Absprache zwischen Leitung und Beschäftigten, die nicht nur die Ziele der Tätigkeit, sondern auch die Voraussetzungen zur Übernahme von Verantwortung beinhaltet.

Dagegen heben die während der 1980er Jahre aufkommenden Managementkonzepte der Selbstorganisation und die damit einhergehende Organisationsentwicklung des Human Resource Managements diese Rechenschaftspflicht und somit auch die Fremdverantwortung auf und verlagert die Verantwortung ganz auf die Person des Beschäftigten. Dabei werden seine Handlungsspielräume zwar erweitert und er wird als selbstständig tätige Person anerkannt, aber er ist mit seiner Tätigkeit auch weitgehend sich selbst überlassen, gewissermaßen „nur“ sich selbst rechenschaftspflichtig. So enthebt die Erwartung von Eigenverantwortung die Unternehmensführung zunehmend der Notwendigkeit, ihrerseits Verantwortung für die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten zu über-

nehmen: Die Erbringung von Leistung wird ganz in die Selbstverantwortung der Person des Mitarbeiters gelegt und der Erfolg wie auch das Scheitern wird allein am Ergebnis deutlich, das ihre Arbeitsleistung auf dem Markt erzielt.

## **5.2 Wurzel eher im amerikanischen Pragmatismus als in 1968er Bewegung**

Nach Werner Plumpe (ebd.) lässt sich beim „bisherigen Forschungsstand“ noch nicht endgültig feststellen, welchen Einfluss der durch die sozialen Bewegungen ab Ende der 1960er Jahre angestoßene Wertewandel auf die Entwicklung der Unternehmensführungskonzepte in der Bundesrepublik genommen haben. Sicher seien die Unternehmen gegenüber den neu entstandenen Lebensstilen und den damit verbundenen Konsumoptionen offen gewesen und hätten ihre Produkte entsprechend darauf abgestellt. Vielleicht, so Plumpe, ließe sich fragen, ob die Unternehmen auf diese Weise nicht einen eigenen Beitrag zum „säkularen gesellschaftlichen Wandel“ geleistet hätten, der sich jedoch weniger aus einer Änderung unternehmerischer Mentalitäten, als vielmehr aus der „systemischen Eigenlogik von wirtschaftlichen Organisationen“ erklären ließe. (Ebd.: S. 56)

Zumindest kann jedoch davon ausgegangen werden, dass die Änderungen des Personenkonzepts des Beschäftigten in den Unternehmensführungsmethoden ab Beginn der 1980er Jahre mit dem Wertewandel in der Gesellschaft korrespondierten. Früher war man der Ansicht, dass der einfache Arbeitnehmer im Unternehmen nicht gerne Verantwortung übernimmt, sich nur für seinen Lohn interessiere, nicht in Zusammenhängen denken und nur durch materielle Anreize und starke Kontrolle zur vollen Leistung angespornt werden könnte. Nunmehr sieht man den Beschäftigten als einen selbstständig, verantwortungsvoll, planend, entscheidend, durchführend, kontrollierend sowie auch kritisierend Handelnden an. (Golas 1994: S. 27) Ansprüche nach mehr Selbstverwirklichung, mehr Selbstständigkeit und weniger Disziplinierung sowie die Aufhebung autoritärer Entscheidungsstrukturen waren wesentliches Anliegen der westdeutschen 1968er Bewegung. Die Unternehmen selbst standen jedoch zunächst nicht direkt im Fokus der Bewegung (Plumpe 2004). Das änderte sich etwas mit Beginn der 1970er Jahre, wo von Teilen der Gesellschaft (wieder) die „Entfremdung vom Arbeitsprodukt“ diskutiert, die Abstumpfung der Beschäftigten in der Massenproduktion kritisiert und die „Humanisierung des Arbeitslebens“ zum Programm der sozialliberalen Regierung wurde. Die Unternehmer standen der

linksliberalen Kritik wie auch dem Regierungsprogramm der „Humanisierung des Arbeitslebens“ zunächst sehr skeptisch gegenüber, entsprechend wurde das Unternehmerbild in der Gesellschaft damals sehr negativ gezeichnet. Kleinschmidt (2002b) sieht deshalb in seiner wirtschaftsgeschichtlichen Untersuchung keine direkte Verbindung der Unternehmer zur 1968er Bewegung, zumal es auch nicht zu unmittelbaren Auseinandersetzungen mit der Studentenbewegung oder den Belegschaften gekommen war. Ein in den 1970er Jahren aufgenommener Diskurs in Arbeitgeberkreisen mit einigen Vertretern der linksliberalen wissenschaftlichen Öffentlichkeit sollte vor allem dazu dienen, das Bild des Unternehmers in der Gesellschaft positiver zu gestalten. (Ebd.: S.29 ff.)

