

<論 説>

Entwicklungslinien der japanischen Betriebs- organisationslehre und ihre Perspektive^(注)

Toshiyoshi SHIMIZU

Gliederung:

- I. Einführung
- II. Grundlegung der betrieblichen Organisationslehre in Japan
 1. Die Organisationslehre der japanischen Betriebswirtschaftslehre
 2. Bildung einer vollgültigen Betriebsorganisationslehre
 3. Entstehung der marxistisch leninistische Organisationslehre
- III. Entwicklung der betrieblichen Organisationslehre in Japan
 1. Führungsorientierte Ansätze
 2. Verhaltenstheoretisch orientierte Ansätze
 3. Entscheidungsorientierte Ansätze
 4. Systemtheoretisch orientierte Ansätze
 5. Kontingenztheoretisch orientierte Ansätze
 6. Informationssystemorientierte Ansätze
 7. Epistemologisch orientierte Ansätze
 8. Japanische managementorientierte Ansätze
- IV. Charakteristika der japanischen Betriebsorganisationslehre

(注) この小論は，“Organisationslehre, japanische ”の表題で，Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre II, Handwörterbuch der Organisation. Dritte, völlig neu gestaltete Auflage. Hrsg. von Prof. Dr. Erich Frese unter Mitarbeit von zahlreichen Fachgelehrten und Experten aus Wissenschaft und Praxis, J. B. Metzlersche Verlagsbuchhandlung und Carl Ernst Poeschel Verlag GmbH, Stuttgart 1992, Sp. 1554 1571 に所収されたものを一部分，書き直し，さらに加筆したものである。

I. Einführung

Die Organisationslehre, die in diesem Beitrag besprochen wird, bezieht sich auf die Betriebsorganisation japanischer Privatunternehmungen. Die Darstellung der geschichtlichen Entwicklung dieser Lehre und ihres wissenschaftlichen Charakters ist das Ziel dieser Ausführungen.

II. Grundlegung der betrieblichen Organisationslehre in Japan

1. Die Organisationslehre der japanischen Betriebswirtschaftslehre

Zum Verständnis der Entstehung der betrieblichen Organisationslehre in Japan ist die Kenntnis ihrer Beziehung zur Grundlegung der Betriebswirtschaftslehre erforderlich. Bekanntermaßen ist die Betriebswirtschaftslehre eine in Deutschland entstandene Disziplin, die in Japan ernsthaft und auch verhältnismäßig systematisch durch die Veröffentlichungen "Kaufmännische Betriebslehre" (Originaltitel: "Shōji Keieiron", Tokio 1922) von Tetsuzō Watanabe sowie "Einführung in die Betriebswirtschaftslehre" (Originaltitel: "Keieikeizaigaku Joron", Tokio 1926) von Yōjirō Masuji bekannt gemacht wurde. Die Handelslehre, eines der Fächer, die als Vorläufer der Betriebswirtschaftslehre gelten, wurde als Fachdisziplin zuerst durch den Artikel "Handelswissenschaft" in "Großen Handelslexikon" (Originaltitel: "Shōgyōgaku" in Shōgyō Daijiten, Tokio 1906) von Teijirō Ueda bekannt.

T. Ueda betrachtete die Handelslehre als Unternehmungslehre, und zwar als Unternehmungswirtschaftslehre. Seiner Ansicht nach bildete nämlich die wirtschaftliche Tätigkeit der Unternehmungen in Handel und Industrie, die händlerischen Charakter besaßen, den Forschungsgegenstand der Handelslehre. Unter den in der Unternehmungswirtschaftslehre behandelten Problemen schenkte er den Problemen der Produktionsorganisa-

tion und der Arbeitsorganisation besondere Aufmerksamkeit. Innerhalb des ersten Bereichs erörterte er Standortprobleme der Produktionswirtschaft, Probleme der Arbeitsteilung, Konzentrationsprobleme sowie horizontale und vertikale Kooperationsprobleme. Auf dem letzteren Gebiet besprach er die Probleme der Sozialleistungen im Betrieb, Probleme der Harmonie zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern. Die Unternehmungslehre von Ueda kann als erster Versuch der Unternehmungsforschung durch einen japanischen Betriebswirt angesehen werden.

Einer der Schüler Uedas, Yôjirô Masuji (1896~1945) führte dessen Organisationsstudien weiter. Y. Masuji hatte von 1923 bis 1925 an der Berliner Handelshochschule unter H. Nicklisch studiert und verfaßte nach seiner Rückkehr nach Japan die "Einführung in die Betriebswirtschaftslehre" (Originaltitel: "Keizai Keieigaku Joron", Tokio 1926). Darin beschreibt er ausführlich die Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre in Deutschland vor dem Ersten Weltkrieg. In seinem Werk kritisiert er F. W. Taylors Auffassung des Menschen als Werkzeug und betont, daß der Mensch wesentlich ein geistiges Wesen sei. Der Mensch ist nicht Objekt des Betriebs, sondern sein Subjekt.⁽¹⁾ Zugleich tadelt er die traditionelle deutsche Betriebswirtschaftslehre, die den Kapitalismus in den Mittelpunkt stellt. In dieser Kritik zeigt sich der Einfluß von Nicklisch.

Einen direkten Beitrag Masujis zur betrieblichen Organisationslehre stellt sein Werk "Betriebsgrundzüge" (Originaltitel: "Keiei Yôron", Tokio 1929; völlig überarbeitete Auflage 1942) dar. Masuji faßt in diesem Werk Organisation als die Herstellung von Ordnung für die Erreichung des Betriebsziels auf. Er bespricht eine Reihe führungsorganisatorischer Prinzipien und legt dar, daß Organisation zur Aufrechterhaltung der Betriebsfähigkeit wichtig ist und daß gerade eine hervorragende Organisation die Wirtschaftlichkeit erhöht.⁽²⁾ Er ist der Ansicht, daß Organisation eine allge-

meingültige Organisation auf der Basis der Arbeit sein muß. Führung hat Organisation zur Grundlage, und in der Führung zeigen sich die Stärke und Schwächen der Organisation.⁽³⁾

Als konkreten Inhalt der Organisationslehre behandelt Masuji hauptsächlich die innerbetriebliche Arbeitsorganisation. Er bespricht als deren Formen das Liniensystem, funktionale Organisation, Linien- und Stabsorganisation und Organisation durch Komitees, erläutert die Charakteristika sowie die Vor- und Nachteile jeder Organisationsform. In diesem Zusammenhang wird der Einfluß der amerikanischen betrieblichen Führungslehre deutlich. Seine Ausführungen lassen nämlich erkennen, daß er sich auf Taylors wissenschaftliche Betriebsführungslehre und die von dem Franzosen H. Fayol beeinflusste amerikanische Betriebsführungslehre verläßt.

2. Bildung einer vollgültigen Betriebsorganisationslehre

In den zwanziger und dreißiger Jahren war in Japan eine Betriebswirtschaftslehre dominant, die sich stark an die deutsche anlehnte. Keiji Baba (1897~1961) vertrat einen gegensätzlichen Standpunkt und kritisierte die Betriebswirtschaftslehre nach deutschem Muster. Baba lehnte die Richtung ab, die den Wertekreislauf ausschließlich als das Grundproblem der Betriebswirtschaftslehre betrachtete; er verwarf jedoch nicht die gesamte deutsche Betriebswirtschaftslehre, denn seine Kritik traf nicht Autoren wie H. Nicklisch und R. Seyffert, die z. B. außer den Problemen des Wertekreislaufs auch Fragen wie die Organisation der menschlichen Arbeit als sehr wichtig erachteten.

Baba betrachtete die einheitliche Erfassung des Problems des Wertekreislaufs innerhalb der die Produktion regelnden Organisation und des⁽⁴⁾

Problems der innerhalb dieser Organisation bestehenden zwischenmenschlichen Beziehungen als das Hauptproblem der Betriebswissenschaft. Er vertrat die Ansicht, daß die Aufgabe der Betriebswissenschaft nicht einfachhin auf die Untersuchung der wirtschaftlichen Aspekte der Unternehmung beschränkt werden könne, sondern daß die Theorie der Organisation mit der Theorie des Wertekreislaufs zu vereinigen sei und innerhalb der Sozialwissenschaften als eine Wissenschaft zu begründen sei, die ihr eigenes System besitze. Da der Wertekreislauf innerhalb der Unternehmung unbedingt als Wertekreislauf innerhalb der Organisation erfaßt werden müsse, bilde die Organisationstheorie den zentralen Inhalt der Betriebswissenschaft. Zudem überschreitet diese Auffassung den Rahmen der Organisationslehre als Führungslehre und konzipiert die Organisationslehre als eine mehrere Disziplinen integrierende Wissenschaft, in deren Mittelpunkt die theoretische Betriebswissenschaft steht und die auch die Organisationsmethodologie umfaßt.⁽⁵⁾

Baba zählt vier Forschungsobjekte der Betriebswissenschaft auf. Es sind dies Organisation sowie Ablauf von Technik und Werten, Organisation von Technik und Arbeit und Beziehung von Technik und Mensch, wobei die drei Werten unter dem Titel "Technik und Management" zusammengefaßt werden.⁽⁶⁾ Ihm zufolge muß die Organisationstheorie den zentralen Inhalt der Betriebswissenschaft bilden. In dieser von Baba vertretenen Auffassung zeigt sich der Einfluß von Autoren wie C. Barnard und H. Simon. Folglich umfaßt Babas Theorie der Betriebswissenschaft die beiden Dimensionen eidetische Theorie und geschichtliche Theorie. Die erstere stellt er den systemindifferenten Sachverhalten von E. Gutenberg entgegen, die letztere kontrastiert mit Gutenbergs systembezogenen Sachverhalten. Die Organisationstheorie von Barnard und Simon ist durch die

eidetische Theorie gekennzeichnet, während für die organisationstheoretischen Anschauungen von P. F. Drucker, V. L. Allen und E. H. Chamberlin die geschichtliche Theorie charakteristisch ist.⁽⁷⁾

Baba war der Ansicht, daß die Organisationstheorie von Barnard und Simon keine theoretische Erfassung des Ablaufs von Veränderungen ermöglichte (z. B. Veränderungen in den Organisationstätigkeiten, Veränderungen im Kräfteverhältnis in der Organisation, in den Beziehungen zu den Gewerkschaften, Veränderungen im Kommunikationsprozeß usw.), und erklärte, daß eine dynamische Organisationstheorie nötig sei, die das Verständnis solcher Veränderungen erlaube. In diesem Zusammenhang wies er darauf hin, daß eine Struktur der Organisationstheorie erforderlich sei, die es möglich mache, die gegenseitigen Einwirkungen zwischen der Betriebsorganisation und ihrer Umwelt darzustellen und zu erklären.⁽⁸⁾

3. Entstehung der marxistisch-leninistische Organisationslehre

Die dreißiger Jahre waren eine Periode, in der die deutsche Betriebswirtschaftslehre und das amerikanische scientific management in Japan weite Verbreitung fanden, aber die vom Ausland übernommenen wissenschaftlichen Lehren, Ideen und Techniken wurden von einem Teil der Anhänger des Marxismus angegriffen. Torao Nakanishi (1896~1975) stand Babas theoretischer Betriebswissenschaft kritisch gegenüber und betrachtete marxistischer Position aus die Erklärung der Bewegung der individuellen Kapitalien, die die Strukturelemente des gesellschaftlichen Gesamtkapitals bildeten, als Forschungsobjekt der Betriebswissenschaft.⁽⁹⁾ Nakanishi unterschied zunächst zwischen Betrieb und Unternehmung. Betrieb bildet die Organisationsform für die Produktion des Gebrauchswerts; er gehört zu den natürlichen Kategorien, kann zusammen mit jeder

