

Wissenschaftliche Unternehmensführung

Manager im Zeitalter der Kybernetik

Welche Aufgaben stellt die industrielle Arbeitswelt von heute und morgen den Führungskräften der Wirtschaft? Wie lassen sich diese Aufgaben optimal lösen? Aus welcher philosophischen Grundhaltung — oder nüchterner: aus welcher Ideologie — werden die Ziele abgeleitet, auf die hin ökonomisches Handeln betrieben wird? Das sind einige der Fragen, die gestellt werden müssen, und deren Beantwortung einiges Licht werfen kann auf die Rolle der Manager in unserer sich rasch wandelnden Welt.

Dieses Thema können wir hier in seiner ganzen Breite nicht abhandeln. Wir wollen uns deshalb darauf beschränken, aufzuzeigen, wie die Führungskräfte der Wirtschaft — die Manager — ihre Aufgaben selbst interpretieren, wenngleich wir es uns da, wo diese Selbstdarstellung allzu licht ausfällt, nicht versagen werden, auch auf einige Schatten aufmerksam zu machen.

Das Material, das uns zu dieser Untersuchung zur Verfügung steht, verdanken wir der V. *Europäischen Management-Konferenz*, die Mitte Juni 1965 in München stattfand. Die Vorträge und Arbeitsgemeinschaften, auf dieser vom *Comité Européen du Conseil International pour l'Organisation Scientifique* (CECIOS) veranstalteten Tagung dürfen wohl als repräsentativ für die in Europa vorherrschende Auffassung der Manager von ihrem Beruf und ihrer Berufung gelten.

Dynamische Unternehmensführung in einer sich wandelnden Welt hieß der Leitpruch dieser Konferenz. Es war erstaunlich, daß bei keinem Vortrag und bei keiner Arbeitsgemeinschaft das Wort „Kybernetik“ fiel. Das mußte um so mehr verwundern, als eine Reihe von Themen geradezu für eine kybernetische Betrachtungsweise prädestiniert erschienen. Beispielsweise die Referate, die sich mit Planung befaßten, und vor allem auch die, in denen von Information und Kommunikation die Rede war. Beides sind ja zentrale Begriffe in der heutigen Kybernetik. Wir erinnern uns: „Kybernetik ist die allgemeine Theorie informationsumsetzender Prozesse und Systeme, ferner deren Konkretisierung auf maschinelle und lebende informationsumsetzende Systeme und schließlich die technische Erzeugung solcher Systeme“ (s. *Gewerkschaftliche Monatshefte* 1/1965 S. 33 ff.).

Die Ausbildung

Die Frage nach der Erziehung befähigten Nachwuchses behandelt eine der zentralen Aufgaben unserer Zeit. Die technische, wirtschaftliche, soziale und politische Entwicklung erfordert zunehmend mehr geistig befähigte und charakterlich geprägte Menschen, die ihren Standort kennen, die Zeichen der Zeit verstehen und bereit sind, Verantwortung zu tragen.“

So umriß Dr. *Ludwig Vaubel*, Vorstandsmitglied der Vereinigten Glanzstoff-Fabriken AG, die Erziehungsaufgabe. Und mit einem Blick nach Osten fuhr er fort: „Auch jenseits des Eisernen Vorhangs wird die Entwicklung eines befähigten Nachwuchses als drängende politische Aufgabe empfunden . . . Schon in den bisher unternommenen Anstrengungen, die Erziehung den sozialistischen Zielen dienstbar zu machen, liegt für uns eine große Herausforderung. Wir sollten deshalb auch alle neuen Erziehungswege, die in den Ländern des Ostens beschriften werden, mit Aufmerksamkeit und Sorgfalt beobachten.“

Das sollte man in der Tat. Und sehr weit brauchte man dabei nicht einmal zu gehen. Denn schon in der DDR sind beispielsweise Kybernetiker und Pädagogen dabei, Pläne

für einen fundierten und auf Herz und Nieren geprüften „Programmierten Unterricht“ zu erarbeiten. 1970 bereits soll, wenn alles dem Plan entsprechend verläuft, das Programmierete Lernen in Mathematik, Naturwissenschaften und Fremdsprachen nach einem flexibel zu handhabenden „Baukastensystem“ für die Jahrgänge 7 bis 9 als obligatorisch eingeführt werden.