Aus der wirtschaftlichen Entwicklung heraus lässt sich vermuten, dass amerikanische Managementkonzepte und die Adaption einiger japanischer Ansätze im Qualitätsmanagement einen viel wesentlicheren Einfluss auf die grundlegende Veränderung der Unternehmensorganisation in Westdeutschland genommen haben, als die sozialen Bewegungen ab Ende der 1960er Jahre. Der amerikanische Human Relations-Ansatz führte zwar noch nicht zu einer wirklichen Aufhebung der tayloristischen Arbeitstrukturen, hatte aber bereits das Augenmerk auf die Arbeitsbedingungen des einzelnen Beschäftigten gelenkt. Diesem Managementkonzept waren bereits Ansprüche und Erwartungen auf Selbstständigkeit und Selbstverwirklichung der Beschäftigten eingelagert. So war es bei dem verstärkten Konkurrenzdruck durch die zunehmende Globalisierung ab den 1980er Jahren nur logisch, dass in der besseren Ausnutzung des Humankapitals oder, anders ausgedrückt, der besseren Ausbeutung des Produktionsfaktors Arbeitskraft die einzige Chance zur Sicherung des wirtschaftlichen Erfolgs gesehen wurde.

In der Praxis ging es darum, die Leistung des einzelnen Beschäftigten zu steigern, und da kamen Konzepte zur Organisationsentwicklung, wie die von Argyris und Schön gerade zur rechten Zeit. Die Methoden zur „lernenden Organisation“ haben ihre Wurzeln im amerikanischen Pragmatismus, insbesondere in den Ansätzen von Kurt Lewin und John Dewey. Ging es jedoch in den Ansätzen jener beiden Wissenschaftler um die Realisierung von Autonomie und Selbstverwirklichung im Beruf wie im Alltagsleben, weil sie so die Entfaltung einer guten demokratischen Bürgerschaft sichern wollten, werden diese Ansprüche im Konzept von Argyris und Schön zu Anforderungen, die Beschäftigten im Arbeitsverhältnis abverlangt werden.



Damit wird ein Konzept zur *Ermächtigung* von Menschen in einen *Anforderungskatalog* für moderne Beschäftigungsverhältnisse transformiert.

Mit der Vermutung, dass für die westdeutschen Unternehmen nicht so sehr der Einfluss der 1968er Bewegung wesentlich für die Verankerung des eigenverantwortlich Beschäftigten in der Arbeitsorganisation war, sondern vor allem wirtschaftliche Probleme dazu führten, entsprechende Anstöße vom Toyotismus<sup>31</sup> und von der „lernenden Organisation“ aufzugreifen, steht das Ergebnis der vorliegenden Recherche in einem gewissen Gegensatz zu den Thesen über den „neuen Geist des Kapitalismus“ von Luc Boltanski und Eve Chiapello (2003). Eine vergleichende Untersuchung von *französischen* Managementkonzepten der 1960er und 1990er Jahre ließ die beiden Autoren zu der Ansicht kommen, dass der Kapitalismus Teile der Kritik der 1968er Bewegung in neue Managementformen eingelagert habe.

In ihrer Untersuchung unterscheiden Boltanski und Chiapello zunächst zwischen der *Künstler-* und der *Sozialkritik* am Kapitalismus. Eine Differenzierung, die sie aus entsprechend unterschiedlichen Empörungsmotiven ableiten. Die Wurzeln der Künstlerkritik sehen sie in der Lebensform der Bohème des 19. Jahrhunderts. Ihr Gegenstand sei unter anderem die Entzauberung, die fehlende Authentizität und die Unterdrückung der Beschäftigten, die mit dem Aufstieg des Kapitalismus verbunden werde. Dagegen speise sich die Sozialkritik aus marxistischen, sozialistischen und teilweise auch christlich inspirierten Quellen und habe den Widerspruch zwischen den egoistischen Partikularinteressen und dem Reichtum der bürgerlichen Klasse auf der einen und der Verarmung der unteren Klassen auf der anderen Seite zum Thema.

Die Hauptthese der Autoren ist, dass sich der Kapitalismus in Frankreich Ende der 1960er und in den 1970er Jahren einer offensiven sozialen Protestbewegung stellen musste, die von starken Gewerkschaften getragen auch weit über die Grenzen der Arbeiterklasse hinaus reichte und die einen Wandel seiner Funktionsweise und seiner Strukturen ausgelöst habe. Die Autoren kommen zu dem Schluss, dass die Geschichte der Jahre nach 1968 ein Beleg dafür sei, dass sich das Verhältnis zwischen Wirtschaft und Gesellschaft nicht auf die Herrschaft des Wirtschaftlichen über das Gesellschaftliche verkürzen lasse. Vielmehr müsse der Kapitalismus

---

<sup>31</sup> Vermutlich lässt sich in einer tiefgreifenden Recherche auch eine wesentliche Verbindung mit den fernöstlichen Religionen und Kulturen verifizieren. Dies hätte aber den Rahmen der vorliegenden Recherche gesprengt.