Gemeinschaftsform existieren und besitzt übergeschichtliche, natürliche und technische Eigenschaften. Folglich faßt Nakanishi den Betrieb als die Funktionseinheit aller Produktionsfaktoren in der technischen Produktion auf. Die Unternehmung dagegen bezeichnet er als eine dem Wertbildungsvorgang eigene wirtschaftliche und gesellschaftliche Kategorie, eine zum Wertvermehrungsprozeß gehörende geschichtsspezifische Kapitaleinheit.⁽¹⁰⁾

Nakanishi betrachtet Manufaktur, Fabrik, Lohnsystem, Taylorsystem und Fordsystem als Betriebsorganisationen des kapitalistischen Betriebs. Ihre Erforschung ist Aufgabe der Technologie und Arbeitswissenschaft; sie sollten vom Forschungsobjekt der Wirtschaftswissenschaft ausgeschlossen werden. Die Unternehmung der Betriebsorganisation soll also die Untersuchung der Unternehmung, die das herkömmliche Objekt der Betriebswirtschaftslehre (streng genommen der Privatwirtschaftslehre oder Unternehmungswirtschaftslehre)⁽¹¹⁾ bildet, vorbereiten. Eine derartig konzipierte Betriebsorganisation ist zwar kein zentrales Forschungsobjekt der marxistischen Betriebswirtschaftslehre geworden, dennoch hat die Betriebsorganisation als ein möglicher Gegenstand in einer auf dem Marxismus-Leninismus aufgebauten Betriebswirtschaftslehre Beachtung gefunden. Nach dem Zweiten Weltkrieg haben Autoren wie Kiyoshi Kuchiki und Hirozumi Iwao eine Überbautheorie vertreten (derzufolge das Management, das als Betriebsphänomen oder als subjektiver Aspekt über den grundlegenden objektiven Aspekten der Bewegungen der individuellen Kapitalien erscheint, das Forschungsobjekt der Betriebswissenschaft bilden soll)⁽¹²⁾; dadurch wurde die Betriebsorganisation getrennt von der Bewegung der individuellen Kapitalien oder den Beziehungen zu den individuellen Kapitalien⁽¹³⁾ erörtert.

III. Entwicklung der betrieblichen Organisationslehre in Japan

Die Grundlegung und Entwicklung der betrieblichen Organisationslehre als selbständiges Fach begann nach dem Zweiten Weltkrieg. Dabei wurde die Formung und Entwicklung der betrieblichen Organisationslehre in Japan stark von den in Europa und Amerika entstandenen, die Organisation betreffenden Ansichten und Theorien beeinflusst. Die verschiedenen von Europa und Amerika übernommenen Organisationslehren entwickelten sich in Japan im großen und ganzen in den unten aufgeführten Richtungen.

- (1) Führungsorientierte Ansätze
- (2) Verhaltenstheoretisch orientierte Ansätze
- (3) Entscheidungsorientierte Ansätze
- (4) Systemtheoretisch orientierte Ansätze
- (5) Kontingenztheoretisch orientierte Ansätze
- (6) Informationssystemorientierte Ansätze
- (7) Epistemologisch orientierte Ansätze
- (8) Japanische managementorientierte Ansätze

Die folgenden Ausführungen unterrichten über jeden der oben angegebenen Ansätze.

1. Führungsorientierte Ansätze

Der im Juni 1950 ausgebrochene Koreakrieg löste in Japan eine Rationalisierungswelle und den Übergang zu einer höheren Wirtschaftsstufe aus. Die Rationalisierung und Aufstufung der Wirtschaft und der Industriestruktur erforderte nicht nur eine zielstrebige Einfuhr von Technologie und Anlageinvestitionen, sondern auch Rationalisierung und Modernisierung des Betriebsmanagement und der Betriebsorganisation. Hinsichtlich der

Rationalisierung und Modernisierung dienten Taylors Shop Management⁽¹⁴⁾ oder Scientific Management⁽¹⁵⁾ als Vorbild für die Arbeitsorganisation; für die Führungsorganisation wurden außer Administration industrielle et générale von J. H. Fayol⁽¹⁶⁾ auch die Arbeiten von R. C. Davis⁽¹⁷⁾, W. H. Newman⁽¹⁸⁾ sowie von H. Koontz und C. O'Donnel⁽¹⁹⁾ zu Rate gezogen.

Fayols Führungslehre und Organisationslehre wurde von Yasujiro Yamamoto⁽²⁰⁾ bekannt gemacht, für die von Davis, Newman, Koontz und O'Donnell vertretene sogenannte Management Process School wurde Susumu Takamiya⁽²¹⁾ der Vermittler. Damit trugen sie zur Rationalisierung und Modernisierung der Unternehmungsführung und Unternehmungsorganisation bei, die zu dieser Zeit in Japan im Gange waren. Unter dem Einfluß dieser Schule wurde in Japan Management als ein Kreislauf aufgefaßt; die diesen Kreislauf bildenden Funktionen wurden analysiert, die dem Kreislauf zu Grunde liegenden Prinzipien und Grundsätze herausgestellt und die jede Funktion bewirkende Technik zum Forschungsgegenstand gemacht. Das in Japan bekannt gewordene Werk "Administrative Behavior" von H. A. Simon förderte die immer häufiger geäußerte Kritik, daß den aus der individuellen Erfahrung der Vertreter dieser Schule abgeleiteten Führungsprinzipien empirische Bestätigung⁽²²⁾ fehle. An den Managementprinzipien, die den Inhalt der traditionellen Organisationslehre bildeten, wurde in Japan oft bemängelt, daß sie eine Antinomie darstellen. Ihr Sinn sei unklar, und sie entbehrten nicht nur wirklicher Gültigkeit, sondern ermangelten auch einer einheitlichen Auffassung von Management⁽²³⁾.

Wie Taylor, Fayol und die Management Process School kann man auch Vertreter der betriebswirtschaftlichen Führungslehre im deutschen Sprachraum unter führungsorientierte Ansätze einordnen. In Japan

gelten insbesondere Fritz Nordsieck⁽²⁴⁾, Hans Ulrich⁽²⁵⁾ und Erich Kosiol⁽²⁶⁾ als Repräsentanten dieser Richtung. Nordsiecks Organisationslehre wurde in Japan bereits im Jahre 1935 durch Teijirô Uebayashi⁽²⁷⁾ und Eijiro Ikeda⁽²⁸⁾ bekannt. Nach dem Zweiten Weltkrieg wurden ihre Studien durch Kiichi Ichihara⁽²⁹⁾, Yasujirô Yamamoto⁽³⁰⁾, Shigetaka Mohri⁽³¹⁾, Hiroyuki Saito⁽³²⁾, Moriyuki Tajima⁽³³⁾ und Osamu Yoshida⁽³⁴⁾ weitergeführt. Nordsiecks Organisationslehre hat in Japan dem Begriff der Organisation einen klaren Inhalt gegeben und hat durch die Theorie der organisatorischen Gestaltung, die einen die Aufgabe als zentralen Begriff verwendenden einheitlichen Sinnzusammenhang besitzt, große Aufmerksamkeit gefunden. Seine Theorie hat weithin Anerkennung gefunden, weil sie nicht bei einer deduktiven Zweckaus-sage, die ein gedankliches Organisationsgesetz zur festen Regel macht, stehen bleibt, sondern durch die Darlegung des Systems einer zwar formalen und technischen, aber dennoch konkreten Methode der Organisationsgestaltung beinhaltenden Mittelaussage einen Rahmen für eine einheitliche Betrachtung und Erklärung der Lösung des Organisationsproblems⁽³⁵⁾ bietet.

Die Organisationslehre Ulrichs hat zuerst Y. Yamamoto eingehend⁽³⁶⁾ dargestellt. Weiterhin hat O. Yoshida sie in einer vergleichenden Darlegung mit der Organisationslehre Nordsiecks⁽³⁷⁾ besprochen.

In Japan wird Ulrich als ein Organisationsthoretiker angesehen, der innerhalb der allgemeinen Organisationslehre mit Berufung auf das von Nordsieck aufgebaute Gedankensystem der Organisationslehre die Theorie der Organisationsgestaltung auf Unternehmungen als produktive Sonderwirtschaften einschränkte und dadurch die Organisationslehre zu einer Teiltheorie der Betriebswirtschaftslehre verstümmelte⁽³⁸⁾. Die Organisationslehre von Kosiol wurde durch Yonosuke Mafune⁽³⁹⁾, M. Tajima⁽⁴⁰⁾,

Hiroshi Mizuhara⁽⁴¹⁾ und O. Yoshida⁽⁴²⁾ bekanntgemacht. Das geschlossene aufgabenlogische Konzept des Organisierens⁽⁴³⁾, das seine Organisationslehre kennzeichnet, wurde hochgeschätzt, weil es ungemein zur theoretischen Präzision der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre beitrug.

Die Organisationslehre der zur Kategorie der führungsorientierten Ansätze gehörenden amerikanischen Management Process School hat dank ihrer konzeptuellen Einfachheit und leichten Verständlichkeit bei japanischen Unternehmungen weiten Anklang gefunden, wird aber nicht als grundlegende Theorie der Organisationslehre angesehen. Ihre Organisationslehre wird als Technologie oder Kunstlehre für die Verwirklichung der Bürokratie im Sinne von Max Weber betrachtet⁽⁴⁴⁾. Im übrigen fand die im deutschen Sprachraum entstandene betriebswirtschaftliche Organisationslehre bei japanischen Praktikern keinen Anklang, weil sie den Schwerpunkt auf die Erklärung der Begriffe sowie Ziele und Mittel in der Organisationslehre legte oder die Präzisierung der Darstellung und Erklärung anstrebte. Die Akademiker dagegen schätzten den wesentlichen Beitrag zur theoretischen Erfassung der Phänomene und Probleme der Organisationslehre.

2. Verhaltenstheoretisch orientierte Ansätze

Japanische Studien der verhaltenstheoretischen Ansätze bewegen sich im allgemeinen in drei Richtungen. Die erste Richtung befaßt sich mit dem Verhalten von Institutionen, das zu bestimmten, inhaltlich konkretisierten Organisationsformen führt; die zweite Betrachtungsweise behandelt das Verhalten von Mitgliedern der Institutionen, das sich unter gesetzten organisatorischen Bedingungen vollzieht⁽⁴⁵⁾. Die dritte Gruppe macht die beiden eben gekennzeichneten Richtungen zu parallelen Forschungsobjekten. Unter den Forschern, deren Organisationslehre sich auf das Ver-

halten von Mitgliedern der Institutionen, nämlich das menschliche Verhalten innerhalb der Organisation beschränkt, finden sich viele Betriebswirte, von denen Kuniyoshi Urabe und Kôzô Nishida zu erwähnen sind. Urabe erklärt, daß eines der Merkmale der verhaltenstheoretischen Organisationslehre auf der Tatsache beruht, daß im menschlichen Verhalten innerhalb der Organisation nicht allein wirtschaftliche Interessen, sondern auch nichtwirtschaftliche Interessen oder Beweggründe als fundamentale Faktoren wirksam sind.⁽⁴⁶⁾ Nishida stellt fest, daß die verhaltenstheoretische Organisationslehre das Verhalten von Einzelpersonen sowohl wie Gruppen zum Forschungsobjekt habe. Ihm zufolge ist das Verhalten des Systems der Gesamtorganisation (Z. B. der Unternehmung) auszuklammern und nennt als Begriffe für die Erfassung des menschlichen Verhaltens in der Organisation Willensbildung und -durchsetzung sowie Motivierung.⁽⁴⁷⁾ In diesem Zusammenhang bezeichnet er den Begriff der Willensbildung und -durchsetzung als wichtig wegen der Beziehung zur Leistung und zum Erfolg des Systems, und den Begriff der Motivierung als wichtig für die Leistung und die Zufriedenheit des Einzelnen in der Organisation.⁽⁴⁸⁾

Kenichi Imai hielt die Theorie, die mit der Unternehmungstheorie innerhalb der Mikroökonomik die betriebliche Organisationslehre verbindet, für eine Verhaltenstheorie der Unternehmung. Sein Ziel war nämlich, die wirkliche Unternehmung, die im oligopolistischen Markt ein gewaltiges Organisationsgefüge besitzt, zum Forschungsobjekt, und den Prozeß der Willensbildung in einer derartigen Organisation zum Modell zu machen, um auf dieser Grundlage das Verhalten des einzelnen Unternehmens zu beschreiben und vorauszusagen.⁽⁴⁹⁾ Imai entwickelte eine Verhaltenstheorie der Unternehmung, indem er sich auf R. M. Cyert und J. G. March⁽⁵⁰⁾ und C. P. Bonini⁽⁵¹⁾ stützte.

