

Stier

Die Entscheidungshelfer für die Unternehmensleitung

Dr. Ernst Stier

Die Entscheidungshelfer für die Unternehmensleitung



Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Diese Arbeit wurde 1968 der Technischen Universität Berlin als Dissertation eingereicht unter dem Titel: Aufgabenträger der Leitungshilfe — Personelle und institutionelle Helfer bei Willensbildung und Willensdurchsetzung der Leitungskräfte in Unternehmungen.

ISBN 978-3-663-14711-4 ISBN 978-3-663-14801-2 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-663-14801-2

Verlags-Nr. 3167

Copyright by Springer Fachmedien Wiesbaden 1969
Ursprünglich erschienen bei Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH
Wiesbaden 1969

Vorwort

Arbeitsteilung bedeutet nicht nur physisch Hand in Hand zu arbeiten, sondern auch informativ zusammenzuwirken. So gesehen ist die Führung oder Leitung eines arbeitsteilig organisierten Prozesses als dessen Teil zunächst eine Funktion unter anderen, die arbeitsteilig analytisch ausgegliedert und auf dazu geeignete Aufgabenträger, die Leitungskräfte, übertragen werden kann. Diese haben Entscheidungen allein oder als Gremium verantwortlich zu treffen. Bis zur Entscheidung können verschiedene andere Rollenträger am Informations- und Entscheidungsprozeß mitwirken. Auch beim anschließenden Teil des Leitungsprozesses, bei der Durchsetzung der Entscheidungen, können andere Kräfte den jeweiligen entscheidenden Leitungskräften Hilfestellung leisten, bevor es zur eigentlichen Ausführung der Entscheidung kommt.

Die helfende Mitwirkung bei Leitungsaufgaben — vor und nach der eigentlichen Leitungsentscheidung, aber ohne diese — nennen wir Leitungshilfe. Leitungshilfe kann als Aufgabe besonders dafür bereitstehenden Aufgabenträgern, seien es Individuen oder Institutionen, übertragen werden. Diese Aufgabe geht aber ferner in der Unternehmung jeden an, der in seiner Position in der Lage ist, seinen Beitrag dazu zu leisten. Nicht zuletzt aber muß auch der Entscheidungsträger selbst die Hilfsquellen, die hier systematisch dargestellt werden sollen, zu finden, zu erschließen und in aufgeschlossener Weise zu nutzen wissen. Wie groß mögen vielerorts die Leistungspotentiale sein, die dann — bei offenem Gedankenaustausch — noch freigesetzt werden können und die es freizusetzen gilt!

Bei dieser Arbeit habe ich vielfältige Anregungen, Hinweise und Unterstützung erhalten. Zu danken habe ich nach dem Lehrer meiner Studentenzeit, Herrn Prof. Dr. Konrad Mellerowicz, zunächst Herrn Prof. Dr. Horst Schwarz, besonders auch für die Anregung, aus der ich das Thema wählte, sowie Herrn Prof. Dr. Dr. Bernhard Hartmann.

Sehr viel Dank schulde ich meinen Freunden und Kollegen in Berlin: Peter Bartram, Gunter Frischmuth, Karl-Heinz Haars, Helmut Noack, Fritz Süverkrüp und Wolfgang Treuz. Sehr verpflichtet bin ich

meinen Freunden Dietger Hahn und Hans H. Lechner. Das Manuskript schrieben Frau Hildegard Strauß und Fräulein Heidemarie Knispel. Auch allen ungenannten Helfern gilt mein Dank. Meine alleinige Verantwortung als Verfasser bleibt davon unberührt.

Ich widme diese Arbeit meinen Eltern.

