

2. Menschenbilder, soziale Leitbilder und Grundannahmen über ökonomisch erfolgversprechende Beziehungsgestaltung als prägende Faktoren

Warum findet man – durchaus in derselben Branche und oft gleichermaßen „erfolgreich“ – ganz unterschiedliche Aufbau- und Ablauforganisationsstrukturen, Anreizsysteme, Entscheidungsprozesse, Arbeitsorganisationsformen, Eigentumsverhältnisse etc. in den einzelnen Organisationen? Welche Einflussfaktoren „erklären“ können, dass eine Organisation so ist wie sie ist, ist eine alte Frage, auf die es unterschiedliche, teilweise sogar widersprechende Antworten gibt (FREESE, 1992, 1708–1714). Fragt man zum Beispiel, warum in den letzten Jahren in vielen Unternehmen die Zahl der Hierarchieebenen im Leitungssystem reduziert, neue Formen der Gruppenarbeit, neue Arbeitszeit- und Vergütungsmodelle eingeführt wurden, woran es liegt, dass in Unternehmen derselben Branche und vergleichbarer Größe durchaus unterschiedliche Führungs- und Kommunikationsstile, Arbeitsorganisationsformen, unterschiedliche Marketingstrategien, Produkt- und Prozessinnovationen etc. zu finden sind, dann wird man auf *äußere und innere Faktoren* hingewiesen.

Zu den *äußeren Faktoren* zählen u. a.:

- Neue Technologien im Bereich der Produktion, der Information/Kommunikation, der Logistik
- Wertewandel
- Veränderungen im Bildungswesen
- Veränderungen in den wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen, z. B. die Bildung der europäischen Währungsunion.

Diese äußeren Faktoren gelten zwar in unterschiedlichem Ausmaß, aber prinzipiell doch für fast alle Unternehmen einer Region und Branche. Deshalb dürften sie zu eher gleichgerichteten Anpassungen der inneren Ordnung (Struktur) der Organisationen führen. Dennoch unterscheiden sich offensichtlich die Strukturen von Unternehmen derselben Branche einer Volkswirtschaft ganz erheblich voneinander, weil die äußeren Faktoren nicht etwa auf „Organisationsautomaten“ wirken, sondern auf Menschen in Unternehmen bzw. Betrieben bzw. Organisationen mit ihrem individuellen und gruppenmäßigen Denken, Fühlen und Wollen. Dies nenne ich den *primären inneren Faktor* des Unternehmens bzw. der Organisation.

Auf der Grundlage der äußeren Faktoren und des primären inneren Faktors bildet sich dann in der Organisation eine innere Ordnung (Struktur) heraus, die ich den *sekundären inneren Faktor* nennen will. Das Denken, Fühlen und Wollen der Menschen im Betrieb, dieser primäre innere Faktor also, ist selbst ein komplexes, lebendiges, sich veränderndes Geschehen, das in formalen und informalen Kommunikations- und Entscheidungsprozessen als Teil der inneren Ordnung nicht nur zum Ausdruck kommt, sondern diese Ordnung auch selbst wieder gestaltend verändert. Zu dieser inneren Ordnung gehören neben der Regelung der Kommunikations- und Entscheidungsprozesse noch andere typische Regelungs- oder Strukturfelder, wie z. B. die Arbeitsorganisation bzw. Arbeitsstrukturierung. Ich werde in Abschnitt 3 im Zusammenhang mit den Elementen einer Sozialordnung darauf zurückkommen.

Es liegt nahe zu vermuten, dass das Denken, Fühlen und Wollen derjenigen Menschen im Betrieb, die über große Einflusschancen verfügen, die innere Ordnung in der Organisation besonders stark prägen. Vor allem die Eigentümerunternehmen, die geschäftsführenden Gesellschafter, die Gründer, die Vorstände sind mit solchen Einflusschancen ausgestattet. In

entsprechend abgeschwächtem Maße kann aber auch jeder Vorgesetzte oder an Entscheidungen Beteiligte und jeder Mitarbeiter die innere Ordnung mitgestalten.

Unser Interesse gilt konkreten Gestaltungsversuchen zwischenmenschlicher Beziehungen im Betrieb. Weil, wie man vermuten darf, die innere Ordnung in Organisationen vor allem von dem Denken, Fühlen und Wollen einflussreicher Akteure im Betrieb gestaltet wird, sind für unsere Perspektive des Zwischenmenschlichen besonders zwei Aspekte interessant:

1. Wie denken die Akteure über ihre eigenen Motive und Fähigkeiten und diejenigen ihrer Mitarbeiter? Welche Gefühle und Willensimpulse sind damit verbunden?
2. Durch welche sozialen Leitbilder und Grundannahmen bzw. Konzepte von erfolgversprechenden Ordnungen des Zusammenlebens und -arbeitens im Unternehmen werden die betriebswirtschaftlichen Ziele und Maßnahmen dieser Akteure bestimmt?

Das jeweilige Menschenbild, bestehend aus Sichtweisen über Eigenschaften, Motive und Einstellungen von Organisationsmitgliedern (STAEHLE, 1999, 191), die individuellen sozialen Leitbilder als Idealvorstellungen der Beziehungsgestaltung der Organisationsmitglieder untereinander und die Grundannahmen der Akteure darüber, welche Beziehungsgestaltungsformen im Rahmen der ökonomischen und technischen Gegebenheiten erfolgversprechend im Sinne der Unternehmensziele sind, finden ihren Ausdruck in Unternehmensleitbildern und in dem Bestandteil der Unternehmensverfassung, der die Innenbeziehungen der Organisationsmitglieder regelt. Dieser Regelungsbereich wird hier *Sozialverfassung* genannt (KOLBINGER, 1979) und im nächsten Abschnitt genauer beschrieben.

Innovative Unternehmenskulturen
Zwölf Fallstudien zeitgemäßer Sozialordnungen
Pullig, K.-K.
2016, VII, 327 S. 7 Abb., Hardcover
ISBN: 978-3-658-07923-9