Beteiligungsformen bieten, die dem Stand der gesellschaftlichen Entwicklung entsprechen und mit den Wünschen derjenigen Mitglieder der Gesellschaft kompatibel seien, die ihre Stimme mit dem größten Nachdruck erheben. (Ebd.: S. 215)

Das Ergebnis ihrer vergleichenden Untersuchung von Managementkonzepten der 1960er und 1970er mit solchen der 1990er Jahre lässt die Autoren annehmen, dass das „New Management“ eine Reaktion auf die Bedürfnisse nach Authentizität und Autonomie war, wie sie von der Künstlerkritik ausgedrückt wurde. Zu berücksichtigen sei, dass die jüngeren Führungskräfte in einem „permissiveren schulischen und familiären Umfeld“ groß geworden und nicht mehr bereit gewesen seien, sich einer strengen Unternehmensdisziplin zu unterwerfen. Gleichzeitig wollten sie ihrerseits auch nicht von Untergebenen Disziplin einfordern, zumal sie selbst wie auch manche Unternehmensberater, die in 1980er Jahren an der Einführung neuer, offenerer Unternehmensstrukturen mitgewirkt hätten, Teilnehmer an den sozialen Bewegungen in den 1970er Jahren gewesen seien. Nach Ansicht von Boltanski und Chiapello (ebd.) kann eine Kohärenz zwischen deren junglichem Engagement und den Tätigkeiten angenommen werden, „die sie nach der politischen Wende 1983 in den Unternehmen ausgeübt haben, um die Arbeitsbedingungen attraktiver zu gestalten, die Produktivität zu erhöhen, die Qualität zu verbessern und die Gewinnspanne anzuheben. So sind zum Beispiel Eigenschaften, die in diesem neuen Geist eine Erfolgsgarantie darstellen – Autonomie, Spontaneität, Mobilität, (...), Kreativität, Plurikompetenz (...), die Fähigkeit, Netzwerke zu bilden und auf andere zuzugehen, (...) die Neigung zum Informellen und das Streben nach zwischenmenschlichem Kontakt –, direkt der Ideenwelt der 68er entliehen“. (Ebd.: S. 143)

Bei den Thesen von Boltanski und Chiapello ist zum einen anzumerken, dass ihre Forschungsergebnisse sich auf die Situation in Frankreich beziehen. Zum andern handelt es sich bei der Untersuchung um „keine ausgearbeitete Theorie des Netzwerkkapitalismus“. Sie untersuchen nicht so sehr die wirtschaftsgeschichtliche Entwicklung der Unternehmenspolitik, sondern vergleichen den „Werthorizont ökonomischer Akteure“ aus zwei Jahrzehnten (Kocyba 2004). Die hier vorliegende Studie, die die Entwicklung der Unternehmensführungskonzepte in (West-)Deutschland während der 1960er Jahre nachgezeichnet hat, verdeutlicht, dass die Ergebnisse und Thesen von Boltanski und Chiapello nicht in vollem Umfang auch für die Bundesrepublik angenommen werden dürfen. Zwar haben auch in

Westdeutschland ehemalige „Kader“ aus den Protestbewegungen Ende der 1960er bis Ende der 1970er Jahre Karriere in den Führungsebenen einiger Unternehmen gemacht (siehe Fußnote 27 zu Thomas Sattelberger), aber ein zu den französischen Gegebenheiten vergleichbarer Einfluss lässt sich nicht annehmen. Bedeutsam dürfte auch sein, dass es in Westdeutschland keine so starke Verzahnung zwischen der 1968er Bewegung und den Gewerkschaften gab wie in Frankreich. Im Gegenteil, die Gewerkschaftsführungen standen den sozialen Bewegungen eher ablehnend gegenüber.

Werner Plumpe (2004) vertritt die Auffassung, dass starke Einflüsse amerikanischer Managementkonzepte und der zunehmende Konkurrenzdruck auf dem Weltmarkt im Zuge der Globalisierung, die Bereitschaft der westdeutschen Unternehmen zu einer „Dezentralisierung der Unternehmensorganisation“ wachsen ließ. Die Delegation von Entscheidungen ins untere Management oder sogar auf die Vorarbeiterebene sowie die Einführung von Teamarbeit und die Abschaffung vieler Führungshierarchien seien eine Reaktion nicht so sehr auf Kritik oder Arbeitskämpfe gewesen, sondern auf komplexer gewordene Umwelтанforderungen. (Ebd.: S. 62)

Kommen Boltanski und Chiapello (2003) aufgrund ihrer Ergebnisse zu dem Schluss, dass die Durchsetzung einer neuen Managementform fast immer in Kritik und Abgrenzung zu einer bestehenden erfolge, lässt die hier vorliegende Untersuchung eher den Schluss zu, dass sich die Unternehmensführungskonzepte aufeinander aufbauend weiter entwickelt haben. *Im Zentrum stand und steht dabei immer die Steigerung der Produktivität, und federführend war wohl die Erkenntnis, dass eine höhere Leistungsbereitschaft im Arbeitsprozess, die massive Flexibilisierung der Beschäftigungsverhältnisse bei gleichzeitiger Sicherung der normativen Integration in das Unternehmen sehr gut durch die Erwartung von Eigenverantwortung im Rahmen des gemeinsam verfolgten Unternehmenserfolg gesichert werden kann.*

### **5.3 Eigenverantwortung: Gewinn und Verlust für die Beschäftigten?**

Zum Schluss bleibt nun die Frage, wie lässt sich das Eigenverantwortungspostulat letztendlich deuten? Kommt es den Betroffenen entgegen oder dient es nur der besseren Ausbeutung der menschlichen Ressourcen? Wie lässt sich das Spannungsfeld im heutigen Berufsleben (und nicht nur dort) zwischen der *Ermächtigung* zum selbständigen Handeln und der von außen an die Person gerichtete zunehmende *Zwang* zur permanenten Kreativität auflösen?

