

Globethics Repository

The logo for Globethics, featuring the word "Globethics" in white sans-serif font on a blue rectangular background.

Sozialverträglicher Technikeinsatz im Büro (Socially Compatible Use of Technology in the Office)

This page was generated automatically upon download from the Globethics Repository. More information on Globethics see <https://www.globethics.net>. Data and content policy of Globethics Repository see <https://repository.globethics.net/pages/policy>.

Item Type	Article
Authors	Ulrich, Peter
Publisher	Institut für Wirtschaftsethik der Universität St. Gallen
Rights	With permission of the license/copyright holder
Download date	2026-07-05 11:46:58
Link to Item	http://hdl.handle.net/20.500.12424/183865

IWE
Institut für Wirtschaftsethik
an der Hochschule St. Gallen für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften
CH-9010 St. Gallen, Guisanstrasse 11, Telefon 071/30 26 44

**Sozialverträglicher
Technikeinsatz im Büro**

Perspektiven ethikbewusster
betriebswirtschaftlicher Rationalisierung

Peter Ulrich

Nr. 44

Mai 1991

Vorabdruck des Beitrags zum Dokumentationsband des Symposiums "Innovation und Partizipation" im Rahmen des Dialogprogramms Wirtschaft und Christliche Ethik der Akademie der Diözese Rottenburg-Stuttgart. Dem Text liegt der Eröffnungsvortrag des Verfassers zum Symposium zugrunde, das im Juni 1990 stattfand.

Copyright 1991 beim Verfasser

ISBN 3-906548-44-9

III

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung	V
1. Problemstellung und Zielsetzung	1
2. Drei Thesen zur Entwicklung betriebswirtschaftlicher Rationalisierungsmuster	4
2.1 Differenzierungsthese	6
2.2 Überlagerungsthese	8
2.3 Vollständigkeitsthese	9
3. Potentiale und Grenzen tayloristischer Rationalisierung	12
4. Potentiale und Grenzen systemischer Rationalisierung	17
5. Potentiale und Grenzen kommunikativer Rationalisierung	21
6. Einige empirische Ergebnisse zum Strukturwandel betriebs- wirtschaftlicher Rationalisierung	29
7. Fazit	31
Literaturverzeichnis	33

Zusammenfassung

Eines der "klassischen" Themenfelder der Wirtschaftsethik, das Problem der menschengerechten Gestaltung der industriellen Arbeitswelt, hat mit der verbreiteten Einführung mikroelektronischer Informations- und Kommunikationstechniken (IuK) neue Brisanz erhalten. Die einen erhoffen sich einen "Rationalisierungsschub" im Büro- und Dienstleistungsbereich, die andern fürchten die Ausweitung tayloristischer Organisationskonzepte von der Fabrik aufs Büro und halten dem das Postulat des "sozialverträglichen" Technikeinsatzes entgegen.

Der vorliegende Beitrag versteht sich als exemplarische Erprobung des vom Verfasser intendierten Ansatzes einer *integrativen* Wirtschafts- bzw. Unternehmensethik. Der menschengerechten Arbeitsgestaltung soll soweit wie möglich nicht *gegen*, sondern *mit* der betriebswirtschaftlichen Rationalität Geltung verschafft werden; gleichwohl soll die Ethik sich dabei nicht einfach instrumentalisieren lassen, sondern kritisch bleiben.

Der Beitrag versucht realistische Potentiale eines integrativen Konzepts ethikbewusster Rationalisierung aus einer historisch-genetischen Perspektive zu entfalten, indem er den Entwicklungsstufen des betriebswirtschaftlichen Rationalisierungsverständnisses nachgeht und prüft, ob sich mit dem Einsatz fortgeschrittener IuK-Systeme spezifische Chancen bieten, der Subjektstellung des arbeitenden Menschen (als "Systembenutzer") vermehrtes Gewicht zu geben.

Auf dem Hintergrund einer vom Verfasser mitgeleiteten empirischen Studie zu den aktuellen Rationalisierungsstrategien von 51 führenden deutschen Firmen aus allen Wirtschaftszweigen kommt ein wesentlich erweitertes Rationalisierungsverständnis in den Blick, das sich ethischer Reflexion aus funktionalen Gründen ein Stück weit öffnet: das Konzept kommunikativer Rationalisierung.

1. Problemstellung und Zielsetzung

Das Grundanliegen der Ethik in bezug auf die Arbeitswelt kreist um die menschengerechte Gestaltung der Arbeitsinhalte, -prozesse und -bedingungen im Sinne der Wahrung der grundsätzlichen *Subjektstellung* des arbeitenden Menschen. Einen zentralen Stellenwert nimmt dabei der Selbst- und Mitgestaltungsraum des arbeitenden Menschen ein. Im Brennpunkt des arbeits- und organisationspolitischen Strukturwandels steht zunehmend der Büro- und Dienstleistungsbereich, in dem heute auf der Basis der neuen Informations- und Kommunikationssysteme (IuK) eine umfassende technikgestützte Rationalisierung in Gang ist. Ob die Chancen für die Erweiterung humaner Entfaltungsräume unter diesen neuen Umständen gut oder schlecht stehen, ist durchaus umstritten. Manche befürchten das Aufkommen eines neuen "*Büro-Taylorismus*", der den Mitarbeiter zum blossen *Objekt* technokratischer Organisationsplanungen mache; dem werden Postulate der "*Sozialverträglichkeit*" des Technikeinsatzes in der Arbeitswelt *entgegengehalten*.

Der Blick konzentriert sich in dieser Diskussion häufig auf die vermeintlich zwingenden Auswirkungen bestimmter Bürotechnologien als solcher. Es wird unterstellt, aus der Technik selbst leite sich im wesentlichen die Arbeits- und Organisationsgestaltung ab (technologischer Determinismus). Dem steht jedoch die Beobachtung gegenüber, dass sich die neuen IuK-Technologien durch eine bemerkenswerte *Gestaltungsoffenheit*, ja sogar rahmenorganisatorische Gestaltungsbedürftigkeit auszeichnen. Hierin liegt eine realistische Chance für die Berücksichtigung ethischer Gesichtspunkte. Deshalb soll im folgenden der Schlüssel zum human- und sozialverträglichen Technikeinsatz im Büro in zeitgemässen betriebswirtschaftlich-organisatorischen Rationalisierungskonzepten gesucht werden. Wir wollen versuchen, in einer systematischen Analyse den tatsächlich sich eröffnenden Gestaltungspotentialen auf die Spur zu kommen, für deren Nutzung in ethischer Absicht sich einzusetzen lohnend ist, weil entsprechende Postulate, der Subjektstellung des Menschen organisationspolitisch vermehrt Geltung zu verschaffen, aus guten betriebswirtschaftlichen Gründen eine echte Chance haben.

Die vorgeschlagene Problemstellung unterscheidet sich im Ansatz wesentlich von der üblichen Form der arbeitspolitischen Rationalisierungsdebatte. Dort herrscht bisher nämlich sowohl bei Befürwortern als auch bei Skeptikern oder Gegnern der neuen Bürotechnologien eine kategoriale Problemwahrnehmung und -bestimmung vor, die als exemplarisch, ja repräsentativ gelten kann für das weitherum dominierende Vorverständnis des Verhältnisses zwischen ökonomischen und ethischen Gesichtspunkten. Unterstellt wird in der Regel zunächst ein prinzipieller Konflikt zwischen betriebswirtschaftlichen Rationalisierungszielen und

"Sozialverträglichkeits"-Ansprüchen. Diese werden dementsprechend als *ethisch-politisches Korrektiv* der ökonomisch-technischen Sachrationalität betrachtet, das dieser a priori äusserlich, ja gegensätzlich bleiben müsse. Die Anhänger von (wie immer genau zu bestimmenden) Humanisierungs- und Sozialverträglichkeitspostulaten glauben infolgedessen diese *gegen* die als sachzwanghaft erscheinende technisch-ökonomische Rationalisierungslogik durchsetzen zu müssen, während umgekehrt Betriebswirte, Manager und Arbeitgeber symmetrisch dazu unterstellen, dies würde zwangsläufig und buchstäblich *auf Kosten* des ökonomischen Rationalisierungserfolgs gehen (*Konflikthypothese*). Der *realistische* Spielraum für ethisch-praktisch motivierte Sozialverträglichkeitspostulate beschränkt sich aus dieser Sicht auf opportune (strategische) Zugeständnisse zur "Akzeptanzsicherung" und zur Begrenzung sozialer Reibungskosten (Ethik als Führungsinstrument zur Transaktionskostensenkung: *Funktionalitätshypothese*); darüberhinaus bleibt allenfalls der Verzicht auf (mögliche) ökonomische Nutzen- und Erfolgspotentiale aus ausserökonomischen, *idealistischen* Motiven. Wieweit dabei ethische Momente ökonomisch *funktional* sind und von welcher Qualität und Quantität an sie in ein gegenüber den ökonomischen Rationalisierungsmotiven *konfliktäres* Verhältnis umschlagen, bleibt dabei konzeptionell ungeklärt und diffus.

Aufgabe einer *wissenschaftlichen Unternehmensethik* ist es m.E. in diesem aktuellen Problemfeld, zur Klärung eben dieses diffusen Verhältnisses zwischen ökonomischen und ethischen Gesichtspunkten systematisch beizutragen. Es ist weder für die Praxis hilfreich noch theoretisch fruchtbar, wenn Wirtschafts- bzw. Unternehmensethik das symptomatische "Nicht-Verhältnis"¹ zwischen ökonomischer Sachlogik und (vermeintlich ausserökonomischer) Human- und Sozialverträglichkeit bloss akademisch "abbildet" und verdoppelt. Ein bloss *korrektiver Ansatz* der Wirtschafts- und Unternehmensethik begnügt sich m.E. vorschnell mit einer kompromisshaften Eingrenzung oder Selbstbegrenzung der ökonomischen Erfolgsmotivität, statt nach höherwertigen Rationalisierungskonzeptionen zu fragen, die ökonomisch *und* ethisch-sozial überlegen sein könnten. Aber auch ein *funktionalistischer Ansatz*, der Ethik nur als "Schmiermittel" zur reibungsärmeren Durchsetzung "gegebener" Rationalisierungsmuster instrumentalisiert, verschenkt dieses Potential der Entwicklung ethisch *und* betriebswirtschaftlich höherwertiger Gestaltungskonzepte von vornherein und trägt wenig zu einer Vermittlung ökonomischer Motive mit ethischen Ansprüchen bei, da er den unbedingten Anspruch des Ethischen schon im Ansatz ausblendet.

¹ Vgl. Mittelstrass, J.: Wirtschaftsethik oder der erklärte Abschied vom Ökonomismus auf philosophischen Wegen, in: Ulrich, P. (Hrsg.): Auf der Suche nach einer modernen Wirtschaftsethik. Lernschritte zu einer reflexiven Ökonomie, (St. Galler Beiträge zur Wirtschaftsethik Bd. 4) Bern/Stuttgart 1990, S. 17-38, hier S. 27.

Die *Zielsetzung* meines Beitrags ist es deshalb, am aktuellen Beispiel der betriebswirtschaftlichen (und industriesoziologischen) Rationalisierungsdebatte angesichts des raschen Einbruchs der neuen IuK-Technologie in die Arbeitswelt exemplarisch die Möglichkeit eines *integrativen Ansatzes* der Wirtschaftsethik zu prüfen, der die betriebswirtschaftliche Sachlogik mit Ethik *von innen* her vermittelt. Die folgenden Überlegungen versuchen,

- aus einer historisch-rekonstruktiven Perspektive den Blick für Qualitätsveränderungen betriebswirtschaftlicher Rationalisierungsmuster zu schärfen,
- die wesentlichen ökonomischen Gründe für die vermutete Entwicklungslogik solcher Rationalisierungsmuster zu verstehen und schliesslich
- realistische, d.h. ökonomisch attraktive Potentiale für die human- und sozialverträgliche Gestaltung des Einsatzes von Informations- und Kommunikationstechniken in der Büroorganisation auszumachen.

Es ist hingegen im folgenden *nicht* mein Ziel, einen umfassenden Ansatz einer Unternehmensethik zu entwerfen oder das von mir bevorzugte Grundverständnis von Wirtschaftsethik (grundlagenkritischer Ansatz "integrativer" Wirtschaftsethik) im allgemeinen zu entfalten. Für den vorliegenden Problemkontext mag der Hinweis genügen, dass ich als *integrativ* einen Ansatz bezeichne, der einerseits ethische Ansprüche nicht gegen, sondern *mit* der ökonomischen Sachrationalität zur Geltung bringen will, der also das Potential ökonomischer Motive *ausschöpft* (*funktionaler* Aspekt), aber andererseits sich nicht in einer Instrumentalisierung der Ethik für die "gegebene" ökonomische Funktionsrationalität *erschöpft*, sondern an deren Grenzen nach den ethisch-praktischen Voraussetzungen für ein ethisch "wertvolleres" ökonomisches Rationalitäts- bzw. Rationalisierungsmuster weiterfragt (*grundlagenkritischer* Aspekt).