Yasuo Okamoto hat das Verhalten konkreter Unternehmungen (Hitachi Ltd. und Matsushita Electric Co., Ltd.) mit Hilfe des in diesen Unternehmungen getätigten konkreten Verhaltens der betriebswirtschaftlichen Willensbildung und -durchsetzung auf Erfahrungsgrundlage erläutert.⁽⁵²⁾ Da derartige von einem organisationstheoretischen Standpunkt aus unternommene und das Verhalten der Unternehmung betreffende empirische Studien in Japan äußerst selten sind, muß Okamotos Leistung hoch bewertet werden.

Als ein Forscher, der nicht nur das Verhalten der Unternehmung behandelt, sondern damit auch das Studium des Verhaltens des Menschen in der Unternehmung verbindet, muß Motokichi Inaba erwähnt werden.⁽⁵³⁾ Gestützt auf die Ansichten von A. H. Cole⁽⁵⁴⁾ erörterte und erklärte Inaba auf Grund empirischer Fakten die untenstehenden drei Punkte.

- (1) Wer ist das Subjekt des Verhaltens, und wie ist seine Struktur ?
(Verhaltenssubjekttheorie)
- (2) Was ist der Inhalt des Verhaltens des Verhaltenssubjekts ? Für welche Art von Handlung ist das Verhaltenssubjekt disponiert ?
(Verhaltensinhalttheorie)
- (3) Unter welchen Situationsbedingungen steht das Verhaltenssubjekt bei seiner Handlung? (Verhaltenssituationstheorie)

Kurz gesagt, Inaba versucht, gestützt auf die Organisationslehre von Barnard und Simon, die Struktur des Unternehmungsverhaltens darzulegen.

3. Entscheidungsorientierte Ansätze

Grochla teilt entscheidungsorientierte Beiträge in zwei Gruppen ein. Die erste umfaßt entscheidungsverhaltensorientierte Beiträge⁽⁵⁵⁾. Tadao Miyazawa hingegen, der in Japan als repräsentativer Autor auf diesem Gebiet gilt, folgt R. Schlaifer⁽⁵⁶⁾ in der Einteilung der Entscheidungstheorie in normative decision theory und descriptive decision theory. Wie March und Simon sieht er die Entscheidung als den zentralen Begriff der Unternehmung an. Die normative Entscheidungstheorie behandelt das Problem, wie die Entscheidung zustande kommen soll, die beschreibende Entscheidungstheorie erörtert, auf Grund welcher Prinzipien die Entscheidung getroffen wird. Die erstere bezieht sich auf die Technik und das Verhalten der Entscheidung, die letztere befaßt sich mit ihrem Ziel und ihrer Umwelt. Miyazawa hat mit großer Genauigkeit besonders die wirtschaftswissenschaftlichen Aspekte der Entscheidung⁽⁵⁷⁾ behandelt.

4. Systemtheoretisch orientierte Ansätze

Im Anschluß an die Systemauffassung von C. Barnard und die Allgemeine Systemtheorie von L. v. Bertalanffy hat sich in Japan das Studium systemtheoretischer Ansätze im großen und ganzen in zwei Richtungen⁽⁵⁸⁾ entwickelt.

- (1) Systemtheoretisch-kybernetisch orientierte Ansätze
- (2) Soziologische Systemtheorie

Die systemtheoretisch-kybernetischen Ansätze können nochmals in zwei Forschungsrichtungen geteilt werden. Die erste Richtung ist die von Tadao Miyagawa⁽⁵⁹⁾ vertretene Synthese von Strukturlehre und Verhaltenslehre. Miyagawa faßt die Struktur als ein zielorientiertes System auf, das eine aus mehreren zielorientierten Untersystemen zusammengesetzte

Ganzheit darstellt. In diesem Zusammenhang bestimmt er das Modell der den Untersystemen zugeteilten Funktionen und den gegenseitigen Beziehungen zwischen den Funktionen als Organisationsstruktur, und die Aktivitäten für die Ausführung der Funktionen der Untersysteme sowie die gegenseitigen Einwirkungen als Organisationsverhalten. Er erklärt die Rollenintegrationsprozesse aufgrund von Rollenzergliederung und Koordination und bespricht auch die Funktion der Informationssysteme für die Koordination. In den Untersuchungen von Miyagawa zeigt sich außer der Anlehnung an v. Bertalanffy, N. Wiener u. a. auch der Einfluß von B. Kuhn.⁽⁶⁰⁾

Die zweite Richtung vertreten Studien wie die ganzheitliche, integrative Systemlehre von C. Barnard und die Strukturformative Systemlehre von W. Buckley.⁽⁶¹⁾ Haruo Murata, der die erste Richtung repräsentierte, folgert aus Barnards Systemlehre, daß der Mensch und das menschliche Kooperationsystem eine isomorphe Struktur haben.⁽⁶²⁾ Tetsuji Kazuya, ein Vertreter der zweiten Richtung stützt sich auf W. Buckley; er analysiert die Organisation als ein automatisches Kontrollsystem zur Informationsverarbeitung, das einen hohen Grad von Flexibilität besitzt, und gebraucht das der Homöostase entgegengesetzte Konzept der Rückkopplung zur Analyse. Kazuya kritisiert nicht nur G. G. Homans, der Gesellschaft mit Hilfe eines der klassischen Dynamik analogen Argumentationsmusters erklärt hatte, sondern auch die Theorie von T. Parsons, der in Analogie zum Organismus Selbsterhaltung und Selbststabilität betont hatte. Er weist darauf hin, daß das Organisationssystem ein selbstorganisatorisches, strukturformatives System sein müsse, das über die Erhaltung der Gestalt hinaus die Fähigkeit zur Formung der Gestalt besitze.⁽⁶³⁾

Das Studium der soziologischen Systemtheorie ist in Japan grob gesagt in drei Richtungen betrieben worden. Die erste Richtung hat die Organisation als soziales System betrachtet und sich mit der Auslegung der Organisationstheorie von C. Barnard befaßt, der die spezielle Organisationslehre von Herbert Spencer mit der allgemeinen Gleichgewichtslehre von Vilfredo Pareto zusammenfügte. Damit verbunden ist das Studium von Niklas Luhmann, der Barnard gegen seine Kritiker verteidigte. Die zweite Richtung bilden die System-Umwelt-Ansätze, die auf dem Gedanken des Grenzerhaltungssystems von T. Parsons fußen. Diese Denkweise sieht die Eigenart des Systems sich von der Umwelt unterscheidet und durch die Erhaltung einer in der Umwelt nicht vorhandenen eigenen Ordnungsform die Grenze zur Umwelt aufrecht erhält.⁽⁶⁴⁾ Kenichi Tominaga schätzt die Struktur-Funktionstheorie von Parsons sehr, weil sie die Möglichkeit bereitstellt, soziale Veränderungen zu erklären.⁽⁶⁵⁾ Die dritte Richtung ist durch die selbstorganisationsorientierten und selbstreferentiellen Systemansätze vertreten. N. Luhmann zufolge entstanden die selbstreferentiellen Systemansätze in den sechziger Jahren auf dem Gebiet der allgemeinen Systemtheorie zusammen mit der Konzeption des Selbstorganisationssystems.⁽⁶⁶⁾ Das selbstreferentielle System führte zur Entwicklung dieser Vorstellung. Die Eigenart dieser selbstorganisationsorientierten und selbstreferentiellen Systemansätze besteht in der Betonung der Vorgänge, durch die das System mittels der Reflexion oder der Reflexivität auf aktive Weise einen Strukturwechsel in die Wege leitet.⁽⁶⁷⁾ K. Tominaga gibt zwei Gründe an, die strukturelle Veränderungen veranlassen. Der erste Grund ist eine Veränderung der Umwelt. Die Organisation als System muß über bestimmte Funktionen verfügen, um den Herausforderungen einer veränderten Umwelt standzuhalten und so als soziales System fortbestehen zu können. Wenn jedoch die von der Umwelt verursachten herausforde-

rungen über das gewöhnliche Maß hinaus härter werden und eine neue Struktur erforderlich wird, leitet die Organisation eine Strukturveränderung⁽⁶⁸⁾ ein. Diese Darstellung erklärt die Anpassung an Veränderungen in der Umwelt durch die Selbstreflexion des Systems. Als ein weiterer Grund für eine Strukturveränderung wird das Ansteigen der Ansprüche der Mitglieder der Organisation angeführt. Die Organisationsmitglieder sind innerhalb stets durch gegenseitige Tätigkeiten oder Kontakte miteinander verbunden und führen einen ständigen Diskurs darüber, ob die Voraussetzungen für die Funktionen der Organisation erfüllt sind oder nicht. Kurz gesagt, die Ansprüche des Personals der Organisation erreichen ein höheres Niveau; sie möchten bessere Mittel für die Ausführung der Funktionen zur Verfügung haben.⁽⁶⁹⁾ Dies wird unter Strukturveränderungen durch die Selbstreflexion der Organisation verstanden.

Gestützt auf die Begriffe Selbstorganisation und Reflexion hat Takatoshi Imada die Organisationstheorie weiterentwickelt. Das Wesen der Selbstorganisiertheit, zeigt an, daß das System seine Struktur selbst umbaut, während es in gegenseitiger Interaktion mit der Umwelt begriffen ist. Dies besagt, daß das sich selbstorganisierende System weder umweltbestimmt noch umweltangepaßt ist. In der Selbstorganisiertheit liegen Fluktuation und Selbstreflexion. Imada behandelt die Selbstorganisiertheit, indem er sie mit dem Prozeß der Selbstreflexion in Verbindung bringt, die das Fluktuationsphänomen der Ganzheit (holon) zu einer Art von selbstkatalysatorischer Aktivität macht.⁽⁷⁰⁾

Ihm zufolge ist die Fluktuation der Ganzheit weder eine Bedrohung der Existenz oder der Struktur des Systems, noch ein Faktor, der seine Auflösung herbeiführt, sondern ein Faktor, der das System zu einer veränderten Existenz oder Struktur hinführt. An sich gibt es Fluktuationen, die

zufällig und ohne Zusammenhang mit dem Prozeß der Selbstreflexion verbunden sind und dennoch systematische Verzerrungen aufweisen. Die letzteren sind Fluktuationen, die sich auf das Paradigma der Selbstorganisation beziehen. Mit anderen Worten, für Paradigma der Selbstorganisation sind nicht zufällige Fluktuationen wichtig, sondern solche, die Verzerrungen einschließen. Folglich entstehen die plötzlichen Veränderungen im Rahmen der Entwicklungslehre nicht zufällig, sondern besitzen beim Entstehen eine Ausrichtung: Plötzliche Veränderungen sind subjektive Prozesse des reifen Lebens, die das selbstbestimmte Strukturprogramm als solches zu seinem subjektiven Prozeß zurückführen. Imada zufolge ist die Unternehmungsorganisation keine rationale Organisation für die Erreichung eines Ziels, sondern ein differenziertes Bewegungssystem (Differenzierung von dem bereits bestehenden differenzierten System, d. h. Revolution). In diesem Zusammenhang Differenzierung nicht nur die Gedanken und Überlegungen der einzelnen Mitglieder; die Entwicklung der Organisation (Phylogenese) kann nicht ohne die Entwicklung des Einzelnen (Ontogenese) vor sich gehen. Kurz gesagt, in dieser Auffassung bewirkt die Fluktuation der Ganzheit, die systematische Verzerrungen besitzt, die Entwicklung der Organisation. Die Erklärung des Prozesses der Selbstreflexion, durch den die Organisationsentwicklung vonstatten geht, wird wohl das Thema der künftigen Untersuchungen Imadas bilden.