Vorstellungen im Alltagsverständnis über Verantwortung, notwendige Voraussetzungen zur Übernahme von Verantwortung und Ansprüche an die eigene Verantwortlichkeit konnten im Rahmen einer Untersuchung über die „Zuschreibung von Verantwortung in den Rechtsmeinungen von Bürgerinnen und Bürgern“<sup>32</sup> aus Stellungnahmen von Befragten herausgearbeitet werden. Nach Barbara Heitzmann (2008) zeigen die Ergebnisse einen Widerspruch: In der Zuschreibung von Verantwortung (und Schuld) an andere Personen berücksichtigen Befragte die sozialen Voraussetzungen, in die das zu verantwortende Verhalten eingebettet war, wie den sozialen Kontext des Geschehens oder die Handlungsressourcen, über die Akteure verfügen konnten. Dagegen wurde in den Selbstkonzepten der Befragten größtenteils eine völlige Individualisierung von Verantwortung deutlich: Egal welcher Schicht, welchen Geschlechts oder Alters die Befragten angehören, betont wird eine hohe Bereitschaft zum Verantwortlichsein und zwar nicht nur gegenüber anderen Menschen, sondern auch in Bezug auf das eigene Handeln im Beruf und hinsichtlich der eigenen Daseinsabsicherung. Eigenverantwortung wird dabei wie eine wichtige personale „Eigenschaft“ dargestellt, und nur wenige Befragten sehen aufgrund ihrer persönlichen Voraussetzungen Grenzen für die Einlösung dieses Selbstkonzepts. Autonomie und Selbstständigkeit im Handeln sind offenbar heute wichtige Metaphern für das subjektive Personenkonzept. Gleichwohl bleibt das Prinzip Verantwortung sozial kontextualisiert, wenn es darum geht, anderen Personen Verantwortung zuzurechnen oder Ziele des eigenen verantwortlichen Handelns zu benennen. (Ebd.: S.228 ff.)

Klaus Günther (2010) verweist in Anlehnung an Michel Foucault darauf, dass die „Politik des Selbst“ in der gegenwärtigen Gesellschaftsentwicklung immer größere Bedeutung gewinnt und so „eine Ausbeutung der ethischen Identität der Individuen für politische Macht und ökonomische Effizienz“ stattfindet. Waren bisher die ethischen Vorstellungen darüber, wer die Person sein möchte und was sie für sich als ein „gutes Leben“ ansieht, deren „private Angelegenheit“, würden sie nun zur öffentlichen Angelegenheit, wobei „die ethische Produktivität des Einzelnen (...) selbst zur gesellschaftlichen Produktivkraft wird“ (ebd.: S. 97).

---

<sup>32</sup> Es handelt sich um ein von der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) finanziertes Projekt, das in den Jahren 2004–2008 unter der Federführung von Prof. Dr. Klaus Günther und Prof. Dr. Axel Honneth am Institut für Sozialforschung an der Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt am Main von Dr. Barbara Heitzmann (ausführende Projektleitung), Valerie Moser M. A. (2004–2006), Dipl.-Soz. Marc P. Nogueira und John Khairi-Taraki bearbeitet wurde.

Gleichwohl kann die „Politik des Selbst“ nur deshalb so erfolgreich sein, weil sie offenbar mit den Selbstkonzepten der Menschen korrespondiert. Der Gewinn an Selbstständigkeit und der damit einhergehenden Gefühle, sich im Berufsleben (und nicht wie früher nur im Privaten) selbst verwirklichen zu können, wird von den meisten Berufstätigen als positiv angesehen. Wer kennt nicht einen Menschen, der davon berichtet, wie er oder sie mit Engagement und höchstem Einsatzwillen seiner/ihrer beruflichen Arbeit nachgeht. Niemand möchte zurück zu Unternehmenshierarchien und Vorgesetzten, die die Arbeitsinhalte genau bestimmen und dauernd Rechenschaft einfordern, oder zu einer Unternehmensorganisation, die ein Gefühl der „Unmündigkeit“ vermittelt. Die eigentliche Gefahr besteht vor allem darin, dass der eigenverantwortlich handelnde „Arbeitskraftunternehmer“ (Voß und Pongratz 1998) auch in der Grenzsetzung für sein Leistungsvermögen auf sich selbst geworfen ist. Die Notwendigkeit, mit dem Ergebnis seiner Arbeit erfolgreich auf dem Markt zu sein und die daran gebundene Anerkennung seiner Leistung kann ihn zur massiven Selbstausbeutung motivieren.