Während der erstgenannte Aspekt bedeutet, dass sich Wirtschafts- und Unternehmensethik auf die ökonomische bzw. betriebswirtschaftliche Sachlogik *einlassen* soll, statt ihr nur als ganz andere, mit ihr unvermittelte Disziplin entgegengestellt zu werden, trifft m.E. der zweitgenannte Aspekt das wesentliche Moment moderner Ethik überhaupt, nämlich ihren rationalen Anspruch als *Vernunftethik* und praktische Philosophie: In einer modernen, rationalen Ethik geht es um einen offenen Prozess der *kritischen Reflexion auf die ethisch-normativen Voraussetzungen vernünftigen Handelns*. Im grundlagenkritischen Ansatz kommt die Wirtschaftsethik ökonomisch zur Sache, indem sie den normativen Voraussetzungen ökonomischer Rationalität kritisch auf den Grund leuchtet und zeitgemässe ethische Ansprüche *in* einem reflektierten Verständnis ökonomischer Vernunft zur Geltung bringt. Indem die ethische Reflexion mögliche Praxis unter dem umfassenden Horizont ihrer lebenspraktischen Wert- und Sinnzusammenhänge zur Diskussi-

on stellt, zielt der grundlagenkritische und integrative Ansatz also auf eine ethisch-praktisch gehaltvolle *Erweiterung des ökonomischen (betriebswirtschaftlichen) Rationalitäts- bzw. Rationalisierungsverständnisses*.²

Unter der Perspektive des skizzierten grundlagenkritisch-integrativen Ansatzes wird im folgenden der Leitfrage nachgegangen, ob und an welchen Ansatzpunkten ethisch gehaltvolle Gestaltungsmöglichkeiten der Organisation und des Einsatzes von IuK-Techniken im Büro- und Dienstleistungsbereich sich aus der ökonomischen Rationalisierungslogik selbst erwarten lassen.

Läuft aber ein solcher Problemzugang, so mag sich der Leser fragen, nicht auf eine Verkürzung von (Wirtschafts-)Ethik auf Ökonomik hinaus? Ich meine nein, denn nur wenn entsprechende Gestaltungspotentiale systematisch erfasst werden, können sie auch systematisch in ethischer Absicht genutzt werden, und dies wie gesagt "realistischerweise" *mit* den, nicht gegen die ökonomischen Rationalisierungsmotive; und nur dann lassen sich neben den *Möglichkeiten* auch die *Grenzen* entsprechend realistischer Gestaltungsfreiräume erkennen, was der kritischen Auseinandersetzung mit diffusen oder pauschalen Harmonie-Ideologien nur förderlich sein kann. (Der Ansatz schöpft also *funktionale* ökonomische Potentiale aus, erliegt aber keiner funktionalistischen oder instrumentalistischen Verkürzung - eben deshalb muss er *kritisch* bleiben).

2. Drei Thesen zur Entwicklung betriebswirtschaftlicher Rationalisierungsmuster

Meine Kernthese ist diese: In dem Masse, wie es zu den realen Erfahrungen der Unternehmensführung zu gehören begonnen hat, dass erfolgreiches Management neben operativen und strategischen zunehmend auch *normative* Voraussetzungen unternehmerischer Erfolgssicherung zu beachten und zu erfüllen hat, wachsen diese quasi subkutan in das betriebswirtschaftliche Rationalitätsverständnis hinein. Es kommt in der *Wirtschaftspraxis* fortlaufend zu einer *endogenen Erweiterung des betriebswirtschaftlichen Rationalitätsverständnisses*.³

² Für eine eingehende systematische Entfaltung dieses Ansatzes vgl. jetzt P. Ulrich: Wirtschaftsethik auf der Suche nach der verlorenen ökonomischen Vernunft, in: ders. (Hrsg.), Auf der Suche nach einer modernen Wirtschaftsethik, a.a.O., S. 179 - 226.

³ Die fortwährende "Sprengrung" des herkömmlichen (rein operativ-kalkulatorischen) betriebswirtschaftlichen Rationalitätsverständnisses durch die Praxis, auch und gegenwärtig besonders um ethisch-normative Voraussetzungen, wird in der Regel weder vom Unterneh-

Diese Kernthese kann als Synthese dreier elementarer Thesen verstanden werden, denen zufolge eine nicht zufällige Entwicklung betriebswirtschaftlicher Rationalisierungsmuster oder -typen zu beobachten ist; ich nenne sie die Differenzierungs-, die Überlagerungs- und die Vollständigkeitsthese. Die folgende Konzeptualisierung entstand im Rahmen eines kürzlich abgeschlossenen empirischen Forschungsprojekts, das den aktuellen Umbruchstendenzen im Rationalisierungsverständnis bei über 50 grösseren Firmen (Industrie, Banken, Versicherungen und öffentliche Verwaltungen) nachging und im Sinne des o.g. Ansatzes "integrative" Potentiale des sozialverträglichen Einsatzes von IuK-Systemen erforschte.⁴ Auf die empirischen Ergebnisse werden wir im Anschluss an die zunächst zu entfaltende theoretische Konzeption kurz eingehen.

2.1 Differenzierungsthese

menspraktiker oder vom akademischen Betriebswirt bewusst reflektiert noch theoretisch nachvollzogen; vielmehr äussert sie sich in einem unbestimmt-bestimmten Gefühl, dass das (neoklassische) ökonomische Wissenschaftsprogramm der BWL, wie es etwa E. Gutenberg entfaltet hat, zu eng und dadurch obsolet geworden und die BWL eklektisch zu ergänzen sei. Dem wurde u.a. mit der verhaltenswissenschaftlichen Öffnung der BWL seit den 70er Jahren, speziell in der Organisation- und Führungstheorie, und neuerdings mit der unternehmensethischen und ökologischen Öffnung entsprochen, nur ging oder geht mit der Entwicklung der BWL zu einer multi- oder interdisziplinären Managementwissenschaft, wie sie u.a. H. Ulrich, W. Kirsch und K. Bleicher postulieren, zwangsläufig eine integrative *ökonomische* Perspektive verloren (besonders deutlich etwa in der Organisations- und Managementtheorie). Da aber gute *Manager* auch dann, wenn sie solchen vermeintlich "ausserökonomischen" Aspekten in ihren Entscheidungen und Handlungen Rechnung tragen, nichts anderes tun als mehr oder minder erfolgreich zu *wirtschaften* - was sonst? -, ist offenbar das enggefasste theoretische Konzept ökonomischer Rationalität, wie es in der neoklassisch geprägten Ökonomik und BWL Gutenbergs vorherrscht, von der realen Praxis längst gesprengt worden. Ist dies dem Betriebswirtschaftler erst einmal bewusst, so sieht er sich als Vertreter eines Fachs, dessen Identität sich letztlich gerade durch sein praktisches Rationalisierungspotential konstituiert, zu einer theoretischen Öffnung seines betriebswirtschaftlichen Rationalitätsverständnisses als solchem motiviert.

⁴ Vgl. Rock, R./Ulrich, P./Witt, F.: Dienstleistungsrationalisierung im Umbruch - Wege in die Kommunikationswirtschaft, (Mensch und Technik - Sozialverträgliche Technikgestaltung Bd. 11) Opladen: Westdeutscher Verlag 1990.

Die Entwicklung technikgestützter Rationalisierungskonzepte folgt nicht einem technologischen Determinismus, sondern der Veränderung der erfolgsentscheidenden betriebswirtschaftlichen Führungsprobleme.

Es kommt zu einer fortschreitenden Differenzierung systematisch verschiedener Führungsaufgaben, deren erfolgreiche Bewältigung je unterschiedliche Rationalitätsaspekte unternehmerischen Wirtschaftens betrifft. Die grundlegende Entwicklungslinie lässt sich durch die fortschreitende Unterscheidung und Schwerpunktverschiebung von operativen zu strategischen und darüber hinaus zu unternehmungspolitischen (normativen) Managementproblemen charakterisieren, denen je ein anderes Rationalisierungsverständnis entspricht.⁵

(a) Im *operativen Management* geht es unmittelbar um die unternehmerische Erfolgssicherung im Sinne der kalkulatorischen Nutzen/Kosten-Optimierung des Einsatzes der betrieblichen Produktionsfaktoren als knapper Ressourcen. Als betriebswirtschaftlich erfolgsentscheidend wird die Lösung des Produktivitätsproblems unter dem Rationalitätskriterium der kostenoptimalen Kombination der Produktionsfaktoren⁶ betrachtet. Rationalisierungsziel ist also die Kostenminimierung des Produktionsprozesses. Seine konsequente Ausformung erhält dieses Rationalisierungsverständnis, das oft noch als "Rationalisierung" schlechthin gilt, im *tayloristischen Rationalisierungstyp*, wie wir sehen werden.

(b) Im *strategischen Management* geht es um die Sicherung qualitativer Voraussetzungen des zukünftigen Unternehmungserfolgs unter noch nicht genau vorhersehbaren späteren Bedingungen. Deshalb kommt es vor allem darauf an, im voraus eine starke Marktposition (strategische Erfolgsposition⁷) und Fähigkeiten zur flexiblen Reaktion auf "strategische Überraschungen" (Chancen und Gefahren) aufzubauen. Entscheidend dafür ist nicht die Ausschöpfung der operativen Kostensenkungs- und Produktivitätspotentiale, sondern die sozialtechnische Beherrschung der strategischen Ungewissheit und Komplexität in einer turbulenten, zunehmend "unberechenbaren" (!) wirtschaftlichen Umwelt. In den Blick kommt so das Problem der Steuerung der Unternehmung als eines komplexen soziotechnischen (Sub-)Systems. Dieser Problemstellung entspricht der *systemische Rationalisierungstyp*.

⁵ Vgl. die eingehendere Darstellung in Ulrich, P.: Betriebswirtschaftslehre als praktische Sozialökonomie - programmatische Überlegungen, in: Wunderer, R. (Hrsg.), Betriebswirtschaftslehre als Management- und Führungslehre, 2. ergänzte Auflage, Stuttgart 1988, S. 191-215.

⁶ Von dieser Problemsicht geht das faktortheoretische Paradigma der Betriebswirtschaftslehre von Erich Gutenberg aus. Vgl. Gutenberg, E.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 1. Band: Die Produktion, Erstauflage Berlin 1951.

⁷ Vgl. Pümpin, C.: Management strategischer Erfolgspositionen, Bern/Stuttgart 1982.

(c) In der *Unternehmungspolitik*, die hier begrifflich klar von der strategischen Unternehmensführung abgegrenzt werden soll, geht es um die Sicherung langfristig zu entwickelnder Erfolgsvoraussetzungen soziokultureller und normativer Art, deren "entscheidende" Bedeutung zur Existenz- und Erfolgssicherung der Unternehmung meistens erst im Fall manifester Konflikte um die unternehmungspolitische Ziel-, Interessen- und Wertorientierung zwischen verschiedenen Bezugs- oder Anspruchsgruppen (*stakeholders*) im Innen- und im Aussenverhältnis der Unternehmung deutlich wird. Derartige Probleme der normativen Sozialintegration lassen sich nicht auf solche funktionaler Systemsteuerung reduzieren; es gelingt nicht, sie sozialtechnisch zu "beherrschen", ihre Lösung erfordert den ganz andersartigen Aufbau von unternehmenspolitischen Glaubwürdigkeits- und Verständigungspotentialen.⁸ Diesem auch in der Betriebswirtschaftslehre erst ansatzweise aufgegriffenen Konsensusproblem des Managements⁹ entspricht ein noch zu entfaltender *kommunikativer Rationalisierungstyp*.

Abbildung 1 fasst die drei Typen von Managementproblemen und die ihnen adäquaten Rationalisierungsmuster vorerst in einer schematischen Übersicht zusammen.

2.2 Überlagerungsthese

⁸ Vgl. dazu Ulrich, P.: Betriebswirtschaftslehre als praktische Sozialökonomie, a.a.O., S. 203ff.

⁹ Vgl. dazu Ulrich P.: Konsensus-Management: Die zweite Dimension rationaler Unternehmensführung, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis 35 (1983), S. 70-84, sowie ders.: Systemsteuerung und Kulturentwicklung. Auf der Suche nach einem ganzheitlichen Paradigma der Managementlehre, in: Die Unternehmung 38 (1984), S. 303-325.

In Praxis und betriebswirtschaftlicher Theorie lösen sich die drei Rationalisierungstypen nicht einfach ab, sondern sie differenzieren und überlagern sich sukzessive in der genannten Reihenfolge (Abbildung 2).

Die früheren Rationalisierungsansätze werden partiell fortgeführt, aber die aktuell dominanten ökonomischen Erfolgsvoraussetzungen der Unternehmung verschieben sich in mehr oder weniger ausgeprägtem Mass zu den sie überlagernden Managementproblemen. Jedes nächsthöhere Rationalisierungskonzept befasst sich mit den ungelösten Voraussetzungen der jeweils "unteren" Rationalisierungsform. Konstitutiv ist dabei jedesmal die "Sprengung" eines zu eng gewordenen Rationalisierungsbegriffs durch die Erfordernisse einer veränderten Unternehmungsführungsrealität. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht macht somit eine Rationalisierungsdebatte, die verschiedene Rationalisierungsmuster einander als totale Alternativen entgegenhält, wenig Sinn; die drei Rationalisierungstypen *ergänzen* sich vielmehr. Es kommt so zu einer realen Erweiterung der Führungs- und Rationalisierungsproblematik hin zu einem insgesamt dreistufigen Konzept.