5. Kontingenztheoretisch orientierte Ansätze

Die Forscher, die sich in den sechziger Jahren in Europa und Amerika mit dem Studium der Organisation beschäftigten, erfaßten die komplexe Organisation in Verbindung mit dem gegenseitigen Einfluß von Organisation und Umwelt. So haben z. B. J. Woodward, J. D. Thompson und G. Perrow die Theoretisierung mit Bezug auf das Verhältnis von Technik

und Organisationsstruktur, T. Burns und J. M. Stalker, A. D. Chandler Jr., P. R. Lawrence und J. W. Lorsch die Theoretisierung mit Bezug auf das Verhältnis von Umwelt oder Markt zur Struktur und zur Tätigkeit der Organisation versucht.⁽⁷³⁾ Der allen diesen Forschern gemeinsame Gedanke ist, daß es keine bestimmte Organisationsstruktur gibt, die allgemeingültig jeder Umwelt optimal angepaßt wäre. Ihre Schlußfolgerung besagt, daß die beste Organisationsstruktur sich entsprechend der Umwelt, in der die Organisation sich befindet, entweder mechanisch oder organisch, zentralisiert oder dezentralisiert ergibt. In den siebziger Jahren wurden die Untersuchungsergebnisse oder Ansichten dieser Forschern und Soziologen bekannt gemacht. Die erste auf der Kontingenztheorie beruhende in Japan veröffentlichte theoretische und empirische Untersuchung stammt von Ikujiro Nonaka.⁽⁷⁴⁾

Während seines Aufenthalts in Amerika führte er in vier an der Bucht von San Francisco gelegenen Unternehmungen eine vergleichende Untersuchung über die Beziehung von Organisation und Markt aus. Sein Ergebnis war die These, daß die Vielfältigkeit des Markts die Vielfältigkeit der Organisation bestimmt, daß, allgemein gesprochen, der die Heterogenität des Markts aufweisende quantitative Aspekt der Informationen Dezentralisation, der die Labilität des Markts kennzeichnende qualitative Aspekt der Informationen Zentralisation der Organisation fördert. Er versuchte, ein umfassendes Modell zu entwerfen, um zu zeigen, daß die Übereinstimmung von Vielfältigkeit des Markts, Vielfältigkeit der Organisation und Verteilung der Vollmacht der Informationsbearbeiter das bestgeeignete Marktverhalten und den Markterfolg der Organisation bestimmen. Kennzeichnend für die Untersuchung von Nonaka ist, daß er nicht, wie die Motivationstheoretiker, eine Methode gebraucht, die das Individuum oder die Gruppe zur Einheit der Analyse macht und eine Theorie von Indivi-

duum-Gruppe-Organisation entwirft, während der Schwerpunkt auf der Motivation liegt; er verwendet vielmehr eine Methode, die die Organisation zur Einheit der Analyse macht, das Hauptgewicht auf die Organisationsstruktur legt und der Symmetrie der Umwelt entsprechend eine Theorie von Markt, Organisation, Gruppe und Individuum entwirft.

Um die Mitte der siebziger Jahre herum erschienen die untenstehenden Kritiken der kontingenztheoretisch orientierten Ansätze⁽⁷⁵⁾.

- (1) Bei der Betrachtung der Anpassung der Organisation an die Umwelt genügt es nicht, nur die Organisationsstruktur in Betracht zu ziehen; man muß die Angemessenheit an die Umwelt der Gesamtheit der Phänomene innerhalb der Organisation, einschließlich des Organisationsvorgangs und der individuellen Eigenschaften, in Erwägung ziehen.
- (2) Die Effizienz oder Funktion der Organisation kann nicht allein danach beurteilt werden, ob das Organisationsziel erreicht wird oder nicht; ebenso muß berücksichtigt werden, ob Vorbedingungen, die die Gefahr der Gegensätzlichkeit in sich schließen, hinreichend sind, ob die Motive der Mitglieder der Organisation zufriedengestellt werden oder ob die organisatorische Einheitlichkeit erhalten werden kann.
- (3) Der statische Gesichtspunkt der Kontingenztheorie, der die Beziehung der Harmonie oder Diskrepanz von Organisation und Umwelt unterscheidet, muß zu einer dynamischen Betrachtung erweitert werden, die auch die Dynamik des Prozesses der Anpassung der Organisation an die Umwelt berücksichtigt.

Um dieser Kritik zu begegnen, haben I. Nonaka und T.Kagono ein

integriertes Kontingenzmodell konstruiert, das durch die folgenden Merkmale gekennzeichnet ist;⁽⁷⁶⁾

- (1) Es zeigt das gegenseitige Einflußverhältnis zwischen Individuum, Gruppe, Organisation und Umwelt sowie ihre gegenseitige Anpassung.
- (2) Es geht von einem holistischen Standpunkt aus, der grundsätzlich die Organisation zur Einheit macht.
- (3) Es stellt bei der Besprechung der typischen Theorieableitungen die Kontingenz der Labilität der Umwelt in den Mittelpunkt.

Das integriertes Kontingenzmodell dürfte jedoch folgende Fragen offen lassen.

- (1) Eine Methode der ökonomischen Analyse muß entwickelt werden, die den Schwerpunkt auf eine tieferschürfende Analyse des Organisationsablaufs (Bildung einer die Umwelt berücksichtigenden Strategie, Willensbildung und-durchsetzung, Machterwerb, Konfliktlösung, innovative Führung usw.) legt, die gegenseitigen Beziehungen der dafür erfordernten Methoden (quantitative und qualitative Methoden) sind klarzustellen.
- (2) Die Kontingenztheorie weist auf vielfache Gleichgewichtsverhältnisse der Organisation und die Existenz des Stellenwerts hin, aber die Erklärung des Ablaufs der Veränderung, nämlich wie die innere Eigenart der Organisation sich gegenüber der Umwelt ändert, ist ungenügend. Dieser Punkt muß daher theoretisch und empirisch erklärt werden.
- (3) Ein auf Erfahrung gestützter Beweis, daß das integrierte Kontingenzmodell fähig ist, die Organisationsphänomene hinreichend zu

erklären, ist erforderlich.

6. Informationssystemorientierte Ansätze

In Japan werden Informationssysteme begrifflich in zwei Arten eingeteilt : Informationsverarbeitungssysteme und informationskreative Systeme. Die ersteren untersuchen die effiziente Informationsverarbeitung und gehen dabei von der Voraussetzung aus, daß das menschliche Denken die Serie aller Informationsverarbeitungen, nämlich Übermittlung, Speicherung und Kollation von Information analysieren kann. Die informationskreativen Systeme betreffen den Prozeß der Bildung neuer Information oder neues Wissens, nämlich den Innovationsprozeß, bei dem die Bearbeitung von Chaos neue Formen schafft. Dies unterstellt, daß nicht nur syntaktische, sondern auch semantische Information von Wichtigkeit ist. Vom Standpunkt der Informationsschaffung aus, daß nämlich bereits bekannte Information in eine neue Beziehung gebracht wird und durch Reinterpretation und Kondensation ein neuer Sinn geschaffen werden kann, wird die dynamische Beziehung des Kreislaufs erörtert, in dem sich syntaktische Information und semantische Information gegenseitig ergänzen.

Die informationsverarbeitungsorientierten Ansätze untersuchen den Entwurf und die effiziente Anwendung von Verfahrensinformationssystemen (z. B. Systeme für die Bearbeitung und Verwendung der auflaufende Geschäfte bezüglichen Daten) und Managementinformationssystem (Systeme zur Unterstützung der Willensbildung der Manager). Zu Beginn der sechziger Jahre nahm die Zahl der Abhandlungen und Bücher auf diesem Gebiet plötzlich zu. Infolge der wachsenden Vielfalt von Waren und Technologien sowie der steigenden Komplexität der die Unternehmungen im In- und Ausland konfrontierenden Umwelt wuchs die Informationslast der Unterneh-

mungen. Die Lücke zwischen der Kapazität der Informationsverarbeitung der Betriebe und dem Informationsvolumen zu schließen, wurde zu einer wichtigen Unternehmensaufgabe; entsprechend wuchs die Zahl der dieser Aufgabe gewidmeten Abhandlungen.

Zu Anfang der achtziger Jahre bot die Unternehmungsumwelt ein Bild weitersteigender Vielfalt und Variation. Dies löste ein stärkeres Bedürfnis nach einer Verbesserung der Funktion der Managementinformationssysteme aus, die für die betriebsstrategischen Pläne der Unternehmungen von Nutzen sein könnten. Unter der Voraussetzung von Computern der fünften Generation schlug Tamao Gotô die Schaffung eines "dem Vorrang des Menschen dienenden Maschinensystems" ⁽⁷⁷⁾ vor. Die Entwicklung von Computern der fünften Generation ist ein gemeinsam von der Regierung und der Privatindustrie im Jahre 1982 begonnenes Großprojekt, an dem gegenwärtig gearbeitet wird und das über einen Zeitraum von 10 Jahren die Investition von ¥100 Milliarden vorsieht. Dieser Computer soll die Fähigkeit besitzen, Stimmen und natürliche Sprache (hier Japanisch) zu erfassen und zu begreifen, sowie Satzzusammenhänge zu analysieren und zu verstehen, den beliebigen In- und Output von diffizilen Bildern und Zeichnungen möglich machen und imstande sein, vielartige, das Wissen verschiedener Gebiete organisierender Wissensbasen bereitzustellen. Er soll ferner eine große induktive Fähigkeit besitzen und Probleme lösen können, um den Benutzern bei der Ausarbeitung von Programmen Anleitungen zu geben. T. Gotô meint, daß die ursprünglich für die Verarbeitung von Französisch entwickelte Sprache PROLOG (eine Sprache, die die Erklärung der Grammatik und die Fähigkeit zu Schlußfolgerungen einschließt, und Untersuchungen, die der Tiefe den Vorrang geben, rückwärts gerichtete Induktion und automatische Rückkopplung zum Ausgangspunkt ermöglicht) als Hauptsprache für diese Art von Computer geeignet sei und hat sich ihrer bedient,

um ein Modell für einen Verkaufsplan zu entwerfen.⁽⁷⁸⁾ Um jedoch ein Modell für einen umfassenden betriebsstrategischen Plan aufzustellen, muß die Entwicklung der fünften Computergeneration einschließlich der Software abgewartet werden, was noch Jahre in Anspruch nehmen wird.

