

Dr. Dietrich Budäus

Entscheidungsprozeß und Mitbestimmung

Band 4 der Schriftenreihe des Seminars
für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre
der Universität Hamburg

Die Kontroverse zwischen Arbeitnehmer- und Arbeitgeberseite um die paritätische Besetzung von Aufsichtsräten vernachlässigt allzu leicht das eigentliche Problem der Mitbestimmung: die Gestaltung von Entscheidungsprozessen in Organisationen und die Integration der von den Entscheidungen Betroffenen in die Entscheidungsfindung.

Die wesentlichen Punkte zu Erklärungs- und Gestaltungsansätzen von Entscheidungsprozessen in Organisationen werden auf ihren Erkenntniswert hinsichtlich des Mitbestimmungsproblems analysiert. Anhand dieser theoretischen Konzeption wird die Funktion und Wirkungsweise der institutionalisierten Mitbestimmung nach dem Betriebsverfassungsgesetz und die organisatorische Mitbestimmung in Form kooperativer Führungsstile im einzelnen verdeutlicht.

Ein weiteres Kapitel befaßt sich mit der asymmetrischen Machtverteilung zwischen den Unternehmensmitgliedern als dominierende Komponente organisatorischer Entscheidungsprozesse. Hierbei werden die Machtstabilisierungskosten jenen Kosten gegenübergestellt, die im Rahmen tendenziell demokratischer Entscheidungsprozesse anfallen.

Im letzten Teil der Arbeit wird eine mögliche Entwicklung der Mitbestimmungsdiskussion in Richtung eines gruppenorientierten Unternehmensaufbaus dargestellt. Es geht hierbei darum, hierarchisch-bürokratische Machtbeziehungen zunächst zu relativieren und — im Gegensatz zu den aufsichtsratsorientierten Mitbestimmungsmodellen — die Organisationsstruktur von Unternehmungen auf die Einflußmöglichkeit der einzelnen Unternehmensmitglieder auszurichten.

**Betriebswirtschaftlicher Verlag
Dr. Th. Gabler, Wiesbaden**

Budäus

Entscheidungsprozeß und Mitbestimmung

Schriftenreihe des Seminars
für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre
der Universität Hamburg

Herausgeber:

Seminar für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre der Universität Hamburg
Geschäftsführender Direktor: Prof. Dr. H. Kossbiel

Band 4

In der Schriftenreihe des Seminars für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre der Universität Hamburg werden hervorragende betriebswirtschaftliche Forschungsarbeiten veröffentlicht, die an der Universität Hamburg erstellt wurden.

Der Geschäftsführende Seminardirektor

Dr. Dietrich Budäus

Entscheidungsprozeß und Mitbestimmung

Ein Beitrag zur Grundlagendiskussion
um die Demokratisierung von Unternehmungen



Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler · Wiesbaden

ISBN 978-3-409-38161-1
DOI 10.1007/978-3-322-88016-1

ISBN 978-3-322-88016-1 (eBook)

Copyright by Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden 1975

Vorwort

Die Mitbestimmung der Arbeitnehmer wird in der Bundesrepublik Deutschland seit Jahrzehnten lebhaft diskutiert. Dabei konzentriert sich die Auseinandersetzung in der letzten Zeit allerdings weitgehend auf die Zusammensetzung der Aufsichtsräte so daß bei dieser Diskussion über die "Mitbestimmungsarithmetik" allzu leicht das eigentliche Problem der Mitbestimmung - die Gestaltung von Entscheidungsprozessen in Unternehmen - vernachlässigt wird.

Jenseits aller ideologischen und politischen Positionen ist der Zusammenhang zwischen Entscheidungsprozessen in Organisationen und der Mitbestimmung sowie die Klärung der Voraussetzungen für eine erweiterte Einflußmöglichkeit des einzelnen Arbeitnehmers auf das Unternehmensgeschehen von besonderem wissenschaftlichen Interesse. Aufbauend auf einer Auseinandersetzung mit Hypothesen über Determinanten und Ablauf von Individualentscheidungsprozessen werden die wesentlichen Ansätze zur Erklärung oder Gestaltung von Entscheidungsprozessen in Organisationen auf ihren Erkenntniswert hinsichtlich des Mitbestimmungsproblems überprüft. Die darüber hinaus entwickelten Vorstellungen zur Organisationsstruktur und zur Gestaltung von Entscheidungsprozessen zielen auf eine mögliche Entwicklungsrichtung der Mitbestimmung.

Herrn Prof. Dr. Klaus Lüder danke ich für die Betreuung und Förderung der Arbeit und Herrn Prof. Dr. Hugo Kossbiel für die Übernahme des Korreferats. Bei meinen Kollegen Dr. W. Küpper, Dr. L. Streitferdt und Dipl.-Math. K.-H. Vogel möchte ich mich für Anregungen und Diskussionen bedanken. Dem Seminar für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre der Universität Hamburg bin ich für die Aufnahme der Arbeit in die Schriftenreihe und dem Gabler Verlag für die entgegenkommende Zusammenarbeit zu Dank verpflichtet.