*Erweiterung der
Führungsaufgaben*

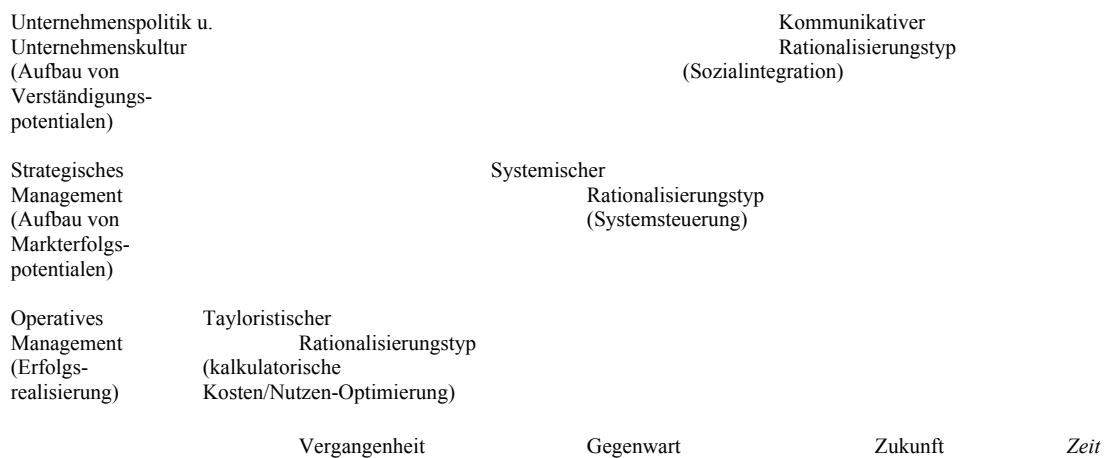


Abb. 2: Fortschreitende Überlagerung der drei Rationalisierungstypen

Die Unterscheidung zwischen operativem und strategischem Management setzte sich in den 60er und 70er Jahren allmählich auf dem Erfahrungshintergrund zunehmend turbulenter Märkte und eines wachsenden Innovationsdrucks infolge des beschleunigten Strukturwandels der Volkswirtschaften durch und schlug sich

schliesslich mit einer gewissen Verzögerung in der Differenzierung zwischen tayloristischer und systemischer (Büro-)Rationalisierung¹⁰ nieder. Dagegen wird die spezifische unternehmungspolitische Problematik, wie sie oben charakterisiert worden ist, erst in jüngster Zeit in der Praxis zunehmend erfahrbar und in ihrer besonderen Eigenart bewusst; in der Betriebswirtschafts- und Managementlehre wird sie bis anhin noch häufig mit der strategischen Führungsaufgabe konfundiert, da zwischen strategischer und kommunikativer Rationalität in der Disziplin bisher nicht kategorial unterschieden wird. Auch hier wird sich wohl erst mit der zunehmenden "handfesten" Erfahrung der existenziellen Bedeutung tragfähiger normativer Voraussetzungen, insbesondere unternehmungspolitischer Verständigungs- und Glaubwürdigkeitspotentiale, eine systematische lehrbuchmässige Unterscheidung durchsetzen. Diese Erfahrungen werden teilweise, so ist zu vermuten, gerade im Kontext des betriebswirtschaftlichen Einsatzes hochentwickelter Kommunikationstechnik gemacht werden, denn diese nützt nichts, wenn nicht zugleich die nicht-systemischen Voraussetzungen gelingender Kommunikation erfüllt sind.

2.3 Vollständigkeitsthese

Die dreistufige Konzeption der betriebswirtschaftlichen Rationalisierungsproblematik ist aus handlungstheoretischer Sicht systematisch erschöpfend, d.h. sie umfasst sämtliche Rationalitätsaspekte sozialökonomischen Handelns, die in dem Sinne elementar sind, dass sich keiner der Aspekte mehr auf einen anderen reduzieren lässt.

Dass eine vollständige sozialökonomische Rationalitätskonzeption in der Tat drei und nur drei elementare Rationalitätsaspekte umfasst, lässt sich im Anschluss an J. Habermas¹¹ in einer einfachen Matrix plausibilisieren, die in der einen Dimension den Typus der Handlungssituation (sozial oder nicht-sozial) und in der anderen Dimension die Art der Handlungsorientierung (erfolgs- oder verständigungsorientiert) unterscheidet (*Abbildung 3*).

¹⁰ Vgl. Baethge, M./Oberbeck, H.: Zukunft der Angestellten - Neue Technologien und berufliche Perspektiven in Büro und Verwaltung, Frankfurt/New York 1986.

¹¹ Vgl. Habermas, J.: Theorie des kommunikativen Handelns, Bd. 1, Frankfurt 1981, S. 384ff.

Handlungs- orientierung	erfolgsorientiert (objektiv)	verständigungs- orientiert (intersubjektiv)
Handlungs- situation		
nicht-sozial (Subjekt-Objekt)	(a) instrumentelles Handeln	---
sozial (Subjekt-Subjekt)	(b) strategisches Handeln	(c) kommunikatives Handeln

Abb. 3: Grundtypen rationalen Handelns

Abbildung 3 bringt zunächst zum Ausdruck, dass den beiden Handlungstypen des instrumentellen und des strategischen Handelns die *funktionsrationale* Orientierung an vorgegebenen Erfolgskriterien gemeinsam ist; sie unterscheiden sich jedoch durch besondere situationsspezifische Voraussetzungen erfolgskontrollierten Handelns:

(a) Die *instrumentelle* Rationalität ist die technische Rationalität eines Handlungs-subjekts in bezug auf "tote" *Objekte* und insofern einer nicht-sozialen Handlungssituation angemessen, in der es der Akteur tatsächlich nur mit Objekten zu tun hat, die er sich (als *Produktionsmittel*) für seine Zwecke verfügbar machen möchte. Als ökonomisches Handeln wird solches instrumentelles Handeln gemeinhin bezeichnet, wenn die Erfolgsoptimierung in Form *kalkulatorischer* Rationalität erfolgt (Nutzen/ Kosten-Kalkül). Meine These lautet, dass das tayloristische Ratio-nalisierungsmuster dieser und nur dieser Handlungssituation angemessen ist, da es, wie noch zu zeigen sein wird, tendenziell auf die totale Objektivierung (*Versachlichung*) von Arbeitsprozessen zielt, um sie dem Erfolgskalkül total verfügbar zu machen.

(b) In einer sozialen Handlungssituation stehen hingegen dem Akteur andere *Subjekte* als "Gegenspieler" gegenüber; über deren Verhalten kann er nicht oder höchstens begrenzt verfügen, da Subjekte potentiell stets eigenwillig und eigensinnig handeln können. Lebendige Subjekte bleiben im Unterschied zu toten Objekten im wahrsten Sinne "*unberechenbar*", so dass das einfache kalkulatorische Paradigma erfolgskontrollierter Zweckrationalität versagt. Strategisches Handeln und damit strategische Managementkonzeptionen sind dort gefragt, wo vom *sozial-inter-*

aktiven Charakter der betriebswirtschaftlichen Erfolgsvoraussetzungen nicht abstrahiert werden kann. Meine diesbezügliche These geht dahin, dass genau darin die konstitutive Neuorientierung des systemischen Rationalisierungsmusters gegenüber dem tayloristischen Rationalisierungsmuster zu erkennen ist, wie wir noch genauer sehen werden: Die vom betriebswirtschaftlichen Rationalisierungshandeln betroffenen Personen - seien es Mitarbeiter oder Marktpartner - kommen als eigen-sinnige Subjekte "ins Spiel" (Dieser sozialökonomische Situationstyp wird in der reinen Ökonomik mittels spieltheoretischer Modelle analysiert).

(c) Zu den Einsichten der Spieltheorie gehört unter anderem, dass es unter bestimmten Bedingungen für alle Beteiligten vorteilhaft sein kann, statt der "Planung aller gegen alle" Kooperationsstrategien zwischen den Gegenspielern ins Auge zu fassen. Dazu ist es notwendig, dass diese *ins Gespräch* kommen und sich über eine gemeinsame Präferenzordnung verständigen. Solange die strategischen Gegner dabei allerdings an ihren bisherigen Erfolgszielen unbedingt festhalten und im Hinblick auf diese nur ihren eigenen Vorteil maximieren wollen, bleibt es bei strategischem *Bargaining*. Der Wechsel vom strategischen zum kommunikativen Rationalitätstyp findet erst statt, wenn die Beteiligten eine *verständigungsorientierte Einstellung* entwickeln, d.h. wenn sich aufgrund der rationalen Einsicht in den ethischen Eigenwert eines *fairen* Interessenausgleichs vor die egoistischen Erfolgsziele das Interesse an einer rationalen, argumentativen Konsensfindung schiebt. Die Idee der rationalen Verständigung (*kommunikative Rationalität*) setzt dabei unweigerlich eine *kommunikative Ethik*¹² voraus, nämlich die wechselseitige Anerkennung der Gesprächspartner als mündige, d.h. argumentationsfähige und argumentationszugängliche Subjekte, mit denen man vernünftig reden kann und reden soll, über die man hingegen nicht wie über Objekte verfügen kann.

Von kommunikativem *Handeln* ist dabei zu reden, wenn der Konsensfindungsprozess nicht bloss als (idealistischer) Selbstzweck, sondern als (realistischer) Weg der gewaltfreien, fairen Handlungskoordination in sozialen Konfliktsituationen begriffen wird.¹³ Die Handlungssubjekte verfolgen dann ihre Erfolgsziele im Rahmen eines mit sprachlichen Mitteln geschaffenen Basiskonsens über *legitime* "private" Handlungsweisen der einzelnen Akteure; diese sind somit im sozialen

¹² Zur kommunikativen Ethik oder Diskursethik vgl. als maßgebliche Standortbestimmungen Apel, K.-O.: Grenzen der Diskursethik? Versuch einer Zwischenbilanz, in: Zeitschrift für philosophische Forschung 40 (1986), S. 3-21, sowie Habermas, J.: Diskursethik -Notizen zu einem Begründungsprogramm, in: ders., Moralbewusstsein und kommunikatives Handeln, Frankfurt a.M. 1983, S. 53-125. -Zur Relevanz der Diskursethik für eine unverkürzte ökonomische Rationalitätskonzeption vgl. als umfassende Darstellung Ulrich, P.: Transformation der ökonomischen Vernunft. Fortschrittsperspektiven der modernen Industriegesellschaft, Bern/Stuttgart 1986 (2. Aufl. 1987); ders., Diskursethik und Politische Ökonomie, in: Biervert, B./Held, M. (Hrsg.), Ethische Grundlagen der ökonomischen Theorie, Frankfurt/New York 1989, S. 70-99.

¹³ Vgl. Habermas, J. Theorie des kommunikativen Handelns, a.a.O., S. 385ff.

Basiskonsens "aufgehoben". Es liegt, wie es schon Max Weber genannt hat, "Einverständnishandeln"¹⁴ vor. Solche kommunikativ-konsensorientierte Handlungskoordination lässt sich zwar teilweise, aber niemals vollständig durch unpersönlich und sprachfrei funktionierende Systemsteuerungsmechanismen ersetzen¹⁵. In dem Mass, wie das tatsächlich der Fall ist, erweisen sich systemtheoretische Ansätze sowohl auf der Ebene der Gesellschaftstheorie als auch der Managementtheorie als heuristisch fruchtbar; umgekehrt sprengt der Bedarf an ethisch-kommunikativer Handlungskoordination und Sozialintegration die Reichweite systemischer Rationalisierungsmuster. Meine diesbezügliche These lautet deshalb, dass es zunehmend relevante *nicht-systemische Voraussetzungen* erfolgreicher Unternehmensführung gibt, die auch betriebswirtschaftlich nur unter dem Horizont eines kommunikativen Rationalisierungskonzepts angemessen begriffen werden können.

Dem soll im weiteren nachgegangen werden. Zum Verständnis der ökonomischen Zusammenhänge sollen der Reihe nach die Potentiale und Grenzen der drei systematisch unterschiedenen Rationalisierungsmuster charakterisiert werden.

3. Potentiale und Grenzen tayloristischer Rationalisierung

Dieser Rationalisierungstyp, der weitherum noch immer als Inbegriff industrieller Rationalisierung schlechthin gilt, hat seine paradigmatische (und namengebende) Ausgestaltung im *Scientific Management* des Ingenieurs Frederick W. Taylor¹⁶ erfahren. Wie die von ihm selbst stammende Bezeichnung seiner Konzeption schon besagt, ist eine der tragenden Leitideen Taylors im Postulat der Verwissenschaftli-

¹⁴ Vgl. Weber, M.: Über einige Kategorien der verstehenden Soziologie (1913), in: ders., Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre, hrsg. v. J. Winkelmann, 4. Aufl., Tübingen 1973, S. 427-474, hier S. 456ff.- Zu beachten ist, dass Weber zwischen einem bloss traditionellen Einverständnis und rationaler (argumentativer) Verständigung noch nicht hinreichend klar unterschieden hat; vgl. dazu Habermas (1981), S. 377ff.

¹⁵ Das hat wiederum im Kern bereits Max Weber, a.a.O., S. 462, erkannt: "Vollends eine geldwirtschaftliche 'Privatwirtschaft' umschliesst eitel Gesellschafts-, Einverständnis- und Gemeinschaftshandeln. Nur der rein theoretische Grenzfall: die Robinsonade, ist von allem Gemeinschaftshandeln und daher auch von allem einverständnisorientierten Handeln völlig frei. Denn es ist sinnhaft lediglich auf die Erwartungen des Verhaltens der Naturobjekte bezogen." - Zur Entfaltung der These im Kontext der Unternehmensführung vgl. Ulrich, P.: Systemsteuerung und Kulturentwicklung, a.a.O.