Informationskreative Ansätze bilden hauptsächlich den Forschungsgegenstand der Theoretisierung des Ablaufs der Informationskreation von Großunternehmen. Als repräsentativer Forscher, der auf diesem Gebiet tätig ist, soll I. Nonaka erwähnt werden. Er hat als Prinzip für den Fall, daß Informationskreation systematisch betrieben wird, das Prinzip der Selbstorganisation (Zielstrebigkeit, Fluktuation/Chaos, Autonomie, Informationsüberschuß, selbstbezügliches Lernen, Gesetz der erforderlichen Vielfalt) aufgestellt. Sein Anliegen betrifft die Theoretisierung des Selbstorganisationssystems, nämlich Systematisierung der Innovation. Er betrachtet Management als den Träger dieser Systematisierung. In diesem Zusammenhang sieht er die Rolle des Top-Managements in den untenstehenden vier Aufgaben.⁽⁷⁹⁾

- (1) Anweisung zu geben, in welcher Dimension und auf welchem Niveau die Wissenskategorien zu erfassen sind, die die Organisation erwerben soll.
- (2) Aufzeigen der Zielstrebigkeit für die Schaffung einer strategischen Gruppe und Auswahl ihres Personals, Fristbestimmung, Unterstützung des Vorgangs der Ordnungsbildung usw. als Katalysator für die Beschleunigung der Informations- und Wissensbildung zu dienen.
- (3) Zwischen den Abteilungen, von denen Information und Wissen ausgehen, Personal auszutauschen, um Personen heranzubilden, die für verschiedene Funktionen geeignet sind und unterschiedliche Ansichten haben.

- (4) Förderung eines Computernetzes für Information, die für formale Verarbeitung geeignet sind und durch die erhöhte Zugänglichkeit zu diesem Computersystem einen vorbereitenden Arbeitsgang für die Informationskreation einzurichten.

Als Aufgabe des mittleren Managements, das in der Organisation der Informationskreation eine zentrale Rolle spielt, führt er die folgenden sechs Punkte an:

- (1) Da Negation das kreative Fundament der Sinndeutung ist, sollten die mittleren Manager, die die Führer der kreativen Gruppe sind, nicht an bereits bestehende Vorschriften für die Willensbildung gebunden sein.
- (2) Durch häufige Gespräche und Diskussionen die Erfassung vielfältiger Informationen, durch deren vergleichende Untersuchung von verschiedenen Gesichtspunkten aus und durch die Wiederholung der sich gegenseitig ergänzenden Prozesse der Affirmation und Negation neue Gesichtspunkte zu schaffen.
- (3) Die mittleren Manager sollten sich spontan durch Deduktion, Induktion, Analogie und Metaphern direkt am Kurationsprozeß beteiligen.
- (4) Grenzen und Ausmaß des Anfangs und Endes des Kurationsprozesses von Wissen und Information sollten nicht allein aufgrund von Effizienz und Kosten, sondern auch vermittels anderer Wertmaßstäbe gerechtfertigt werden.
- (5) Im Entwicklungsprozeß von Ideen und Konzepten (z. B. im Entwicklungsprozeß von Produktion) sollten die einzelnen Phasen nicht streng zwischen den beteiligten Abteilungen getrennt werden, sondern alle Phasen sollten sich überschneiden, die Beteiligten sollten gegenseitig ihre Arbeitsbereiche erodieren, indem eine "Interface" genannte Ar-

beitsteilung gefördert wird, in der die früheren und späteren Phasen erlernt werden. Durch eine derartige Arbeitsteilung wird mit einem Schlag die Erzeugung, Expansion und Kondensation von Information bewerkstelligt und gleichzeitig der Prozeß der Erprobung, Widerlegung und Rekonstruktion von Konzepten abgewickelt.

- (6) Durch die gemeinsame Erzeugung von großen Konzepten und solchen von mittlerem Umfang wird die systematische Kreation, Verbreitung und Rekonstruktion von Information und Wissen gefördert. Kurz gesagt, Information zeugt Information, Bedeutung zeugt Bedeutung; in diesem Sinne ist die Selbstorganisation von Information zu konsolidieren.

Den informationskreativen Ansätzen liegt die Denkweise zu Grunde, daß Wissen, obwohl es bis zu einem gewissen Grad geschichtet ist, doch auch als ein aktives Netz aufgefaßt werden kann, das gegenseitige Expansions- und Erzeugungswirkungen besitzt. Zudem bildet die Schaffung von Information und Wissen einen fortlaufenden Prozeß, der als ein Netz von kontinuierlichen oder sich überschneidenden Schichten von formalem und empirischem Wissen aufgefaßt werden kann. Folglich läßt es sich auch denken, daß durch den auf den an der Arbeitsstätte gewonnenen Daten beruhenden Gegenbeweis das Wissen der Zentrale im gleichen Sinn verändert wird und schließlich selbst die logischen Gesetzmäßigkeiten des gesamten Wissenssystems verändert werden.

7. Epistemologisch orientierte Ansätze

In den epistemologisch orientierte Ansätzen werden Information und Bedeutung unterschieden. Bedeutung wird zum Schlüsselbegriff; die innerhalb der Organisation vorgehende Schaffung, Gestaltung und gemein-

same Verarbeitung von kollektiven Bedeutungen tritt in den Brennpunkt, um das Phänomen der Organisation zu beschreiben und zu erklären. Diesen Ansatz begann um 1987 herum T. Kagono darzulegen, wobei er die in der Soziologie angewandte Theorie der symbolischen Wechselwirkung, die phänomenologische Soziologie, die Wissenssoziologie, die ethnologische Methodenlehre, die in der Sozialpsychologie gebrauchte soziale Kognitionslehre und Attribuierungstheorie, die in der Psychologie und epistemologische Entwicklungspsychologie als grundlegende Theorien gebraucht.⁽⁸⁰⁾

Der Grund, weshalb der Begriff der Bedeutung zum Schlüsselbegriff wird, liegt darin, daß es zwischen Bedeutung und Information oder Bedeutung und Handlung keine eindeutige Entsprechung gibt. Da zwischen Information, Bedeutung und Handlung nur ein lockerer Zusammenhang besteht, wird Bedeutung zum Schlüssel, um die Mannigfaltigkeit der Organisationsphänomen zu erfassen. Die zentralen Themen dieses Ansatzes sind Schaffung und Verwirklichung der Strategie, die Bedingungen der unternehmerischen Kreativität und die Formung sowie Veränderung der Organisationskultur. Kagono, der die unterschiedlichen Ansichten der auf die Kontingenztheorie folgenden verschiedenen Organisationstheorien untersuchte, meinte, daß sich darin der Keim zu einem neuen Paradigma fände, das man Organisationsetymologie nennen könne.⁽⁸¹⁾ Diese seine Ansicht ist jedoch noch nicht über das Stadium eines Versuchs hinausgekommen und es werden noch viele Untersuchungen nötig sein, bis sie sich zu einem vollgültigen organisationstheoretischen Ansatz entwickelt.

8. Japanische managementorientierte Ansätze

In der japanischen managementorientierten Organisationslehre lassen sich die folgenden vier Forschungsansätze unterscheiden:

- Empirisch-induktive vergleichende Organisationsforschung
- Sozio-psychologische Organisationsforschung
- Organisationskulturorientierte Organisationsforschung
- Betriebsverbindungsorientierte Organisationsforschung

(1) Empirisch-induktive vergleichende Organisationsforschung

Ein Vergleich der Betriebe japanischer und amerikanischer Unternehmungen wurde in der Zeit von April bis August 1980 fast gleichzeitig von Tadao Kagono, Ikujiro Nonaka, Kiyonori Sakakibara und Akihiro Okumura durchgeführt. Ihre Untersuchung in Form einer Enquête wandte sich an die von der Zeitschrift FORTUNE nach der Rangordnung der Umsatzbeträge (Rechnungsjahr 1979) aufgeführten obersten 1.000 amerikanischen Unternehmungen im Bergbau und in der Fertigungsindustrie und an die auf der ersten und zweiten Sektion der Tokioter Börse notierten 1.031 Unternehmungen der verarbeitenden Industrie. In Amerika wurde die Umfrage von 227 Firmen beantwortet (Antwortrate 22.7%), unter ihnen General Motors, Du Pont, Mobil Oil und Ford; in Japan gingen Antworten von 291 Firmen ein (Antwortrate 28.2%), darunter waren Hitachi Ltd., Matsushita Electric Industrial, Fujitsu und Toray.⁽⁸²⁾

Um die Enquête zu ergänzen, wurden nicht nur japanische, sondern auch amerikanische Unternehmungen besucht und Untersuchungen durch Interviews angestellt. Die Forscher analysierten die Untersuchungsergebnisse vom Standpunkt der strategischen Anpassung an die Umwelt und faßten die Eigenarten der Betriebsorganisation japanischer und amerikanischer Unternehmungen in den untenstehenden sechs Punkten zusammen.⁽⁸³⁾

- Während die amerikanischen Unternehmungen eine der Strategie angepaßte Hierarchiestruktur planen, entwerfen japanische Unternehmungen eine nachgiebige Struktur, die sich den jeweiligen Begebenheiten spontan anpassen kann (fine tuning), erlaubt.
- Während amerikanische Unternehmungen eine auf einem präzisen, einheitlichen System beruhende Kontrolle ausüben, führen japanische Unternehmungen eine Kontrolle durch, die sich auf die Gemeinsamkeit von Werten und Informationen und ein diese unterstützendes lockeres, einheitliches System verläßt.
- Während amerikanische Unternehmungen danach streben, das fachmännische Können der Individuen der jeweiligen Schichtung genau anpassen, fördern japanische Unternehmungen ein dynamisches Lernen durch gegenseitige Beeinflussung sowohl innerhalb der Gruppen wie zwischen ihnen.
- Während amerikanische Unternehmungen auf Veränderungen mit Hilfe eines Systems von oben nach unten reagieren, behandeln japanische Firmen Veränderungen, indem die Führung durch die Inszenierung von Variationen von bewußten Spannungen und Drohungen den Tätigkeitsdrang der Organisationsmitglieder aktiviert und die Eigenständigkeit vor Ort ermuntert.
- Während in amerikanischen Unternehmungen wegen des Erfolgsprinzips die Stellung der Managementspitze unsicher ist, ist in japanischen Unternehmungen die Stellung der Managementspitze sicher und infolgedessen die Durchführung einer kontinuierlichen Politik möglich.

- Während amerikanische Unternehmungen durch die Schaffung von klaren und allgemeinen Wert- und Verhaltensnormen die Differenzierung der gesamten Organisation planen, planen japanische Unternehmungen Differenzierung, indem sie eigenständige Interpretationen an Ort und Stelle und umfassende Wert- und Verhaltensnormen zum gemeinsamen Besitz machen, die jeweils improvisiertes und ungewöhnliches Anpassungsverhalten erlauben.

Aufgrund der Ergebnisse einer quantitativen und qualitativen Analyse der Antworten von 519 amerikanischen und japanischen Unternehmungen und der ergänzenden Interviews teilten Kagono, Nonaka, Sakakibara und Okumura Unternehmungen in vier Typen der Anpassung der Unternehmungen an die Umwelt ein, die sie mit Typ H, Typ V, Typ B und Typ S bezeichneten. Viele japanische Unternehmungen entsprechen im allgemeinen dem Typ H, während das Verhalten vieler amerikanischer Unternehmungen dem Typ S entsprach. Um die für die Zukunft vorhergesehenen Änderungen zu überstehen, werden die Unternehmungen stärker eine dem Typ V entsprechende Anpassung vornehmen müssen.⁽⁸⁴⁾ Die vier Typen der Umweltsanpassung werden wie folgt beschrieben.

