



Christoph Schönfelder

Muße – Garant für unternehmerischen Erfolg

Ihr Potenzial für Führung und
die Arbeitswelt 4.0

 Springer

Muße – Garant für unternehmerischen Erfolg

Christoph Schönfelder

Muße – Garant für unternehmerischen Erfolg

Ihr Potenzial für Führung und
die Arbeitswelt 4.0

Christoph Schönfelder
Unna, Deutschland

ISBN 978-3-658-17523-8 ISBN 978-3-658-17524-5 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-658-17524-5

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2018

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Umschlaggestaltung: deblik Berlin

Einbandabbildung: Michael Thiele, Dortmund, © Christoph Schönfelder, Unna

Kapiteleingangsseiten: Michael Thiele, Dortmund, © Christoph Schönfelder, Unna

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Inhaltsverzeichnis

1 Einführung	1
2 Industrie 1.0 bis 3.0	7
2.1 Kennzeichen der Industrien 1.0 bis 3.0	10
2.2 Einfluss auf die Organisationstheorien	11
2.2.1 Organisationstheorien der Industrie 1.0	11
2.2.2 Organisationstheorien der Industrie 2.0	12
2.2.3 Organisationstheorien der Industrie 3.0	17
2.3 Einfluss auf die Führungstheorien	23
2.3.1 Führungstheorien der Industrie 1.0	23
2.3.2 Führungstheorien der Industrie 2.0	24
2.3.3 Führungstheorien der Industrie 3.0	26
Literatur	36
3 Industrie 4.0 – Situation D.U.M.P.F.	39
3.1 Industrie 4.0 im engeren Sinne – Begriff und Vision	42
3.1.1 Kennzeichen der Industrie 4.0	42
3.1.2 Zentrale Denkweisen der Industrie 4.0	44
3.2 Industrie 4.0 im weiteren Sinne – Situation D.U.M.P.F.	46
3.2.1 D = Dynamisierung	48
3.2.2 U = Unternehmerische Ambidextrie	53
3.2.3 M = Mehrdeutigkeit	56
3.2.4 P = Prosumentschaft	59
3.2.5 F = Führungstransformation	62
3.3 Einfluss der Situation D.U.M.P.F. auf die Organisation	69
3.3.1 Von der Hierarchie zur Vernetzung	71
3.3.2 Von der Loyalität zur Attraktivität	72
3.3.3 Auflösung der physischen Unternehmung	77

3.4 Einfluss der Situation D.U.M.P.F. auf unternehmerisches Handeln	77
3.5 Einfluss der Situation D.U.M.P.F. auf Führung & Mitarbeiter	78
3.5.1 Führung 4.0	79
3.5.2 Kompetenzprofile im Wandel.	85
Literatur	105
4 K.L.A.R.-Prinzip	111
4.1 Krise	115
4.1.1 Traumatische Krise	115
4.1.2 Entscheidungskrise.	117
4.1.3 Krise durch Muße.	118
4.2 Lernen	120
4.2.1 Lernprozess	122
4.3 Anwendung	130
4.4 Routine	130
Literatur	131
5 Vier Rollen von Führung	135
5.1 Rolle 1 – Innovator	140
5.1.1 Gründe für die Rolle Innovator	140
5.1.2 Voraussetzungen für die Rollenerfüllung	141
5.1.3 Hilfreiche Instrumente	142
5.2 Rolle 2 – Vernetzer	153
5.2.1 Gründe für die Rolle Vernetzer	153
5.2.2 Voraussetzungen für die Rollenerfüllung.	155
5.2.2 Hilfreiche Instrumente	158
5.3 Rolle 3 – Sinnstifter & Motivator	169
5.3.1 Gründe für die Rolle Sinnstifter & Motivator	169
5.3.2 Voraussetzungen für die Rollenerfüllung.	171
5.3.3 Hilfreiche Instrumente	177
5.4 Rolle 4 – Entwickler & Begleiter	181
5.4.1 Gründe für die Rolle Entwickler & Begleiter	181
5.4.2 Voraussetzungen für die Rollenerfüllung.	182
5.4.3 Hilfreiche Instrumente	184
Literatur	195
6 Potenzial der Muße	201
6.1 Globalpotenziale der Muße im Unternehmenskontext	204
6.1.1 Verbesserung der Offenheit	204
6.1.2 Entdeckung von Neuem	211

6.1.3	Stärkung von Freimut – Haltung, die durch strukturellen Optimismus gekennzeichnet ist	211
6.2	Potenzial der Muße für die vier Rollen von Führung	215
6.2.1	Potenzial für die Rolle Innovator	215
6.2.2	Potenzial für die Rolle Vernetzer	217
6.2.3	Potenzial für die Rolle Sinnstifter & Motivator	219
6.2.4	Potenzial für die Rolle Entwickler & Begleiter	220
6.3	Potenzial der Muße im Kontext des K.L.A.R.-Prinzips	221
6.4	Potenzial der Muße für die Zukunftskompetenzen	222
	Literatur	224
7	Empirische Überprüfung der theoretisch bestimmten Potenziale der Muße	227
7.1	Bildanalysen	231
7.1.1	Joseph Beuys, Tafelbild I – Gegensätzlichkeit von scholé und ascholía? Oder: Die Spaltung der Lebenseinheit	232
7.1.2	Anselm Kiefer, Johannes-Nacht – Die zerstörerische Kraft des zweiten Weltkriegs und Möglichkeiten der Krisenbewältigung	255
7.2	Interviewanalysen	278
7.2.1	Interviewanalyse I	280
7.2.2	Interviewanalyse II	326
	Literatur	352
8	Schlussbetrachtung und Handlungsempfehlungen	355
8.1	Zentrale Herausforderungen – Situation D.U.M.P.F.	358
8.2	Kompetenzen und Führungsrollen im Wandel	360
8.2.1	Zukunftskompetenzen	360
8.2.2	Zukünftige Führungsrollen	364
8.3	Potenzial der Muße	365
8.4	Handlungsempfehlungen	367
8.4.1	Führungskraft	367
8.4.2	Mitarbeiter	368
8.4.3	Organisation	368
	Literatur	369

*Muße ist die Schwester der Freiheit.
Aristoteles*

KAPITEL 1

EINFÜHRUNG

Zusammenfassung

Die Freiheit wächst – in diesem Maße nimmt auch die Notwendigkeit der Muße zu. Das vorliegende Buch offenbart die zentralen Gründe im Hinblick auf ein neues Verständnis von Führung und im Kontext der Arbeitswelt 4.0. Diese bietet eine schier unendlich große Menge an Optionsräumen – klassische Erwerbsbiografien, bei denen ein Leben lang in einem Unternehmen verblieben wird, sind kaum noch zu finden. Attraktivität der Unternehmen wird immer wichtiger. Neue technologische Möglichkeiten erhöhen die Freiheit jedes einzelnen, selbst zu gestalten und vom passiven Konsument zum Prosument zu werden. Es ist eine veränderte Denkweise in der strategischen Ausrichtung und Entwicklung von Organisationen notwendig, um den Herausforderungen der heutigen und zukünftigen Zeit – der D.U.M.P.F.-Situation – gerecht zu werden. D.U.M.P.F. steht für Dynamisierung, unternehmerische Ambidextrie, Mehrdeutigkeit, Prosumentschaft und Führungstransformation – Entwicklungen, die sich gleichermaßen auf die Organisation, Führung und Mitarbeiter¹ auswirken.

