

ePub^{WU} Institutional Repository

Leo W. Chini

Personalpolitische Konsequenzen der Diskussion um die unternehmerische Freiheit für leitende Angestellte

Book Section (Published)
(Refereed)

Original Citation:

Chini, Leo W. (1975) Personalpolitische Konsequenzen der Diskussion um die unternehmerische Freiheit für leitende Angestellte. In: *Unternehmer und leitende Angestellte*. Veröffentlichungen des Vereines der wissenschaftlichen Forschung auf dem Gebiete der Unternehmerbiographie und Firmengeschichte, Heft 5, Hg. vom Verein der wissenschaftlichen Forschung auf dem Gebiete der Unternehmerbiographie und Firmengeschichte, Wien. pp. 20-32.

This version is available at: <http://epub.wu.ac.at/6672/>

Available in ePub^{WU}: November 2018

ePub^{WU}, the institutional repository of the WU Vienna University of Economics and Business, is provided by the University Library and the IT-Services. The aim is to enable open access to the scholarly output of the WU.

This document is the publisher-created published version.

Personalpolitische Konsequenzen der Diskussion um die unternehmerische Freiheit für Leitende Angestellte

1. Die Diskussion und ihre These

Die Divergenzen zwischen Funktion und Entscheidungsmacht im Unternehmen und die schrittweise Institutionalisierung der Gruppe von Mitarbeitern, die diese Divergenzen als Hindernis empfinden, hat eine Diskussion über das Ausmaß der Entscheidungsmacht der leitenden Angestellten, meist unter dem als Frage formulierten Titel „Unternehmerische Freiheit für leitende Angestellte?“, ausgelöst. Einige Unternehmer versuchen gegen die Diskussion anzukämpfen (1), weil sie als deren Ergebnis Aussagen erwarten, die zusätzliche Probleme bei der Unternehmensführung auslösen könnten.

Eine Reihe von Indikatoren, allen voran das nahezu einstimmige Bekenntnis zur „Delegationstheorie“ (2) und die zunehmende Ablehnung der „Mittelschichttheorie“ (3), zeigen, daß die Diskussion ein Stadium erreicht hat, wo Versuche einer vorzeitigen Beendigung zum Scheitern verurteilt sind. Es scheint vielmehr angebracht zu sein, die möglichen Konsequenzen, unter der Annahme eines bestimmten Diskussionsergebnisses, zu simulieren, um die Diskussion mit zielführenden Argumenten zu bereichern und zu beeinflussen. Im Rahmen dieser Abhandlungen sollen mögliche personalpolitische Konsequenzen erörtert werden.

Zunächst erscheint es jedoch notwendig, die Thesen der Diskussion operational zu gestalten, das heißt sie von jenen Schlagworten zu befreien, die die Diskussion zwar tragen, deren Inhalt aber nicht ausreichend präzise wiedergeben können. Um diesen Vorgang zu erleichtern wird von einer gesellschaftspolitisch relevanten Thesenformulierung Abstand genommen und die Betonung ausschließlich auf die unternehmensintern relevante These gelegt.

*) Assistent am Institut für Volkswirtschaftslehre IV an der Wirtschaftsuniversität Wien (früher: Hochschule für Welthandel)

„Die Menschen als Mitarbeiter der Unternehmung bilden zusammen mit den technischen Anlagen die dauerhaft nutzbaren, produktiv tätigen Elemente des Systems Unternehmung“. (4) Obwohl sich die Periode der technologischen Entwicklung fortsetzen wird, werden die zukünftigen Führungsprobleme wesentlich von der Fähigkeit des Managements zur Bewältigung der personalpolitischen Entscheidungen abhängen. (5)

„Zentralanliegen betriebswirtschaftlicher Erörterung ist die Analyse wirtschaftlicher Leistungen unter dem Gesichtspunkt der Erwünschtheit oder Unerwünschtheit ihrer Auswirkungen in bezug auf bestimmte Zwecksetzungen.“ (6) In diesem Sinne ist es sicher unerwünscht oder sagen wir besser wenig effizient, wenn alle leitenden Angestellten mit jener Entscheidungsmacht ausgestattet würden, die jener des Unternehmers gleichkommt. Als effizient hingegen erscheint die Vorgangsweise, die leitenden Angestellten mit funktionsgerechter Entscheidungsmacht auszustatten, das heißt, daß die Unternehmer jenen leitenden Angestellten, die unternehmerische Funktionen ausüben, auch die unternehmerische Entscheidungsmacht delegieren.