Eigenverantwortungsappelle, soweit sie von anderen Menschen an eine Person gerichtet werden, sind *Zuschreibungen*, für die das Gleiche gilt wie für das Prinzip Verantwortung:

Es sollten die äußeren Umstände stimmen, in die das erwartete Verhalten oder Unterlassen eingebettet ist, und die Akteure sollten die Möglichkeit gehabt haben, die beanspruchten Fähigkeiten ausbilden zu können, die sie für das erwartete Verhalten benötigen. Das bedeutet, dass auch das subjektive Wollen, eigenverantwortlich zu handeln, letztlich nicht ohne den entsprechenden sozialen Kontext umgesetzt werden kann. So liegt die Krux nicht im Eigenverantwortungspostulat selbst, sondern in der Hinterfragung der jeweiligen Möglichkeiten, solche Erwartungen und Ansprüche einlösen und in der Selbstwahrnehmung die Grenzen des eigenen Leistungsvermögens sehen und akzeptieren zu können. „Organisationales Lernen“ kann deshalb nicht nur als ein Anspruch an Mitglieder einer Organisation oder an Beschäftigte eines Unternehmens formuliert werden, sondern muss sich gerade auch darauf richten, die betroffenen Menschen dazu *zu befähigen*, eigenverantwortlich zu lernen und kreativ sein zu können. Dafür wird es nicht ausreichend sein, wenn die „Selbststeuerung“ beim „organisationalen Lernen“ betont wird, wie es Jürgen Kaschube (2003) vorschlägt.

Es bedarf im heutigen Arbeitsprozess unter anderem auch der umfangreichen Kommunikation, da im modernen Dienstleistungsunternehmen die Aneignung von Wissen fast nur noch virtuell erfolgt. Weiter sind „analytische Fähigkeiten, Abstraktionsvermögen und sprachliche Ausdrucksfähigkeit Voraussetzungen für eine produktive Kooperation und Verständigung der Teamarbeiter notwendig. (Götz und Germanis 2003). Letzten Endes bedürfen die Beschäftigten jedoch vor allem auch menschlicher Eigenschaften wie „Intelligenz, Innovation und der kontextbezogenen Kreativität, die im Zeitalter eines globalen ökonomisch-technologischen Wettbewerbs zu einem Faktor stilisiert werden, der als Überlebensfrage schlechthin gilt.“ (Ebd.: S. 236) Gerade diese Eigenschaften sind aber nur begrenzt erlern- und trainierbar, so dass sie gewissermaßen natürliche Grenzen für das subjektive Leistungsvermögen vorgeben.

Hinzu kommt, dass soziales Verhalten außerhalb hierarchischer Strukturen nicht mehr wirklich trainiert, sondern einfach nur erwartet wird. (Ebd.: S. 240) Durch die Flexibilität der Beschäftigungsverhältnisse – sei es innerhalb des Unternehmens oder auch durch den ständigen Wechsel von ausscheidenden und neu hinzukommenden Personen – müssen Arbeitsteams immer wieder einen neuen Modus für ihre Zusammenarbeit finden. Deshalb sind „Eigeninitiative, Partizipation, Verantwortung und diskursive Zielfindung“ zwar bedeutsame Erwartungen, die aber dort, wo sie „zu bloßen Erfüllungsgehilfen einer sozial-defizitären ökonomischen Logik werden“, kaum eingelöst werden könnten. „Der gegenwärtig erkennbare Zug zum »Generalisten« und zum »Intrapreneur« führt vor Augen, dass ungeteilte Verantwortung auch als Belastung wirken kann.“ (Ebd.: S. 241)

Zur Verantwortung der Unternehmen, die auf den eigenverantwortlich handelnden Beschäftigten setzen, gehört es demnach, auch die Grenzen subjektiver Belastbarkeit anzuerkennen. „Organisationales Lernen“ sollte sich deshalb ebenfalls darauf richten, dass die Beschäftigten wahrnehmen, wo die natürlichen Grenzen ihrer Produktivität liegen und ihre Leistungsfähigkeit danach ausrichten. Im Englischen gibt es dafür den Begriff des „Empowerments“, den Ulrich Bröckling (2007) mit Rekurs auf Norbert Herriger (1997) mit „Selbst-Aneignung von Lebenskräften“ übersetzt. (Ebd.: S. 180) Die Aufforderung zur Eigenverantwortung im Arbeitsprozess sollte Unternehmen deshalb nicht nur dazu verpflichten, die Ausbildung entsprechend notwendiger Fähigkeiten zu übernehmen, sondern auch die Selbststeuerung des Arbeitsvermögens und des Erhalts der eigenen Lebenskräfte zu schulen.

