

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 angelernt. 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 formellen 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 schienen. Erstmals wurde die Bedeutung informeller Organisationsstrukturen wie Gruppenzugehörigkeiten und -normen für die Arbeitsleistung erkannt und ihre Wechselwirkung mit formellen 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 beispielsweise 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 Entscheidungsprämisse des Personaleinsatzes meint den Einfluss einer gezielten Personalrekrutierung und -selektion, um die für das System passenden Personen und Kompetenzen auszuwählen (vgl. Martens und Ortmann 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 Strukturationstheorie (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 Strukturation 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 ihn 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

im Fokus der Führung stehen, während die Person des Mitarbeiters wenig bis keine Berücksichtigung erfährt. Was zählt ist weder die Zufriedenheit noch die Identifikation der Arbeiter mit dem Unternehmen – so wie es bei der Mitarbeiter- und Partizipationsorientierung intendiert wird – sondern lediglich seine Leistung.

Die „Verzählung der Welt“, die sowohl in den organisationalen Strukturen als auch im Führungsverständnis zum Ausdruck kam und maximale Leistung fokussierte, zog mehr und mehr auch negative Konsequenzen mit sich. Durch die starke Arbeitsteilung und die fehlende Partizipation der Mitarbeiter seitens der Führung verloren die Arbeiter den Bezug zum Produkt. Arbeit war reine Erwerbsarbeit, deren einziger Zweck der Lohnbezug war. Dieser rein monetäre Anreiz reichte nicht mehr zur Zufriedenheit der Mitarbeiter aus. Der Frust stieg, die Arbeitsmoral sank ab und damit auch die Produktivität. Zusätzlich kam es zu einer zunehmenden Verknappung des Arbeitskräfteangebots und zum Aufschwung von Arbeiter- und Gewerkschaftsbewegungen, die den einzelnen Arbeiter gegenüber dem Unternehmen stärkten. Diese negativen Folgen der einseitigen Fokussierung von Optimierung der Arbeitsmethoden und -prozesse sowie einer rein autoritären Führung ohne Berücksichtigung menschlicher Bedürfnisse, traten in den durchrationalisierten Unternehmen immer deutlicher zutage. Im Rahmen des aufkommenden Human Relation-Ansatzes (vgl. Kapitel 2.2.2.2) wird der Arbeiter nicht mehr nur als Produktionsfaktor betrachtet, der funktionieren muss und alleinig durch monetäre Anreize motiviert werden kann, sondern auch in seinen persönlichen Bedürfnissen und Motivationen wahrgenommen. Demzufolge rückt ein eher durch soziale Eigenschaften geprägtes Menschenbild in den Fokus. Der Mensch wird als grundlegend motiviert durch seine sozialen Bedürfnisse angenommen. Als Folge der industriellen Revolutionen und der damit verbundenen Arbeitsgestaltung ist die Arbeit sinnentleert. Der verlorengegangene Sinn der Arbeit muss daher durch die sozialen Arbeitsbedingungen wiederhergestellt werden. Anders als abermals angenommen ist der Mensch empfänglicher für sozialen Druck etwa durch die Kollegen in der Gruppe als für die von der Unternehmensführung gesetzten (monetären) Anreize und Sanktionen. Demzufolge ist der Arbeiter vor allem dann durch das Management beeinflussbar, wenn die Vorgesetzten die sozialen Bedürfnisse wie z.B. das Bedürfnis nach Anerkennung befriedigen. Im Zentrum der Führung steht damit nicht mehr nur die Leistung, sondern Bewertungskriterien wie Zufriedenheit der Mitarbeiter und das psychosoziale Wohlbefinden. Die Aufgabe einer Führungskraft wird nicht mehr primär in der Kontrolle von Arbeitsabläufen und der Arbeitsgeschwindigkeit gesehen, sondern beispielsweise in der Schaffung eines guten Arbeits- und Betriebsklima und der Schlichtung bzw. Vermeidung von Konflikten zwischen den Arbeitern (Kirchler 2011, S. 65). Bei persönlichen oder beruflichen Problemen eines Arbeiters, wurde dieser von geschulten Fachberatern unterstützt, um negative Konsequenzen auf die Zufriedenheit möglichst gering zu halten oder beseitigen zu können.