¹⁶ Taylor, F.W.: The Principles of Scientific Management, New York 1911 (dt. Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung, Neudruck, Weinheim 1977). Vgl. zur folgenden Interpretation auch Bravermann, H.: Die Arbeit im modernen Produktionsprozess, Frankfurt/New York 1977, S. 73ff., sowie Ulrich, P.: Transformation der ökonomischen Vernunft, a.a.O., S. 104ff.

chung des Managements im Sinne eines quasi-naturwissenschaftlichen Wissenschaftsverständnisses zu erkennen: Die *objektiv* optimale Gestaltung der Arbeitsorganisation und Arbeitsmethoden, nicht die persönliche Fähigkeit und subjektive Anstrengung des Arbeitenden, soll eine hohe betriebliche Produktivität sicherstellen. Diesem Streben nach möglichst totaler wissenschaftlicher *Versachlichung* der Arbeitsprozesse gerät alles Subjektive, spezifisch Menschliche zum potentiellen Störfaktor der Sachrationalität: Versachlichung bedeutet *Entpersönlichung*. Der Taylorismus zielt deshalb auf die systematische Eingrenzung und letztlich Elimination des "subjektiven Faktors" aus dem Produktionsprozess; sein zunächst (bei Taylor selbst) nur impliziter, heute jedoch meist explizit ins Auge gefasster Fluchtpunkt oder Zielhorizont ist die *Vollautomation* der Arbeit - dem entspricht die Utopie der "mensenleeren Fabrik".

Drei methodische Prinzipien liegen Taylors Konzept der totalen Versachlichung im wesentlichen zugrunde:

(a) *Loslösung des Arbeitsprozesses von den subjektgebundenen Fertigkeiten des Arbeiters*: Die objektiv planbare und berechenbare Arbeitskraft ist gefragt, nicht die Person des arbeitenden Menschen. Der Mitarbeiter soll möglichst so "rationell" geplant, funktions-spezialisiert, routinisiert und konstant arbeiten wie eine technisch optimierte Maschine. Die Arbeitskraft als potentiell schlechte, da von "unberechenbaren" (!) subjektiven Momenten "gestörte" Quasi-Maschine dient dabei als vorläufiger "Lückenbüsser der Mechanisierung".¹⁷ Nach technischen Grundsätzen ist auch die personale Arbeit durch Arbeitsanalyse und -zerlegung so extrem zu vereinfachen, dass sie um ihrer vollständigen Kontrollierbarkeit willen unabhängig von personengebundenen Voraussetzungen nach kurzer Einarbeitung von "Angelernten" maschinenhaft ausgeführt werden kann (*Dequalifizierung*). Das senkt überdies die Lohnkosten und erhöht die Flexibilität des Personaleinsatzes.

(b) *Trennung von Planung und Ausführung*: Aus zwei Gründen ist diese im tayloristischen Konzept notwendig. Zum ersten darf die Planung des Arbeitsprozesses, wenn sie "objektiv" sein soll, nicht von den subjektiven Vorstellungen und Interessen des Ausführenden beeinflusst sein, sie ist vielmehr allein Sache von sachlogisch geschulten Experten. Zum andern sind die Planungstätigkeiten selbst nicht auch noch der vollständigen analytischen Zerlegung und kalkulierenden Optimierung zugänglich; es handelt sich um *dispositive* Aufgaben, die von den zu "versachlichenden" operativen Aufgaben unterschieden und abgegrenzt werden müssen.

(c) *Lückenlose, versachlichte Kontrolle*: Das durch die Ausgliederung und Zentralisierung aller geistigen Planungs- und Entscheidungstätigkeiten angestrebte Wissensmonopol des Managements dient zugleich zur vollständigen Kontrolle aller operativen Arbeitsprozesse. Die Form der Kontrolle soll - wiederum im Interesse der wissenschaftlichen Objektivität - nach Möglichkeit unpersönlich-sachlich sein. Sie erfolgt auf der Basis wissenschaftlich festgelegter technischer Normen und Standards (Normierung des Arbeitsobjekts, der Arbeitsverrichtung und der Arbeitszeit).

¹⁷ Friedmann, G.: Grenzen der Arbeitsteilung, Frankfurt 1959, S. XI.

Der *Büro-Taylorismus* überträgt nun das definierte Rationalisierungsmuster von der industriellen Produktion auf den Dienstleistungs- und Verwaltungsbereich und fasst diesen analog als "Informationsverarbeitungsfabrik" auf, die grundsätzlich nach den gleichen methodischen Grundsätzen wie die Warenfabrik zu rationalisieren sei. Die Prämisse lautet offenbar, dass zwischen Produktions- und Verwaltungsarbeit kein Wesensunterschied besteht. Büroarbeit wird bewusst oder unbewusst als rein operative Arbeit aufgefasst, die weitgehend versachlicht, analytisch vorstrukturiert, standardisiert und schliesslich mittels der elektronischen IuK-Systeme automatisiert werden könne (*Büroautomation*), verbunden mit den entsprechenden personalpolitischen Strategien der "Wegrationalisierung" personeller Arbeit bzw. ihrer Dequalifizierung, wo sie vorläufig (?) Lückenbüsserfunktionen für (noch?) fehlende technische IuK-Systeme erfüllt.

Periodisch aufkommende Gegenbewegungen gegen den Taylorismus, wie sie unter den programmatischen Formeln *Human Relations*, *Human Resources*, *Humanisierung der Arbeit*, *Sozialverträgliche Technikgestaltung* usw. bekannt sind, blieben ohne durchschlagenden Erfolg, so sehr die ihnen zugrundeliegende moralische Entrüstung über die tayloristische Instrumentalisierung des Menschen in der Arbeitswelt berechtigt waren und sind. Die fundamentale Schwäche dieser Ansätze ist aus der Sicht des hier vertretenen integrativen Ansatzes von Unternehmensethik darin zu sehen, dass sie einer tragfähigen Analyse ihrer ökonomischen Funktionalitätspotentiale ermangelten und sich stattdessen auf der Ebene einer rein ausserökonomisch begründeten, korrektiven Ethik bewegten. Demgegenüber kommt es m.E. gerade darauf an, entsprechende ethische Gestaltungspostulate an aufzuzeigende Funktionalitätsgrenzen tayloristischer Rationalisierungskonzepte zu knüpfen und ihre betriebswirtschaftliche Attraktivität aufzuzeigen. Das sei hier in aller nötigen Kürze versucht.

Zunächst ist bei nüchterner Sicht der Dinge kaum zu bezweifeln, dass es überall dort bürotayloristische Rationalisierungsprozesse weitergehen werden, wo es um rein operative, vollständig strukturierbare und standardisierbare "Vorgänge" der administrativen Daten- und Informationsverarbeitung geht, für deren *sachgemässe* Erledigung keinerlei personengebundene Momente wesentlich sind und deren Ausführungskosten auf diesem Weg in kalkulierbarer Weise gesenkt werden können. Das bedeutet: *Der Taylorismus schreitet im Bürobereich fort, solange es unpersönlich zu erfüllende Aufgaben gibt, die noch nicht automatisiert sind.* Es würde wohl auch wenig Sinn machen, zwischen ethisch-humanen Postulaten der Arbeitsgestaltung und der Vollautomation massenhaft anfallender Routinearbeiten, die ohnehin für den arbeitenden Menschen nur einen geringen inneren "Arbeitswert" enthalten, einen Gegensatz zu konstruieren.

Dass aber die Übertragung der Automatisierungskonzepte vom Industriebetrieb ins Büro nicht unbegrenzt sinnvoll sein kann, ist schon an der analogen Vollautomations-Utopie des "menschenleeren Büros" erkennbar, die offenkundig die Idee der unpersönlichen Aufgabenerfüllung ad absurdum treibt. M.a.W.: Als realistisch erweist sich eine mittlere Position, die dem Bürotaylorismus *begrenzte* Potentiale zuerkennt. Wo aber liegen diese Grenzen?

Deutlich werden die *Grenzen tayloristischer Büro-rationalisierung* im Rahmen der weiter oben entworfenen dreistufigen Systematik von Managementproblemen und entsprechenden Rationalisierungsaufgaben. Als rein operativer Rationalisierungstyp basiert der Büro-Taylorismus allein auf dem enggefassten *kalkulatorischen* Begriff betriebswirtschaftlicher Rationalität. Er muss deshalb alle schlecht strukturierbaren und nicht voll kalkulierbaren Tätigkeiten systematisch ausgrenzen; eben darin kommt die Engführung des tayloristischen Begriffs von Rationalisierung zum Ausdruck. Was Taylor und seine Schüler praktizierten, vollzog die Betriebswirtschaftslehre Erich Gutenbergs¹⁸ ökonomisch-theoretisch nach: die konsequente Ausgrenzung des "störenden" subjektiven Faktors, den er als *dispositiven Faktor* bezeichnete, aus der betriebswirtschaftlichen Theorie. Das bedeutet: *Die "kalkülsparenden" Probleme des Dienstleistungs- bzw. Büromanagements markieren in Theorie und Praxis die Grenze tayloristischer Büro-rationalisierung.*

Aus zwei Gründen leistet nämlich die Trennung von dispositiver und operativer Arbeit prinzipiell nichts für die Rationalisierung der dispositiven Arbeit selbst:

- Erstens sperren sich die dispositiven Aufgaben der operativen Rationalisierung, weil die *Funktion* dispositiver Tätigkeiten gerade in mehr oder weniger *subjektiven*, jedenfalls von einem geistig tätigen Subjekt nicht vollständig ablösbaren Ermessensentscheidungen in bezug auf "unberechenbare", schlecht-strukturierbare und damit nicht restlos objektivierbare Probleme besteht. Soweit solche subjektgebundenen Aufgaben komplexe Problemstellungen umfassen und deshalb arbeitsteilig bearbeitet werden, kann der *sozial-interaktive* Charakter dieser Prozesse im Rationalisierungsansatz nicht mehr vernachlässigt werden: Wer unter diesen Umständen betriebswirtschaftlich *zur Sache* (!) kommen will, muss zunächst einmal die beteiligten Personen in ihrer Subjektivität ernstnehmen.
- Zweitens sperren sich die dispositiven Planungs-, Koordinations- und Innovationsaufgaben einem unmittelbar kalkulatorischen Zugriff, da es weniger um die quantitativen Relationen zwischen gegebenen Qualitäten als vielmehr um *qualitative* Erfolgsvoraussetzungen der Unternehmung geht, so beispielsweise um die Qualität der Produkte und Marktbearbeitungskonzepte, der Mitarbeiterführung oder der Planungs- und Organisationssysteme selbst. Erst später wird sich "rechenbar" niederschlagen, ob die qualitativen Erfolgsvoraussetzungen tragfähig waren oder nicht.

Beide genannten Grenzen tayloristischer Rationalisierung sind kennzeichnend für *strategische* Führungs- und Rationalisierungsprobleme. Sie hängen übrigens ursächlich zusammen. Wie wir weiter oben schon gesehen haben, ist es ja gerade der sozial-interaktive Charakter der unternehmensstrategischen Erfolgsvoraus-

¹⁸ Gutenberg, E.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 1. Band: Die Produktion, 1. Aufl. Berlin 1951.

setzungen, der das Verhalten von Marktpartner, Mitarbeitern und anderen Kooperationspartnern des Managements für dieses prinzipiell "unberechenbar" macht, also strategische Ungewissheit schafft. Es ist demnach - zusammenfassend formuliert - die reale *Überlagerung der operativen Produktivitäts- oder Effizienzproblematik durch die strategische Komplexitäts- und Ungewissheitsproblematik*, die das Aufkommen posttayloristischer Rationalisierungskonzepte ökonomisch begründet. - *Abbildung 4* fasst die konstitutiven Merkmale tayloristischer Rationalisierung schematisch zusammen.

Führungsperspektive:	operative Kostenminimierung (quantitative Produktivitätspotentiale)
Rationalisierungsgegenstand:	objektivierbare (d.h. unpersönlich lösbare), vollstrukturierbare, massenhaft anfallende Routineaufgaben
methodisches Prinzip:	radikale Trennung von dispositiver und ausführender Arbeit (Trennung von Entscheidung und Ausführung) und analytische Zerlegung der ausführenden Arbeit
impliziter Rationalisierungsbegriff:	kalkulatorische, instrumentelle Rationalisierung des Faktoreinsatzes
implizites Verständnis der Mitarbeiterrolle:	Mitarbeiter als Werkzeug: "Lückenbüsser" unvollständiger Mechanisierung bzw. Automation
"Fluchtpunkt":	Vollautomation = totale Objektivierung der Arbeit ("menschenleere Fabrik" bzw. "menschenleeres Büro" = Informationsverarbeitungsfabrik)
"Kontrapunkt":	Entlastung der Mitarbeiter von automatisierbaren Routineaufgaben

Abb. 4: Konstitutive Merkmale tayloristischer Rationalisierung

4. Potentiale und Grenzen systemischer Rationalisierung

Das systemische Rationalisierungskonzept macht sich zur Überwindung der herausgearbeiteten Grenzen tayloristischer (Büro-)Rationalisierung systemtheoretische Denkmodelle zunutze, die in der Betriebswirtschafts- und Managementlehre seit längerem im Zuge der Bemühungen um die Überwindung ökonomistisch-

kalkulatorischer Verkürzungen Eingang gefunden¹⁹, jedoch bis vor kurzem nicht auf die Rationalisierungsdebatte durchgeschlagen haben, da deren Vertreter, seien sie Industriesoziologen oder selbst Betriebswirtschaftler, von jenen Bemühungen offenbar nicht hinreichend Kenntnis genommen haben, was wohl auch umgekehrt gelten muss.