Dr. Vaubel sprach sich dann dafür aus, daß Bildungs- und Arbeitswelt künftig nicht mehr beziehungslos nebeneinanderstehen sollten, und bejahte in diesem Zusammenhang eine gemäßigte polytechnische Erziehung: „Der methodische Ansatz der polytechnischen Erziehung muß nach seiner sachlichen Seite von all denen ernst genommen werden, die für die pädagogische Verbindung von Theorie und Praxis, sei sie technischer oder wirtschaftlicher Natur, wirksame Lösungen suchen.“

Die Anforderungen, die an Nachwuchskräfte für Spitzenpositionen zu stellen sind, faßte Dr. Vaubel in zwei Punkten zusammen:

„1. Fähigkeit zu systematischem und mehr als in der Vergangenheit auch abstraktem und zugleich produktivem Denken, weil nur auf diese Weise die komplizierten Zusammenhänge der Produktion und des Marktgeschehens und der gesellschaftlichen Abläufe erfaßt und gestaltet werden können ...

2. Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen, und zwar sowohl in der Sache wie gegenüber den Mitarbeitern — unter Bindung an Wertvorstellungen, wenn überhaupt gesellschaftliche Aufgaben von Gewicht an welcher Stelle auch immer bewältigt werden sollen ...“

Sehr kritisch befaßte sich anschließend Professor *Revans*, Manchester, mit der Hochschulausbildung in den Wirtschaftswissenschaften, die ihm zu theoretisch erscheint. Zwar gäben die Engländer mehr Geld für das Erziehungswesen aus als für Bier — und das wolle schon etwas heißen —, aber Unternehmensführung könne man auf englischen Universitäten dennoch kaum lernen. Wie sich jedes Tier den Himmel anders vorstelle, so habe auch jeder Professor sein eigenes Bild — ein meist rein theoretisches — von der Unternehmensführung.

Information — Kommunikation

Bei den Wirtschaftswissenschaftlern in England fehlt es, so scheint's, an Information und Kommunikation. Daß beide aber als Grundlagen wirksamer Entscheidungen der Unternehmensführung nicht zu entbehren sind, darüber sprach Professor Dr. *Rolf Rodenstock* vor den Managern. Sehr einprägsam unterschied Rodenstock für den betrieblichen Bereich zwei Arten von Informationen, „nämlich die zur Prognose und Planung notwendigen Erkenntnisse und Daten, und schließlich diejenigen, die zur Kontrolle und Korrektur der festgelegten Pläne zu dienen haben“. Also prognostizierende und korrigierende Informationen. Auf keinen Fall dürfe, so fuhr Rodenstock fort, bei dem Versuch der Objektivierung von Informations- und Entscheidungsvorgängen der menschlich-psychologische Bereich vernachlässigt werden.

Zu den neueren Entwicklungen einer — das Wort fiel allerdings nicht — mehr kybernetischen Betriebsführung sagte Rodenstock: „Die Frage, inwieweit die sogenannte Mathematisierung im Sinne der Matrizenrechnung, der Simplex-Methode und des Linear Programming bzw. des Simulationsvorganges beim Business Game einen für Planung und Entscheidung ausreichenden Informationsinhalt abgibt, befindet sich in voller Diskussion.“

Kommunikation definierte der Referent als die Summe aller Grundsätze, Regeln und Verfahren, die den Informationsinhalt an die dafür zuständigen Stellen und Personen zu bringen hat.

Über den Umgang mit Mitarbeitern formulierte Rodenstock den bemerkenswerten Satz, „daß die moderne Betriebswelt und die dazu adäquate soziologische Situation

immer weniger das Verfahren reiner Anordnungen oder gar Befehle verträgt, und daß statt dessen vielmehr klare und rechtzeitige Information der Mitarbeiter durch die jeweiligen Vorgesetzten zum Zwecke des Mitdenkens, Mitsprechens und überzeugten Mithandelns ein Postulat unserer Zeit darstellt".

Geradezu revolutionierend waren dann allerdings die Aspekte, die in Vorträgen und in den Ergebnissen von Arbeitskreisen über die Auswirkungen von elektronischen Datenverarbeitungsanlagen auf Information, Kommunikation und die Erarbeitung von Entscheidungen vorgetragen wurden. Die durch solche Anlagen ermöglichte Vorentscheidung aufgrund hieb- und stichfester Informationsverarbeitung größten Stils schränke, so wurde eingestanden, die unternehmerische Entscheidungsfunktion ein. Allerdings betonte *van de Kamp*, Geschäftsführender Direktor der KLM: „Die Möglichkeiten (der Computer) sind eigentlich unbegrenzt, die Grenzen liegen nicht in der Technologie, sondern in der Methodologie. Die Grenzen liegen ausschließlich in uns selbst.“

Planung ist nicht mehr tabu

Auf die elektronische Datenverarbeitung setzen allerdings die Planwirtschaftler im Osten große Hoffnungen. Gesamtwirtschaftspläne, wie sie dort konzipiert werden, benötigen denn auch in der Tat, wenn sie überhaupt halbwegs realisiert werden sollen, sehr leistungsfähige Computer, die eine Fülle von Informationen zu speichern und zu verarbeiten vermögen. Aber wie man im Westen Elemente der Planung in die Wettbewerbswirtschaft einbezieht, so entdeckt man in den zentral gelenkten Planwirtschaften die Vorzüge des Wettbewerbs.