Wir sprechen von Entscheidungsmacht, denn „im Spektrum der Funktionen, die der Leitung von Organisationen in der Betriebswirtschaftslehre zugeschrieben werden, steht als zentrales Element das Entscheiden.“ (7) Die entsprechende Basisthese als Ergebnis der Diskussion könnte demnach lauten: Leitende Angestellte sind mit jener Entscheidungsmacht auszustatten, die sie zur Erfüllung ihrer Funktionen benötigen, auch dann, wenn diese Entscheidungsmacht so umfangreich sein sollte, daß sie in Teilen der unternehmerischen Entscheidungsmacht gleichkommt.

Für die hier vorzunehmende Simulation der personalpolitischen Konsequenzen wird unterstellt, daß die Unternehmer gemäß dieser These handeln wollen. Die personalpolitischen Konsequenzen nehmen in der Bedeutung einen hohen Rang ein, da „... die Effizienz von Organisationen in einem engen Zusammenhang mit der Effizienz der diese Organisationen führenden Schlüsselpersonen gesehen wird.“ (8)

2. Internalisierung statt Konfrontation

Der hier vorgenommene Simulationsversuch soll nach zwei Seiten wirken, einmal soll er demonstrieren, wie man eine Verhaltensdevia-

tion von Mitarbeitern (als solche wird die Diskussion gewertet) zu internalisieren versucht, um das Humankapital der Unternehmung nicht zu reduzieren, zum zweiten wird dadurch die bereits gemachte Aussage, daß das Management der personellen Ressourcen zum dominierenden Problem der Unternehmensleitung wird, unterstrichen.

„Die Änderungen in dem für das Humanvermögen verwendeten Wertausdruck sollte genügen, um die Leistungen des Managements im Hinblick auf Erhaltung und Weiterentwicklung des Humanvermögens zu beurteilen. Letzteres ist deshalb unerläßlich, weil das Sachvermögen gegenüber dem Humanvermögen an Bedeutung verliert und eine Beurteilung der Managementtätigkeit mit auf dem Sachvermögen aufbauenden Kennziffern nicht mehr ausreichend erscheint.“ (9)

Die Internalisierung kann, wenn man sich die von uns formulierte These als Diskussionsergebnis vorstellen kann, relativ leicht erfolgen, sofern die Unternehmensleitung bereit ist, organisationstheoretisches Gedankengut zu akzeptieren. „Die Verknüpfung der Aktivitätsarten in Entscheidungsvorgänge mit spezifischen Personen (Gruppen), von denen ihre Durchführung erwartet wird, führt zum Konzept der ‚funktionalen Rolle‘ im Entscheidungsprozeß. Die tatsächliche Ausfüllung der den eingesetzten Entscheidungsteilnehmern zugeordneten funktionalen Rollen entsprechend den Situationserfordernissen, wie sie von den zuständigen Entscheidungsverantwortlichen empfunden und artikuliert werden, begründet die Effizienz des Rollenverhaltens im Entscheidungsprozeß.“ (10)

Die funktionale Rolle wird dominiert von der im Rahmen der Stellenbeschreibung fixierten betriebswirtschaftlichen Funktionen. Die Funktionen, die der Stelleninhaber zu erfüllen hat, erfordern ein bestimmtes Ausmaß formaler Entscheidungsmacht. Die Entscheidungsmacht, auch Kompetenz, ist damit eindeutig von der Funktion her determiniert, das heißt, daß Macht in einem Unternehmen nicht willkürlich zu verteilen ist, sondern ausschließlich in Abhängigkeit von der Funktion. „Die Kompetenzen eines Stelleninhabers sind aus den betreffenden Stellenaufgaben abzuleiten und so weit zu fassen, daß sie ihm die bestmögliche Erfüllung dieser Aufgabe ermöglichen. Je genauer die Stellenaufgaben erfaßt und festgelegt sind, um so genauer können auch die dafür erforderlichen Kompetenzen fixiert werden.“ (11)