Die Unternehmung wird im systemtheoretischen Ansatz als komplexes *sozio-technisches* System betrachtet, das angesichts seiner turbulenten Umwelt grundsätzlich unter strategischen Entscheidungsbedingungen "funktionieren" muss und zur Sicherung seines "Überlebens" nach kybernetischen Prinzipien zu strukturieren und zu steuern ist. In Analogie zu biologischen Organismen wird die Überkomplexität der strategischen Orientierungs-, Koordinations- und Anpassungsprobleme durch die Funktionsspezialisierung relativ autonomer Subsysteme auf "beherrschbare" Segmente der Umweltturbulenz zu bewältigen versucht. "Organismische"²⁰ Organisationsmodelle der *flexiblen Interaktion* zwischen funktionspezialisierten, sich teilweise selbststeuernden Subsystemen sowie zwischen ihnen und ihrer jeweiligen (partiellen) Umwelt treten an die Stelle traditioneller bürokratisch-mechanistischer Organisationsmodelle, die mit ihrem simplen Zentralismus auf eine weniger komplexe, statische Wirtschaftswelt zugeschnitten waren. Indem *relativ autonome Subsysteme* rasch, unbürokratisch und flexibel auf "strategische Überraschungen" in ihrem Funktionsfeld reagieren können, gewinnt das Gesamtsystem die kybernetische Fähigkeit der Multistabilität, d.h. der vielfachen, je partiellen und dadurch insgesamt höheren sowie risikoärmeren Anpassungs- und Innovationsfähigkeit.

Es liegt auf der Hand, dass die Gesamtleistungsfähigkeit eines entsprechend organisierten Systems weniger von der restlosen Ausschöpfung der operativen Rationalisierungspotentiale der subsysteminternen, punktuellen Aktivitäten und Abläufe als vielmehr von der strategischen Qualität der Interaktionsprozesse zwischen den Subsystemen bzw. zwischen ihnen und ihrer Umwelt bestimmt und begrenzt wird. Konstitutiv für den systemischen Rationalisierungstyp ist somit, dass er konsequent auf die vorrangige strategische Effektivität unternehmungsinterner und -externer Kommunikations- und Leistungsaustauschprozesse zwischen institutionell relativ autonomen Subsystemen zielt.

¹⁹ Vgl. speziell den systemtheoretischen Ansatz von Ulrich, H.: Die Unternehmung als produktives soziales System. Grundlagen der allgemeinen Unternehmungslehre, 2. Auflage Bern/Stuttgart 1970.

²⁰ Vgl. schon Burns, T./Stalker, G.M.: The Management of Innovation, London 1961, sowie das entsprechende "Typ B"-Organisationsmodell in Hill, W./Fehlbaum, R./Ulrich, P.: Organisationslehre, 2 Bände, Bern/Stuttgart 1974 (4. Aufl. Bd. 1 1989, Bd. 2 1991).

Soweit systemische Rationalisierung auf moderne IuK-Technologien zurückgreift, steht damit die (strategisch zu bedenkende) *betriebswirtschaftlich-organisatorische Gesamtkonzeption der technisch zu unterstützenden sozialen Interaktionsprozesse* im Vordergrund. Der "Fluchtpunkt" so verstandener systemischer Rationalisierung liegt nicht mehr in der vollständigen Objektivierung und Vollautomation operativer Prozesse, sondern in der systemtechnischen "Vernetzung" qualifizierter Sachbearbeiter und in der Optimierung der strategisch entscheidenden sozialen Interaktionsmöglichkeiten zwischen den Systembenutzern über alle institutionellen und räumlichen Grenzen hinweg. Eben deshalb kommt der bekannten Problematik der *"Schnittstellen"* zwischen technischen Systemen und ihren Benutzern eine zentrale Bedeutung für den (systemischen) Rationalisierungserfolg zu. Der Mitarbeiter wird nicht mehr als zukünftig "wegzurationalisierender" Lückenbüsser unvollkommener (tayloristischer) Rationalisierung gesehen, sondern als im doppelten Sinne entscheidende Schnittstelle: Einerseits wird er als unentbehrlicher Entscheidungsträger in schlecht-strukturierten Ermessensfragen begriffen, der in arbeitsteiliger Kooperation und im "Dialog" (am Bildschirm) zum technischen System steht, womit - bis hinein in die flexiblere Gestaltung der meist noch recht "harten" *Software* (Software-Ergonomie) - implizit sein notwendiger *Subjektcharakter* anerkannt wird. Andererseits ist der Systembenutzer zugleich ein mitgedachter Teil des sozialtechnisch geplanten Systems und insofern partielles *Objekt* systemischer Komplexitäts- und Ungewissheits"beherrschung". In dieser Hinsicht nimmt der systemische Rationalisierungstyp eine charakteristische Zwitterstellung zwischen dem total objektivierenden tayloristischen Typ auf der einen Seite und dem konsequent subjektbezogenen kommunikativen Rationalisierungstyp auf der anderen Seite ein, was ihm an einem gewissen Punkt unvermeidbar zum Problem wird, wie wir sogleich sehen werden.

In diesem "progressiven" Grenzbereich des systemischen Rationalisierungsansatzes sind bereits unterschiedliche Gewichtungen des partiellen Subjekt- bzw. Objektcharakters des Systembenutzers in der Diskussion; über das strategisch richtige Ausmass entsprechender *Benutzersouveränität* bestehen unterschiedliche Auffassungen, je nach branchen-, firmen- oder situationsspezifischen Bedingungen. Die divergierenden Vorstellungen dazu lassen sich auf der Spannungslinie zwischen "härteren" Konzepten der *Systemsteuerung* und "weicheren" der *Systemunterstützung* einordnen.²¹ Konzepte der *Systemsteuerung* beruhen auf der impliziten oder auch expliziten Zielsetzung der (software-)technischen Verhaltenssteuerung und Kontrolle des Mitarbeiters durch das System. Dieser ist dann weniger "Benutzer" als Bediener des Systems; er hat sich in seinem Arbeitsverhalten innerhalb geringer Spielräume den hart vorstrukturierten Programm-

²¹ Vgl. Baethge, M./Oberbeck, H.: a.a.O., S. 85ff.

abläufen anzupassen. Dem durchprogrammierten technischen System wird also strategisch und organisatorisch mehr "Eigensinn" zugebilligt als dem Bediener; die Funktionsrationalität des Unternehmens basiert der Idee nach stärker auf der von Experten konzipierten *Systemintegration* als auf der interaktiven und kommunikativen *Sozialintegration* der sogenannten Benutzer. Das kann diesen freilich Glaubwürdigkeitsprobleme bei ihren Interaktionspartner bezüglich ihrer Argumentations-, Beratungs- und Entscheidungsautonomie verursachen, so beispielsweise zwischen Verkaufsbeauftragten im vernetzten Aussendienst gegenüber ihren Kunden.

Deshalb wird den Systembenutzern in den weicheren Konzepten der *Systemunterstützung* mehr Benutzersouveränität, also mehr Subjektcharakter und damit mehr Entscheidungsfreiraum eingeräumt. Der sozialtechnische Charakter dieser Konzepte bleibt jedoch insofern gewahrt, als dieser Freiraum notwendigerweise marginal bleibt, da er strategisch und systemplanerisch vorentschiedenen Nutzungsformen des Systems untergeordnet und durch dessen Vorstrukturierung kontrolliert bleibt; man kann von einer "Kontrollstrategie kontrollierter Autonomie"²² sprechen, die sich von der aufgaben-, personen- und situationsgerechten punktuellen Selbststeuerung der Systembenutzer sowie der interaktiven Sozialintegration zwischen ihnen ein höheres Nutzenpotential als von "härterer" Systemsteuerung verspricht. Dem System kommt hier teilweise ein *optionaler* Charakter zu, d.h. es stellt Informations- und Kommunikationsangebote zur Verfügung, die nicht zwingend und nicht in vollständig vorbestimmter Weise zu nutzen sind, sondern über deren individuelle Nutzung der Mitarbeiter in einem definierten Rahmen selbst ein Stück weit disponieren kann.

Je grösser dabei die strategische Bedeutung ist, die den *subjektiven Faktoren* zukommt, sei es für die Qualität unternehmensinterner Sachbearbeitung und Kooperation oder sei es für die unternehmensexterne Interaktion mit Kunden und Geschäftspartnern, um so sachgerechter werden "weichere" Konzeptionen der optionalen Systemunterstützung sein; in der Tendenz weisen diese bereits über das systemische Rationalisierungsmuster hinaus.²³

Konstitutiv für das systemische Rationalisierungsparadigma ist und bleibt im Rahmen der vorgeschlagenen Begriffsfassung die Unterordnung der Spielräume

²² Vgl. dazu Sydow, J.: Strukturwandel der Dienstleistungsarbeit als Folge des Einsatzes neuer Informations- und Kommunikationstechnik?, in: Rock, R./Ulrich, P./Witt, F. (Hrsg.), Strukturwandel der Dienstleistungsrationalisierung, Frankfurt/New York 1990, S. 11-36, hier S. 13.

²³ Zu den Schwierigkeiten, die Konzepte der Systemunterstützung ganz innerhalb des systemischen Rationalisierungstypus zu deuten, vgl. auch Witt, F.H.: Systemische Rationalisierung - Chance zu einer betriebswirtschaftlichen Neuorientierung?, in: Rock, R./Ulrich, P./Witt, F. (Hrsg.), Strukturwandel ..., a.a.O., S. 177-200, speziell S. 191ff.

personaler Selbststeuerung bzw. kommunikativer Sozialintegration unter die strategische Rationalität des vom obersten Management und seinen Spezialisten kontrollierten Gesamtsystems im Hinblick auf eindeutig vorentschiedene Funktionszwecke. Erinnern wir uns nochmals an die in Abbildung 3 dargestellte Systematik der Grundtypen rationalen Handelns, so wird von da her das *konzeptionelle Dilemma systemischer Rationalisierung* deutlich: vor allem die Konzepte der Systemunterstützung nehmen einerseits *kommunikatives Handeln* zwar in Anspruch, da sie ja interaktionsorientiert sind, andererseits versuchen sie dieses voll und ganz unter die strategische Erfolgsrationalität zu subsumieren. Dieser Versuch kann jedoch aus handlungstheoretischer Sicht nicht gelingen, denn rationale Kommunikationsprozesse sind im wahrsten Sinne des Wortes *eigen-sinnig*. So paradox es zunächst klingen mag: Obwohl kommunikative Verständigungsprozesse zweifellos wesentliche sozial-integrative Funktionen erfüllen und eben deshalb für jede funktionsfähige soziale Institution unverzichtbar sind, kann die prinzipiell eigen-artige "Funktion" verständigungsorientierter Kommunikation und Interaktion in den Kategorien funktionaler (technischer bzw. sozialtechnischer) Rationalität überhaupt nicht angemessen verstanden werden. Eine im strengen Sinn verständigungsorientierte Einstellung und damit eine Perspektive kommunikativer Rationalität kommt so nicht ins Spiel. Wo das Bewusstsein dafür fehlt und kommunikative auf strategische Rationalität zu reduzieren versucht wird, kommt es zu *technokratischen*²⁴ Verkürzungen, die sich über kurz oder lang in "strategischen Überraschungen" kontraproduktiv manifestieren.

Die systematischen *Grenzen systemischer Rationalisierung* zeichnen sich demnach an jenem Punkt der Tendenz zu "weicheren" Konzepten systemgestützter sozialer Interaktion ab, wo der *notwendige "Eigen-Sinn" kommunikativer Prozesse* als *betriebswirtschaftlich funktional oder sogar unverzichtbar*, zugleich aber als sozialtechnisch nicht "beherrschbar" erfahrbar wird. Die Ökonomisierung der Kommunikation provoziert dann aus ihrer eigenen Entwicklungslogik heraus einen erweiterten, "systemsprengenden" Rationalisierungsansatz. Der ökonomisch sinnvolle Einsatz technischer Kommunikationssysteme verweist so von sich aus auf die Notwendigkeit eines Typus kommunikativer Rationalisierung, der als solcher nicht auch noch in systemischen Kategorien gedacht werden kann. - Die diskutierten Merkmale des systemischen Rationalisierungstyps sind in *Abbildung 5* zusammengefasst.

Führungsperspektive: strategische Ungewissheits- und Komplexitätsbeherrschung
(qualitative Systemsteuerungspotentiale)

²⁴ Zum Technokratiebegriff vgl. Ulrich, P.: Transformation... a.a.O., S. 62ff. und 153ff.

Rationalisierungsgegenstand:	partiell zweckgebundene, partiell vorstrukturierbare Sachbearbeitungsaufgaben
methodisches Prinzip:	Funktionsspezialisierung relativ autonomer Subsysteme auf "beherrschbare" Segmente der turbulenten Umwelt und flexible Interaktion der Subsysteme untereinander sowie nach aussen
impliziter Rationalisierungsbegriff:	strategische, sozialtechnische (System-) Rationalisierung (Primat der Rahmenorganisation vor dem technischen System!)
implizites Verständnis der Mitarbeiterrolle:	Mitarbeiter als <i>Objekt</i> sozialtechnischer Verfügung und zugleich als <i>Subjekt</i> partieller strategischer Selbststeuerung: Mitarbeiter als "Schnittstelle" (!)
"Fluchtpunkt":	vollständige Systemsteuerung nach kybernetischen Modellen (systemtechnische Optimierung der strategischen Interaktionsfähigkeit der Gesamtorganisation mit einer unberechenbaren Umwelt)
"Kontrapunkt":	systemtechnische Unterstützung der dezentralen Selbststeuerungspotentiale der Benutzer (Options- statt Steuerungscharakter des technischen Systems) -> Systemsteuerung vs. Systemunterstützung

Abb. 5: Konstitutive Merkmale systemischer Rationalisierung

5. Potentiale und Grenzen kommunikativer Rationalisierung

Betriebswirtschaftlich realistische Perspektiven kommunikativer Rationalisierung können sich nicht mit der vernunftethischen Einsicht in den humanen Eigenwert einer Mündigkeitsethik der herrschaftsfreien Verständigung zwischen sich gegenseitig als Subjekte anerkennenden Personen begnügen, wenngleich sie von ihm keinesfalls absehen können²⁵. Es kommt jedoch im vorliegenden Zusammenhang vor allem darauf an, die aufsteigende ökonomische Bedeutung dieser *nicht-systemischen Voraussetzungen* "funktionierender" systemgestützter Kommunikation und Interaktion aufzuzeigen.