Um ein besseres Verständnis für den Einfluss gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Veränderungen auf das Wirken von Mensch und Organisation zu schaffen und somit die Notwendigkeit zur Weiterentwicklung bestehender Konzepte zu unterstreichen, findet sich zunächst ein Abriss über die wichtigsten Epochen der Arbeitswelt der letzten Jahrhunderte – Industrie 1.0 bis 3.0. Es werden Kennzeichen der jeweiligen Arbeitswelt sowie damit verknüpfte klassische Organisations- und Führungstheorien vorgestellt. Auf dieser Basis wird folgend verdeutlicht, dass bestehende Ansätze zur Organisation und Führung zukünftig nicht mehr ausreichen können. Im Kontext der Beschreibung der Situation D.U.M.P.F. werden etwa neue Formen der Arbeit und innovative Geschäftsmodelle vorgestellt, die sich aus der zunehmenden Digitalisierung und Konnektivität ergeben, sowie Veränderungen der Wissensumwelt und das sich verschiebende Verhältnis von Exploration und Exploitation thematisiert. Auch die Veränderung von der Konsumenten- zur Prosumentschaft wird fokussiert. Die Situation D.U.M.P.F. wirkt sich dabei primär in dreierlei Hinsicht auf die Organisation aus. An die Stelle hierarchischer Strukturen tritt die dynamische Vernetzung, Loyalität verschiebt sich hin zu Attraktivität und die physische Unternehmung löst sich zusehends auf – Veränderung, die es näher zu beleuchten gilt. Weiterhin kommt es vermehrt zu einer Demokratisierung unternehmerischen Handelns. Der Begriff des Unternehmers muss erweitert werden – unternehmerisches Handeln wird zur Kernaufgabe aller Beteiligten, von der Führungskraft über die Mitarbeiter bis zum Konsumenten der Produkte. Klassische Führungsansätze und -instrumente reichen nicht mehr aus, um den veränderten Anforderungen erfolgreich begegnen zu können. Das vorliegende Buch soll einen Beitrag dazu leisten, Rollen der Führung und Kompetenzprofile

¹ Aufgrund der besseren Lesbarkeit wird auf eine Differenzierung von männlicher und weiblicher Form verzichtet. Bei der Verwendung der männlichen Form eines Begriffes ist selbstverständlich auch die weibliche Form subsumiert.

für Mitarbeiter und Führungskraft neu zu denken. Die Situation D.U.M.P.F. bedarf der Stärkung zentraler Zukunftskompetenzen wie Vernetzungskompetenz, Wissensprüfkompetenz und Digitalkompetenz sowie einer Haltung, die primär durch Offenheit, Freimut und strukturellen Optimismus geprägt ist. Diese sind insbesondere notwendig, um innovativ denken und handeln zu können. Entwicklung und Innovation funktioniert dabei nach dem K.L.A.R.-Prinzip, welches für Krise, Lernen, Anwendung und Routine steht. Im Zusammenhang mit der Vorstellung des Prinzips werden wertvolle Hinweise darauf gegeben, unter welchen Bedingungen Lernen und Entwicklung stattfinden kann und welche Rahmung notwendig ist, um Innovation zu ermöglichen. Führung kommt hierbei zentrale Bedeutung zu. Es braucht ein Umdenken weg von klassischen Steuerungs- und Entscheidungsmechanismus hin zu einem neuen Führungsverständnis. Die Führungskraft muss sich als Innovator, Vernetzer, Sinnstifter und Motivator sowie Entwickler und Begleiter verstehen, um den veränderten Anforderungen der Arbeitswelt und der Mitarbeiter erfolgreich begegnen zu können. Das Buch leistet eine differenzierte Beschreibung dieser neuen Rollen und verknüpft sie mit hilfreichen Instrumenten zur Rollenerfüllung wie z.B. Paths to Success, Business Model Canvas, Zukunftskonferenzen, Tandem-Coaching und vielen mehr. Es liefert somit konkretes „Praxisfutter“ zur Umsetzung im Unternehmenskontext.

Insbesondere wird das Potenzial der Muße dargestellt, der steigende Notwendigkeit zukommt. Sie birgt sowohl Globalpotenziale im Unternehmenskontext als auch je spezifische Potenziale im Hinblick auf die vier Rollen von Führung, im Kontext der Innovationsentstehung nach dem K.L.A.R.-Prinzip und für die Zukunftskompetenzen. Über die Stärkung zentraler Haltungen von Mitarbeiter und Führungskraft wird Muße zum Garant für erfolgreiches unternehmerisches Handeln in der Arbeitswelt 4.0. Die empirische Überprüfung dieser Potenziale erfolgt anhand zweier Interviewanalysen, in deren Zentrum die Wertigkeit von Offenheit, Freimut und Muße im unternehmerischen Kontext steht. Bei den Interviewten handelt es sich um sehr erfolgreiche deutsche Unternehmerpersönlichkeiten. Als Analyseverfahren wird die Objektive Hermeneutik angewendet, deren wichtigste Prinzipien zum besseren Verständnis vor den entsprechenden analytischen Auswertungen kurz skizziert werden.

Das Buch soll dazu anregen, Muße verstärkt in den Unternehmenskontext zu integrieren und ihr Potenzial insbesondere im Hinblick auf die neuen Führungsrollen und vor dem Hintergrund der aktuellen Entwicklungen der Arbeitswelt 4.0 zu erkennen und nutzbar zu machen. Muße ist – dies wird im folgenden Verlauf sichtbar – Garant für zukünftigen unternehmerischen Erfolg.

KAPITEL 2

INDUSTRIE 1.0-3.0

Zusammenfassung

Die Forschung der letzten Jahre hat eine Vielzahl an Organisations- und Führungstheorien hervorgebracht, die das Wirken von Mensch und Organisation beleuchten und erklären. Vor dem Hintergrund des stetigen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Wandels ist eine Weiterentwicklung und Anpassung dieser Ansätze zwingend notwendig, um adäquate Antworten auf die Herausforderungen der jeweiligen Zeit geben zu können. Die klassischen Konzepte werden der aktuellen und zukünftigen Arbeitswelt nicht mehr gerecht und müssen neu gedacht werden. Um ein Verständnis für diese Notwendigkeit zu schaffen, soll zunächst ein Abriss über die wichtigsten Epochen der Arbeitswelt der letzten Jahrhunderte erfolgen, deren Kennzeichen in jeweils spezifischen Theorien zur Organisation und Führung Niederschlag finden.

2.1 Kennzeichen der Industrien 1.0 bis 3.0

Industrie 1.0

Die erste industrielle Revolution ist Mitte bis Ende des 18. Jahrhunderts zu verorten. Als Ausgangspunkt gilt die Einführung mechanischer Produktionsanlagen mithilfe von Wasser- und Dampfkraft, wie der erste dampfkraftbetriebene Webstuhl im Jahre 1784. Die Mechanisierung von Arbeit führte zu einer ersten Industrialisierung in der Textil-, Eisen- und Stahlindustrie (vgl. Siepmann 2016, S. 19). Eine Konsequenz dieser Industrialisierung war die vermehrte Trennung von Besitz und Bedienung, die im traditionellen Handwerk eine Einheit darstellten. Im Vergleich zu den bisher genutzten Werkzeugen waren die neuartigen Arbeitsmaschinen sowohl bei der Anschaffung als auch bezüglich der Produktionskosten mit hohen Investitionen verbunden, die ein einfacher Handwerker nicht aufbringen konnte. Gleichzeitig ermöglichten die Maschinen eine enorm verbesserte Arbeitskraft, gegen die herkömmliche, selbstständige Handwerksbetriebe ohne maschinelle Ausstattung schwer Bestand hatten. Dies führte zu einem Verkauf der eigenen Arbeitskraft. Die Menschen wurden vom Eigentümer zum Maschinenbediener. Während sie vormals selbstständig beispielsweise über Arbeitsmittel, Arbeitszeit, Herstellungsarten und Preise bestimmen konnten, so mussten sie sich jetzt organisationalen Vorgaben fügen. Die Unternehmer ihrerseits mussten Arbeit über organisationale Strukturen und Führung koordinieren und sicherstellen.