Werden diese Thesen als zutreffend akzeptiert, so wird die innerbetriebliche Internalisierung des Diskussionsergebnisses ein geringes Problem darstellen, wird hingegen nichtfunktionsdeterminierte Entscheidungsmacht gefordert, so scheint ein Konflikt mit hoher Wahr-

scheinlichkeit unausweichlich. Die Internalisierung kann nicht spontan erfolgen, sie bedarf, wie jeder Reorganisationsprozeß, einer bestimmten Zeit. (12)

3. Funktionsdeterminierte Entscheidungsmachtausweitung

„Unter Funktionieren verstehen wir die verantwortliche Teilnahme eines Trägers an der Erfüllung einer Aufgabe oder an ihrer Verknüpfung mit anderen Aufgaben.“ (13) Sie existieren aber unabhängig von ihrem Träger. Sind hingegen die Funktionsanforderungen und die Trägereignungen deckungsgleich, dann sind Funktion und Träger eine Einheit. Gemäß dem Grundsatz der Kongruenz von Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung soll die Entscheidungsmacht der Funktion entsprechen.“ (14)

Da die Entscheidungsmacht ein komplexer Begriff ist, empfiehlt es sich, ihn zu gliedern. In der Literatur (15) wird die Entscheidungsmacht als eine Summe von Befugnissen gesehen, die in der Folge dargestellt werden sollen.

„Je nach dem Inhalt der damit festgelegten Rechte kann man verschiedene Kompetenzarten unterscheiden, z. B.:

Entscheidungsbefugnisse – Rechte auf Treffen von Entscheidungen; Anordnungsbefugnisse – Rechte auf das Verhalten anderer Stellen; Verpflichtungsbefugnisse – Rechte auf Verpflichtung der Unternehmung gegenüber Dritten; Verfügungsbefugnisse – Rechte auf Verfügung über Sachen und Werte; Informationsbefugnisse – Rechte auf Information.“ (16)

Die angeführten Befugnisse sind unternehmensindividuell im Umfang zu steuern, wobei die unternehmensexternen Grenzen der Steuerbarkeit durch Recht- und Wirtschaftsordnung als Restriktionen wirken. So sind z. B. die Verpflichtungsbefugnisse durch das Handelsgesetzbuch und das Aktiengesetz begrenzt. Eine weitere Einschränkung erfolgt, wie bereits erwähnt, durch die Funktion, das heißt, daß die Entscheidungsbefugnis zwar an sich unbegrenzt, aber z. B. nur für den Funktionsbereich Einkauf erteilt wird.

Da der Unternehmer gemäß Gesetz über die umfangreichste Entscheidungsmacht, weil auch über die umfangreichste Verantwortung verfügt, bedeutet Delegation von unternehmerischer Entscheidungsmacht die Reduktion der Entscheidungsmacht des Unternehmers bei gleichbleibendem Verantwortungsumfang. Die totale Delegation der

unternehmerischen Entscheidungsmacht an einen leitenden Angestellten ist in diesem System insoweit logisch nicht zulässig, als dadurch der leitende Angestellte, infolge der Funktionsänderung, zum Unternehmer würde und somit nicht mehr zur Gruppe der leitenden Angestellten zu zählen wäre.

Im Rahmen der funktionsdeterminierten Entscheidungsmachtausweitung interessiert auch noch ein weiterer Grundsatz, nämlich der der Ausschließlichkeit. „Ist eine Befugnis einer Stelle zugeteilt, so soll keine andere Stelle dieselben Rechte ausüben dürfen.“ (17) Daraus resultiert die Erkenntnis, daß je Funktion und Stelle nur einmal unternehmerische Entscheidungsmacht vergeben werden kann, um Kompetenzkonflikte zu vermeiden. Das Ergebnis der hier angesprochenen Diskussion trifft daher nur jene leitenden Angestellten, die entsprechende Funktionen ausüben und denen daher unternehmerische Entscheidungsmacht zusteht. Daraus geht eindeutig hervor, daß es sich nur um einen relativ kleinen Personenkreis handeln kann.