Diese "eigensinnigen" Kommunikationsvoraussetzungen gründen zunächst im Wesen gelingender zwischenmenschlicher Verständigung selbst. Diese ist denk-

²⁵ Zur philosophisch-ethischen Begründung der Kommunikations- oder Diskursethik, mit der wir uns hier nicht weiter befassen können, sei auf die in Anmerkung 12 genannten Schriften verwiesen.- Zu einer integrativen Konzeption des Verhältnisses von Ethik und Management vgl. auch Ulrich, P.: Unternehmensethik - diesseits oder jenseits der betriebswirtschaftlichen Vernunft?, in: Lattmann, Ch. (Hrsg.), Ethik und Unternehmensführung, Heidelberg 1988, S. 96-116.

notwendig an die Idee der *intersubjektiven Reziprozität*, d.h. der zwanglosen Symmetrie im Verhältnis der Gesprächspartner gebunden, und damit an den guten Willen, sich auf ernsthafte argumentative Konsensfindung bedingungslos einzulassen. Diese minimale Kommunikationsethik und Kommunikationskultur ist als *alternativenlose*²⁶ und insofern unausweichliche normative Bedingung der Möglichkeit rationalen Argumentierens zu reflektieren. Der Einsatz noch so hochentwickelter Kommunikationstechnik kann von sich aus diese ethisch-kulturellen Kommunikationsvoraussetzungen und damit die entscheidende intersubjektive Qualität "funktionierender" Verständigung nicht erzeugen; er verliert oder findet erst gar nicht seinen ökonomischen "Sinn", wenn er nicht in hinreichendem Mass diesen eigensinnigen Voraussetzungen "Rechnung" trägt.

Weshalb aber ist überhaupt anzunehmen, dass Kommunikations- und Interaktionsprozesse im Unternehmen zunehmend ihren betriebswirtschaftlichen Sinn in argumentativen Verständigungs- und Konsensfindungsprozessen finden? Drei konkrete Momente, die auf die wachsende Erfolgsrelevanz verständigungsorientierter Kommunikation und Kooperation hinweisen, seien hervorgehoben:

(a) *Strukturwandel der Aufgaben*: Infolge des volkswirtschaftlichen Strukturwandels, des damit zusammenhängenden Innovationsdruck und des technischen Fortschritts, nicht zuletzt durch die fortschreitende Automation der voll-strukturierbaren und objektivierbaren Routineaufgaben in den Unternehmungen, wächst in der Regel der betriebliche Anteil schlecht-strukturierbarer Problemlösungsaufgaben, und mit ihnen die ökonomische Relevanz *personengebundener Fähigkeiten*. Das bedeutet, dass die Funktionsqualität der Mitarbeiter unablässig an nicht-objektivierbare, spezifisch menschliche Eigenschaften und Potentiale, wie Kreativität und Intuition, Engagement und Identifikationsbereitschaft, Selbständigkeit und Entscheidungsfähigkeit, Kooperations- und Kritikfähigkeit, Offenheit für Neues und Lernbereitschaft, gebunden ist. In einem Wort: die Mitarbeiter werden von ihren Aufgaben zu einem wachsenden Teil als *ganze Persönlichkeiten gefordert - das Unpersönliche erledigen die Computer*.

Persönlichkeit aber kann nur sein, wer seine personale Identität aktiv entfalten und entwickeln kann. Dazu gehört, dass der Mitarbeiter als mündiger Mensch ernst genommen und nicht nur gefordert, sondern auch gefördert wird (personalpolitische Strategie der Qualifizierung und Professionalisierung). Autoritative und patriarchalische Führungsstrukturen vertragen sich mit diesem Erfordernis schlecht; subjektiv (persönlich) und objektiv (sachlich) sind mehr und mehr "mitdenkende" Mitarbeiter und *Teamarbeit* gefragt. Ein Team aber ist definiert durch die interne Hierarchie- und Herrschaftsfreiheit einer Arbeitsgruppe, mithin durch die strukturelle (und möglichst auch kulturelle) Symmetrie und Reziprozität der Kooperationsbeziehungen zwischen den Mitgliedern. Im Teamkonzept, das immer mehr zum fast universalen Ansatz zur Lösung komplex-arbeitsteiliger

²⁶ Vgl. Habermas, J.: Diskursethik - Notizen zu einem Begründungsprogramm, a.a. O., S. 105.

Problemstellungen wird, kommt beispielhaft die *Neue Sachlichkeit*²⁷ in der Arbeitswelt zum Ausdruck: Die Versachlichung personen- und interaktionsgebundener Aufgaben erfolgt - in Umkehrung tayloristischer Prinzipien - gerade nicht mehr durch unpersönliche Sachzwänge, sondern durch die Zwanglosigkeit der sachbezogenen Argumentations- und Problemlösungsprozesse. *Die Neue Sachlichkeit ist die interaktive Sachlichkeit des besseren Arguments.*

(b) *Soziokultureller Wertewandel*: Interessanterweise scheint der Wandel des *Arbeitsethos* der breiten Mittelschichten in den fortgeschrittenen Industriegesellschaften dem Strukturwandel der Aufgaben in erstaunlichem Mass zu folgen. Der von wertkonservativer Seite vielbeklagte "Verfall der Arbeitsfreude"²⁸ betrifft nur die eine Hälfte der Wahrheit, nämlich die traditionellen *puritanischen Arbeitstugenden* des Gehorsams, der kritiklosen Pflichterfüllung, der Pünktlichkeit, der Sorgfältigkeit, des Fleisses usw. Wie Gerhard Schmidtchen²⁹ empirisch belegt und theoretisch gedeutet hat, steht dem auf der anderen Seite der zu beobachtende Aufstieg einer ganz anderen Gruppe neuer, *kommunikativer Arbeitstugenden* vor allem in der jüngeren Generation³⁰ gegenüber; sie umfassen Wertvorstellungen der Kommunikations- und Teamarbeit, der aktiven und passiven Kritikfähigkeit, der Offenheit und Verträglichkeit, das Zuhörenkönnen und die Fähigkeit auf andere Menschen eingehen zu können, aber auch den Mut zur eigenen Meinung. Und auf diese neuen Arbeitstugenden kommt es in der Tat betriebswirtschaftlich immer mehr an - bloss "gehorsam", "fleissig" und "exakt" sind heute die Computer. Die Mitarbeiter aber sind nicht nur zunehmend fähig und bereit zu Kooperation und Teamarbeit, sondern sie *erwarten* diese auch. Die Herausforderung und Chance zur kommunikativen Rationalisierung der gesamten Organisations- und Führungsphilosophie kommt also auch von der personellen Seite auf das Management zu.

In diesem doppelten Zusammenhang ist wohl auch das boomartige Aufkommen des Themas "*Unternehmenskultur*" in Praxis und Wissenschaft zu sehen. In der "Entdeckung" unternehmenskultureller Phänomene kommt in erster Linie symptomatisch zum Ausdruck, dass die *normative Sozialintegration* des sozialen Systems Unternehmung, die kurz zuvor noch in technokratischen Führungs- und Management-konzepten vollständig wegrationali-

²⁷ Vgl. Ulrich, P.: Die neue Sachlichkeit - oder: Wie kann die Unternehmensethik betriebswirtschaftlich zur Sache kommen?, Die Unternehmung 41 (1987), S. 409-424.

²⁸ Noelle-Neumann, E.: Werden wir alle Proletarier? Wertewandel in unserer Gesellschaft, Zürich 1978, S. 59ff.

²⁹ Schmidtchen, G.: Neue Technik - neue Arbeitsmoral. Eine sozialpsychologische Untersuchung über Motivation in der Metallindustrie, Köln 1984.

³⁰ Zum Gewicht kommunikativer und sozial-integrativer Aspekte im Arbeitsverständnis von Jugendlichen vgl. jetzt auch die empirischen Ergebnisse von Baethge, M.: Arbeit und Identität bei Jugendlichen, in: gdi-impuls, Heft 2/1989, S. 12-21, sowie die ausführlichere Darstellung bei Baethge, M., et al.: Jugend, Arbeit und Identität - Lebensperspektiven und Interessenorientierungen von Jugendlichen, Opladen 1988.

siert werden sollte, nun als unentbehrliche, tragende Voraussetzung erfolgreichen Managements erkannt wird.³¹

(c) *Wachsende gesellschaftliche Konfliktrichtigkeit unternehmenspolitischen Handelns*: Nicht zuletzt im Kontext der Implementierung von IuK-Systemen in den Betrieben selbst, nämlich im Falle sogenannter "Akzeptanzprobleme" (*Resistance to change*) seitens der Betroffenen, sind nicht-systemische, normative Voraussetzungen systemischer Rationalisierung erfahrbar geworden. Was aus funktionalistischer Rationalitätsperspektive als *Akzeptanz* bezeichnet wird, ist nicht einfach sozialtechnisch machbar ("Social Engineering"), sondern bedarf argumentativer Verständigungsprozesse mit den zukünftigen Systembenutzern. Im Interesse der Wahrnehmung der betriebswirtschaftlichen Nutzenpotentiale des zukünftigen Systemeinsatzes kann sich die Geschäftsleitung nicht mit der rein machtmässigen Durchsetzung technokratisch vorentschiedener Systemeinsatzkonzepte begnügen (sofern diese überhaupt durchsetzbar sind), da anders als durch das "Mitdenken" und das Einverständnis der betroffenen Systembenutzer weder deren notwendige subjektive Kooperationsbereitschaft noch die sachlich (objektiv) bestmögliche Konzeption der systemgestützten Aufgabenerfüllung durch eben diese Mitarbeiter gesichert werden kann. Es kommt also auf gute Argumente auf beiden Seiten an, und das heisst: auf *rationale konsensuelle Legitimation*. Unter dem gedanklichen Horizont der kommunikativen Rationalisierungsidee bietet sich somit als Perspektive für die "funktionierende" Gestaltung des Systementwicklungs- und -einführungsprozesses die regulative Idee eines *Gestaltungsdiskurses* an.³²

Ganz analoge unternehmungspolitische Legitimationsprobleme stellen sich immer häufiger nicht nur im Innenverhältnis zu den Mitarbeitern, sondern auch im Aussenverhältnis der Unternehmung zu ihren verschiedenen "Anspruchs"gruppen, nämlich überall da, wo diese in ihrer Lebensqualität durch *externe Effekte* unternehmerischen Handelns, namentlich durch externalisierte ökologische und soziale Kosten, negativ betroffen sind. Für eine *rationale Unternehmungspolitik* gewinnt ein kommunikatives Rationalisierungsmuster in dem Mass durchgängige Bedeutung, wie die Unternehmung mitten in die Brennpunkte gesellschaftspolitischer Wert- und Interessenkonflikte gerät zwischen jenen Bezugsgruppen, die am Nutzen und "Erfolg" des unternehmerischen Handelns in irgend-

³¹ Dass dieses Verständnis allerdings des öfteren selbst noch technokratisch verkürzt bleibt, zeigt sich in den modischen Vorstellungen eines gezielten *Kulturmanagements*, die dem Eigen-Sinn kultureller Traditionen und Werte in keiner Weise gerecht werden und deshalb letztlich auch nicht "funktionieren" werden. Realistischer ist demgegenüber, wie ich an anderer Stelle eingehend erörtert habe, die Leitidee *kulturbewussten Managements*, die sich von jener paradigmatisch durch den Wechsel von einem technizistischen zu einem kommunikativen Rationalitätskonzept unterscheidet: In kommunikativ geschaffener Sinngemeinschaft (Konsens) liegt die spezifisch moderne, rationale Form tragfähiger normativer Sozialintegration. Vgl. dazu Ulrich, P.: Systemsteuerung und Kulturentwicklung, a.a.O.; ergänzend Ulrich, P.: "Symbolisches Management"? Ethisch-kritische Anmerkungen zur gegenwärtigen Diskussion über Unternehmenskultur, in: Lattmann, Ch. (Hrsg.), Die Unternehmenskultur (Reihe 'Management Forum'), Heidelberg 1990, S. 277-302 (auch als 'Beiträge und Berichte des IWE', Nr. 30, verfügbar).

³² Eine eingehende Entfaltung der regulativen Idee des Gestaltungsdiskurses im Kontext des betriebswirtschaftlichen Einsatzes von IuK-Systemen findet sich in: Rock, R./Ulrich, P./Witt, F.: Dienstleistungsrationalisierung im Umbruch, a.a.O., Kap. 7.

einer Weise teilhaben, und jenen die nur von den sozialen oder ökologischen Kosten betroffen sind. Unter diesen Bedingungen wird der langfristig zu entwickelnde *Aufbau unternehmungspolitischer Verständigungspotentiale* gegenüber allen Bezugsgruppen, auf deren Kooperations- oder Unterstützungsbereitschaft die Unternehmung angewiesen ist, zur grundlegenden, ja existentiellen normativen Voraussetzung erfolgreicher Unternehmensführung.