Industrie 2.0

Ein gutes Jahrhundert nach der ersten industriellen Revolution kam es Ende des 19. Jahrhunderts durch die Einführung arbeitsteiliger Massenproduktion mithilfe von elektrischer Energie zur zweiten industriellen Revolution. Diese wird in der Regel mit den ersten Fließbändern in Schlachthöfen von Cincinnati um 1870 verknüpft. Durch die Möglichkeiten der Fließ- und Förderbänder sowie der elektrischen Energie wurde die Mechanisierung der Produktionsbetriebe weiter vorangetrieben und die Massenproduktion ausgeweitet. Das Handwerk wurde zusehends durch angelernte Arbeiter abgelöst. Da für die monoto-

nen Fließbandarbeiten ein geringes Qualifikationsniveau ausreichte, war der Arbeitsmarkt durch einen Angebotsüberschuss charakterisiert, was niedrige Löhne für die Arbeiter zur Folge hatte. Für Unternehmen waren die neuen Möglichkeiten zur Massenproduktion Ausgangspunkt, Arbeitsabläufe und Strukturen in der Organisation neu zu überdenken und im Sinne der Produktivität zu optimieren.

Industrie 3.0

Während im Rahmen der ersten und zweiten industriellen Revolution von einer zunehmenden Mechanisierung der Produktion gesprochen wird, steht die dritte industrielle Revolution, die Anfang der sechziger Jahre des 20. Jahrhunderts zu verorten ist, für eine neue Dimension der Automatisierung der Produktion. Sie zeichnet sich durch den Einsatz von Elektronik sowie von Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) aus, die eine Automatisierung und variantenreichere Serienproduktion ermöglichen. Die erste Speicherprogrammierbare Steuerung (SPS) ist auf 1969 datiert und hat seither eine rasante Entwicklung vollzogen. Ein weiteres Beispiel für das enorme Potenzial der neuen Technologien ist die Einführung der 3D-Drucktechnik 1983 (Siepmann 2016, S. 19).

2.2 Einfluss auf die Organisationstheorien

Die Merkmale der Arbeitswelt wie etwa der technische Fortschritt haben einen starken Einfluss auf Organisationen. Organisationstheoretische Ansätze können daher keine Allgemeingültigkeit losgelöst von der inneren und äußeren Organisationsrealität haben, sondern müssen stets im Hinblick auf die sich verändernden Bedingungen entwickelt und geprüft werden. Das vorliegende Kapitel beleuchtet exemplarisch Organisationstheorien im Wandel der Industrialisierung. Es wird dabei kein Anspruch auf Vollständigkeit erhoben. Vielmehr soll es darum gehen, eine Sensibilität dafür zu schaffen, in welchen Kontexten Ansätze und Annahmen zum Funktionieren von Organisationen der fernen und nahen Vergangenheit entwickelt wurden, um folgend prüfen zu können, ob diese den Organisationsformen der aktuellen und zukünftigen Arbeitswelt noch gerecht werden.

2.2.1 Organisationstheorien der Industrie 1.0

Die erste industrielle Revolution geht wie dargelegt auf die Einführung mechanischer Produktionsanlagen mithilfe von Wasser- und Dampfkraft zurück. Eine Konsequenz dieser ersten Industrialisierung war die vermehrte Trennung von Besitz und Bedienung. Die Menschen wurden vom Eigentümer zum Maschinenbediener. Anstelle von Waren verkauften sie ihre Arbeitskraft an Unternehmen, um ihren Lebensunterhalt zu sichern. Bestreben der Unternehmen war eine möglichst effiziente Organisation, das heißt im Sinne der Wirtschaftlichkeit mit möglichst geringem Aufwand den höchstmöglichen Ertrag zu erzielen bzw. mit den gegebenen Ressourcen (Maschinen, Material, Personen) einen

möglichst hohen Ertrag zu erreichen. Adam Smith (1723–1790), der als Begründer der klassischen Nationalökonomie gilt, befasste sich unter anderem mit der Bedeutung von Arbeitsteilung und deren Einfluss auf die Effizienz eines Unternehmens. Häufig zitiert ist seine Verdeutlichung der Vorteile von Arbeitsteilung anhand einer Stecknadelproduktion:

Einer zieht den Draht, ein anderer richtet ihn, ein dritter schrotet ihn ab, ein vierter spitzt ihn zu, ein fünfter schleift ihn am oberen Ende damit der Kopf angesetzt werden kann; die Verfertigung des Kopfes erfordert zwei oder drei verschiedene Verrichtungen; das Ansetzen desselben ist ein eigenes Geschäft, das Weißglühen der Nadeln ein anderes; ja sogar das Einstecken der Nadeln in Papier bildet ein Gewerbe für sich. So ist das wichtige Geschäft der Stecknadelfabrikation in ungefähr 18 verschiedene Verrichtungen geteilt, die in manchen Fabriken alle von verschiedenen Händen vollbracht werden, während in anderen ein einziger Mensch zwei oder drei derselben auf sich nimmt. Ich habe eine kleine Fabrik dieser Art gesehen wo nur zehn Menschen beschäftigt waren, und manche daher zwei oder drei verschiedene Verrichtungen zu erfüllen hatten. Obgleich nun diese Menschen sehr arm und darum nur leidlich mit den nötigen Maschinen versehen waren, so konnten sie doch, wenn sie sich tüchtig daran hielten, ...täglich über 48000 Nadeln machen. ...Hätten sie dagegen alle einzeln und unabhängig gearbeitet und wäre keiner für dies besondere Geschäft angelernt worden, so hätte gewiß keiner 20, vielleicht nicht eine Nadel täglich machen können.

Smith 1908, zitiert nach Kieser 2014, S. 75

Kernaussage seiner Annahmen ist, dass Arbeitsteilung sinnvoll und der Weg zu Produktivität und Wohlstand ist. Gründe hierfür sieht Smith in den (begrenzten) Fähigkeiten und Begabungen jedes einzelnen und in dem geringeren Aufwand für die Zielerreichung, z. B. durch bessere Maschinenauslastung und der eingesparten Zeit, die im Fall von Aufgabenwechseln einer Person anfallen würde (Jost 2000, S. 43f.). Aufgabe der Organisation ist es demnach, die Produktion derart zu untergliedern und auf verschiedene Personen aufzuteilen, dass der Ertrag möglichst hoch ist.

2.2.2 Organisationstheorien der Industrie 2.0

Die zweite industrielle Revolution wurde wie beschrieben durch die Einführung arbeitsteiliger Massenproduktion mithilfe von elektrischer Energie bedingt. So haben Fließ- und Förderbänder die Mechanisierung der Produktionsbetriebe enorm vorangetrieben und die Massenproduktion ausgeweitet. Aus organisationstheoretischer Sicht kann die zweite industrielle Revolution in zwei Phasen unterteilt werden, die sich vereinfacht ausgedrückt wie folgt beschreiben lassen:

Phase 1: „Verzählung der Welt“ – Formale Theorieansätze

Phase 2: „Es menschelt im Unternehmen“ – Informelle Theorieansätze: Der Mitarbeiter rückt seine persönlichen Ziele und Verhaltensweisen in den Fokus

2.2.2.1 Formale Organisationstheorien (Phase 1)

Die erste Phase der zweiten industriellen Revolution knüpft aus organisationstheoretischer Sicht an die Fokussierung von Arbeitsteilung und Spezialisierung, wie sie für die erste industrielle Revolution beschrieben wurde an. Wird hier von formalen Organisationstheorien gesprochen, so sind Theorien gemeint, welche die Organisation primär als bürokratische Organisation verstehen. Ihr Bestreben liegt darin, möglichst effizient zu arbeiten. Neben der Spezialisierung und Arbeitsteilung ist die Hierarchie in der Organisation entscheidendes Merkmal. Aufstieg und Bewertung fußt dabei alleinig auch der fachlichen Qualifikation, während die persönlichen Merkmale keine Beachtung finden. Auch Interaktionen und das Miteinander kennzeichnen sich durch formale, unpersönliche Beziehungen, damit Entscheidungen rational getroffen werden und nicht von emotionalen Aspekten gefärbt sind. Verhalten wird durch ein formales Regelsystem festgelegt, welches Einheitlichkeit und Berechenbarkeit sicherstellen soll. Individualität ist nicht gewünscht, da sie die Kontinuität und den festgelegten, getakteten Ablauf der Produktion gefährden könnte. Es können zwei Strömungen von formalen organisationstheoretischen Ansätzen ausgemacht werden, welche die zweite industrielle Revolution zunächst bestimmt haben und die folgend näher beleuchtet werden:

- Scientific Management Ansätze
- Administrative- und Managementtheorieansätze

2.2.2.1.1 Scientific Management Ansätze

Als Begründer der Scientific Managements des Frederick W. Taylor (1856–1915). Er setzte die bislang für Naturwissenschaften übliche wissenschaftliche Methode des Experimentierens im Bereich der Managementlehre ein, um systematisch Optimierungspotenziale in Form von Rationalisierung erschließen zu können. Sein Fokus lag dabei primär auf der Rationalisierung handwerklicher Arbeit. Die Übertragung seines Denkansatzes auf die industrielle Massenfertigung leistete Henry Ford (1863–1947). Beide Ansätze werden folgend näher beschrieben.

Taylorismus

Wie einführend dargelegt gilt Taylor als Begründer der wissenschaftlichen Betriebsführung und hat als solcher erstmalig mithilfe wissenschaftlicher Experimente Vorschläge zur Arbeitsrationalisierung erarbeitet, aus denen Prinzipien der effizienten Organisation formuliert werden können (vgl. Bensen 2003, S. 75; vgl. Hill et al. 1998, S. 410f.):

- Trennung von Hand- und Kopfarbeit:
Es sollte nunmehr nicht mehr jeder Arbeiter für sich entscheiden und planen. An die Stelle der Eigenbestimmung bzgl. der Arbeitsverrichtung rückten organisatorische Regeln zur Festlegung von Arbeitsprioritäten durch spezialisierte Funktionsmeister. Das heißt es wurden Personen definiert, die Entscheidungen getroffen haben, und solche, die

diese Entscheidungen nachfolgend ausführen mussten. Eine Folge hiervon war unter anderem ein umfangreicher organisatorischer Verwaltungs- und Anweisungsapparat.

- Arbeitsmethoden:

Mithilfe von Zeit- und Bewegungsstudien konnten Arbeitsmethoden festgelegt werden, die in ihrem Ablauf ein maximales Arbeitsergebnis gewährleisten. Gestaltungskriterium für den Arbeitsplatz waren die physiologischen Merkmale des Menschen, um die optimalen Arbeitsabläufe sicherzustellen. Für alle Arbeitsschritte und -prozesse wurde also ein „One best way“ zur Effizienzmaximierung definiert. Negative Konsequenzen hiervon waren beispielsweise ein hoher Grad der Arbeitszerlegung und eine Austauschbarkeit der Tätigkeit, sodass für den einzelnen Arbeiter etwa wenig Profession möglich war.

- Auslese und Anpassung der Arbeiter:

Zur Sicherstellung optimaler Arbeitsergebnisse wurden Arbeiter gezielt ausgewählt und angeleitet. Dieses Prinzip des Taylorismus gilt somit als Geburtsstunde der systematischen Eignungsdiagnostik und Personalentwicklung. Durch die starke Arbeitsteilung konnten dabei bereits kurze Anlernzeiten maximale Leistung erzeugen.

- Kopplung von Pensum und Bonus:

Um die Motivation zur maximalen Arbeitsleistung aufrechtzuerhalten, wurde auf Grundlage von Arbeitsstudien ein System von Leistungen und Entlohnungsregeln entwickelt. Hieraus entstand ein akkordähnliches Entlohnungssystem, welches die Effizienz der Arbeitsleistung fokussiert hat.

- Umgang Unternehmer und Arbeiter:

Um Konflikte zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern aufzulösen, sollte die Entscheidungsverantwortung für die Produktionsprozesse bei Experten liegen, da diese in neutraler Position den optimalen Weg für alle Beteiligten errechnen konnten. Angestrebtes Ziel war eine Sozialpartnerschaft zwischen den Arbeitern und den Unternehmern.

Organisatorisch ergibt sich aus Taylors Ansätzen und Prinzipien ein Funktionsmeistersystem mit zwei hierarchischen Ebenen: die Funktionsmeister auf der Führungsebene und die Arbeiter auf der Ausführungsebene. Die Führungsebene wird weiterhin unterteilt in die Meister des Arbeitsbüros, die z.B. für die Arbeitsverteilung sowie Zeit und Kosten zuständig waren, und die Ausführungsmeister, die etwa die Instandhaltung, Verrichtung und Arbeitsgeschwindigkeit kontrollieren mussten. Da nach diesem Ansatz nicht nur die Arbeiter, sondern auch die Funktionsmeister spezialisiert sind, sind die Arbeiter stets mehreren Funktionsmeistern unterstellt, sodass sich als organisatorische Struktur ein Mehrliniensystem ergibt (Thommen und Achleitner 2012, S. 846).

Fordismus

Die von Taylor entwickelten Ansätze, welche ihren Fokus primär auf der Rationalisierung handwerklicher Arbeit hatten, sind von Henry Ford auf den industriellen Fertigungsprozess übertragen worden. Er perfektionierte die taylorischen Gestaltungsziele für die Ford

Werke in Detroit (USA) und damit für die Massenproduktion von Automobilen. Die Prinzipien des Fordismus lassen sich wie folgt zusammenfassen (Staehe 1998, S. 26):

- Typisierung: hohe Standardisierung der Produkte
- Mechanisierung: Mechanisierung und Fließfertigung in der Produktion
- Personalauswahl: Eignungsuntersuchungen zur Personalauswahl
- Nachfrage: hohe Löhne und niedrige Preise zur Förderung kaufkräftiger Nachfrage
- Gewerkschaften: Verbot von Gewerkschaften im Betrieb

Zentrale Prämissen des Fordismus waren erstens die Verwandlung des Nachteils der Niedrigqualifizierung in einen produktiven Vorteil und zweitens das Prinzip der Arbeitsteilung mit Hilfe der Fließbandarbeit, welche einige Vorteile mit sich brachte: Die Notwendigkeit eines umfangreichen Anweisungsapparats, so wie er im Taylorismus noch notwendig war, entfällt, da das Fließband einen festen Takt vorgibt. Arbeitsschritte werden in gleiche Zeitabschnitte unterteilt und es gibt einen festen Zeitlohn, sodass der Fokus nicht mehr auf dem Akkord liegt. Weiterhin gibt es wenig Raumverlust durch Wechsel des Arbeitsplatzes im laufenden Produktionsprozess, da jeder einen festen Platz hat (Kirchler et al. 2011, S. 29ff.).