4. Leitende Angestellte oder leitende Teams?

Eine Analyse der betriebswirtschaftlichen Organisationsliteratur (18) läßt Zweifel an der Richtigkeit der Formulierung der Diskussionsfragestellung aufkommen. In zunehmendem Maße lautet die literarische Handlungsanleitung dahingehend, „Hierarchien von Einzelpersonen durch Teamhierarchien zu ersetzen.“ (19) Demnach wäre die Diskussionsfragestellung in Richtung auf „Unternehmerische Freiheit für leitende Teams“ zu präzisieren. Die Fülle der Führungsaufgaben hat weitgehend zu einer Überforderung der Einzelpersonen geführt. Es erscheint daher zweckmäßig, die Funktionen nicht mehr einer Einzelperson, sondern einem Team zu übertragen. Eine Gruppe von Menschen scheint, unter der Prämisse der Homogenität der Gruppe, eher in der Lage, eine Deckung zwischen Anforderung aus einer Funktion und der Eignung der Mitspieler zu bieten. Die Koordination könnte gemäß den Thesen von *Likert* (20) durch eine „Vermaschung“ der einzelnen Teams erleichtert werden. Die Internalisierung könnte, unter der Annahme einer Aufbauorganisation in der Form einer Teamorganisation, aus zwei Gründen leichter vor sich gehen:

- 1) könnte der Unternehmer Mitglied in den leitenden Teams sein und damit den Umfang der Machtausübung weitgehend kontrollieren;
- 2) entsprechend den sozialwissenschaftlichen Studien (21) würde das

durchschnittliche Risiko der Fehlentscheidungen von Teams gegenüber Einzelpersonen gesenkt werden, da im Durchschnitt die Teamleistung der Einzelleistung überlegen ist.

Die Diskussion würde dadurch auch einen erweiterten Personenkreis treffen, da für den leitenden Angestellten die Wahrscheinlichkeit, in ein leitendes Team mit unternehmerischer Entscheidungsmacht zu kommen, größer ist, als jene, eine Einzelperson mit unternehmerischer Entscheidungsmacht zu werden.

5. System personalpolitischer Entscheidungsfelder

Unter „Personalpolitik“ verstehen wir die Entwicklung und Durchsetzung von Strategien (= Handlungsabfolgen) zur Steuerung des Humankapitals im Sinne der Unternehmensziele. Da sich jede komplexe Strategie aus Teilstrategien für operative Bereiche zusammensetzt, werden wir das in der Literatur (22) übliche System von Entscheidungsfeldern als Ausgangsbasis wählen. Demnach umfaßt die Personalpolitik folgende Entscheidungsfelder:

- 1) Personalbedarf
- 2) Personalbeschaffung
- 3) Personaleinsatz
- 4) Personalentwicklung
- 5) Personalfreisetzung

Die Diskussion und deren angenommene Ergebnisthese löst nun simulierte Effekte in den einzelnen Entscheidungsfeldern aus. Die Effekte können extern oder intern auftreten, und sie können jeweils positiv oder negativ sein. (23) Die entsprechenden Effekte sind die Determinanten der Strategien.

Die Effekte werden nicht nur von der Diskussion ausgelöst, sondern auch vom grundsätzlichen Verständnis der leitenden Angestellten von ihrer Rolle, die z. B. wie folgt beschrieben wird: „Die Tätigkeit des leitenden Angestellten ist eine ständige Gratwanderung zwischen Sachbezug von Entscheidungen und Überzeugung der Betroffenen.“ (24)

Der Einfachheit halber werden nur interne Effekte, die eine Machterweiterung von Einzelpersonen, nicht jedoch jene, die von Teams verursacht werden, demonstrativ aufgezählt.

Negative interne Effekte:

- 1) Soziales System der Unternehmung gerät in eine Phase der Instabilität

- 2) Unternehmer wird mit zusätzlichen Problemen konfrontiert
- 3) Reorganisationsmaßnahmen, die Kosten verursachen, werden notwendig
- 4) Unsicherheit und Risiko nehmen zu
- 5) Neue Verträge sind notwendig
- 6) Neue Gehaltseinstufungen sind erforderlich
- 7) Beim Unternehmer sind Entscheidungsmacht und Verantwortung nicht mehr deckungsgleich
- 8) Zunehmende Kommunikationsaktivität im Unternehmen
- 9) Verstärkte Bildung informaler Prozesse
- 10) Verstärkte interne Effekte:
 - 1) Durchführung einer Organisationsanalyse
 - 2) Erarbeitung einer SOLL-Organisation
 - 3) Auslösung eines sozialen Wandels
 - 4) Überdenken der Unternehmerfunktion, Unternehmermacht und Unternehmerverantwortung
 - 5) Konsequentes Durchdenken und Organisieren der Personalpolitik
 - 6) Entlastung des Unternehmers nach erfolgreicher Machtdelegation
 - 7) Internalisierung bestehender Konflikte.