Professor *Vopicka*, Prag, sprach darüber vor der Management-Konferenz und erläuterte die Probleme am Beispiel seines Landes, der CSSR. Er unterstrich, daß es in der Tschechoslowakei um die Vervollkommnung der zentralen Planung gehe, die es von Details freizumachen gelte, um sie mehr als bisher auf die rechtzeitige Klärung und Lösung der langfristigen Entwicklung abzustellen. Außerdem solle ein großer Teil der Planung und des Entscheidens von der Ebene der zentralen staatlichen Organe auf die Ebene der Unternehmen delegiert werden, um so den Planungs- und Entscheidungsprozeß dynamischer und elastischer zu gestalten und den konkreten Bedingungen besser anzupassen. Angestrebt wird, so betonte Professor *Vopicka*, große Unternehmen und Trusts zu bilden, da eine solche Konzentration Forschungs- und Entwicklungsarbeiten erleichtert sowie für Produktion und Absatz vielerlei Vorteile bietet.

Auch der Begriff, der hier im Westen inzwischen Schlagzeilen machte, die materielle Interessiertheit der Arbeitenden, fehlte in den Ausführungen *Vopickas* nicht: „Die materielle Interessiertheit der Arbeitenden an den Wirtschaftsergebnissen ihres Unternehmens schafft die Grundvoraussetzung für die volle Wirksamkeit der ökonomischen Lenkungsinstrumente, z. B. der Preise, des Gewinns, des Kredits usw.“

Planende Vorausschau ist übrigens im westlichen Europa keineswegs überall mit dem Kainszeichen „Bolschewismus“ behaftet, wie es noch vielfach bei uns in der Bundesrepublik der Fall ist. Das wurde sehr deutlich, als vor einem Arbeitskreis *Pierre Masse*, Commissaire General du Plan d'Equipement et de la Productivite, Frankreich, über die Auswirkungen der Planifikation auf die Privatwirtschaft berichtete. Der Eigeninitiative der Unternehmensführung werde Rechnung getragen, hob *Masse* hervor, denn die Planung sei flexibel und solle durch Anpassung der Unternehmensleitungen an die Gegebenheiten und Möglichkeiten, die der Plan aufzeige, erzieherisch wirken. Das Resümee, das der Arbeitskreis in München vorlegte, lautete;

„Auf jeden Fall sollte sich die Planungsinitiative der modernsten Mittel bedienen, die der gegenwärtige Stand von Wissenschaft und Erkenntnis zu bieten hat.. . Nur eine dynamische, flexible Gesamtplanung, die dem Selbstständigkeitsstreben der Unternehmer Rechnung trägt, (ist)

als Faktor künftigen Wohlstandes zu werten. Um so besser, wenn sie auf übernationaler Basis, wie etwa im EWG-Raum, durchgeführt werden kann."

Das ist — wie die Dinge nun einmal liegen — schon bemerkenswert zukunftsorientiert.

Ausbau der Mitbestimmung

Mehr Initiative des einzelnen, mehr Verantwortungsbewußtsein für andere, die Übertragung verantwortlicher Aufgaben nach unten und die Bindung des einzelnen an ein ethisches Wertbewußtsein, das alles wurde immer wieder auf der Tagung der Manager gefordert. Es war *Wilhelm Haferkamp*, Vorstandsmitglied des DGB, der die Konsequenzen aus diesen Forderungen zog. In seinem Referat vor der Management-Konferenz sprach er sich für die Ausdehnung der Mitbestimmung, so wie sie im Bereich der Montanindustrie bereits verwirklicht ist, für alle Großunternehmen der deutschen Wirtschaft aus. Wörtlich sagte Haferkamp dazu:

„Die Mitbestimmung der Arbeitnehmer war, als sie eingeführt wurde, stark umstritten. Auch heute noch gibt es hin und wieder Stimmen von Unternehmern, die diese Regelung grundsätzlich ablehnen, weil sie die traditionelle monistische Struktur der Leitungsorgane der Unternehmungen, die ausschließlich durch die Vertretung der Eigentümerinteressen erfolgen soll, erhalten wollen. Die Gewerkschaften dagegen haben immer wieder erklärt, und haben diese Erklärung in der jüngsten Zeit wieder besonders nachdrücklich geäußert, daß sie die Ausdehnung der Mitbestimmung nach der oben geschilderten Konstruktion (Montanindustrie) auf alle Großunternehmen anstreben.“