Typ H: Schöpferische Generierung eines kleinen enactment (Schöpfung einer Mutation zusammen mit der subjektiven, frei gewählten Umstrukturierung der objektiven Umwelt durch ein Individuum oder eine Gruppe). Gegenseitige Beeinflussung innerhalb der Gruppe und gegenseitige Beeinflussung von lose verbundenen Gruppen: Lernen nicht an ein Paradigma gebunden.

Typ V: Aktive Generierung eines großen enactment. Lose verbundene Teams oder Individuen; Das Paradigma umstürzendes Lernen.

Typ B: Passive Generierung eines kleinen enactment. Existenz einer bestimmten Hierarchie, einer bestimmten Regel und eines bestimmten Programms ; Lernen unter Beibehaltung eines bestehenden Paradigmas.

typ S: Passive Generierung eines kleinen enactment. Existenz einer bestimmten Hierarchie, einer bestimmten Regel, eines bestimmten Programms und eines bestimmten Plans; Lernen unter Beibehaltung eines bestehenden Paradigmas, gegebenenfalls dessen Umwälzung.

Die künftige Forschungsaufgabe dieser Autoren betrifft die Aufzeigung der Leitungsmittel, die Unternehmungen für den Übergang zu Typ V der Anpassung ergreifen müssen.

(2) Sozio-psychologische Organisationsforschung

Forscher, die die Organisation und Führung japanischer Unternehmungen sozialwissenschaftlich oder psychologisch betrachten und erklären möchten, sind ungemein zahlreich.⁽⁸⁵⁾ Der Umfang dieser Arbeit gestattet nicht, sie im einzelnen aufzuführen. Hier sollen vertretungsweise die Studien von Shôzô Uemura dargestellt werden.⁽⁸⁶⁾

Uemura faßt die Eigenart der japanischen Unternehmungsführung und -organisation in den folgenden vier Punkten zusammen.

- Ungenügende Spezialisierung und unklare Aufgabenzuteilung (Zuständigkeitsverteilung) ; In japanischen Unternehmen ist zwar formell der Bereich der Aufgaben (Dienstpflicht) festgelegt, aber die Spezialisierung ist nicht durchgehend eingeführt und die konkreten Aufgaben der einzelnen Organisationsmitglieder werden sehr elastisch gehandhabt. Der Aufgabenbereich jedes einzelnen wird nach den Erfordernissen der Arbeitsstätte immer wieder erweitert oder verengt. Dem

einzelnen werden Aufgaben als ein Teil der der Gruppe zugewiesenen Aufgaben zugeteilt, und innerhalb der Gruppe kommt es häufig vor, daß die Organisationsmitglieder sich gegenseitig helfen und ihre Vielfältigkeit unter Beweis stellen. Kurz gesagt, obwohl die japanische Betriebsorganisation eine bürokratische Struktur aufweist, bildet tatsächlich die Gruppe die Einheit der Organisationsstruktur und ihrer Leitung. Obschon daher die Aufgaben, die jede Gruppe übernehmen muß, klar vorgeschrieben sind, ist der Inhalt der den einzelnen übersteigenden Aufgaben der Gruppe nur allgemein und abstrakt umschrieben.

- Verhältnis der der Gruppe zugewiesenen Befugnisse und Verantwortung; Da der Inhalt der Dienstbefugnisse des einzelnen unbestimmt ist und sich ständig ändert, gibt es im allgemeinen nur Befugnisse als Gruppe. Da die Befugnisse der Gruppe übertragen werden, ist Verantwortung auf der Ebene des einzelnen nicht klar. Verantwortung wird auch von der Gruppe als Einheit übernommen, so daß ein einzelner in offizieller Form für die mit der Ausübung der Befugnisse verbundenen Verantwortung nicht belangt werden kann. Fehlschläge in der Arbeit werden innerhalb der Gruppe vertuscht. Wenn einzelne zur Verantwortung gezogen werden, handelt es sich im allgemeinen um das Verhalten einzelner ohne Beziehung zu ihren Aufgaben und um Angelegenheiten außerhalb der Organisation.
- Unklarheit in der Abgrenzung des öffentlichen und des privaten Bereichs; Von außen gesehen erscheint Japans Unternehmungsorganisation w. o. erwähnt als eine bürokratische Organisationsstruktur, tatsächlich ist sie jedoch eine sogenannte vertikale Gesellschaft, d. h.

eine Gruppe, die mehr auf ihrer Eigenschaft als menschlicher Lebensgemeinschaft beruht als auf Qualifikationen oder Funktionsbeziehungen, mithin eine Gesellschaft, die durch das Verhältnis vertikal geknüpfter menschlicher Verbindungen gebildet wird, für die das Verhältnis von Boss und Anhänger typisch ist. Da das Amtsverhältnis (öffentlicher Bereich) mit dem privaten Bereich vermischt wird, dringt das öffentliche ungehindert in den Privatbereich ein. Mithin werden alle privaten Probleme irgendwie vom öffentlichen Bereich aufgesaugt. Infolgedessen beeinflussen auch umgekehrt private und persönliche Amtshandlungen.

- Rivalität und Harmonie zwischen Gruppen; In einer japanischen Organisation werden die Aufgaben nicht der Reihe nach aufgrund des Spezialisierungsprinzip nach unten hin verteilt und so in jeder Schicht Gruppen, also Abteilungen, gebildet. Wenn es auch eine analoge Form gibt, so wird doch tatsächlich eine Gruppe gebildet, die die Aufgaben innerhalb eines gewissen Bereichs übernimmt und sie nacheinander nach unten verteilt. Die Gruppe, die die obere Stelle innehat, saugt die jeweiligen Gruppen, mit denen sie unten zusammentrifft, auf und bildet eine größere Gruppe, so daß die Organisation als Ganzes die größte Gruppe ist, die alle unteren Gruppen in sich aufgenommen hat.

Die Logik, die die japanische Organisation gestaltet, ist die Logik des Hauses (Uchi: Haus, Innen). Diese Logik umfaßt die folgenden zwei Punkte.

- Die Aufgabe wird von der Gruppe als Gesamtheit übernommen. Da die Arbeit des einzelnen ein veränderlicher Teil davon ist, wird vom

Gedanken der Verantwortung aller aus das Versagen des einzelnen in seiner Aufgabe innerhalb der Gruppe bereinigt. Die Arbeit eines Gruppenmitglieds, das abwesend ist, oder Verzögerung in der Arbeit wird durch die gegenseitige Hilfe innerhalb der Gruppe ausgeglichen, und der wahre Sachverhalt wird außerhalb der Gruppe nicht bekanntgemacht.

-Die persönlichen Verbindungen, für die der Leiter der Gruppe den Mittelpunkt bildet, haben keine direkte Beziehung zu den Dienstpflichten und erstrecken sich auf eine Sphäre, die die Dienstpflichten überschreitet. Sie kontrollieren offen oder andeutungsweise das persönliche Verhalten der Mitglieder. Falls im Bereich des persönlichen Lebens ein Mitglied eine unehrenhafte Handlung begeht, wird diese Tatsache zunächst innerhalb der Gruppe geheimgehalten, und man sorgt dafür, daß der Name der Firma nicht nach außen bekannt wird. Falls es sich jedoch nicht verheimlichen läßt, wird der Betreffende ohne Rücksicht auf seine Fähigkeiten entlassen, und aufgrund der Theorie der Gesamtverantwortung drückt die Gruppe als solche in irgendeiner Form aus, daß sie dafür einsteht; gegebenenfalls tritt der Leiter der Gruppe zurück.

Die japanische Betriebsorganisation, die die Gruppenstruktur annimmt, gehorcht von der kleinsten Gruppe der untersten Schicht bis zur Gesamtorganisation als größter Gruppe auf jeder Stufe der Logik des Hauses. Die Logik des Hauses erscheint auf der Stufe der Unterabteilung als wechselseitige Gegensätzlichkeit und Rivalität der Unterabteilungen der gleichen Abteilung, und auf der Stufe der Abteilung schafft sie wechselseitige Gegensätzlichkeit und Rivalität zwischen Abteilungen der gleichen Haupt-

Abteilung, die eine höhere Stufe des Geschäfts oder der Fertigung darstellt. Falls die wechselseitige Gegensätzlichkeit und Rivalität zwischen den Abteilungen bekannt wird, bemühen sich die Unterabteilungen in jeder Abteilung, Gegensätze und Rivalitäten beizulegen und schwenken umgekehrt zu Zusammenarbeit und Harmonie über. Kurz gesagt, die Unterabteilungen, die als untergeordnete Gruppe die Gruppe Abteilung bilden, konsolidieren sich auf Grund der Logik des Hauses auf der Stufe der Abteilung. In gleicher Weise herrscht zwischen den Abteilungen, die auf ihrer Stufe miteinander im Gegensatz stehen und konkurrieren, auf der höheren Einheit der Hauptabteilung Zusammenarbeit und Rivalität.

Die oben dargestellte Logik des Hauses verleiht letztlich dem Prinzip der Zentralität der Gesellschaft Bindekraft und Zusammenhalt. Die Gruppen innerhalb der Organisation leisten auf jedweder Stufe nach außen hin Widerstand, und als größere, höhere Gruppe harmonisieren sie untereinander, indem sie sich von außen nach innen umstellen. Diese zweifache Beziehung von Rivalität und Harmonie zwischen den Gruppen und deren Anhäufung in der Gesamtheit der Organisation macht einen der Faktoren aus, durch die die Betriebsorganisation der japanischen Unternehmungen erfolgreich funktioniert.

(3) Organisationskulturorientierte Organisationsforschung

Die Organisationskulturorientierte Organisationsforschung stellt eine Forschungsrichtung dar, die den japanischen Betrieb vom Standpunkt der Organisationskultur (das Kollektivum der den Organisationsmitgliedern gemeinsamen Werte, Normen, Überzeugungen usw.) betrachtet. Repräsentative Forscher dieser Richtung sind T. Kagono, I. Nonaka, T. Kôno und T. Mito.⁽⁸⁸⁾

Die Organisationskultur des japanischen Betriebs gründet auf dem Bewußtsein des Hauses (Bewußtsein, das großen Wert auf die Erhaltung des

Unternehmensvermögens und die Entwicklung des Geschäfts legt). Je größer das Unternehmen wird, um so stärker wird das Gruppenbewußtsein. Das Bewußtsein des Hauses wird unter den Organisationsmitgliedern geweckt und gibt ihnen die Ausrichtung auf eine Schicksalsgemeinschaft. Heutzutage gibt es in Japan Unternehmungen (hauptsächlich Kleinbetrieb), in denen die Belegschaft stark wechselt und das Bewußtsein eines Hauses oder einer Familie äußerst gering ist. Wenn man derartige Betriebe unberücksichtigt läßt, stellen japanische Unternehmungen eher gemeinschaftliche Funktionsgruppen dar, die mit der Logik eines häuslichen Organisationsverbands arbeiten, als allein aufgrund der Logik des Kapitals arbeitende, zweckmäßige, rationale Funktionsgruppen. Durch die nachkriegsdemokratisierung verfiel das Haussystem fast völlig; nichtsdestoweniger wird das Haus wie früher als fiktives System der japanischen Leitung angesehen und bildet den Ort des Gemeinschaftslebens. Es ist jedoch nicht nur wie die Familie im Westen der Ort des Zusammenseins (being together), sondern wird als Ort der Zusammenarbeit (doing together) aufgefaßt.⁽⁸⁹⁾ Seit dem Beginn der achtziger Jahre hat die Zahl der Untersuchungen der japanischen Leitung vom Standpunkt der Organisationskultur aus beträchtlich zugenommen.