Effekte lösen in ihrer Konsequenz Maßnahmen aus, die insbesondere auf eine Reduktion der negativen Effekte abstellen. Ein Teil dieser Maßnahmen soll nun, nach Entscheidungsbereichen gegliedert, dargelegt werden.

6. Konsequenzen für personalpolitische Entscheidungsfelder

Entscheidungsfeld Personalbedarf:

Die Aktivitäten in diesem Entscheidungsfeld stellen darauf ab, den Bedarf zu analysieren und zu prognostizieren. Im Falle der leitenden Angestellten mit unternehmerischer Entscheidungsmacht handelt es sich um Aktivitäten mit langfristiger Zeitdimension, da ein Bedarf an Führungskräfte kaum spontan entsteht und auch nicht spontan gedeckt werden kann. Die in der Literatur bisher angebotenen Ansätze zur Personalbedarfsplanung, die vorwiegend produktionsorientiert (25) sind, sind für die Ermittlung des Bedarfs an leitenden Angestellten mit unternehmerischer Entscheidungsmacht ungeeignet. Sowohl der quantitative wie auch der qualitative Bedarf an leitenden Angestellten kann vermutlich und ausschließlich aus einer Analyse und anschlie-

ßenden Prognose der im Unternehmen zu erfüllenden Funktionen mit hierarchischer Zuordnung erfolgen. (26) Voraussetzung dafür ist eine Analyse der IST-Organisation und einer daraus zu prognostizierenden SOLL-Organisation. Die Organisationsprognose zeigt die Qualität und das Anforderungsprofil und damit die Ausgangsbasis für die Personalbeschaffung. Geht man vom Standpunkt der Gewährung unternehmerischer Entscheidungsmacht aus, so wird die Klasse dieser Stellen nur schwach besetzt sein, da im Unternehmen, selbst bei kollegialem Führungsstil, aus Kompetenzkonfliktgründen nur wenige mit einer derart umfangreichen Macht ausgestattet sein dürfen. So erscheint es in einem Organisationskonzept wenig realistisch zu sein, mehrere Personen mit unternehmerischer Entscheidungsmacht auszustatten, ohne in einem Koordinations- und Kompetenzchaos zu landen. Die Festlegung eines Personalbedarfs für leitende Angestellte mit unternehmerischer Entscheidungsmacht kann demnach nur dann erfolgen, wenn ein entsprechender Organisationsplan auf Grund funktionaler Notwendigkeiten einen Bedarf fixiert.

Entscheidungsfeld Personalbeschaffung:

Wird ein Bedarf geäußert und bleibt er nach Abstimmung mit den anderen Teilplänen (27) wie z. B. dem Finanzplan aufrecht, so beginnt ein Suchprozeß mit dem Ziel, einen möglichst hohen Übereinstimmungsgrad zwischen Eignung und Anforderung (28) zu erreichen. „Im Grunde genommen strebt jede Personalplanung danach, über die Erfassung der physio-psycho-mentalenen Gegebenheiten beim Individuum eine Deckungsgleichheit zwischen den humanen Erfordernissen und den Arbeitsfunktionen zu erreichen.“ (29) Entsprechend der Entscheidungsmachtfülle müssen die Grenzen, im Rahmen derer sich negative Abweichungen zwischen Eignung und Anforderung abspielen, außerordentlich eng sein. Dies erfordert einen weitgehend objektiven und außergewöhnlich präzisen Suchprozeß unter Zuhilfenahme aller jener Instrumente wie z. B. des Psychotests nach dem Prinzip einer „Mehrkriterien-Auswahl“. (30) Da die Risiken der Personalbeschaffung für Führungskräfte trotz aller verhaltens- und sachbezogenen Tests für beide Teile noch sehr hoch anzusetzen sind, wurden Simulationsverfahren entwickelt, die den Bewerber den Anforderungen der Stelle als Führungskraft aussetzen, ohne aber das Risiko einzugehen, ihn tatsächlich in dieser Stelle agieren zu lassen. (31)

Zusammenfassend ist festzuhalten, daß eine Machterweiterung für leitende Angestellte in den Entscheidungsfeldern Personalbedarf und

Personaleinstellung folgende Maßnahmen auslösen könnten:

- 1) Durchführung funktionsorientierter IST-Organisationsanalysen
- 2) Einleitung langfristiger SOLL-Organisationspläne
- 3) Weiterentwicklung und Verbesserung des Instrumentariums der Personalbeschaffung zur Reduktion des Personalaufnahmerisikos.