Ernst Stier

<u>Inhaltsverzeichnis</u>	Seite
1. Einführung und begriffliche Grundlegung	1
1.1 Problemstellung und Abgrenzung des Themas	1
1.2 Begriff und Aufgaben der Leitung in der Unternehmung	5
1.21 Begriffserklärung der Leitung in der Literatur	5
1.211 Allgemeines zur Terminologie	5
1.212 Erklärung der Leitung aus ihren Aufgaben und aus ihren Merkmalen	13
1.22 Leitung als Aktivität und als Prozeß der Willensbildung und Willensdurchsetzung	20
1.221 Entscheidung als Grundelement der Leitung	20
1.222 Willensbildung und Willensdurchsetzung als Prozeß verknüpfter Entscheidungs- phasen	32
1.23 Leitung als Institution in der Unternehmung	40
1.3 Begriff und Abgrenzung der Leitungshilfe	44
1.31 Der Gedanke der Leitungshilfe in der Fach- literatur	44
1.32 Der Begriff der Leitungshilfe in dieser Arbeit	47
1.33 Das Verhältnis von Leitungshilfe und Leitung	55
2. Leitungshilfe in der Aufgabenstruktur der Unternehmung	58
2.1 Die Stellung der Leitungshilfe im System der Aufgabenanalyse und Aufgabensynthese	58
2.11 Systeme der Aufgabenanalyse und Aufgabensynthese	58
2.12 Bildung des Aufgabenbereiches der Leitungshilfe aus dem Aufgabenkombinat einer Leitungsstufe	67
2.2 Differenzierung der Stellen in der Unternehmung vom Standpunkt der Leitungshilfe	76
2.21 Anmerkung zur typologischen Charakterisierung von Stellen in der Literatur	76
2.22 Schwierigkeit systematisch-empirischer Charakterisierung von Stellen in der Praxis	89
2.23 Kriterien für eine Differenzierung der Träger der Leitungshilfe als Grundlage für die weitere Untersuchung	95

	Seite
3. Unternehmungsinterne Träger der Leitungshilfe	98
3.1 Stellen oder Stellengruppen, die laufend (und speziell) mit Aufgaben der Leitungshilfe betraut sind	98
3.11 Stabsstellen und Spezialinstanzen	98
3.111 Stabsstellen allgemein	98
3.111.1 Die gemeinsamen Merkmale der Stabsstellen	98
3.111.2 Der Stabsgeneralist (Assistent) im besonderen	105
3.111.3 Der Stabsspezialist (Referent) im besonderen	113
3.112 Spezialinstanzen (fachtechnische Instanzen) allgemein	117
3.113 Besonderheiten zentraler Stäbe und zentraler Spezialinstanzen in mehr- gliedrigen Großunternehmungen	126
3.12 Ausschüsse (Kollegien)	135
3.2 Stellen, die fallweise Aufgaben der Leitungshilfe wahrnehmen	142
3.21 Vorbemerkung	142
3.22 Leitungshilfe durch formal übergeordnete Stellen	146
3.221 Art der Leitungshilfe	146
3.222 Leitungshilfe "von oben" und Rück- delegation "von unten"	152
3.23 Leitungshilfe durch nebengeordnete oder nicht unmittelbar hierarchisch verbundene Stellen	153
3.231 Allgemein	153
3.232 Zum Betriebsrat im besonderen	164
3.24 Leitungshilfe durch formal untergeordnete Stellen	168
3.241 Leitungshilfe durch unterstellte Instanzen	169
3.242 Leitungshilfe durch Nichtinstanzen	177

	Seite
4. Unternehmungsexterne Träger der Leitungshilfe	168
4.1 Leitungshilfe durch berufliche Berater und Prüfer (als spezielle externe Leitungshelfen)	187
4.11 Allgemeine Bemerkungen	187
4.111 Die Aufgabe externer Berater und Prüfer (als reine Form externer Leitungshilfe)	187
4.112 Die besonderen Einflußmöglichkeiten externer Berater und Prüfer	193
4.12 Besondere Erscheinungsformen externer Berater und Prüfer	197
4.121 Hauptberufliche Unternehmungsberater i. e. S.	197
4.122 Wirtschaftsprüfer, Steuerberater, Steuerbevollmächtigte	200
4.123 Sonstige haupt- und nebenberufliche Berater	204
4.2 Leitungshilfe durch Verbände (als externe Lei- tungshelfen mit selbständigem Aufgabenbereich)	211
4.21 Allgemeines über die Aufgabe der Leitungs- hilfe neben selbständigen anderen Aufgaben der Verbände sowie über Erscheinungsformen der Verbände	211
4.22 Wirtschaftsfachverbände	214
4.23 Arbeitgeberverbände	217
4.24 Exkurs: Arbeitnehmerverbände	220
4.25 Kammern, insbesondere Industrie- und Handelskammern	222
4.3 Leitungshilfe durch Partner des Absatz- und Beschaffungsmarktes der Unternehmung	226
4.4 Leitungshilfe durch sonstige externe Institutionen oder Personen	231
5. Ergebnis und Ausblick	234
Literaturverzeichnis	238
Stichwortregister	256