Ansonsten besteht die Gefahr, dass das „unternehmerische Selbst“ zum „erschöpften Selbst“ wird. (Ehrenberg 2004a)

Nicht jeder kann den Eigenverantwortungsanforderungen immer und zu jedem Zeitpunkt gerecht werden. So steht hinter der Notwendigkeit zur Kreativität und Innovation immer auch der Moment, wo solche Anforderungen vom Subjekt nicht mehr eingelöst werden können. In diesem Fall impliziert der Begriff, dass sich der Betroffene das Versagen an der Eigenverantwortung als persönliche Unzulänglichkeit zurechnen muss. Ulrich Bröckling (2007) umschreibt die Krankheitszeichen eines depressiven Individuums sehr treffend: „Wo Aktivität gefordert ist, ist es antriebslos; wo Kreativität verlangt wird, fällt ihm nichts ein; den Flexibilisierungszwängen begegnet es mit mentaler wie emotionaler Erstarrung; statt Projekte zu schmieden und sich zu vernetzen, zieht es sich zurück; die Strategien der Bemächtigung prallen an seinen Ohnmachtsgefühlen ab; sein Selbstbewusstsein besteht vor allem aus Selbstzweifeln; an Entscheidungskraft fehlt es ihm ebenso wie an Mut zum Risiko; statt notorisch gute Laune zu verbreiten, ist es unendlich traurig.“ (Ebd.: S. 289)<sup>33</sup> Mit Rekurs auf Alain Ehrenberg (2004b) kann man vermuten, dass die Depression in gewisser Weise auch als eine Erkrankung an der Eigenverantwortung begriffen werden kann.

Vielleicht ist die Sehnsucht nach einer Begrenzung der Verantwortlichkeit und dem Eigenverantwortlichsein*müssen* die Triebfeder, warum Lebensratgeber wie beispielsweise „*Alles zuviel! Wie man sein Leben wieder in den Griff kriegt*“ von Peter Walsh und Ulrich Hoffmann (2008) oder „*Der Anti-Stress-Vertrag: Ihr Weg zu mehr Gelassenheit und Lebensfreude*“ von Thomas Prünke (2003) oder „*Pocket Business: Weg aus dem Burnout: Möglichkeiten der nachhaltigen Veränderung*“ von Jörg-Peter Schröder (2008)<sup>34</sup> derzeit so gefragt sind. Nur implizieren solche Ratgeber eine Schwierigkeit: Die vorgeschlagenen Wege aus den Gefühlen der Überforderung sollen eigenverantwortlich und selbst gesteuert begangen werden, was nichts anderes bedeutet, als dass man das Symptom einer Erkrankung mit ihrer Ursache bekämpfen soll.

---

<sup>33</sup> In der Nr. 4/2011, S. 114 ff. des Spiegelmagazins wird unter dem Titel „Volk der Erschöpften“ das Burnout-Syndrom anschaulich beschrieben und darauf verwiesen, dass „die Fehlzeiten aufgrund psychischer Erkrankungen von 1998 bis 2009 um 76 % zugenommen“ haben.

<sup>34</sup> Diese werden im März 2011 beim Buchvertrieb „Amazon“ zuvorderst angepriesen.

## Literaturverzeichnis

- Allport, G. W. (1953): Einleitung. In: Kurt Lewin: Die Lösung sozialer Konflikte. Bad Nauheim, S. 9–19.
- Argyris, Ch. (1997): Wissen in Aktion. Eine Fallstudie zur lernenden Organisation. Stuttgart.
- Argyris, Ch. und D. Schön (2006): Die lernende Organisation. Stuttgart.
- Bohnsack, F. (2005): John Dewey. Ein pädagogisches Porträt. Weinheim und Basel.
- Boltanski, Luc und Eve Chiapello (2003): Der neue Geist des Kapitalismus. Konstanz.
- Brentel, H. (2003): Forschungsdesign für lernende Unternehmen. In: Helmut Brentel, Herbert Klemisch und Holger Rohn: Lernendes Unternehmen. Wiesbaden, S. 43–67.
- Bröckling, U. (2007): Das unternehmerische Selbst. Soziologie einer Subjektivierungsform. Frankfurt am Main.
- Bruch, H. (1999): Wissens- und kompetenzorientiertes Management in virtuellen Strukturen: Konzepte – Spannungsfelder – neue Wege. In: Thomas Sattelberger: Wissenskapitalisten oder Söldner? Personalarbeit in Unternehmensnetzwerken des 21. Jahrhunderts. Wiesbaden, S. 97–148.
- Detmer, M. und Shafy, S. und Tietz, J. (2011): Volk der Erschöpften. In „Der Spiegel“ Nr.4/24.1.2011, S. 114-122
- Deutschmann, Ch. (1987): „Der Betriebsclan“. Der japanische Organisationstypus als Herausforderung an die Modernisierungstheorie. In: Soziale Welt, Jg. XXXVIII/1987, S. 133 ff.
- Deutschmann, Chr. (1989): Der „Clan“ als Unternehmensmodell der Zukunft? In: Leviathan Jg. 1989, S. 85–107.
- Dewey, J. (2008a): Logik: Die Theorie der Forschung. Frankfurt am Main.
- Dewey, J. (2008b): Democracy and Education. Radford.
- Dick, B. und T. Dalmau (1999): Values in Action – Applying the Ideas of Argyris and Schön. Chapel Hill.
- Dohnanyi, Klaus von (1969): Japanische Strategien oder Das deutsche Führungsdefizit. München.
- Dore, R., (1987): Taking Japan Seriously. A Confucian Perspective on Leading Economic Issues. London.
- Drucker, P. (1954): The Practice of Management. New York.
- Ehrenberg, Alain (2004a): Das erschöpfte Selbst. Frankfurt am Main.
- Ehrenberg, Alain (2004b): Das erschöpfte Selbst. In: Kursbuch: Die große Entsolidarisierung. Band 157. Berlin, S. 57–67.
- Falk, R. (2007): Human Resource Management. Neue Herausforderungen an das Personalwesen. Remagen.
- Gardner, B. B. und D. G. Moore (1950): Human Relations in Industry. Chicago.
- Gellerman, S. W. (1963): Motivation and Productivity. New York.
- Gleißmann, W. und K. Peters (2001): Mehr Druck durch mehr Freiheit, Hamburg.
- Götz, K. und O. Geramanis (2003): Vertrauen und Eigenverantwortung – Inwieweit lässt sich die „Ressource Mensch“ tatsächlich planbar managen? In: Stefan Koch, Jürgen Kaschube und Rudolph Fisch (Hg.) (2003): Eigenverantwortung für Organisationen. Göttingen u. a., S. 231–243.
- Golas, H. G. (1994): Der Mitarbeiter. Ein Lehrbuch für Personalführung, Betriebssoziologie und Arbeitsrecht. Berlin.