Die Möglichkeiten bei innerbetrieblicher Personalbeschaffung werden im Rahmen des Entscheidungsfeldes Personalentwicklung behandelt.

Entscheidungsfeld Personaleinsatz:

Die Aktivitäten in diesem Entscheidungsfeld umfassen die Zuordnung der neu aufgenommenen und der vorhandenen Mitarbeiter zu den einzelnen Stellen mit dem Ziel einer minimalen Abweichung zwischen Anforderung und Eignung und einer möglichst hohen Arbeitszufriedenheit. (32) Voraussetzung für diese Aktivitäten ist sowohl eine möglichst genaue Analyse der Funktionen der durch die leitenden Angestellten zu besetzenden Stellen als auch ein möglichst präzises Eignungsprofil des leitenden Angestellten. Sofern der leitende Angestellte vom Arbeitsmarkt beschafft wurde, wird eine stufenweise Heranführung an die Führungsposition erfolgen. Den leitenden Angestellten sofort Funktionen mit unternehmerischer Entscheidungsmacht zu übertragen, wäre für beide Teile ein zu hohes Risiko, da jeder Mitarbeiter über ausreichend „entscheidungsfreie“ Zeit verfügen muß, um sich in ein bestehendes und für ihn fremdes Informationssystem einzuschalten. Sodann soll dem Unternehmer ebenfalls ausreichend Zeit bleiben, um das Entscheidungsverhalten der potentiellen Führungskraft in verschiedenen Situationen zu testen und zu beurteilen. Hier scheint sich das System eines „Job rotation“ über einen vorher fixierten Zeitraum mit wechselnden Stabs- und Linienfunktionen anzubieten. Der Vorgang sollte sich im Rahmen eines koordinierten Personalzuteilungsplanes abspielen. Der Personaleinsatz vollzieht sich mit einer stufenweisen Machtzunahme. Im Rahmen des Entscheidungsfeldes Personaleinsatz sind folgende Maßnahmen zu erwarten:

- 1) Schrittweises Heranführen des leitenden Angestellten an dessen Funktionen
- 2) Durchführung einer „Job-Rotation“.

Entscheidungsfeld Personalentwicklung:

Dieses Aktivitätsspektrum umfaßt die Planung der Karriere, die Planung und Durchführung inner- und außerbetrieblicher Bildungsmaß-

nahmen und die Planung und Durchführung von Maßnahmen zur Anhebung der Arbeitszufriedenheit in Zusammenarbeit mit anderen Entscheidungsfeldern.

Während bisher die Variante Zukauf von leitenden Angestellten vom Arbeitsmarkt behandelt wurde, steht hier die Heranbildung von leitenden Angestellten mit unternehmerischer Entscheidungsmacht aus dem Unternehmen selbst zur Diskussion. Die geplante Entwicklung von Führungskräften stellt sich in der Form der Laufbahnplanung dar. Laufbahnplanung bedeutet, „... die Entscheidung darüber, in welcher Abfolge eine Person welche Stellung einnehmen soll.“ (33) Die Laufbahnplanung wird durch den Bildungsplan (34) und den Entlohnungsplan zum Personalentwicklungsplan. Auf Grund der Diskussion sind zum Teil neue Personalentwicklungspläne zu erstellen, in denen als Abschluß eine Stelle mit einer Funktion, die unternehmerischer Entscheidungsmacht bedarf, aufscheint.

