

Walter Girschner

Unternehmenssteuerung und
Selbstverwirklichung

Verlag Anton Hain · Königstein/Ts.
1978

Inhaltsverzeichnis

I.	<i>Das Erkenntnisinteresse der Untersuchung: Organisationssteuerung als eine zentrale Frage der Humanisierung und des gesellschaftlichen Überlebens</i>	1
	1. Fragestellung und Methode	1
	1.1. Problemhintergrund und Fragestellung	1
	1.2. Soziologische Phantasie und Theoriebildung	6
	1.3. Sekundäranalyse und Modellkonstruktion	9
	2. Struktur und Dysfunktionen der dominierenden hierarchisch gestalteten Unternehmenssteuerung.	11
	2.1. Grundprinzipien hierarchischer Steuerung und geringe individuelle Selbstverwirklichungsmöglichkeiten	11
	2.2. Restriktive individuelle Entscheidungsspielräume und die Zentralisierung der Steuerungsfunktionen als Ursache effizienz-mindernder Effekte.	13
	2.3. Dysfunktionale Sozialisationswirkungen hierarchischer Unternehmenssteuerung als Ursache externer sozialer Kosten	18
	2.4. Zur Notwendigkeit, neue Zielformeln unternehmerischen Handelns zu entwickeln	21
	Anmerkungen zu Kapitel I	24
II.	<i>Theoretische Vorüberlegungen zum Konzept des partizipativen individuellen Handlungsraumes</i>	30
	1. Überlegungen zu Theorien des individuellen Bedürfnisses nach Selbstverwirklichung	30
	2. Die Sozialisationsrelevanz der Unternehmenssteuerung	39
	3. Effizienzbegriff und Probleme des Verhältnisses von Organisationsdemokratie und organisatorischer Effizienz.	47
	4. Funktionen der Unternehmenssteuerung und Begriff der nicht-hierarchisch-partizipativen Steuerung	58
	5. Der individuelle Handlungsraum als Kernelement partizipativer Steuerung	65
	Anmerkungen zu Kapitel II	69
III.	<i>Vorfindbare konkrete Ansätze nichthierarchischer Unternehmenssteuerung – was kann gelernt werden für die Konstruktion eines Modelles nichthierarchisch-partizipativer Unternehmenssteuerung?</i> . .	76
	1. Generelle Trends der Enthierarchisierung in spätkapitalistischen Industriegesellschaften: Machtwandel ohne Herrschaftswandel . . .	76

2. Praktische Modelle der Mitbestimmung, selbststeuernder Gruppen und der Arbeiter selbstverwaltung: Herrschaftswandel ohne erweiterte individuelle Handlungsspielräume	85
Anmerkungen zu Kapitel III	96

IV. *Konstruktion eines Modells nichthierarchisch-partizipativer Unternehmenssteuerung* 106

1. Grundprinzipien eines Modelles nichthierarchisch-partizipativer Unternehmenssteuerung	106
1.1. Verteilung der Einflußchancen über alle Rollen: Horizontalisierung der Steuerungsprozesse	107
1.2. Funktionalisierung von Herrschaft	108
1.3. Strukturelle versus personeller Ausdifferenzierung des Steuerungssubsystemes und das Prinzip der Vermittlung von Entscheidung und Ausführung	109
1.4. Welche Gruppen sollen an den Steuerungsentscheidungen beteiligt werden: Entscheidungsträger und ihre Potentiale	111
1.5. Entscheidungsbereiche der Partizipation: umfassende Beteiligung aller Unternehmensmitglieder sowohl im strategischen Zielbereich wie auch im Bereich operativer Entscheidungen?	113
1.6. Funktionale (wissenschaftliche und praktische), motivationale und politische Legitimation unternehmerischer Steuerungsentscheidungen	114
1.7. Formen der Einflußnahme der Unternehmensmitglieder	115
1.8. Das Verhältnis von Einzel- und Gruppenentscheidung	119
1.9. Zur Verortung einzelner Phasen des Steuerungsprozesses in der Unternehmensstruktur: Zeitpunkt, Art, Umfang und Wirkung der Beteiligungsakte einzelner Gruppen und Ebenen	120
2. Grundstruktur und Elemente des Modelles	122
2.1. Teilautonomisierte Subsysteme als Kernelemente eines nichthierarchisch-partizipativen Steuerungsmodelles	122
2.2. Unternehmensvollversammlung und Arbeitsgruppenrat	127
2.3. Kerngruppenverflechtung und Koordinationsausschüsse	128
2.4. Institutionalisierung des Verhältnisses von Teilautonomisierung und Rahmensteuerung	131
2.5. Die Verflechtung zentraler und teilautonomer Unternehmensbereiche: zur Hierarchisierung der Problemverarbeitung in einem strukturell nichthierarchischen Steuerungsmodell	135
2.6. Entwicklung und Bearbeitung von Planungsbausteinen als Möglichkeit breiter Partizipation	139
2.7. Pflicht oder Recht der Unternehmensmitglieder zur Partizipation?	145
Anmerkungen zu Kapitel IV	146