2.2.2.1.2 Administrative- und Managementtheorieansätze

Bekannter Vertreter der Administrativen- und Managementtheorieansätze ist Henri Fayol (1841–1925), der erste Überlegungen zur Managementlehre systematisierte. Im Gegensatz zu Taylor legte er den Primärfokus nicht auf die Optimierung der individuellen Arbeitstätigkeit, sondern auf die Verbesserung der Organisation als Gesamtheit. Dem Management kommen dabei im Wesentlichen fünf Funktionen zu, die es zu erfüllen gilt: Planen, Organisieren, Befehlen, Koordinieren und Kontrollieren (Kirchler et al. 2011, S. 48f.). Die Funktionen spiegeln den Fokus auf Formalisierungen und Versachlichung wider. Die Person des Mitarbeiters findet keine Beachtung. Einzig wichtig ist die sachgemäße und effiziente Arbeitsausführung. Die Organisationsstruktur, in die Management und Arbeiter eingebettet sind und die effiziente Abläufe ermöglichen soll, ist dabei hauptsächlich durch fünf Dimensionen charakterisierbar (Kirchler et al. 2011, S. 48f.): Hierarchie und Autorität, Spezialisierung und Arbeitsteilung, fest definierte Kontrollspannen (ca. 6–8 Arbeiter), entscheidende und beratende Positionen sowie Zentralisierung von Entscheidungen und Anordnungen. Nicht zu verkennen ist die starre Strukturierung der Organisation, die maximale Kontrolle ermöglichen soll. In der Arbeitswelt, die von Massenproduktion und zunehmender Mechanisierung geprägt ist, gelten klare Strukturen und Formalisierung, das heißt Fixierung aller Vorgänge, als entscheidende Erfolgsfaktoren für die Produktivität einer Organisation. Nach Fayol definiert sich eine optimale Organisation über den Zustand eindeutiger und übersichtlicher Beziehungen zwischen allen ihr zugehörigen Elementen. Dazu zählt auch, dass jeder Mitarbeiter als Element der Organisation Anweisungen immer von nur einem klar definierten Vorgesetzten erhält, der seinerseits wie oben aufgeführt, eine überschaubare Anzahl von Mitarbeitern verantwortet, um eine optimale Überwa-

chung gewährleisten zu können. Bei diesem Ansatz kann also von einem strengen Einliniensystem gesprochen werden, welches die Organisationsstruktur beschreibt (Thommen und Achleitner 2012, S. 847f.).

2.2.2.2 Informelle Organisationstheorien (Phase 2)

Durch die negativen Konsequenzen der „Verzählung der Welt“, die im Rahmen der formalen Organisationsansätze fokussiert wurde, fanden ab den dreißiger Jahren des 20. Jahrhunderts neue Denkansätze Einzug in das Feld der Organisationstheorien. Erstmals wurde auch seitens der Unternehmer und Manager Kritik an der einseitigen Fokussierung von Rationalisierung und Formalisierung geübt, die mit dem Menschenbild des Homo Oeconomicus gekoppelt war und diesen lediglich als zweckrationales Wesen annahm. Anlass dafür waren etwa die zunehmende Verknappung des Arbeitskräfteangebots, Arbeiter- und Gewerkschaftsbewegungen, Entfremdung der Arbeiter vom Arbeitsprodukt, Absinken der Arbeitsmoral, Dequalifikation und sinkende Produktivität. Diese negativen Folgen stetiger Optimierung von Arbeitsmethoden und -prozessen ohne Berücksichtigung menschlicher Bedürfnisse traten in den durchrationalisierten Unternehmen immer deutlicher zutage und wurden zusehends auch durch wissenschaftliche Studien bestätigt. Zu den wohl wichtigsten Studien dieser Zeit gehören die Experimente in den Hawthorne-Werken der Western Electric Company, die Elton Mayo und William Roethlisberger von 1927 bis 1932 durchgeführt haben (Mayo 1945; Roethlisberger und Dickson 1939). Initiiert wurden die Untersuchungen zur Überprüfung des Zusammenhangs zwischen der Beleuchtung des Arbeitsplatzes und der erbrachten Arbeitsleistung. Hierzu wurde eine Experimentalgruppe gebildet, bei der die Beleuchtungsstärke erhöht wurde, und eine Kontrollgruppe, bei der die Beleuchtungsstärke konstant blieb. Anders als erwartet stieg sowohl in der Experimental- als auch in der Kontrollgruppe die Arbeitsleistung der Probanden an. Selbst als die Beleuchtungsstärke gesenkt wurde war dieser Anstieg zu vermerken. Auch bei weiteren Variationen der physikalischen und strukturellen Arbeitsbedingungen wie Arbeits- und Pausenzeiten, zeigte sich dieses Phänomen, was darauf schließen ließ, dass die Arbeitsleistung nicht allein von physikalischen, sondern ebenso von sozialen Aspekten der Arbeitsumgebung abhängt. So konnte etwa gezeigt werden, dass soziale, nicht-finanzielle Anreize und Sanktionen die Wirkung finanzieller Anreize begrenzen konnten (Hentze und Kammel 2001, S. 13). Nicht die physikalischen Veränderungen im Experiment führten zur Leistungssteigerung, vielmehr die besondere Aufmerksamkeit, die den Arbeitern dabei entgegengebracht wurde. Der Mensch handelt und entscheidet also nicht allein nach rationalen Gesichtspunkten, sondern abhängig etwa von informellen Gruppennormen oder der Art und Weise, wie mit ihm umgegangen wird. Das zeigt auch, dass die Art der Mitarbeiterführung neu gedacht werden musste. Durch die Studien wurde der Fokus verstärkt auf die Person des Arbeiters und seine Zufriedenheit gelegt, welche in direktem Zusammenhang mit der Arbeitsorganisation zu stehen schien. Erstmals wurde die Bedeutung informeller Organisationsstrukturen wie Gruppenzugehörigkeiten und -normen für die Arbeitsleistung erkannt und ihre Wechselwirkung mit formalen Strukturen im Unterneh-

men stärker mitgedacht. Das Management muss somit nicht mehr nur Vorgaben machen und Kontrolle ausüben, sondern sich etwa mit den Bedürfnissen der Mitarbeiter beschäftigen und sich um ein gutes Betriebsklima bemühen.

Es besteht folglich neben dem formellen Organisationskontext immer auch ein informeller Kontext. Diese neue Erkenntnis führte dazu, dass die formellen Organisationstheorien um informelle ergänzt wurden, um das Funktionieren von Organisationen angemessen erklären zu können. Als zentraler Ansatz dieser Zeit gilt der auf Grundlage der Hawthorne-Experimente entstandene Human Relations-Ansatz nach Elton Mayo. Er sieht die Organisation als ein soziales System von informellen Gruppen, Nachrichten- und Statussystemen. Anders als die bisherige Fokussierung der formellen Organisationstheorien auf ökonomische Funktionen, betont er die Relevanz von Selbstachtung, sozialen Motiven und menschlichen Beziehungen im Arbeitskontext. Bereiche wie die Arbeitszufriedenheit werden als Forschungsfeld entdeckt und untersucht. Der Arbeiter wird nicht mehr nur als Produktionsfaktor betrachtet, der funktionieren muss, sondern auch in seinen persönlichen Bedürfnissen und Motivationen. Aufgabe der Führungskraft muss es sein, ein gutes Betriebsklima zu schaffen und Konflikte zu schlichten bzw. zu vermeiden, da der externe Einfluss der Gruppe und der Gruppennormen auf die Leistung des Einzelnen erkannt wurde (vgl. Kirchler et al. 2011, S. 65f.).

2.2.3 Organisationstheorien der Industrie 3.0

Die dritte industrielle Revolution, die Anfang der sechziger Jahre des 20. Jahrhunderts zu verorten ist, steht für eine neue Dimension der Automatisierung der Produktion. Informations- und Kommunikationstechnologien ermöglichen eine wachsende Dynamik in der Zusammenarbeit und organisationalen Weiterentwicklungen. Eine einseitige Beleuchtung der Organisation mit formalen oder informalen Fokus, reicht nicht aus, um die Organisation in ihrer Individualität und Komplexität erklären zu können. Neuere Organisationstheorien bemühen sich daher um eine stärkere Differenzierung. Es gibt hierbei nicht einen einzelnen gültigen Ansatz, sondern eine Vielzahl an Theorien, die neue Aspekte und Untersuchungsschwerpunkte liefern. Die Ansätze können im Hinblick auf folgende Fokusse unterschieden werden (vgl. Siedenbiedel 2001, S. 59):

1. Entscheidung – hier steht die verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie im Fokus
2. Situation – hier steht der situative bzw. kontingenztheoretische Ansatz im Fokus
3. System – hier steht der systemorientierte Ansatz im Fokus
4. Struktur – hier steht der strukturtheoretische Ansatz im Fokus

Folgend wird ein Auszug verschiedener Ansätze gegeben. Zur ausführlichen Lektüre weiterer Organisationstheorien vgl. z. B. Schreyögg (2016) oder Kieser und Ebers (2014).