Da bisher derartige Pläne nicht bestanden, kann man kurzfristig einige Personalentwicklungspläne „verlängern“ und zur langfristigen Ersatzbedarfdeckung neue entwickeln. Zentrale Stellung in dem Personalentwicklungsplan kommt dem Bildungsplan (35) zu. Die bisher inner- und außerbetrieblich angebotenen sach- und verhaltensbezogenen Bildungsveranstaltungen reichen, sofern sie nicht für die Zielgruppe „Unternehmer“ angeboten wurden, nicht aus, da sie jeweils auf einem eingeschränkten Machtinstrumentarium aufbauten. Der neue Typ von Bildungsveranstaltungen hat einerseits die Aufgabe, Umfang und Wirkung der Instrumente des Unternehmers zu vermitteln, andererseits sie deutlich mit der Verantwortung zu konfrontieren, die mit der unternehmerischen Entscheidungsmacht verbunden ist. An Maßnahmen als Konsequenz auf negative interne Effekte sind im Bereich Personalentwicklung zu erwarten:

- 1) Erarbeitung von neuen Personalentwicklungsplänen
- 2) Intensivierung der Bildungstätigkeit mit Schwergewicht auf den Bildungsveranstaltungen vom Typ „Unternehmerseminare“.

Entscheidungsfeld Personalfreisetzung:

Die Personalfreisetzung umfaßt die Planung und die Realisation der Auflösung von Dienstverhältnissen in Abhängigkeit von der Unternehmensentwicklung und möglichen Divergenzen zwischen Anforderungen und Eignungen.

Obwohl der Bedarf an leitenden Angestellten mit unternehmerischer Entscheidungsmacht langfristig zu planen ist, muß er insofern ela-

stisch bleiben, als Veränderungen in der Unternehmensentwicklung auch Veränderungen des Bedarfs an leitenden Angestellten mit unternehmerischer Entscheidungsmacht verursachen. So können Rezessionserscheinungen oder Krisenmanagementpläne eine Konzentration von Funktionen bei einer Stelle erforderlich machen. Die Dienstverträge sollen daher auch bei den leitenden Angestellten mit unternehmerischer Entscheidungsmacht wirtschaftlich praktikable Bedingungen für die Freisetzung enthalten. Dies erscheint auch als Vorteil für den leitenden Angestellten selbst, da Personen, die mit einer derart umfangreichen Entscheidungsmacht agieren, auch dann, wenn die Entscheidungsmacht nach dem Ausschließlichkeitsprinzip verteilt wurde, in Kompetenzkonflikte geraten, die oft nur durch das Ausscheiden eines oder mehrerer leitender Angestellter gelöst werden können. Die Verträge sollen auch Bestimmungen darüber enthalten, wie möglicherweise eingegangene Mitbeteiligungen ohne Schaden für das Unternehmen abgelöst werden können.

Im Rahmen des Entscheidungsfeldes Personalfreisetzung sind vor allem vertragsrechtliche Maßnahmen zu setzen, die die Flexibilität der Personalentscheidungen entsprechend der Unternehmensentwicklung erhalten.

7. Zusammenfassung

Die Abhandlung versucht, ausgehend von einer angenommenen Ergebnishypothese der Diskussion um die unternehmerische Freiheit für den leitenden Angestellten, jene Effekte zu erarbeiten, die diese Diskussion auf die Unternehmen haben könnte. Der wesentlichste negative interne Effekt besteht darin, daß die Unternehmungen in eine Situation der Instabilität gelangen. Da Unternehmensführung auch reaktives Handeln voraussetzt, sind als Reaktion auf die oder als Konsequenz der Effekte Maßnahmen zu setzen, die die Unternehmungen wieder in eine Phase der Stabilität zurückführen. An Hand der simulierten Ergebnisthese und der simulierten Effekte wurden einige Maßnahmen aufgezeigt, die möglicherweise geeignet sind, Unternehmungen in Stabilitätsphasen zurückzuführen.

(1) Unter dem Begriff „Unternehmer“ werden in dieser Abhandlung, entsprechend den Ergebnissen der Tagung des „Vereins der wissenschaftlichen Forschung auf dem Gebiet der Unternehmerbiographie und Firmenge-

schichte“, auch Vorstandsdirektoren und Geschäftsführer von Kapitalgesellschaften verstanden. Zu den Stellungnahmen gegen die Diskussion siehe Protokoll des oben angeführten Vereins zur Tagung vom 28. 2. 1975.