Hamburg, im Frühjahr 1975

Dietrich Budäus

Inhaltsverzeichnis

	Seite
1. Problemstellung	1
1.1. Ziel und Aufbau der Untersuchung	1
1.2. Mitbestimmung und Betriebswirtschaftslehre	4
2. Die Entscheidung als Prozeß	12
2.1. Der normative Ansatz	12
2.1.1. Entscheidung und Entscheidungsprozeß in der normativen Entscheidungstheorie	12
2.1.2. Der Stellenwert normativer Entscheidungstheorie für reale Entscheidungsprobleme	15
2.2. Die verhaltenstheoretische Analyse der Entscheidungsfindung .	25
2.2.1. Die Entscheidung als kognitiver Prozeß	25
2.2.1.1. Der Informationsstatus des Entscheidungsträgers als Variable	25
2.2.1.2. Problemlösungs- und Entscheidungsprozeß	30
Exkurs: Zum Phasenschema von Entscheidungsprozessen .	33
2.2.2. Die Entscheidung als Strukturierungsvorgang	39
2.2.2.1. Das Akzeptieren von Entscheidungsprämissen als Grundlage der Entscheidungsfindung	39
2.2.2.2. Entscheidungsprozesse als Prozesse zur Reduktion der Komplexität von Handlungsmöglichkeiten . .	45
2.3. Vorläufige Schlußfolgerung für das Mitbestimmungsproblem . .	52
3. Entscheidungsprozesse im Unternehmen — Die Analyse modell- theoretischer Ansätze unter dem Aspekt der Mitbestimmung	54
3.1. Normative Modelle auf der Basis von Ziel-Mittel-Relationen . .	54

	Seite
3.1.1. Ziel- und Aufgabendekomposition	54
3.1.2. Beziehungen zwischen Mitbestimmung und Ziel-Mittel-Schema	67
3.1.2.1. Das Betriebsverfassungsgesetz als Korrektur der zweckrationalen Organisation	67
3.1.2.2. Der zielinstrumentale Charakter organisatorischer Mitbestimmung in Form kooperativer Führungsstile	78
3.2. Deskriptive Modelle	88
3.2.1. Das Modell von CYERT und MARCH	88
3.2.2. Systempluralistische Ansätze — eine Kritik	103
3.3. Der organisatorische Entscheidungsprozeß als Selektion kollektiver Handlungsalternativen	115
3.3.1. Zur Selektion kollektiver Handlungsalternativen	115
3.3.2. Macht als zentrales Problem organisatorischer Entscheidungsprozesse	118
3.3.2.1. Die ökonomische Funktion der Macht	118
3.3.2.2. Machtgrundlagen im Unternehmen	125
3.3.3. Schlußfolgerungen für eine Mitbestimmungskonzeption	132
4. Die gruppenorientierte Unternehmensorganisation als Orientierungsmodell einer zukünftigen Mitbestimmungskonzeption	139
4.1. Die Relativierung bürokratisch-hierarchischer Machtbeziehungen durch teilautonome Arbeitsgruppen	139
4.1.1. Praktische Beispiele teilautonomer Arbeitsgruppen	139
4.1.2. Die Unternehmung als System vermaschter Gruppen — Der Ansatz von LIKERT	143
4.2. Kritische Analyse und Modifikation des Systems vermaschter Gruppen unter dem Aspekt der Mitbestimmung	148
5. Ergebnisse der Untersuchung	151

Anhang I:

Aufsichtsratorientierte Mitbestimmungsmodelle	159
SPD-Vorschläge	159
— Grundmodell	159
— Variante I (Langzeitprogramm)	160
— Variante II (Einbeziehung „Leitender Angestellter“)	161
CDU-Vorschläge	162
— CDU-Modell (Berliner Programm)	162
— Modell der CDU-Sozialausschüsse	163
F.D.P.-Vorschläge	165
— Riemer-Modell	165
— Maihofer-Modell I	166
— Maihofer-Modell II	167
Vorschläge von Gewerkschaften	168
DGB-Modell	168
DAG-Modell	170
Sonstige Vorschläge	172
— Modell der Biedenkopf-Kommission	172
— EKD-Modell	173
— Montan-Modell	174

Anhang II:

Robinson und Freitag — Eine Fabel zur Mitbestimmung	176
---	-----

Anhang III:

Faktisches „Machtpotential“ der Kapitalvertreter aufgrund der Mitgliedschaften in Führungsgremien anderer Unternehmen — aufgezeigt am Beispiel der Kapitalvertreter im Aufsichtsrat der Siemens AG . . .	179
--	-----

Verzeichnis der Abbildungen	181
---------------------------------------	-----

Verzeichnis der Abkürzungen	182
---------------------------------------	-----

Literaturverzeichnis	185
--------------------------------	-----