Den drei erwähnten Problembereichen ist gemeinsam, dass hier aus realistischen betriebswirtschaftlichen Gründen - also keineswegs aus rein idealistischen Motiven - ein umfassender kommunikativer Rationalisierungsbedarf im Sinne eines *konsensorientierten Managements* erwächst. Dessen grundlegendes Rationalisierungsziel liegt (mit einem Wort von J. Habermas) in der strukturellen, kulturellen und personellen *"Entschränkung" von Kommunikationsprozessen* im und um das Unternehmen, damit nicht strukturelle Sachzwänge (Positionsautorität), kulturelle Traditionen ("Wir haben es immer so gemacht") und auch nicht persönlicher Einfluss entscheiden, sondern "ohne Ansehen der Person"³³ die neue Sachlichkeit des besseren Arguments zur Geltung kommen kann.

Was bedeutet das nun konkret in bezug auf die technikgestützte Dienstleistungs- bzw. Büro-rationalisierung? Das methodische Prinzip, das den paradigmatischen Unterschied zum systemischen Rationalisierungstyp markiert, kann im organisationspolitischen Primat der kommunikativen vor jeder funktionalen Rationalisierung, oder mit anderen Worten: im *grundsätzlichen Vorrang kommunikativer Sozialintegration vor sozialtechnischer Systemintegration* gesehen werden. Das bedeutet, dass die bisher vorwiegend euphemistische Redeweise vom "benutzergerechten Systemeinsatz" jetzt konsequent beim Wort zu nehmen ist. Die partielle Rolle des Mitarbeiters als eines Objekts sozialtechnischer Systemplanung und -steuerung, die wir für die systemische Rationalisierung als charakteristisch herausgearbeitet haben (Mitarbeiter als "Schnittstelle"), hat einer *unbedingten Subjektstellung des Systembenutzers* zu weichen. Das System selbst ist hingegen konsequent als blosses Objekt und Hilfsmittel zu konzipieren, das keinerlei strukturelle Verfügungsmacht über den Benutzer ausüben, sondern im Gegenteil dessen professionelle Autonomie und "Souveränität" in der Nutzung von Informations- und Kommunikationsangeboten stärken soll. Leitbild ist somit die *nutzungsoffene Systemgestaltung als Informations- und Kommunikations-Infrastruktur*, wie sie uns in elementarster Form durch das gute alte Telefon altbekannt und wohlvertraut ist.

Die Konzeption der Systemunterstützung qualifizierter Mitarbeiter, die bereits im Kontext systemischer Rationalisierung als Kontrapunkt zu technokratischen Mustern der Systemsteuerung in den Blick gekommen ist, findet jetzt ihre konse-

³³ Weber, M.: *Wirtschaft und Gesellschaft*, hrsg. v. J. Winckelmann, 5. Aufl. (Studienausgabe), Tübingen 1972, S. 129 und 562.

quente Vollendung; das IuK-System wird zum voll optionalen Instrument teilautonomer Problemlösungs- und Sachbearbeitungsteams.

Damit die auf diesem Weg technisch geschaffenen Freiräume "eigen-sinniger" Kommunikation und Interaktion zwischen den Systembenutzern wirklich genutzt werden können, müssen selbstverständlich sämtliche traditionellen bürokratisch-organisatorischen Kommunikationsbeschränkungen hinsichtlich ihrer aktuellen Funktionalität oder Dysfunktionalität im Rahmen der kommunikativen Rationalisierungsphilosophie kritisch überprüft und weitestmöglich "entschränkt" werden. Insbesondere sind funktional überholte Kompetenz- und Statushierarchien abzuflachen; der traditionelle "Dienstweg" weicht dem organisatorischen Prinzip der direkten Interaktion und Selbstkoordination zwischen arbeitsteilig kooperierenden Sachbearbeitern oder Fachspezialisten. Ebenso weichen bisherige ablauforganisatorische Zwänge weitgehend dem Prinzip der individuellen Zeitsouveränität, da die elektronische Speicherbarkeit aller IuK-Vorgänge die teilweise Entkoppelung von betrieblichen Abläufen und individuellem Arbeitsstil und -rhythmus erlaubt. Dadurch wird insgesamt eine hohe systemgestützte *Interaktivität* der Organisation erreicht, d.h. ein neues Niveau quantitativer und qualitativer Interaktionsintensität über organisatorische und räumliche Grenzen hinweg wird möglich, das - verbunden mit den Vorzügen der erhöhten individuellen Zeitsouveränität für die Konzentrationsfähigkeit und Effizienz persönlicher Sach- oder Problembearbeitungstätigkeit - die Flexibilität und mit ihr die Qualität kooperativer Entscheidungsprozesse ebenso verbessert wie es die "Durchlaufzeiten" administrativer und dispositiver Vorgänge verkürzt.

Wie weit aber kann oder soll die Entschränkung von Kommunikation im Unternehmen aus betriebswirtschaftlicher Sicht gehen? Klar ist, dass systemische Funktionszwänge in einem komplex-arbeitsteilig organisierten, leistungsfähigen *sozialen System* unvermeidbar bleiben - die generalisierte und relativ dauerhaft gültige formale Regelung voll oder partiell standardisierbarer Entscheidungs- und Ausführungsprozesse in Form *unpersönlich* funktionierender Koordinationsmechanismen ist in einer leistungsfähigen Organisation unverzichtbar. Worauf es im Sinne konsensorientierter Unternehmensführung ankommt, ist jedoch nicht die vollständige Vermeidung, sondern die konsensuelle Legitimation funktionsnotwendiger (und als solche für die Betroffenen einsichtiger) sozialtechnischer Regelungen im Sinne des oben postulierten *Gestaltungsdiskurses*. Die sozialtechnische Regelung funktionsnotwendiger Organisationszwänge kann, mit anderen Worten, selbst noch kommunikativ "entschränkter" Problemlösung und verständigungsorientierter Legitimation nicht entbehren. Hierin kommt noch einmal unsere allgemeine Überlagerungsthese zum Ausdruck: Kommunikative Rationalisierung ist nicht eine totale Alternative zu systemischer Rationalisierung, sondern sie liegt

auf einer anderen, übergeordneten Ebene, auf der es um die organisationspolitischen *Voraussetzungen* des funktionierenden Systemeinsatzes geht.

Freilich ist klar zu sehen, dass im Masse der kommunikativen Rationalisierung der Unternehmungs- bzw. Organisationspolitik das Management bereit sein muss, sich auf die neue Sachlichkeit des besseren Arguments auch dort einzulassen, wo dies möglicherweise ein teilweises Abrücken von eigenen Zielen zur Konsequenz hat. Glaubwürdige Dialogangebote müssen bezüglich des Verständigungsergebnisses *offen* sein, und sie dürfen nicht je nach dem Ausfallen dieser Ergebnisse zurückgenommen werden. Diese notwendige Ergebnisoffenheit und beiseitige Verbindlichkeit des Gestaltungsdiskurses ist insofern zwar mit einem gewissen strategischen Risiko für die Unternehmensleitung verbunden; zugleich aber ist sie die einzige Chance gelingender Verständigung mit den Entscheidungsbetroffenen und insofern gerade Voraussetzung des funktionalen Rationalisierungserfolgs. Eben dieser unabweisbare strategische Zusammenhang macht die kommunikative Rationalisierung zur *realistischen* betriebswirtschaftlichen Konzeption, auch wenn solche Überlegungen in der Betriebswirtschaftslehre zugegebenermassen noch ungewohnt sind.

Dennoch gibt es faktische *Grenzen kommunikativer Rationalisierung* des Managements. Diese liegen, neben den allgemeinen Schwierigkeiten des zwischenmenschlichen Dialogs, vor allem dort, wo die soeben postulierte Ergebnisoffenheit infolge *vorentschiedener* Funktionsimperative auch von einem gutwilligen Management nicht angeboten werden kann, da es sich um echte Sachzwänge handelt, die auf der nochmals übergeordneten Ebene des institutionalisierten Wirtschaftssystems (Ordnungspolitik und Unternehmensverfassung) geschaffen worden sind und auch nur auf dieser Ebene korrigiert werden können. Bezüglich dieser tatsächlichen Sachzwänge, namentlich des Markterfolgswangs unter "gegebenen" Marktbedingungen, gilt auf Unternehmensebene der *faktische* Primat der zwingenden strategischen Erfolgstrationalität unternehmerischen Handelns vor allen real möglichen Freiräumen des unternehmungs- und organisationspolitischen Gestaltungsdiskurses, die nur innerhalb dieser Prämisse bestehen. Wie wir gesehen haben, bedeutet das jedoch keineswegs, dass es keine realistischen Potentiale kommunikativer Rationalisierung gäbe. Die Grenzen kommunikativer Rationalisierung liegen erst dort, wo die unternehmensstrategischen Funktionalitätspotentiale ausgeschöpft sind. Da allerdings diese Grenze stets ungewiss ist, ist es betriebswirtschaftlich rational, diesbezüglich über das funktionsnotwendige Minimum mehr oder weniger weit hinauszugehen. Das schafft weitere Spielräume für Gestaltungsdiskurse.

Die Einsicht in die realen unternehmenspolitischen Bedingungen und Begrenzungen kommunikativer Rationalisierung widerspricht jedenfalls dem entworfenen Gesamtkonzept zeitgemässer betriebswirtschaftlicher Rationalisierung nicht. Im Gegenteil entspricht es gerade der Vollständigkeitsthese des Drei-Ebenen-Kon-

zepts, dass die Grenzen kommunikativer Rationalisierung nicht noch einmal vorwärts zu einem zusätzlichen Rationalisierungstyp, sondern zurück zum objektiv "gegebenen" strategischen Rationalitätshorizont weisen.

Wiederum werden die herausgearbeiteten Merkmale kommunikativer Rationalisierung in *Abbildung 6* schematisch zusammengefasst.

Führungsperspektive:	argumentative Konsensfindung (Aufbau von Verständigungs-, Kooperations- und Glaubwürdigkeitspotentialen)
Rationalisierungsgegenstand:	schlecht strukturierbare, subjekt- bzw. intersubjektivitätsgebundene Kommunikations- und Interaktionsaufgaben
methodisches Prinzip:	strukturelle und technische "Entschränkung" von Kommunikationsprozessen (Versachlichung von Kommunikation nicht durch unpersönliche Sachzwänge, sondern durch die Zwanglosigkeit der Argumentation und Selbstkoordination)
impliziter Rationalisierungsbegriff:	kommunikativ- <i>ethische</i> Rationalisierung von Kooperation (Teamarbeit)
implizites Verständnis der Mitarbeiterrolle:	Mitarbeiter als <i>münd-</i> iges Subjekt, dessen Funktionsqualität untrennbar an seine ganze Persönlichkeit gebunden ist (das Unpersönliche erledigen die Computer)
"Fluchtpunkt":	IuK-System als nutzungsoffene Infrastruktur relativ autonomer Problemlöserteams
"Kontrapunkt":	Notwendigkeit von Mechanismen <i>strategischer</i> Unternehmenssteuerung -> nur partielle, strategisch kontrollierte Freiräume eigen-sinniger Kommunikation und autonomen Handelns (Spannungsverhältnis)

Abb. 6: Konstitutive Merkmale kommunikativer Rationalisierung

6. Einige empirische Ergebnisse zum Strukturwandel betriebswirtschaftlicher Rationalisierung

Für eine eingehende Darstellung der differenzierten empirischen Ergebnisse aus der erwähnten Studie sei auf die bereits genannte Publikation (Rock/Ulrich/Witt 1990a) verwiesen. Grundsätzlich ist festzuhalten, dass die theoretischen Überlegungen in einem auch für die Projektleiter unerwartet deutlichen Mass bestätigt worden sind.

An dieser Stelle sei zur Illustration lediglich der Gesamtverlauf der drei unterschiedenen Rationalisierungsmuster dargestellt (Auf deren Operationalisierung

durch eine Vielzahl von Rationalisierungsmerkmalen soll hier nicht eingegangen werden; die vorgelegten Rationalisierungsmerkmale waren von den Befragten - in Unkenntnis der theoretischen Rationalisierungstypen, denen sie zugeordnet wurden - auf Rangskalen von 1 bis 6 Rangpunkten zu bewerten.)

Abb. 7: Gesamtverläufe der Rationalisierungstypen (Quelle: Rock/Ulrich/Witt 1990a, S. 137)
Abbildung 7 zeigt in erster Linie die empirischen Ergebnisse zur "Überlagerungsthese" über das gesamte Sample (alle Branchen; zur Differenzierung nach Branchen vgl. Rock/Ulrich/Witt 1990a, Kap. 6). Dabei handelt es sich nicht um die Erfassung objektiver Rationalisierungsmerkmale, sondern vielmehr um deren subjektive Wahrnehmung *aus der Sicht der befragten Führungskräfte und Fachexperten*; deshalb konnten auch konkrete Rationalisierungsprojekte für die nahe Zukunft (bis 5 Jahre) sowie längerfristige Erwartungen über Tendenzen der Rationalisierung in der eigenen Firma befragt werden. Auf der Zeitachse ist eine deutliche Schwerpunktverlagerung von tayloristischen über systemische hin zu kommunikativen Rationalisierungsmerkmalen zu beobachten (in einzelnen Branchen, etwa Versicherung, ist diese Tendenz noch deutlicher). Dabei fällt für die Gegenwart das *gleichzeitige* Auftreten aller drei Rationalisierungsmuster auf.