Haferkamp hob die besonders günstigen Auswirkungen der qualifizierten Mitbestimmung im Kohlenbergbau hervor. In diesem Wirtschaftsbereich, der sich seit etwa acht Jahren in einer Strukturkrise befinde, sei es vor allem der Mitbestimmung zu danken, daß es nicht zu schwerwiegenden sozialen oder wirtschaftlichen Spannungen gekommen sei. Die Schlußfolgerungen, die Haferkamp zog, lauteten:

„1. Die Arbeitnehmer waren bei diesen großen Veränderungen, die ihre wirtschaftliche und soziale Lage in hohem Maße beeinflußten, nicht mehr wie bisher nur Betroffene von Entscheidungen, die sie nur hinzunehmen hatten.

2. Sie waren durch die von ihnen in die Entscheidungsorgane der Unternehmungen entsandten Beauftragten an den Entscheidungen in verantwortlicher Weise beteiligt.

3. Sie haben in dem ihnen vom Gesetzgeber eingeräumten Gestaltungs- und Verantwortungsraum aus freiem Entschluß Verantwortung übernommen auch für sogenannte unpopuläre Maßnahmen.“

Diese gewerkschaftliche Auffassung von Mitbestimmung blieb nicht ohne Widerspruch. In einem Arbeitskreis, vor dem Dr. *Caron*, Vorstandsmitglied der Unilever, Holland, und Professor *Vlerick*, Universität Gent, Belgien, referierten, sprachen sich in der Diskussion beide gegen eine qualifizierte Mitbestimmung der Arbeitnehmer aus. Die Referenten betonten zwar, daß eine Verantwortung des Managements gegenüber der Arbeiterschaft wichtig und richtig sei, und daß den Arbeitnehmern Kontrollfunktionen zustünden — eine echte Mitbestimmung allerdings, im Sinne des Mitentscheidens, könne den Arbeitnehmern nicht zugestanden werden.

Es war nur ein schwacher und ziemlich platonischer Trost, daß Dr. *Mommsen*, Vorstandsmitglied der Phoenix-Rheinrohr AG, in seinem Schlußreferat erklärte, die moralisch-philosophische Grundtendenz des Vortrages von Wilhelm Haferkamp entspreche auch seiner Auffassung.

Schlußbemerkung

Gewiß, es wurden auf der V. Management-Konferenz in München viele in die Zukunft weisende Gedanken vorgetragen — aber einiges erschien denn doch geradezu museal. Besonders kraß war die Fehlleistung des Soziologen Professor *Gehlen*, TH Aachen, der

allen Ernstes tadelte: „In einflußreichen Kreisen der Kirchen, Publizisten und Akademiker herrscht eine gegenüber dem produktionsrelevanten Eigentum hostile ¹⁾ Stimmung, die moralisch argumentiert, im spannungslosen Sinne egalitär . . . und heute verbreitet sich von daher eine Hoffnungsethik von Menschenverbrüderung und Glückseligkeit, der Frieden, Langlebigkeit und Harmonie in der Zukunft zu liegen und bloß von der Macht in jeder Gestalt bedroht zu sein scheinen: So wird die politische, die wirtschaftliche Macht zum Gesinnungsgegner.“

Aber nicht nur Ethikern aus Gesinnung ist der Aachener Professor gram, auch die Massenmedien — Presse, Hörfunk, Fernsehen, Taschenbuchreihen — finden keineswegs seinen Beifall, werden in Bausch und Bogen abgelehnt; eine geräuschlose, ständige Senkung des Standards an allgemeiner Intelligenz und emotionaler Reife könne kaum geleugnet werden. Zum guten Schluß wurde er allerdings schelmisch: „Man muß der Jugend sagen, daß Europa groß geworden ist durch geistigen Wagemut und nicht durch die Wiederholung des längst Gedachten.“ Eben!

Die Führungskräfte der Wirtschaft, die in München tagten, zeigten sich indessen meist nicht so antiquiert. Der allgemeine Tenor war vielmehr, daß es gelte, die Menschen mündig zu machen, ihre Initiative anzuspornen und ihnen Mitverantwortung zu übertragen.

So hat auch in den Unternehmensspitzen ein Umdenken begonnen. Aber — wie Wilhelm Haferkamp in seinem Referat betonte: „Der gesellschaftliche Prozeß in Richtung auf mehr Verantwortung, mehr Freiheit — kurz auf mehr Menschlichkeit in der industriellen Massengesellschaft ist nicht abgeschlossen.“

1) hostile laut Duden = veraltete Bezeichnung für feindlich.