(4) Betriebsverbindungsorientierte Organisationsforschung

Die Betriebsverbindungsorientierte Organisationsforschung ist eine Forschungsrichtung, die die Organisationslehre vom Standpunkt der Gruppenbildung, der Eingliederung von Unternehmungen (keiretsu) und des Unterlieferantensystems betrachtet. Repräsentative Vertreter dieser Richtung sind K. Imai u. a. sowie T. Kazuya und T. Shimizu.⁽⁹⁰⁾ Im Laufe der Nachkriegsexpansion der japanischen Wirtschaft hat sich einerseits durch die Vermittlung und Regelung seitens der japanischen Banken und Han-

delshäuser die Gruppenbildung der japanischen Unternehmungen entwickelt, während andererseits Großbetriebe der verarbeitenden Industrie die Spitze für die Einordnung kleiner Betriebe und ihre Bindung als Unterlieferanten bildeten. Kurz gesagt, nach dem Krieg sind durch die Gruppenbildung vieler japanischer Unternehmungen und die Einordnung von Kleinbetrieben die Organisationsbeziehungen zwischen Unternehmungen stärker geworden. Durch diese Verstärkung der Organisationsverbindungen haben sich die den Unternehmungen eigene Organisationskulturen und Märkte gegenseitig durchdrungen. Dadurch wurde das Gemeinschaftsbewußtsein innerhalb der Unternehmungsgruppe und den eingegliederten Unternehmungen gestärkt und so durch die Einwirkung der angehäuften Technik und Geschicklichkeit neue oder verbesserte Technologien entwickelt, weiterhin durch den Austausch von Personal, Herabsetzung der Kosten, Einhaltung der Liefertermine und Qualitätsverbesserungen verwirklicht.

IV. Charakteristika der japanischen Betriebsorganisationslehre

Die Eigenart des Organisationskonzepts in der japanischen Organisationsforschung besteht darin, daß die Organisation im Grunde nicht als ein Mittel oder Werkzeug zur Erreichung eines Ziels angesehen wird, sondern als ein Schema für die Zusammenarbeit. Vor dem Zweiten Weltkrieg wurde in der japanischen Betriebsorganisationslehre die Organisation als Mittel oder technische Einheit für die Erreichung eines Ziels angesehen, aber in der Organisationslehre der Nachkriegszeit wird die Organisation vielmehr als eine Struktur für menschliche Zusammenarbeit in der Unternehmung und als motivierende Kraft aufgefaßt. Die rein sachbezogenen Regeln werden in Japan nicht für so wichtig gehalten wie in den Vereinigten Staaten oder in der Bundesrepublik.

In der wissenschaftstheoretischen Betrachtung legt die japanische Betriebsorganisationslehre vielfach das Hauptgewicht auf die Darstellung oder Erklärung der Organisationsphänome oder Organisationsprobleme und erstreckt sich nicht notwendigerweise auf die Darstellung der unmittelbar der Praxis dienenden Erklärungen. Die für die Praxis hilfreiche Organisationslehre z. B. ist eine der japanischen Betriebsorganisationslehre auferlegte künftige Aufgabe.

Anmerkungsverzeichnis:

- (1) Masuji, Y. : Einführung in die Betriebswirtschaftslehre (Keiei Keizaigaku Joron) . Tokio 1926, S. 229.
- (2) Masuji, Y. : Betriebsgrundzüge (Keiei Yōron). Tokio 1929, völlig überarbeitete Auflage 1942. S. 108-111.
- (3) Masuji, Y. : A.a.O. S. 111f.
- (4) Baba, K. : Betriebswirtschaftliche Studien (Keieigaku Kenkyū) Tokio 1932. S. 211-213; auch: Grundfragen der Betriebswissenschaft (Keieigaku no Kisoteki Mondai). Tokio 1934, S. 12.
- (5) Baba, K. : Betriebswissenschaft und Probleme der menschlichen Organisation (Keieigaku to Ningen Sosiki no Mondai). Tokio 1954, S.324-328.
- (6) Baba, K. : Erreichter Punkt und künftiger Kurs der Betriebswissenschaft (Keieigaku no Tōtatuten to Kōgō no Shinro). In der Zeitschrift "Wirtschaftsrundschau" (Keizai Hyōron), 1956, Vol. 5, Nr. 2, S. 2-17.
- (7) Baba, K. : A.a.O.
- (8) Baba, K. : A.a.O.
- (9) Nakanishi, T. : Betriebswirtschaftslehre (Keiei Keizaigaku). Tokio 1931, S. 2ff.
- (10) Nakanishi, T. : A.a.O. S.68-71f.
- (11) Nakanishi, T. : Betriebliche Kostenlehre (Keiei Hyōron). Tokio 1936.
- (12) Kuchiki, K. : Objekt und Aufgabe der Betriebswissenschaft (Keieigaku no Taishō to Ninmu -Keiei Chōsa no Hōsokuka no tame ni). In der Zeitschrift "Wirtschaftsrundschau" (Keizai Hyōron), 1955, Juli; auch: Hirozumi, I.: Studien zur Betriebstechnik (Keiei Gijutsu no Kenkyū). Chuo-Universität, Tokio 1958.
- (13) Vgl. Mito T. : Einführung in die Sonderkapitallehre (Kobetsu Shihonron Josetsu) . Tokio 1959; auch: Ushio, S. : Illustrierte Betriebswissenschaft (Zusetsu Keieigaku). Tokio 1962.

- (14) Taylor, F.W. : Shop Management. New York -London 1903 (Japanausgabe: Kōjō Kanriron. Übersetzung von Tsuzuki, S., Tokio 1958).
- (15) Taylor, F.W.: The Principles of Scientific Management. New York 1911 (Japanausgabe: Kagakuteki Kanriron. Übersetzung von Ueno, Y., Tokio 1957).
- (16) Fayol, J.H. : Administration industrielle et générale. Paris 1916. (Japanausgabe: Sangyō narabi ni Ippan no Kanri. Übersetzung von Tsuzuki, S., Tokio 1958).
- (17) Davis, R.C. : The Fundamentals of Top Management. New York 1951. (Japanausgabe: Kanrisha no Lidashippu. Übersetzung von Ohtsubo, M., Tokio 1962/63).
- (18) Newman, W.H. : Administration Action. New York 1951. (Japanausgabe: Keiei Kanri . Hrsg. Takamiya, S., Übersetzung von Sakuhara, T., Tokio 1958).
- (19) Koontz, H. & O'Donnell, C. : Principles of Management. New York 1955. (Japanausgabe: Keiei Kanri no Gensoku. Übersetzung von Ohtsubo, M., Takamiya, S. & Nakahara, N., Tokio 1965/1966).
- (20) Yamamoto, Y. : Studien zu Fayols Verwaltungslehre (Fayol no Kanriron Kenkyū). Tokio 1955.
- (21) Takamiya, S. : Betriebsorganisationslehre (Keiei Soshikiron). Tokio 1961; auch Mōri, S. : Allgemeine Betriebsführungslehre (Keiei Kanri Sōron). Tokio 1956.
- (22) Grochla, E. ; Einführung in die Organisationstheorie. Sammlung Poeschel 93. Stuttgart 1978, S. 129.
- (23) Simon, H.A. : Administrative Behavior. 2nd ed., New York 1957, pp. 38-43.
- (24) Nordsieck, F.: Die schaubildliche Erfassung und Untersuchung der Betriebsorganisation. Stuttgart 1932; auch Grundlagen der Organisationslehre. Stuttgart 1934.
- (25) Ulrich, H.: Betriebswirtschaftliche Organisationslehre. Eine Einführung. Bern 1947.
- (26) Kosiol, E. : Grundlage und Methoden der Organisationsforschung. Mit internationaler Bibliographie. Berlin 1960; auch: Organisation der Unternehmung. Wiesbaden 1962.
- (27) Uebayashi, T. : Inhalt der Organisationslehre (Soshikiron no Naiyō). In der Zeitschrift "Betriebsstudien" (Keiei Kenkyū), Nr. 4, Tokio 1935, pp. 41-52.
- (28) Ikeda, E. : Nordsiecks Grundlagen der Organisationslehre (Nordsieck no Soshikigaku Genron). In der Zeitschrift "Waseda Handelswissenschaft" (Waseda Shōgaku), Bd. 11, Nr.1, Tokio 1935, S. 271-290.

- (29) Ichihara, K. : Organisation und Organisationslehre (Soshiki oyobi Soshikiron). In: Entwicklung der Betriebsorganisation und Rechnungsdenken (Keiei Soshiki no Hatten to Keisan Shikô) Hrsg. von Hirai, Y., Tokio 1950.
- (30) Yamamoto, Y. ; Nordsiecks Betriebsführungslehre und ihre Kritik (Nordsieck no Keiei Kanriron to sono Hihan). In: Gesamte Betriebswissenschaft (Keieigaku Zenshû) Bd.7, Deutsche Betriebswissenschaft (Doitsu Keieigaku). Bd.2, Tokio 1951.
- (31) Mōri, S. : A.a.O.
- (32) Saitō, H. : Nordsiecks Organisationslehre (Nordsieck no Soshikiron). Aufsatzsammlung Betriebswirtschaft (Keizai Keiei Ronshû 39), Tokio 1965, S. 154-178).
- (33) Tajima, M. : Die Organisationslehre von Nordsieck und Kosiol (Nordsieck oyobi Kosiol no Soshikiron). In der Zeitschrift "Handelwissenschaftliche Studien" (Shôgaku Kenkyû 13), Tokio 1969, S. 235-307.
- (34) Yoshida, O. : Deutsche Betriebsorganisationslehre (Doitsu Keiei Soshikiron). Tokio 1976.
- (35) Yoshida, O. : A.a.O., S. 98.
- (36) Yamamoto, Y. : Organisationslehre und Betriebswissenschaft (Soshikigaku to Keieigaku). In der Zeitschrift "Hikone Aufsatzsammlung" (Hikone Ronsô), Nr. 30 (1956), S. 1-38.
- (37) Yoshida, O. : A.a.O., S. 101-120.
- (38) Yoshida, O. : A.a.O., S. 120.
- (39) Mafune, Y. : Arbeitsanalyse und Organisation - mit besonderer Berücksichtigung von E. Kosiols Unternehmungsorganisation (Shokumu Bunseki to Soshiki - E. Kosiol no Kigyo Soshiki wo Chûshin ni). In der Zeitschrift "Handelwissenschaftliche Aufsätze" (Shôgaku Shûshi), Nr. 36, Tokio 1966, S. 87-101.
- (40) Tajima, M. : A.a.O, S. 235-307.
- (41) Mizuhara, H. : Betriebswirtschaftslehre und Betriebsorganisationslehre - Studien zur Organisationslehre bei Kosiol (Keiei Keizaigaku to Keiei Soshikiron - Kosiol ni okeru Soshiki Kenkyû). In der Zeitschrift "Handelwissenschaftliche Studien" (Shôgaku Kenkyû), Nr. 23 (1/2), Tokio 1975, S. 51-66.
- (42) Yoshida, O. : A.a.O., S. 121-144.
- (43) Grochla, E. : A.a.O., S. 126f.
- (44) Mito, T. : Organisationstheorie und Bürokratie (Soshiki Riron to Byurokrashi). In der Zeitschrift "Organisationswissenschaft" (Soshiki Kagaku), Erinnerungsnummer an Takamiya, S. (Takamiya Susumu Hakase Tsuitôgô). Vol. 20, Nr. 4,

Tokio 1987, S. 33-43.