1. Entscheidung – hier steht die verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie im Fokus. Die verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie versteht die Organisation als System von Handlungen zwischen Individuen und Gruppen, deren Informationsgrad, Interessen und Wissen sich unterscheidet (March und Simon 1958, S. 2). Die Handlungsteilnehmer gelten dabei nicht als Teil der Organisation, sondern als Umwelt dieser. Entscheidungsprozesse und Handlungen der Teilnehmer werden als menschliches Entscheidungsverhalten verstanden, das sich durch begrenzte Rationalität charakterisiert und auf unvollständigen Informationen basiert. Für das Entscheidungsergebnis wird weiterhin von einem Einfluss der Faktoren und Rahmenbedingungen des Entscheidungsprozesses und der Organisation selbst ausgegangen. Um das Funktionieren und den Fortbestand einer Organisation zu sichern, muss hauptsächlich zwei Thematiken begegnet werden. Zum einen ist dies die Frage, unter welchen Bedingungen und Anreizen sich Menschen entscheiden für eine Organisation tätig zu werden und in ihrem Sinne zu handeln (Simon 1976, S. 110ff.). Das heißt, dass die Organisation über Anreize sicherstellen muss, dass die einzelnen Teilnehmer sich dazu entscheiden, ausreichend Beiträge zu liefern. Zu den Teilnehmern, welche die Organisation berücksichtigen muss, zählen dabei nicht nur die direkten Mitarbeiter, sondern beispielsweise auch Kunden oder Lieferanten. Die Bedürfnisse, auf welche die Anreize abzustimmen sind, werden dabei zwischen Individuen und Organisationstypen sowie über die Zeit hinweg als variierend angenommen (March und Simon 1958, S. 83ff.). Um den Fortbestand einer Organisation sicherzustellen, muss zum anderen geprüft werden, was die Organisation leisten muss, damit Individuen und Gruppen vor dem Hintergrund der angenommenen begrenzten Rationalität und Informationslage, Entscheidungen im Sinne der Organisation treffen können; besonders da der Entscheidungskontext – die Organisationsumwelt – durch Komplexität und Veränderbarkeit gekennzeichnet ist und somit immer mit Unsicherheit einhergeht (Simon 1979, S. 501). Die Organisation muss also Strukturen schaffen, die diese Komplexität und Unsicherheit reduzieren und somit die Entscheidungssituationen vereinfachen. In der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie finden sich hierfür folgende Mechanismen (Simon 1976, S. 102f.; vgl. Berger und Bernhard-Mehlich 2006):

- Arbeitsteilung

Arbeitsteilung als Instrument der Effizienzsteigerung wurde bereits bei den klassischen Organisationstheorien wie etwa im Taylorismus aufgegriffen. Als Argumente galten beispielweise kurze Anlernzeiten oder der Wegfall von Zeitverlusten durch Aufgabenwechsel. In der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie soll Arbeitsteilung helfen, Entscheidungen in einen überschaubaren Rahmen zu setzen und die Komplexität somit zu reduzieren. Es gibt nicht ein globales Organisationsziel, das es zu erreichen gilt, sondern je spezifische Organisationsziele pro Organisationseinheit oder Abteilung. Die Entscheider müssen Entscheidungen somit nur noch vor dem Hintergrund von Folgen für den eigenen, für sie überschaubareren Bereich abwägen.

- Hierarchie
Auch die Hierarchie als zentrales Organisationsmerkmal wurde in Theorien wie dem Taylorismus bereits thematisiert. In der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie wird die Hierarchie als Mittel der Komplexitäts- und Unsicherheitsreduktion verstanden. Durch hierarchisch gesetzte Vorgaben und Regeln schränken sich die Entscheidungs- und Verhaltensoptionen des Einzelnen ein und helfen so, die für den Organisationsbestand notwendigen Entscheidungen zu treffen.
- Standardisierte Verfahren und Programme
Standardisierte Verfahren und Programme helfen bei der Aufgabenausführung und Problemlösung und sind somit ein weiterer Mechanismus zur Reduktion von Komplexität und Unsicherheit von Handlungen und Entscheidungen. Sie geben vor, wie eine bestimmte Aufgabe bearbeitet werden muss. Es kann hierbei zwischen Konditionalprogrammen und Zweckprogrammen unterschieden werden. Konditionalprogramme sind für Routinesituationen gut geeignet. Sie legen fest, wie man sich bei einem bestimmten Reiz verhalten soll. Handelt es sich nicht um Routinesituationen, die im Vorfeld beschrieben werden können, sondern um komplexere Entscheidungssituationen, können Zweckprogramme bei der Entscheidungsfindung helfen. Zweckprogramme geben lediglich Ziele oder Zwecke, nicht aber die Mittel zur Lösung der Situation vor. Bei den Zielen handelt es sich dabei um Subziele einer spezifischen Abteilung, auf die bereits im Abschnitt der Arbeitsteilung eingegangen wurde.
- Kommunikation
Über formalisierte Kommunikationskanäle kann die Informationsweitergabe in der Organisation gesteuert werden. Dabei findet stets eine Filterung von Informationen statt, die darauf basierende Entscheidungen und Handlungen beeinflusst. Mehrdeutigkeit und Komplexität wird auf die kommunizierten Inhalte reduziert. Dies gilt für die direkte und indirekte Kommunikation und über alle Ebenen der Organisation. Der einzelne Entscheider greift für seine Entscheidung somit nur auf vorab gefilterte Informationen zurück.

2. Situation – hier steht der situative bzw. kontingenztheoretische Ansatz im Fokus

Im Fokus des situativen Ansatzes – oft auch kontingenztheoretischer Ansatz vom Begriff Contingency Approach aus dem englischsprachigen Raum – stehen die Organisationsstruktur und die Frage, wie diese aussehen muss, damit die Organisation möglichst effizient funktioniert. Wie der Name erkennen lässt, kommt der jeweils spezifischen Situation einer Organisation dabei besondere Beachtung zu. Es geht demnach nicht darum, eine beste Art der Organisationsstruktur festzulegen, sondern diese in Abhängigkeit von individuellen Merkmalen und Kontexten der Organisation zu entschlüsseln und zu optimieren. Das Grundmodell des situativen Ansatzes geht dabei von einem Einfluss der Organisationssituation, verstanden als Eigenschaften der Organisation und ihrer Umwelt, auf die formale Organisationsstruktur aus. Diese hat ihrerseits einen direkten Einfluss auf das Verhalten der Organisationsmitglieder, von denen wiederum ein indirekter Einfluss auf die formale Organisationsstruktur angenommen wird (Kieser und Walgenbach

2010, S. 201). Die Organisationsstruktur unterscheidet sich also zwischen Organisationen in Abhängigkeit von situativen Merkmalen. Sie kann anhand verschiedener Dimensionen charakterisiert werden, die in der Literatur unterschiedlich stark differenziert werden. Als zentrale Parameter seien hier nach Pugh und Hickson (1971) folgende genannt (vgl. auch Kieser 2014):

- Spezialisierung – Grad der Arbeits- oder Aufgabenteilung
- Standardisierung oder Programmierung – Grad an Richtlinien und Regeln
- Zentralisierung – Verteilung von Entscheidungskompetenzen
- Formalisierung – Grad der Dokumentation, schriftlichen Fixierung von Regeln und Verfahren
- Konfiguration – Struktur der Über- und Unterordnungen

Zusätzlich kann die Dimension der Koordination als Strukturkennzeichen der Organisation genannt werden. Dabei gilt ein Zusammenhang zwischen den Dimensionen der Spezialisierung und Koordination. Je höher der Grad der Spezialisierung in einem Unternehmen ist, desto stärker muss auch das Merkmal der Koordination ausgeprägt sein (Kieser und Walgenbach 2010). Auch zu den situativen Faktoren, die auf die Organisation wirken, findet sich eine Reihe von Variablen, wie beispielsweise Herkunft und Geschichte, Größe, Technologie oder Unternehmenssitz. Grob können diese in vier Kategorien unterteilt werden (Glock und Hochrein 2011):

