

---

## 2.1 Frederick W. Taylor – Henri Fayol

Vor einem Jahrhundert waren im US-amerikanischen Wirtschaftssystem radikale Veränderungen zu beobachten: weg von der Manufaktur [workshop and factory], hin zur Fließbandfertigung [assembly-line production]. Der Ingenieur Frederick Winslow Taylor (1856–1915) wollte die industrielle Produktionsarbeit vermessen. Die Produktion sollte durch *Wissenschaftliche Betriebsführung* – nach Taylor (1911) *Scientific Management* – verbessert werden. Richtlinien für effizientere Bewegungsabläufe wurden festgelegt. Deren Vollzug wurde bei den „human machines“ mit der Stoppuhr gemessen in der Annahme, Performanz und Effizienz könnten maximiert, zumindest optimiert werden. Taylors Vorstellungen von Kommunikation bezogen sich auf planbare Anweisungen, die von oben nach unten [top-down] verliefen und zur Steigerung produktiver und nützlicher Arbeit führen sollten. Nicht untersucht wurden sinnmachendes Verstehen, soziale Befindlichkeit der Arbeiter und dergleichen Kommunikationszusammenhänge.

Die industriellen Aktivitäten, die der französische Ingenieur Henri Fayol (1841–1925) untersuchte, waren ebenfalls auf technisch-physikalisches Management ausgerichtet. Anders als Taylor nimmt Fayol (1916) neben Betrieben auch Regierungen und Familien in den Blick. In das Ein-Linien-Operationssystem wird ein „Stab“ eingebaut, der Unternehmer bzw. Manager beraten soll, ohne sich in deren Entscheidungen unmittelbar einzumischen. In seinem OSCAR-Schema legt Fayol für das Management fünf Prinzipien fest: Organisationsziel, Spezialisierung, Koordination, Autorität und Verantwortung. Er unterstellte Managern und Arbeitern gleichermaßen eine Verhandlungsbereitschaft [willingness for negotiation] in

hierarchisierten Organisationen. Hält Taylor geschriebene Anweisungen für richtig, dann bevorzugt Fayol gesprochene Kommunikation von Angesicht zu Angesicht [face-to-face-communication]. Letztere böte den Vorteil, Kommunikation situativ besser abklären zu können.

In der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts entstanden im deutschen Sprachraum zahlreiche Verbände „organisierter Interessen“ (Seeling 1996), die zusammen mit Industriebetrieben eigene Muster der Organisationskommunikation entwickeln. Eigene Aktivitäten und Kommunikationen von Verbänden (genannt *Kooperationen*) beobachteten bereits der Ökonom und Gesellschaftstheoretiker Karl Marx und der Philosoph und Soziologe Herbert Spencer. Beide unterscheiden ein organisatorisches „Innen“ von einem gesellschaftlichen „Außen“, ohne die Bereiche sonderlich zu spezifizieren. Mit der Industrialisierung der Gesellschaft und dem Entstehen von „Fabriksystemen“ und „Bankensystemen“ erreicht der Organisationsbegriff für die sozialwissenschaftliche Theoriebildung hohe forschungssteuernde Bedeutung. Mit industrialisierten Arbeitsprozessen entstehen neue Vorstellungen von Wirtschaftlichkeit und ein neuartiges Wirtschaftswissen. Noch fehlen für Analysen der Organisationskommunikation hypothetische Fragestellungen und theoriefähige Forschungstechniken für sozialemprirische Untersuchungen.

---

## 2.2 Johann Plenge

Mit seiner *Allgemeinen Organisationslehre* von 1919 will der Ökonom Johann Plenge (1874–1963) „die allereinsten Fragen“ stellen und „eine neue Wissenschaft an unseren deutschen Universitäten“ einführen. Organisation soll heißen: „Bewusste Lebenseinheit aus bewussten Teilen“, und Plenges (1965, S. 65) betriebswirtschaftliche Organisationslehre bleibt innenorientiert, ohne zu berücksichtigen, in welcher Gesellschaft sie vollzogen wird. Der Absatz der Produkte und die Lösung organisationsinterner Konflikte werden unabhängig voneinander problematisiert. Erreicht werden soll eine optimale Betriebsführung [management]. Leitbild für das Treffen von Entscheidungen war der Wille einzelner Betriebsführer. Bei Zielkonflikten ging es um zweckmäßige Verwirklichungen. Aus der Betriebszugehörigkeit sollten Rechte und Pflichten auf Produktion und Arbeitsteilung übergehen. Betriebe werden von Betriebswirten rein wirtschaftlich als Aufbau- und Ablaufprozesse vorgestellt. Die selbstgesetzten Zwecke sollen durch Mittel erfüllt werden, ohne diese näher zu definieren. Was sich in Aufbau- und Ablaufvorstellungen nicht einfügt, wird als Störung gebucht. Mit dem relativ einfachen Denkzeug des Zweck/Mittel-Schemas konnten betriebliche Defizite und Pannen nicht erforscht werden. Der Sinn des Betriebsbestands lag in der Leistungseinheit,

Mittel zu beschaffen und den Absatz der Produkte zu steigern. Sozialempirische Fragestellungen und Erkenntnissuchen gehörten nicht in den Orientierungshorizont der *Allgemeinen Organisationslehre* Plenges.