V.	<i>Funktionale Voraussetzungen und empirische Restriktionen des Modelles nichthierarchisch-partizipativer Unternehmenssteuerung</i>	148
1.	Die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen	148
1.1.	Unternehmenssteuerung unter spätkapitalistischen Bedingungen	149
1.2.	Der Grundkonflikt zwischen nichthierarchisch-partizipativen Steuerungsstrukturen auf der Ebene des Unternehmens und gesamtgesellschaftlichen Steuerungsnotwendigkeiten	152
2.	Das Problem der Partizipations- und Entscheidungsfähigkeit der Unternehmensmitglieder: Erfahrungsannäherung und Leistungsgleichgewicht aller Unternehmensmitglieder als Voraussetzung einer nichthierarchisch-partizipativen Unternehmenssteuerung?	155
3.	Die Notwendigkeit eines Umbaus von Orientierungsmustern und Motivationsstrukturen	159
4.	Die Bildung eines Grundkonsenses als funktionale Voraussetzung einer nichthierarchisch-partizipativen Unternehmenssteuerung	163
	Anmerkungen zu Kapitel V	167
VI.	<i>Diskussion von Funktionen und Dysfunktionen des Modelles</i>	170
1.	Selbstverwirklichung	170
1.1.	Erweiterte Ansätze individueller Selbstverwirklichung im Unternehmen	170
1.1.1.	Die Schaffung vermehrter Partizipationsmöglichkeiten durch eine funktionale Differenzierung der Steuerungsstruktur	170
1.1.2.	Der Handlungsraum als Inter-Rollen-Konstruktion: Rollenwechsel als Möglichkeit breiter Steuerungsteilnahme	173
1.1.3.	Dimensionen der Selbstverwirklichung im partizipativen Handlungsraum und tendenzielle Aufhebung der Entfremdung durch Verfügung über das Rollenspiel	175
1.2.	Systemintern bedingte Einschränkungen und Gefährdungen der Selbstverwirklichung	178
1.2.1.	Funktionsbedingte Machtungleichheiten der Unternehmensmitglieder	179
1.2.2.	Die neuen Anforderungen des Handlungsraumes: das Problem individueller Überlastung durch die Mehrdimensionalität der Beziehungen und Tätigkeiten	183
1.2.3.	Die Gefahr querlaufender Machtprozesse: Bildung von Planungsoligarchien und Interessenkoalitionen	187
1.2.4.	Planung, Gruppenentscheidungen und individuelle Freiräume als Organisationskonflikt	192

2. Effizienz	194
2.1. Vorzüge und Schwierigkeiten des Modelles bei der Promotion, Induktion und Kontrolle der Steuerungsprozesse	194
2.2. Die mögliche Erhöhung des Konfliktregelungsbedarfes	199
2.3. Zur Gefahr eines übermäßigen Konformitätsdruckes und einer unzureichenden Innovationsrate.	205
2.4. Einige abschließende Bemerkungen zur Effizienz – problematik des Modelles: Zeitkosten und Systemrationalität	209
Anmerkungen zu Kapitel VI	212
VII. <i>Nichthierarchisch-partizipative Unternehmenssteuerung als Lernpro-</i> <i>gramm: einige Probleme der Implementierung.</i>	216
Anmerkungen zu Kapitel VII.	221
<i>Bibliographie</i>	223
<i>Nachbemerkung</i>	237