- Günther, Klaus (2002): Zwischen Ermächtigung und Disziplinierung. Verantwortung im gegenwärtigen Kapitalismus. In: Axel Honneth (Hg.): Befreiung aus der Mündigkeit. Frankfurt am Main, S. 117–139.
- Günther, Klaus (2010): Die Unordnung der Verantwortlichkeit. Kriminalpolitik im Zeichen einer Politik des Selbst. In: Kriminologisches Journal 42. Heft 2, S. 90–101.
- Guserl, R. (1973): Das Harzburger Modell. Idee und Wirklichkeit. Wiesbaden.
- Haiss, P. R. (2000): Reengineering und Organizational Learning. In: Hans H. Hinterhuber et al. (Hg.): Das neue strategische Management. Wiesbaden, S. 261–294.
- Hartmann, D. (2002): Die lernende Organisation. Dissertationsschrift an der Goethe-Universität, Frankfurt am Main.
- Hartmann, Heiner (1968): Der deutsche Unternehmer: Autorität und Organisation. Frankfurt am Main. (Originalausgabe Heiner Hartmann: Authority and Organization in German Management. Princeton 1959).
- Heidbrink, L. (2003): Kritik der Verantwortung: Zu Grenzen verantwortlichen Handelns in komplexen Kontexten. Weilerswist.
- Heideking, J. (2006): Von CARE-Pakten zur direkten Wirtschaftshilfe: Der Marshallplan. In: Die Zeit. Welt- und Kulturgeschichte. Band 14. Zweiter Weltkrieg und Nachkriegszeit, S. 403–417.
- Heitzmann, Barbara (2004): Die neue Eigenverantwortung; jüngste Tendenzen in Managementkonzepten, Sozial- und Rechtspolitik. In: Kursbuch: Die große Entsolidarisierung. Band 157. Berlin, S. 68–77.
- Heitzmann, Barbara (2008): Alleine Schuld? Die Zuschreibung strafrechtlicher Verantwortung im Laien-Rechtsverständnis. In: Zeitschrift für Rechtssoziologie 29. Heft 2, S. 205–234.
- Herriger, N. (1997): Empowerment in der Sozialen Arbeit. Eine Einführung. Stuttgart.
- Höffe, O. (1993): Moral als Preis der Moderne. Ein Versuch über Wissenschaft, Technik und Umwelt. Frankfurt am Main.
- Höhn, R. (1961): Die Führung mit Stäben in der Wirtschaft. Bad Harzburg.
- Höhn, R. (1966) (unter Mitarbeit von G. Böhme): Führungsbrevier der Wirtschaft. Bad Harzburg.
- Kaschube, Jürgen (2003): Eigenverantwortung als Kriterium für das Human Resources Management. In: Stefan Koch, Jürgen Kaschube und Rudolph Fisch (Hg.) (2003): Eigenverantwortung für Organisationen. Göttingen u. a., S. 217–230.
- Kleinschmidt, Christian (2002a): Der produktive Blick. Wahrnehmung amerikanischer und japanischer Management- und Produktionsmethoden durch deutsche Unternehmer 1950–1985. Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte, Beiheft 1. Hg. Von Reinhard Spree. Berlin.
- Kleinschmidt, Ch. (2002b): Das „1968“ der Manager: Fremdwahrnehmung und Selbstreflexion einer sozialen Elite in den 1960er Jahren. In: Jan-Otmar Hesse, Christian Kleinschmidt und Karl Lauschke (Hg.): Kulturalismus, Neue Institutionenökonomik oder Theorienvielfalt. Eine Zwischenbilanz der Unternehmensgeschichte. Essen, S. 19–31.
- Koch, Stefan, Jürgen Kaschube und Rudolph Fisch (2003): Eigenverantwortung für Organisationen – Einführung und Überblick. In: Dies. (Hg.) (2003): Eigenverantwortung für Organisationen. Göttingen u. a., S. 3–12.