- (45) Grochla, E. : A.a.O., S. 130.
- (46) Urabe, K. : Moderne Organisationslehre (Kindai Soshikiron) I, Barnard/Simon, Tokio 1974, S. 5f.
- (47) Nishida, K. : Was ist Verhaltenswissenschaft ? In: Verhaltenswissenschaft der Organisation - Motivation und Willensbestimmung (Kôdô Kagaku towa nanika - Soshiki no Kôdô Kagaku - Motivation to Ishi Kettei). Hrsg. von Nishida, K. Wakabayashi, M. & Okada, K. Tokio 1981, S. 1-12.
- (48) Nishida, K. : A.a.O., S. 1-12.
- (49) Imai, K. : Verhaltenstheorie der Unternehmungen (Kigyô no Kôdô Riron). Tokio 1980, S. 39.
- (50) Cyert, R.M. & March, J.G. : A Behavioral Theory of the Firm. New Jersey 1963.
- (51) Bonini, C.P. : Simulation of Information and Decision System in the Firm. New Jersey 1964.
- (52) Okamoto, Y. : Hitachi & Matsushita. 2 Bde. Sammlung Chûkô Shinsho. Tokio 1979.
- (53) Inaba, M. : Betriebsverhaltenslehre (Keiei Kôdôron). Tokio 1979.
- (54) Cole, A.H. : Business Enterprise in its Social Setting. Harvard University Press 1959. (Japanausgabe: Keiei to Shakai - Kigyôsha Shigaku Josetsu. Übersetzung von Nakagawa, K. Tokio 1965).
- (55) Grochla, E. : A.a.O., S. 166.
- (56) Schlaifer, R. : Probability and Statistics for Business Decisions. McGraw-Hill, New York. 1959
- (57) Miyagawa, T. : Wirtschaftswissenschaft der Willensentscheidung I & II (Ishikettei no Keizaigaku). Tokio 1968; auch: Miyagawa, T. : Unternehmungsverhalten und Willensentscheidung (Kigyo Kôdô to Ishikettei). In: Unternehmungsverhalten und Betriebsorganisation (Kigyo Kôdô to Keiei Soshiki). Hrsg. von Imai, K. Okamoto, Y. Miyagawa, T. Tokio 1971, S. 162-164.
- (58) Frese, E. hat in den untenstehenden Werken drei systemtheoretisch orientierte Ansätze unterschieden: (1) Systemtheoretisch kybernetische Organisationstheorie; (2) Sozio-technische Organisationstheorie; (3) Soziologische Systemtheorie. Die Soziologische Systemtheorie wird in Japan in der Kategorie Sozio-technische Systemtheorie eingeschlossen. Siehe "Grundlagen der Organisation. 3. vollständig neubearbeitete Auflage". Wiesbaden 1987. S. 162-164.
- (59) Miyagawa, T. : Systemtheoretischer Rahmen der Organisationsanalyse (Soshiki Bunseki no Systemronteki Framework). In der Zeitschrift "Organisations-

- wissenschaft" (Soshiki Kagaku) Vol. 20, Nr. 4, Tokio 1987, S. 57-67.
- (60) Kuhn, A. : The Logic of Social Systems: A Unified Deductive, System-Based Approach to Social Science. Jossey-Bass 1974; auch: Kuhn, A. & Beam, R.D. : The Logic of Organization. Jossey-Bass 1982.
- (61) Buckley, W. : Sociology and Modern Systems Theory. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- (62) Murata, H. : Entwicklung der Systemlehre und Organisationswissenschaft (Systemron no Tenkai to Soshiki Kagaku) . Musashi-Universität-Aufsatzsammlung (Musashi Daigaku Ronshū), Vol. 27, Nr. 3, 4 & 5, Tokio 1979; auch: Kitahara, T.: Systemlehre des heutigen Betriebs (Gendai Keiei Systemron). Shin-Hyōron, Tokio 1976. Der Verfasser bespricht den systemtheoretischen Ausgleich von Individuum und Gesamtheit und verdient Beachtung als Studie dieser Kategorie.
- (63) Kazuya, T. : Organisationstheorie des heutigen Betriebs (Gendai Keiei no Soshiki Riron), überarbeitete und erweiterte Auflage. Tokio 1989, S. 30-51.
- (64) Parsons, T. : The Social System. New York 1951, pp. 482-485.
- (65) Tominaga, K.: Bezüglich der Theorie der Organisationsänderung (Soshiki Hendō no Riron wo mezashite). In der Zeitschrift "Organisationswissenschaft" (Soshiki Kagaku) , Vol. 22, Nr. 3, 1988, S. 3.
- (66) Yovits Marshall C., Jacobi, G.T. & Goldstein, G.D. : Self - Organizing Systems. Spartan Books, 1962.
- (67) Luhmann, N. : Soziales System. Frankfurt/M. 1984, S. 31ff.; auch: Imada, T.: Selbstorganisation und Entwicklung (Jiko Soshikika to Shinka). In der Zeitschrift "Organisationswissenschaft", Vol. 21, Nr. 4, 1988, S. 7.
- (68) Tominaga, K. : Bezüglich der Theorie der Organisationsänderung (Soshiki Hendō no Riron wo mezashite) . In der Zeitschrift "Organisationswissenschaft", Vol. 22, Nr. 3, 1988, S. 11.
- (69) Tominaga, K.: A.a.O. S. 11.
- (70) Imada, T. : Selbstorganisation und Entwicklung (Jiko Soshikika to Shinka). A.a.O. S. 2 - 11.
- (71) Imada, T. : A.a.O., S. 2 - 11.
- (72) Imada, T. : Moderne Konstruktion - Der Weg der Industriegesellschaft (Modern no Kōzō - Sangyō Shakai no Yukue). Tokio 1987, S. 156-162.
- (73) Woodward, J. : Industrial Organization. Theory and Practice. London 1965; auch: Thompson, J.D. : Organization in Action. New York 1967; auch: Perrow, C.: Organizational Analysis. A Sociological View. Belmont California 1970; auch:

Burns, T. & Stalker, G.M. : The Management of Innovation. London 1961; auch: Chandler, Jr.A.D. : Strategy and Structure. Cambridge, Mass. 1962; Lawrence, P. R. & Lorsch, J.W. : Developing Organizations. Diagnosis and Action. New York 1969.

- (74) Nonaka, I. : Organisation und Markt - Theorie der Umweltanpassung der Organisation (Soshiki to Shijō - Soshiki no Kankyō Tekigō Riron). Tokio 1974.
- (75) Nonaka, I., Kagono, T., Komatsu, Y., Okumura, A. & Sakakibara, A.: Theorie und Messung der Organisation (Soshiki Genshō no Riron to Sokutei), Tokio 1978, S. If.; auch: Furuhata, T. & Akaoka, I.: Unternehmungsorganisation und Umweltanpassung - Kontingenztheorie (Kigyō Soshiki to Kankyō Tekigō - Contingency Theory). Tokio 1978, S. 23-33. Das Werk von Nonaka u.a. untersucht auf der Grundlage der Verwendung von Computern in den 7 führenden japanischen Handelshäusern, welchen Bedürfnissen in der Umwelt und der Unternehmungen das neue Informationssystem entsprach. Kurz gesagt, welchen Einfluß es auf die bestehende Organisationsstruktur (Aufgaben, Technik, menschliche Verbände) zur Zeit der Untersuchung im Jahre 1977 ausübte. Siehe a.a.O., S.119-163.
- (76) Nonaka, I. : Organisationslehre von Information und Wissensschöpfung - Verlauf der Innovationsorganisation (Jōhō to Chishiki Sōzō no Soshikiron - Innovation no Soshikika Katei). In der Zeitschrift "Organisationswissenschaft", Vol. 22, Nr. 4, 1989, S. 2f.; auch: Ulrich, H. & Probst, G.J.B.: Self-organization and Management of Social Systems. Berlin 1984; auch: Morgan, G.: Images of Organization. California 1986.
- (77) Gotō, T. : Systemlehre der Betriebsorganisation. Bezüglich des Werdegangs (Keiei Jōhō Systemron - Hatten Katei wo fumaete). Tokio 1988, S. 223-291.
- (78) Gotō, T. : A.a.O., S. 275-289.
- (79) Nonaka, I.: Organisationslehre von Information und Wissensschöpfung. s.o. 77, S. 6f.
- (80) Kagono, T. : Einleitung in die Organisationswissenschaftslehre (Soshiki Ninshihi Ronsetsu) . In der Zeitschrift "Organisationswissenschaft, Vol. 20, Nr. 4, Tokio 1987, S. 68-78.
- (81) Kagono, T. : A.a.O., S. 77.
- (82) Kagono, T., Nonaka, K., Sakakibara, A. & Okumura, A.: Betriebsvergleich japanischer Unternehmungen - Theorie der strategischen Umweltanpassung (Nihon Kigyō no Keiei Hikaku - Senryakuteki Kankyō Tekiō no Riron). Tokio 1983.

- (83) Kagono, T. u.a.: A.a.O., S. 116.
- (84) Kagono, T. u.a.: A.a.O., S. 241-245.
- (85) Die unten angeführten Arbeiten haben unter den Studien dieser Forschungsrichtung besondere Aufmerksamkeit gefunden. Iwata, R.: Organisationsprinzipien japanischer Betriebe (Nihonteki Keiei no Hensei Genri). Tokio 1977; auch: Tsuda, M.: Theorie des japanischen Betriebs (Nihonteki Keiei no Ronri). Tokio 1977; auch: Hazama, H.: Studien zur Geschichte der japanischen Arbeitsverwaltung (Nihon Rômu Kanrishi Kenkyû). Tokio 1978; auch: Nakane, Ch.: Die menschlichen Beziehungen der vertikalen Gesellschaft (Tate Shakai no Ningen Kankei). Tokio 1967; auch: Urabe, K.: Der japanische Betrieb entwickelt sich (Nihonteki Keiei wa Shinka suru). Tokio 1984; auch: Hamaguchi, E.: Die Wiederentdeckung des "Japantums" (Nihonrashisa no Sai-Hakken). Tokio 1977; auch: Shimizu, T.: Nationalpsychologie der Japaner und ihr Einfluß auf die Gestaltung der Unternehmungsorganisation. In: Organisation, Planung, Informationssysteme. Hrsg. von Frese, E., Schmitz, P. & Szyperski, N., Stuttgart 1981, S. 93-109.
- (86) Uemura, S. : Theorie der Organisation und japanischer Betrieb (Soshiki no Riron to Nihonteki Keiei). Tokio 1982, S. 139-179.
- (87) Nakane, Ch. : A.a.O., S. 33f.
- (88) Die folgenden Veröffentlichungen werden als repräsentative Arbeiten in dieser Forschungsrichtung angesehen : Kagono, T.: Paradigmagemeinsamkeit und Organisationskultur (Paradigma Kyôyû to Soshiki Bunka). In der Zeitschrift "Organisationswissenschaft", Vol. 16, Nr. 1, S. 66-80.; auch: Nonaka, I.: Unternehmungsentwicklungslehre (Kigyô Shinkaron). Tokio 1985; auch: Kôno, T.: Unternehmungskultur der Veränderung (Henkaku no Kigyô Bunka). Tokio 1988; auch: Mito, T.: Der Japaner und die Gesellschaft (Nihonjin to Kaisha). Tokio 1981.
- (89) Kazuya, T. : A.a.O., S. 188.
- (90) Imai, K., Itami, H., Koike, K. : Wirtschaftswissenschaft der Innenorganisation (Naibu Soshiki no Keizaigaku). Tokio 1982; auch: Kazuya, T.: A.a.O., 188f., auch: Shimizu, T.: Strukturanalyse der japanischen Verbundunternehmung. Diss., Universität zu Köln, Köln 1969.