- Organisatorische Merkmale – Unternehmensstrategie, Merkmale der Abnehmer/Käufer, Organisationsgröße, Organisationsstruktur
- Produktmerkmale – Produkttyp, Beschaffungsmenge, Komplexität
- Verkaufssituation – Zeitdruck, wahrgenommenes Risiko, Bedeutsamkeit für die Organisation, Verkaufsprozess, Grad der Routine/Neuheit
- Externe Faktoren – Herkunftsland, Industriesektor, (Un-)Sicherheit der Umwelt

Für die einzelnen Merkmale sind jeweils Korrelationen mit der Organisationsstruktur gefunden worden. So konnte etwa gezeigt werden, dass große Organisationen im Vergleich zu kleineren eine höhere Spezialisierung, einen vermehrten Einsatz von Programmierung sowie eine stärkere Formalisierung und Dezentralisierung aufweisen (Child 1972; Pugh et al. 1969). Lawrence und Lorsch (1969) beleuchten in ihrem Modell insbesondere den Einfluss der Umwelt als situative Variable. Sie gehen davon aus, dass sich Organisationen nicht nur untereinander, sondern auch zwischen den einzelnen Abteilungen hinsichtlich ihrer Strukturen unterscheiden und dass dies durch die unterschiedlichen Umwelten wie Wissenschaft, Technologien oder Kunden und Konkurrenz geprägt wird, die für einzelne Bereiche verschieden relevant sind. So zeigen Bereiche mit dynamischen Umwelten größere Leitungsspannen, flachere Hierarchien, weniger Formalisierung und Programmierung als Bereiche mit statischen Umwelten. (Für eine vertiefende Analyse weiterer

empirischer Ergebnisse vgl. z.B. Kieser und Walgenbach 2010; Glock und Hochrein 2011; Thommen und Achleitner 2012, S. 852–859.)

3. System – hier steht der systemorientierte Ansatz im Fokus

Der ursprünglich aus der Kybernetik stammende Satz „das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile“ ist der Kern der systemorientierten Perspektive und beschreibt die einzigartige Qualität eines Systems, welches sich nicht aus der reinen Addition der einzelnen Elemente, sondern ihrer Synthese ergibt. Die Annahmen und Ansätze innerhalb der Systemtheorie sind komplex und kontrovers diskutiert. An dieser Stelle soll der Ansatz von Luhmann (1984) exemplarisch skizziert werden. Eine ausführliche Übersicht leistet z.B. Baecker (2016). Niklas Luhmann gilt als zentraler Vertreter der neueren Systemtheorie und versteht Organisationen wie folgt:

Ein soziales System kommt zustande, wenn immer ein autopoietischer Kommunikationszusammenhang entsteht und sich durch Einschränkung der geeigneten Kommunikationen gegen eine Umwelt abgrenzt. Soziale Systeme bestehen demnach nicht aus Menschen, auch nicht aus Handlungen, sondern aus Kommunikationen.

Luhmann 1986, S. 269

Kommunikation meint nach Luhmann dabei nicht die reine Informationsvermittlung, sondern die Synthese dreier Selektionen: Information, Mitteilung und Verstehen. Eine Kommunikation ist also erst mit dem Verstehen des Empfängers abgeschlossen. Mit dem Begriff der Autopoiesis bezeichnet Luhmann die Eigenschaft von Systemen, ihre Operationen und Strukturen durch die ständige Verknüpfung von Kommunikationen selbst zu produzieren. Die durch diese Verknüpfung entstehende Abgrenzung nach außen ist zentrales Charakteristikum sozialer Systeme. Systeme entstehen nicht durch die einfachen Relationen zwischen den einzelnen Elementen, sondern durch die Stabilisierung einer Differenz von Innen und Außen. Die Stabilisierung der Differenz führt dabei zur Reduktion von Komplexität, der hauptsächlichen Funktion einer Organisation bzw. eines sozialen Systems (vgl. Treibel 2000). Trotz dieser Reduktion von Komplexität durch die Existenz einzelner Systeme, muss die Organisation als soziales System Strukturen schaffen, die helfen, die einzelnen Operationen zu koordinieren und zu steuern. Als Hilfsmittel dienen hierfür Entscheidungsprämissen. Hierzu zählen Entscheidungsprogramme, Kommunikationswege und der Personaleinsatz. Bei Entscheidungsprogrammen, welche die Aufgaben bestimmen, die es zu erfüllen gilt, unterscheidet Luhmann Zweck- und Konditionalprogramme, auf die bereits eingegangen wurde (vgl. hierzu Abschnitt zur Entscheidungstheorie). Kommunikationswege sind mit den Entscheidungsprogrammen verbunden und geben etwa über hierarchische Organisationsprinzipien Wege des Informationsflusses vor. Die Entscheidungsprämissen des Personaleinsatzes meint den Einfluss einer gezielten Personalrekrutierung und -selektion, um die für das System passenden Personen und Kompetenzen auszuwählen (vgl. Martens und Ortman 2014, S. 407–440). Viele Überlegungen und Konzepte der neueren Entwicklungen der Kybernetik und Systemtheorie finden sich

in Ansätzen im Werk von Ruesch und Bateson (1951), welches Simon (2016) umreißt. Hier taucht als Synonym zur Organisation der Begriff des Gruppennetzwerkes auf. Während beim interpersonalen Netzwerk der Kommunikation davon ausgegangen wird, dass die Teilnehmer immer Sender und Empfänger von Signalen sind und daher von einer Gleichheit zwischen ihnen ausgegangen wird, kann es beim Gruppennetzwerk zu einer Spezialisierung und Ungleichheit bezüglich des Sendens und Empfangens kommen. Durch die Organisationsprozesse, die es zu definieren gilt, wird ein gezielter Informationsfluss gesteuert bzw. ermöglicht. Information und Wissen werden in den Kommunikationswegen, also in der Gesamtheit des Systems verortet, da sie nicht durch das Individuum, sondern in Interaktion mehrerer Individuen, also im Netzwerk entstanden sind (Simon 2016, S. 146).

In Anlehnung an die dargelegten Überlegungen der Organisation als Gruppennetzwerk soll folgend ein kurzer Exkurs zur Netzwerktheorie gegeben werden (ausführlich wird diese z.B. bei Ebers und Maurer (2014) beschrieben). Die Netzwerktheorie beleuchtet Individuen, Arbeitsgruppen, Organisationseinheiten oder andere Akteure im Netzwerk sozialer Beziehungen. Sie geht davon aus, dass die Einbettung in ein solches Netzwerk erheblichen Einfluss auf das Verhalten und die Verhaltensergebnisse der einzelnen Netzwerkteilnehmer hat, da es einerseits Verhalten beschränkt und andererseits Optionen eröffnet. Beeinflussende Faktoren sind dabei sowohl die Art der Beziehungen zwischen den Akteuren als auch die Strukturen des Netzwerkes und die Position des Teilnehmers innerhalb dieses Netzwerkes. Der Einfluss dieser Komponenten lässt sich dabei auf drei Mechanismen zurückführen:

- Einfluss auf die Abrufmöglichkeiten von Ressourcen – materiell und immateriell (Adler und Kwon 2002; Nahapiet und Ghoshal 1998)
- Einfluss auf das Ausmaß an Macht und Kontrolle gegenüber anderen Akteuren (Burt 2005)
- Einfluss auf die Außenwirkung bzw. Darstellung der Reputation und des Status eines Akteurs, welche das Verhalten der anderen Akteure diesem gegenüber beeinflusst (Podolny 2005; Stern, Dukerich und Zajac 2014)