- (2) Vgl.: R. Dahrendorf: Sozialstruktur des Betriebes, Wiesbaden 1959, S. 29 und S. 31.
- (3) Vgl.: R. Dahrendorf: a.a.O., S. 29.
- (4) H. Ulrich: Die Unternehmung als produktives soziales System, Berlin – Stuttgart o.J., C 1968, S. 264.
- (5) Vgl.: H. Leavitt, L. Pinfield, E. Webb: Organization of the Future, New York – Washington – London o.J., C 1974, S. 113.
- (6) R. Gzuk: Messung der Effizienz von Entscheidungen, Tübingen 1975, S. 5.
- (7) R. Gzuk: a.a.O., S. 170.
- (8) R. Gzuk: a.a.O., S. 170.
- (9) H. M. Schoenfeld: Die Rechnungslegung über das betriebliche „Human-Vermögen“, in: BFuP, Heft 1/1974, S. 27.
- (10) R. Gzuk: a.a.O., S. 171.
- (11) Handwörterbuch der Organisation (HWO) hrg. von E. Grochla, Stuttgart 1973, Sp. 852.
- (12) Vgl.: H. Leavitt, L. Pinfield, E. Webb: a.a.O., S. 116.
- (13) HWO, Sp. 603.
- (14) Vgl.: HWO, Sp. 852.
- (15) Vgl.: HWO, Sp. 852.
- (16) HWO, Sp. 852 und Sp. 853.
- (17) HWO, Sp. 854.
- (18) Vgl.: R. Likert: New patterns of Management, New York – Toronto – London 1961 und HWO, Sp. 1629 ff.
- (19) H. Blanke, W. Fischer: Strukturorganisation, in: Industrielle Organisation 44 (1975), Nr. 1. S. 12.
- (20) Vgl.: R. Likert: (bisher nicht angeführt)
- (21) Vgl.: R. Mayntz: Soziologie der Organisation, Reinbeck bei Hamburg 1963, und P. Hofstätter: Gruppendynamik, Reinbeck bei Hamburg o.J.
- (22) Vgl.: L. Müller-Hagedorn: Grundlagen der Personalbestandsplanung, Opladen 1970, S. 1 ff.
- (23) Vgl.: A. Kyrer: Effizienz und staatliche Aktivität, Wien o.J., C 1972, S. 13.

- (24) Vgl.: H. Manthey: Auswahlkriterien für leitende Angestellte und ihre betriebliche Stellung, in ZfbF 1972, S. 49.
- (25) Vgl.: M. Domsch: Simultane Personal- und Investitionsplanung im Produktionsbereich, Gütersloh 1970, S. 12 ff.
- (26) Vgl. zu diesem Ansatz: D. Lukesch, St. Titscher: Verwaltungstätigkeit in der Industrie, Berlin o.J., C 1975, S. 91 ff.
- (27) Vgl.: G. A. Koch: Arbeitsplatz und Personaldaten als notwendige Information für qualitative Personalplanung, in: Handbuch der Personalplanung, hrg. von H. Schmidt, H. Hagbruck, W. Sämman, Frankfurt – New York o.J., C 1975, S. 122 ff.
- (28) Vgl.: HWO, Sp. 98.
- (29) W. Müller-Limmroth: Physio-psychische Anforderungs- und Eignungsprofile, in: Handbuch der Personalplanung, S. 159.
- (30) Vgl.: E. Roba, B. Sussmann, M. Theys: Les Méthodes des Choix Multi-Critères Appliquées à la Sélection de Personnel, in: NATO Science Committee: Manpower Planning, London 1966, S. 364.
- (31) Vgl.: H. Leavitt, D. L. Pinfield, E. Webb, a.a.O., S. 121.
- (32) Vgl.: Institut für Betriebswirtschaftslehre des Gewerbes und der Klein- und Mittelbetriebe: Das Schwedische Modell, Wien 1974.
- (33) D. v. Eckardstein: Laufbahnplanung für Führungskräfte, Berlin o.J., C 1971, S. 16 f.
- (34) Vgl.: M. Rupp: Systeme betrieblicher Ausbildung des Führungsnachwuchses, Berlin o.J., C 1970, S. 84 ff.
- (35) Vgl.: A. Jedina-Palombini, G. Piskati: Betriebliche Bildungsarbeit in Österreich, Wien 1974.