Anfangs des 20. Jahrhunderts wird die deskriptiv operierende *Zeitungskunde* aktiv. Auch sie interessiert sich nicht für die Bildung einer analytischen Organisationstheorie. Die Zeitungskunde beschränkt ihr Organisationsdenken auf ein verhältnismäßig einfaches Begriffsbild, mit dem die Zeitungsredaktion als ein aus Teilen bestehendes Ganzes im Verlag beschrieben wird. Dem Redaktionsbetrieb wird eine Zweck/Mittel-Rationalität unterstellt, mit Verlegern und Redakteuren als „tragenden Persönlichkeiten“ (Dovifat 1931). Die Zeitungsredaktion gilt der Zeitungskunde als geistiger Gestalter des Wirtschaftsunternehmens Zeitung (Schöne 1928, S. 57 ff.). Ein übergreifendes Rationalprinzip, vergleichbar mit der Gewinnmaximierung in der Betriebswirtschaftslehre, blieb für die Zeitungskunde unbekannt.

---

### 2.3 Elton Mayo – Fritz J. Roethlisberger

An der Harvard Graduate School of Business Administration wird in den 1920er Jahren eine sozialpsychologisch-soziologische Industrieforschung institutionalisiert. Elton Mayo (1880–1949), ein experimentierender Sozialpsychologe und Industrieforscher hatte, zusammen mit seinem Schüler, dem späteren Kollegen Fritz J. Roethlisberger (1898–1974), ein großes Forschungsprojekt in Angriff genommen. Es war lokalisiert in den Hawthorne-Werken der Firma *Western Electric* in Cicero, Illinois, einem Tochterunternehmen der *American Telephone and Telegraph Company (AT&T)*. Methodisch platzierten die Harvardforscher „Zuhörer“ in kooperationsbereite Unternehmen, um Symptome sozialer Unzufriedenheit und sozialer Unruhe bei Probanden „herauszuhören“. Probanden waren vorwiegend ungelernete bzw. angelernte Arbeiterinnen [Low-Income-Women] aus einem polnischen Migrationsmilieu der Metropolregion Chicago. Definierte der Taylorismus menschliche Arbeit rein technisch-physikalisch, um sie rein monetär zu entlohnen, dann betonten Mayo, Roethlisberger & Co. die Bedeutsamkeit zwischenmenschlicher Beziehungen in der Industriearbeit. Die Arbeitsverhältnisse in den Hawthorne-Werken wurden „industriepsychiatrisch“ und industriesoziologisch anhand von Experimenten, anonymisierten Interviews und dem Führen von Tagebüchern durch Probanden getestet. Die Studien waren mehrstufig angelegt und wurden zwischen 1927 und 1932 durchgeführt. Die Arbeiterinnen merkten bald, dass sie von Universitätsleuten bei der Arbeit beobachtet wurden. Deren Motive waren ihnen unbekannt. Als Arbeitsbedingungen, beispielsweise Lichtverhältnisse, experimen-

tell verschlechtert wurden, steigerten die Arbeiterinnen gleichwohl ihre Leistungen. Wie sich herausstellte: sie honorierten, dass sich jemand um sie kümmerte. Vorher hatte die Betriebsleitung „private“ Gespräche am Arbeitsplatz untersagt. Dadurch, so befanden die Forscher, blieben Beobachtungen, Einsichten und mögliche Verbesserungsvorschläge der Arbeiterinnen ungesagt.

Die Forschungsergebnisse wurden von Elton Mayo in einem Satz zugespitzt: „We discovered that there were people in those factories“ – keine „human machines“, wie noch Frederick Taylor annahm. Mayo und Roethlisberger vermuteten die Existenz einer „formellen“ und einer „informellen“ Organisation. Probleme wie „Arbeitszufriedenheit“, „Arbeitsmoral“, „Betriebsklima“ oder „Organisationskultur“ wurden von den Hawthorne-Studien angeregt. Was noch fehlte waren theoriegestützte, hinreichend abstrakte Fragestellungen, mit denen wirtschaftlichen, sozialen, psychischen und technologischen Organisationsproblemen differenziert nachgegangen werden konnte.



<http://www.springer.com/978-3-658-08923-8>

Organisationskommunikation von Max Weber zu Niklas  
Luhmann

Wie interdisziplinäre Theoriebildung gelingen kann

Rühl, M.

2015, IX, 31 S., Softcover

ISBN: 978-3-658-08923-8