Bei der Art der Beziehung kann zwischen starken und schwachen Beziehungen differenziert werden, die sich bezüglich der Enge und Vertrautheit der Akteure unterscheiden und jeder für sich Vorteile mit sich bringt. Ein Teilnehmer mit vielen schwachen Beziehungen kann auf ein großes heterogenes Informationsnetzwerk zurückgreifen. Bei starken Beziehungen ist von einem hohen Maß an Unterstützung auszugehen, z.B. auch in Bezug auf Ressourcen. Die Struktur des Netzwerkes kann mit der Größe oder der Dichte beschrieben werden, wobei Dichte die Zahl der Vernetzungen unter den einzelnen Teilnehmern meint und Einfluss auf die Schnelligkeit der Informationsverbreitung hat. Bei der strukturellen Position eines Akteurs kann zwischen zentralen und peripheren Positionen unterschieden werden. Die Zentralität zeigt dabei die Zahl der Verbindungen oder Beziehungen an (Freeman 1979) und damit auch das Ausmaß der Zugriffsmöglichkeiten auf Informationen. Auch Brückenpositionen, Positionen die weniger vernetzte Akteure mit-

einander verbinden, sind wertvoll im Sinne der Informations- und auch Machtverteilung, da sie Kontrolle auf die Vernetzung ausüben können (Ebers und Maurer 2014).

4. Struktur – hier steht der strukturtheoretische Ansatz im Fokus

Die Strukturierungstheorie (Giddens 1984) beschäftigt sich mit dem Verständnis und Verhältnis von Handlung und Struktur. Strukturen sind nach Giddens Regeln und Ressourcen und als solche Grundlage sozialen Handelns. Gleichzeitig sind sie jedoch stets auch Ergebnis sozialen Handelns, da sie durch die Handlungen der Akteure selbst produziert und reproduziert werden. Giddens spricht daher von einer Dualität der Struktur: Strukturen sind sowohl das Medium als auch das Ergebnis sozialen Handelns (Busco 2009). Für Organisationen heißt dies, dass formale Regeln bzw. Strukturen zwar handlungsorientierend und -steuernd sind, gleichzeitig jedoch auch in den Handlungen und Interaktionen der Akteure verändert werden können, besonders da dem Individuum reflektive Fähigkeiten zugeschrieben werden (Busco 2009). Die beschriebene Produktion und Reproduktion sozialer Systeme wird dabei von Rahmenbedingungen bestimmt, was Giddens als Strukturierung bezeichnet. Demnach gibt es drei strukturelle Dimensionen sozialer Systeme: Signification, Domination, Legitimation. Die Bedeutung (Signification) wird mittels interpretativer Schemata kommuniziert. Die Rechte und Pflichten der Akteure werden über Normen festgelegt, die Handlungen legitimieren (Legitimation). Domination ist von der Verfügbarkeit von Ressourcen abhängig (materiell und immateriell) und steht somit im Bezug zu Macht und Vorherrschaft aufgrund des Ausmaßes an Möglichkeiten zur Realisierung von Handlungen (Busco 2009).

2.3 Einfluss auf die Führungstheorien

Wie auch die Organisationstheorien so müssen auch Führung und die allgemeine Sichtweise auf die in der Organisation agierenden Teilnehmer vor dem Hintergrund der sich verändernden inneren und äußeren Unternehmensrealität angepasst und weiterentwickelt werden. Das vorliegende Kapitel beleuchtet Ansätze dieses Themenfeldes im Wandel der Industrialisierung. Hierdurch soll eine Sensibilität dafür geschaffen werden, in welchen Kontexten Ansätze und Annahmen zur Mitarbeiterführung der fernen und nahen Vergangenheit entwickelt wurden, um folgend prüfen zu können, ob diese den Führungsherausforderungen der aktuellen und zukünftigen Arbeitswelt noch gerecht werden.

2.3.1 Führungstheorien der Industrie 1.0

Die erste Industrialisierung brachte eine vermehrte Trennung von Eigentum und Maschinenbedienung mit sich. Bestreben der Unternehmen war eine möglichst effiziente Produktion. Zur Gewährleistung dieser rückte neben der Gestaltung organisationaler Strukturen die ökonomische Führung in den Fokus. Die Arbeitsbedingungen waren meist sehr schlecht

und das Wohl der Arbeiter zweitrangig. An diese Entwicklung schließen sich die Zustände zu Zeiten der Industrie 2.0 an, die folgend näher beschrieben werden.

2.3.2 Führungstheorien der Industrie 2.0

Wie bereits dargelegt, kann die Epoche der zweiten industriellen Revolution aus organisationstheoretischer Sicht in zwei Phasen unterteilt werden: Formale Theorieansätze und informelle Theorieansätze. Diese Entwicklung zeigt sich ebenfalls in den Theorien zur Führung und den Umgang mit, sowie dem Bild von den Mitarbeitern. Im Rahmen der formalistischen Organisationstheorien wird der Arbeiter als Produktionsfaktor gesehen, der optimal eingesetzt werden und funktionieren muss. Man ist davon überzeugt, dass Ineffizienzen der Arbeiter durch entsprechende Gestaltungsmaßnahmen behebbar sind. Dominierendes Menschenbild dieser Zeit ist das Bild des Menschen als Homo Oeconomicus, welches ein zweckrationales Verhalten unterstellt. Der Mensch wägt seine Handlungsalternativen ab und entscheidet sich dann für die ihm beste Alternative. Das heißt auch, dass der Arbeiter keine Interessen an den Zielen des Unternehmens hat, sondern seine eigenen Ziele verfolgt. Im Taylorismus als zentraler Scientific Management Ansatz wird von einer Versöhnung der Arbeiter und dem Management bzw. deren Ziele durch die Herrschaft von Experten gesprochen. Die Experten treffen optimale Entscheidungen für das Unternehmen, sodass das Management hohe Gewinne generiert, welche die Arbeitsplätze und den Lohn für die Mitarbeiter sichern. Die Arbeiter selbst treffen keine Entscheidungen, sondern werden lediglich als menschliche Leistungsmaschinen gesehen, die Anweisungen ausführen. Dabei wird davon ausgegangen, dass der durchschnittliche Arbeiter nur über monetäre Anreize motivierbar ist. Zentrales Kennzeichen im Taylorismus ist daher der Akkordlohn, also die Kopplung von Entlohnung an Leistung. Leistung soll dabei durch die Zergliederung der Arbeitsaufgaben in einzelne Arbeitselemente maximiert werden. Organisationale Strukturen geben den Rahmen für die optimale Abfolge und Ausführung von Arbeitsabläufen, welche durch strikte Kontrollen, klare Regelvorgaben und starre Hierarchien sichergestellt werden. Gefordert ist nicht ein aktives Mitdenken der Mitarbeiter, sondern die Anpassungsfähigkeit an vorgegebene Strukturen und Regeln. Durch die Spezialisierung auf eine zu verrichtende Aufgabe lassen sich die Arbeiter weiterhin durch eine niedrige Qualifizierung charakterisieren. Eine breite Fachlichkeit ist nicht von Nöten, vielmehr Pflichtbewusstsein und Disziplin bei der auszuführenden Tätigkeit. Rolle und Aufgabe der Führungskraft gegenüber dem Arbeiter ist dabei die Kontrolle der Arbeitsverrichtung. Der Führungsstil dieser Epoche kann auf Grundlage des Menschenbildes und der Aufgabe von Führung als autoritär betitelt werden. Die Führungskraft trifft Entscheidungen alleine und erwartet strikten Gehorsam von den Arbeitern. Ordnet man den Führungsstil dieser Epoche den heute gängigen drei voneinander unabhängigen Dimensionen des Führungsverhaltens Aufgabenorientierung, Mitarbeiterorientierung und Partizipationsorientierung (Rosenstiel et al. 2014) zu, so zeichnet sich dieser als im höchsten Maße aufgabenorientiert aus. Das heißt, dass die Aufgabenerfüllung und Zielerreichung