Dies bestätigt weitgehend die "Differenzierungsthese", obschon in einzelnen Fällen eher eine konzeptionslose (und oft inkonsistente!) Vermischung verschiedener Rationalisierungsmuster vorlag. Dieses gleichzeitige Nebeneinander bringt jedoch nach unserer Erfahrung treffend das gegenwärtig weitverbreitete Gefühl zum Ausdruck, mitten in einer fundamentalen *Umbruchsituation* betriebswirtschaftlicher Rationalisierungskonzepte zu stehen. Es ist bei einer Mehrzahl der entsprechenden Fach- und Führungskräfte ein ausgeprägtes Bewusstsein dafür zu beobachten, dass herkömmliche tayloristische Rationalisierungsansätze nicht mehr hinreichend sind. Ebenso besteht häufig ein Empfinden, dass der *Subjektstellung der rationalisierungsbetroffenen Mitarbeiter* sowohl in den zukünftigen Organisationskonzepten als auch im Reorganisationsprozess selbst eine wachsende Bedeutung zukommen muss. Mit dieser Sensibilisierung für die betriebswirtschaftliche Relevanz organisations- und führungsethischer Gesichtspunkte hat allerdings die Entwicklung rahmenorganisatorischer Technikeinsatzkonzepte bisher nicht Schritt gehalten; dementsprechend ist nicht nur bei den Systemanwendern und Rationalisierungsbetroffenen, sondern durchaus auch bei den Systemherstellern im konkreten Einzelfall zur Zeit häufig eine gewisse Orientierungslosigkeit bezüglich der adäquaten "Rationalisierungsphilosophie" zu konstatieren. Darin kommt jedoch auch die grundsätzliche *Gestaltungsoffenheit* des Einsatzes der heute verfügbaren IuK-Systeme zum Ausdruck.

7. Fazit

Die im vorliegenden Ansatz entwickelte Argumentation ist bewusst ökonomisch-funktional angelegt. Nur so kann es wohl gelingen, *realistische* Gestaltungsfreiräume analytisch zu erfassen, die sich aus der betriebswirtschaftlichen Rationalisierungsdynamik heraus entfalten. Diese Gestaltungspotentiale können und sollen für die menschengerechte Arbeits- und Organisationsgestaltung genutzt werden - um einer besseren Ökonomie ebenso wie um ihres ethisch-humanen Eigenwerts willen. Die Potentiale einer *integrativen* Ethik der betriebswirtschaftlichen Arbeitsgestaltung wachsen gegenwärtig in dem Masse, wie das elementare Grundanliegen der Ethik - die Wahrung der *Subjektstellung* und Würde des einzelnen Menschen -

auch in der Arbeitswelt zur entscheidenden *Voraussetzung* erfolbringender Organisations- und Führungskonzepte wird. Selten war die reale Chance so gross wie gegenwärtig im Bereich der Büro- und Dienstleistungsarbeit, den technischen Fortschritt in den Dienst des humanen Fortschritts zu stellen.

Wichtigstes Ergebnis dieser konzeptionellen Überlegungen, die im übrigen durch die empirischen Resultate des erwähnten Forschungsprojekts in einem auch für die Autoren unerwarteten Mass bestätigt worden sind, ist wohl, dass *kein Anlass besteht, zwischen betriebswirtschaftlich-strategischen Erfolgszielen und ethischen Gesichtspunkten der menschengerechten ("sozialverträglichen") Gestaltung des Technikeinsatzes im Bürobereich einen grundsätzlichen Gegensatz zu unterstellen*, wie das in der Sozialverträglichkeitsdebatte auf beiden Seiten die Regel ist. Es macht dann aber auch keinen Sinn mehr, die dabei in die Waagschale geworfenen ethischen Ansprüche als ein der ökonomischen Rationalisierungslogik notwendigerweise äusserlich bleibendes, bloss ethisches und politisches *Korrektiv* aufzufassen. Damit ist m.E. dem korrektiven Ansatz von Unternehmensethik zumindest in einem wichtigen Teilbereich der Boden entzogen.

Andererseits besteht aber auch kein Anlass, die Fehler früherer grenzenloser "Humanisierungseuphorien" in der Arbeitswelt zu wiederholen. Ein *kritischer* Ansatz von Wirtschafts- und Unternehmensethik soll wie gesagt die *funktional* begründbaren Gestaltungspotentiale *ausschöpfen* helfen, aber er soll sich nicht in diesen *erschöpfen*. Gerade damit er diesbezüglich die Grenzen erkennen kann, muss er sich zunächst auf die funktionalen Aspekte einlassen! Jenseits dieser (sich selbst stetig verschiebenden) Grenzen kann eine "realistische" Wirtschaftsethik nur kritisch argumentieren, indem sie hartnäckig nach den normativen *Bedingungen der Möglichkeit* (Voraussetzungen) einer weiterführenden kommunikativ-ethischen "Entschränkung" der Arbeitswelt fragt. Es besteht übrigens - das möchte ich nicht unerwähnt lassen - kein guter Grund, weshalb solche kritische Reflexion an den Grenzen der "gegebenen" unternehmensstrategischen und ordnungspolitischen Rahmenbedingungen haltmachen sollte; vielmehr mündet sie konsequenterweise in (*ordnungs-*)*politische Mitverantwortung* der Entscheidungsträger in den Unternehmen für die systemischen Sachzwänge, unter denen sie ethisch verantwortbar zu wirtschaften haben. Eine gewisse kritische Distanz der Führungskräfte zum "institutionellen Arrangement", in dessen Kontext sie als Manager handeln, ist für ein professionelles Managementethos m.E. unabdingbar.

Sollte - als Ergebnis solcher wirtschaftsethischer Voraussetzungskritik der Möglichkeit vernünftigen Wirtschaftens in und von Unternehmungen - der ordnungspolitisch gegebene strategische Rationalitätshorizont real möglichen Wirtschaftens aufgrund seiner Gesamtwirkungen auf unsere Arbeits- und Lebensqualität als solcher fragwürdig erscheinen, so ist es uns als Bürgern freiheitlich-demokratisch verfasster Gesellschaften anheimgestellt, die notwendigen gesell-

schaftspolitischen "Entschränkungen" unserer Wirtschaftsordnung in Gang zu bringen, die uns die mehr oder weniger noch ausstehende Subjektstellung *mündiger Wirtschaftsbürger* verschaffen könnten. Daran wird sich letztlich entscheiden müssen, ob der fortschreitende ökonomische Rationalisierungsprozess noch ein zukunftsträchtiges gesellschaftliches Projekt ist, das auf vernünftiges Wirtschaften im umfassenden humanen Sinn zielt, oder ob die objektiv herrschende Systemrationalität ihre eigene Funktionslogik bis ans Ende treiben wird. Und daran wird sich letztlich auch entscheiden, wie weit wirtschaftsethische Reflexion zur wirtschaftlichen *Praxis* kommen kann, oder wie weit sie gegenüber dieser bloss *kritisch* bleiben muss.

Literaturverzeichnis

- Apel, K.-O., Das Apriori der Kommunikationsgemeinschaft und die Grundlagen der Ethik. Zum Problem einer rationalen Begründung der Ethik im Zeitalter der Wissenschaft, in: ders., Transformation der Philosophie, Bd. 2, Frankfurt 1976, S. 358-435.
- Apel, K.-O., Grenzen der Diskursethik? Versuch einer Zwischenbilanz, in: Zeitschrift für philosophische Forschung 40, 1986, S. 3-21.
- Baethge, M., Arbeit und Identität bei Jugendlichen, in: gdi-impuls, Heft 2/1989, S. 12-21
- Baethge, M., et al., Jugend, Arbeit und Identität - Lebensperspektiven und Interessenorientierungen von Jugendlichen, Opladen 1988.
- Baethge, M./Oberbeck, H., Zukunft der Angestellten - Neue Technologien und berufliche Perspektiven in Büro und Verwaltung, Frankfurt/New York 1986.
- Baethge, M./Oberbeck, H., Systemische Rationalisierung von Dienstleistungsarbeit und Dienstleistungsbeziehungen: Eine neue Herausforderung für Unternehmen und wissenschaftliche Analyse, in: Rock/Ulrich/Witt (1990b), S. 149-175.
- Bravermann, H., Die Arbeit im modernen Produktionsprozess, Frankfurt/ New York 1977.
- Burns, T./Stalker, G.M., The Management of Innovation, London 1961.
- Friedmann, G., Grenzen der Arbeitsteilung, Frankfurt 1959, S. XI.
- Gutenberg, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 1. Band: Die Produktion, 1. Aufl., Berlin 1951.
- Habermas, J., Theorie des kommunikativen Handelns, Bd. 1, Frankfurt 1981.
- Habermas, J., Diskursethik - Notizen zu einem Begründungsprogramm, in: ders., Moralbewusstsein und kommunikatives Handeln, Frankfurt a.M. 1983, S. 53-125.

- Hill, W./Fehlbaum, R./Ulrich, P., Organisationslehre, 2 Bände, Bern/Stuttgart 1974 (4. Aufl. Bd. 1 1989, Bd. 2 1991).
- Mittelstrass, J., Wirtschaftsethik oder der erklärte Abschied vom Ökonomismus auf philosophischen Wegen, in: Ulrich (1990a), S. 17-38.
- Noelle-Neumann, E., Werden wir alle Proletarier? Wertewandel in unserer Gesellschaft, Zürich 1978.
- Pümpin, C., Management strategischer Erfolgspositionen, Bern/Stuttgart 1982.
- Rock, R./Ulrich, P./Witt, F., Dienstleistungsrationalisierung im Umbruch - Wege in die Kommunikationswirtschaft, (Mensch und Technik - Sozialverträgliche Technikgestaltung Bd. 11) Opladen 1990 (1990a).
- Rock, R./Ulrich, P./Witt, F. (Hrsg.), Strukturwandel der Dienstleistungsrationalisierung, Frankfurt/New York 1990 (1990b).
- Schmidtchen, G., Neue Technik - neue Arbeitsmoral. Eine sozialpsychologische Untersuchung über Motivation in der Metallindustrie, Köln 1984.
- Sydow, J., Strukturwandel der Dienstleistungsarbeit als Folge des Einsatzes neuer Informations- und Kommunikationstechnik?, in: Rock/Ulrich/Witt (1990b), S. 11-36.
- Taylor, F.W., The Principles of Scientific Management, New York 1911 (dt. Neudruck: Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung, Weinheim 1977).
- Ulrich, H., Die Unternehmung als produktives soziales System. Grundlagen der allgemeinen Unternehmungslehre, 2. Aufl., Bern/Stuttgart 1970.
- Ulrich P., Konsensus-Management: Die zweite Dimension rationaler Unternehmensehrensührung, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis 35, 1983, S. 70-84.
- Ulrich, P., Systemsteuerung und Kulturentwicklung. Auf der Suche nach einem ganzheitlichen Paradigma der Managementlehre, in: Die Unternehmung 38, 1984, S. 303-325.

- Ulrich, P., Transformation der ökonomischen Vernunft. Fortschrittsperspektiven der modernen Industriegesellschaft, 2. Aufl., Bern/Stuttgart 1987.
- Ulrich, P., Die neue Sachlichkeit - oder: Wie kann die Unternehmensethik betriebswirtschaftlich zur Sache kommen?, Die Unternehmung 41, 1987, S. 409-424.
- Ulrich, P., Betriebswirtschaftslehre als praktische Sozialökonomie - programmatische Überlegungen, in: Wunderer, R. (Hrsg.), Betriebswirtschaftslehre als Management- und Führungslehre, 2. ergänzte Auflage, Stuttgart 1988, S. 191-215.
- Ulrich, P., Unternehmensethik - diesseits oder jenseits der betriebswirtschaftlichen Vernunft?, in: Lattmann, Ch. (Hrsg.), Ethik und Unternehmensführung, Heidelberg 1988, S. 96-166.
- Ulrich, P., Diskursethik und Politische Ökonomie, in: Biervert, B./Held, M. (Hrsg.), Ethische Grundlagen der ökonomischen Theorie, Frankfurt/New York 1989, S. 70-99.
- Ulrich, P., Der spezielle Blick der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre für die ökonomischen Dinge der Unternehmensführung - Ein sozialökonomischer Ansatz, in: Kirsch, W./Picot, A. (Hrsg.), Die Betriebswirtschaftslehre im Spannungsfeld zwischen Generalisierung und Spezialisierung, Festschrift für Edmund Heinen zum 70. Geburtstag, Wiesbaden 1989, S. 137-154.
- Ulrich, P. (Hrsg.), Auf der Suche nach einer modernen Wirtschaftsethik - Lernschritte zu einer reflexiven Ökonomie, (St. Galler Beiträge zur Wirtschaftsethik Bd. 4) Bern/Stuttgart 1990 (1990a).
- Ulrich, P., Wirtschaftsethik auf der Suche nach der verlorenen ökonomischen Vernunft, in: Ulrich 1990a, S. 179-226.
- Ulrich, P., "Symbolisches Management"? Ethisch-kritische Anmerkungen zur gegenwärtigen Diskussion über Unternehmenskultur, in: Lattmann, Ch. (Hrsg.), Die Unternehmenskultur (Reihe 'Management Forum'), Heidelberg 1990, S. 277-302.
- Ulrich, P., Zur Ethik der Kooperation in Organisationen, in: Wunderer, R. (Hrsg.), Kooperation, Stuttgart 1991, S. 69-89.

Weber, M., Über einige Kategorien der verstehenden Soziologie, in: ders., Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre, hrsg. v. J. Winckelmann, 4. Aufl., Tübingen 1973 (Erstveröff. 1913), S. 427-474.

Weber, M., Wirtschaft und Gesellschaft, hrsg. v. J. Winckelmann, 5. Aufl. (Studienausgabe), Tübingen 1972, S. 129 und 562.

Witt, F.H., Systemische Rationalisierung - Chance zu einer betriebswirtschaftlichen Neuorientierung?, in: Rock/Ulrich/Witt (1990b), S. 177-200.