- Kocyba, H. (2004): Selbstverwirklichungszwänge und neue Unterwerfungsformen. Paradoxien der Gesellschaftskritik. In: Arbeitsgruppe SubArO (Hg.): Ökonomie der Subjektivität – Subjektivität der Ökonomie. Berlin, S. 79–93.
- Kocyba, H. (2005): Selbstverwirklichung im Unternehmen – Chance oder Anerkennungsfall? In: Maria Funder (Hg.): Jenseits der Geschlechterdifferenz? Geschlechterverhältnisse in der Informations- und Wissensgesellschaft. Berlin, S. 139–153.
- Körner, M. (1990): Corporate Identity und Unternehmenskultur: Ganzheitliche Strategie der Unternehmensführung. Stuttgart.
- Krell, G. (1994): Vergemeinschaftende Personalpolitik. München und Mering.
- Kruschwitz 1998: Shareholder Value als Unternehmensziel. Was verbirgt sich hinter dem und wie vermittelt man den Shareholder Value? In: Rolf Busch (Hg.), Shareholder Value – Neue Unternehmensmoral?, Berlin, S.34-40
- Lenk, H. und M. Maring (1993): Verantwortung – Normatives Interpretationskonstrukt und empirische Beschreibung. In: Lutz. H. Eckensberger und Ulrich Gähde (Hg.): Ethische Norm und empirische Hypothese. Frankfurt am Main, S. 222–243.
- Lewin, K. (1920): Die Sozialisierung des Taylorsystems. Eine grundsätzliche Untersuchung zur Arbeits- u. Berufs-Psychologie. Praktischer Sozialismus 4. Nachdruck in: Gestalt Theory 1981. 3, S. 129–151.
- Lewin, K. (1953): Die Lösung sozialer Konflikte. Bad Nauheim.
- Lewin, K. (1970): Die Entwicklung der experimentellen Willenspsychologie und Psychotherapie. Darmstadt. (Originalausgabe 1929 Leipzig).
- Lück, H. E. (1996): Die Feldtheorie und Kurt Lewin. Eine Einführung. Weinheim.
- Ludwig-Mayerhofer, W. (2010): „Wenn Sie nicht selber etwas wollen, dann passiert gar nichts“. Aktivierende Arbeitsmarktpolitik und die Grenzen der ‚Individualisierung‘ von Arbeitslosigkeit. In: Kai-Olaf Maiwald und Barbara Heitzmann (Hg.): Forum „Individualisierung und Integration durch Recht. Zeitschrift für Rechtssoziologie 31. Heft 1, S. 21–38.
- Mayo, E. (1945): Probleme industrieller Arbeitsbedingungen. Frankfurt am Main.
- Menz, W., St. Becker und Th. Sablowski (1999): Shareholder-Value gegen Belegschaftsinteressen. Der Weg der Hoechst-AG zum „Life-Sciences“-Konzern. Hamburg.
- Pauer, E. (2002): Regel, Ziele, Informationen. Ein Schlüssel zur Frage von Kontinuität und Wandel in Japan. In: Jan-Otmar Hesse, Christian Kleinschmidt und Karl Lauschke (Hg.): Kulturalismus, Neue Institutionenökonomik oder Theorienvielfalt. Eine Zwischenbilanz der Unternehmensgeschichte. Essen, S. 301–319.
- Peters, K. (2001): Die neue Autonomie der Arbeit. In: Wilfried Glißmann und Klaus Peters: Mehr Druck durch mehr Freiheit. Hamburg, S. 18–40.
- Plumpe, Werner (2004): 1968 und die deutschen Unternehmen – Zur Markierung eines Forschungsfeldes. In: Zeitschrift für Unternehmensgeschichte. Heft 1, S. 45–66.
- Voß, G. und H. J. Pongratz (1998): Der Arbeitskraftunternehmer in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 50 Jhr. Heft 1, S. 131–158.
- Sattelberger, Th. (1999): Wissenskapitalisten oder Söldner? Personalarbeit in Unternehmensnetzwerken des 21. Jahrhunderts. Wiesbaden.

- Schwager, M. und J. J. Haar (1996): Erfolgsstrategien für eine dynamische Organisation. Projekt- und prozeßorientierte Unternehmensgestaltung. Freiburg i. Br.
- Sennet, R. (2000): Der flexible Mensch. Berlin.
- Sprenger, R. K. (2002): Das Prinzip Selbstverantwortung. Wege zur Motivation. Frankfurt am Main.
- Taylor, F. W. (1913): Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung. München und Berlin.
- Wagner, G. (2007): Ein „neuer Geist des Kapitalismus“? Paradoxien der Selbstverantwortung. In: Österreichische Zeitschrift für Soziologie. Sonderdruck 3/07, S. 3–24.
- Wolf, M. (2001): Die Analyse der Institution. In: Michael Wolf (Hg.): Selbst, Objekt und der Grundkonflikt. Frankfurt am Main, S. 91–97.