2.3.3 Führungstheorien der Industrie 3.0

Die im Rahmen der dritten industriellen Revolution aufkommenden Informations- und Kommunikationstechnologien ermöglichen eine wachsende Dynamik in der Zusammenarbeit und organisationalen Weiterentwicklungen. Organisationen und auch Führung können nicht mehr in eindimensionalen Theorien beschrieben werden. So gefächert die Organisationstheorien dieser Epoche sind (vgl. Kapitel 2.2.3), so differenziert ist auch das Bild vom Menschen und Mitarbeiter. Dieser wird nicht mehr aus rein rationalem oder sozialem Fokus betrachtet, sondern in seinen Bedürfnissen und Motiven inter- und intraindividuell variierend. Es wird von einer Vielzahl potenzieller Bedürfnisse und Motive ausgegangen, die sich im Laufe der persönlichen Entwicklung und der Entwicklung der Lebenssituation verändern. Auch können diese von Person zu Person eine unterschiedliche Bedeutung oder Relevanz haben (Kauffeld und Sauer 2014, S. 23). Bedürfnisse, Motive und somit auch die Bedürfnisbefriedigung sind also dynamisch. So können Arbeitstätige durch organisationale Erfahrungen neue Motive lernen bzw. entwickeln. Das Gesamtmuster von Motiven und Zielen resultiert in einer bestimmten Karriere- oder Lebensphase aus einer komplexen Sequenz von Interaktionen zwischen anfänglichen Bedürfnissen und organisationalen Erfahrungen. Dies impliziert auch, dass ein und dieselbe Person in verschiedenen Organisationen oder in verschiedenen Bereichen derselben Organisation durchaus unterschiedliche Bedürfnisse entwickeln kann. Die komplexe Bedürfnislage des Menschen bringt mit sich, dass Beschäftigte auf sehr verschiedene Arten von Managementstrategien reagieren können. Es gibt keine Managementstrategie, die für alle Menschen und alle Zeiten als sinnvoll und erfolgreich bezeichnet werden kann (Kauffeld und Sauer 2014, S. 23f.). Dem Bündel an Organisationstheorien dieser Epoche sowie der Komplexität der Mitarbeiter entsprechend, besteht eine Vielzahl unterschiedlicher Führungstheorien, die im Rahmen der Industrie 3.0 entstanden sind bzw. diese Zeitepoche geprägt haben. Eine Aufteilung der Führungstheorien leistet folgende Differenzierung nach unterschiedlichem Fokus der Ansätze:

1. Fokus: Persönlichkeit der Führungskraft

2. Fokus: Führungsverhalten

3. Fokus: Führungssituation

In den nächsten Kapiteln werden einige zentrale Theorien exemplarisch beschrieben. Weitere Theorien finden sich z. B. bei Lippold (2015).

2.3.3.1 Führungstheorien mit dem Fokus auf die Persönlichkeit der Führungskraft

Das erste Theorien-Cluster umfasst Theorien, welche die Persönlichkeit der Führungskraft fokussieren. Führungserfolg gilt als primär begründet durch bestimmte Eigenschaften der Führungskraft wie etwa Intelligenz oder Charisma. Theorien ab den 1980er Jahren fokussieren nicht mehr einzelne Eigenschaften, sondern Eigenschaftsaggregate.

Ein prominentes Modell, welches Forschungen zu Persönlichkeitsmerkmalen hervor-gebracht haben, ist das Big Five Modell nach Costa und McCrae, bei dem fünf Hauptdimensionen der Persönlichkeit angenommen werden hinsichtlich derer sich Menschen unterscheiden: Neurotizismus, Extraversion, Offenheit für Erfahrungen, Gewissenhaftigkeit und Verträglichkeit. Nach einer Metaanalyse von Judge et al. (2002) gibt es dabei einen signifikanten positiven Zusammenhang zwischen Extraversion und Gewissenhaftigkeit jeweils mit Führungserfolg, während sich eine negativer Zusammenhang zu Neurotizismus zeigt. Ebenso gibt es eine Vielzahl von Untersuchungen zum Zusammenhang von Intelligenz mit dem Führungserfolg. Die Ergebnislage ist hier jedoch nicht eindeutig. Es liegt einen große Streuung der ermittelten Zusammenhangswerte vor. Korrelationen von Intelligenz und Führungserfolg liegen je nach Untersuchung zwischen 0.90 und -.13 (Weibler 2001, S. 138). Ein bekanntes Beispiel für die eigenschaftsorientierten Führungsansätze ist die charismatische Führung. Der Wortbedeutung zufolge ist Charisma ein Gnadengeschenk und charismatische Führung als solche begnadete Führung (Neuberger 2002). In Bezug auf Weber definiert Neuberger Charisma als eine „besondere (...) außeralltägliche Qualität der Persönlichkeit“ (Neuberger 2002, S. 146), die sich über bestehende Ordnungen hinweg setzen kann und Neuerungen schafft. Für Weber ist Charisma der Führungskraft ein Auslöser für deren Autorität. Zentral ist hierbei nicht die charismatische Persönlichkeit selbst, sondern vielmehr die Art und Weise, wie diese von den Geführten bewertet wird. Schlüsselwort ist die freiwillige Hingabe der Geführten für den Führenden. Charakteristika einer charismatischen Führung sind visionäres Denken und Zukunftsorientierung, rhetorische und kommunikative Begabungen, Selbstsicherheit und Selbstbewusstsein sowie hohe Erwartungen an die Geführten (Neuberger 2002, nach Tucker 1968).

2.3.3.2 Führungstheorien mit dem Fokus Führungsverhalten

Ansätze mit dem Fokus Führungsverhalten, welche ab den 50er-60er Jahren entstanden sind, konzentrieren sich nicht mehr auf die Frage, welche Persönlichkeitseigenschaften eine Führungskraft aufweist, sondern fokussieren, wie sich eine Führungskraft verhält und welchen Effekt dies auf die Mitarbeiter hat bzw. in welchem Zusammenhang dieses Verhalten mit dem Führungserfolg steht. Drei zentrale Theorien mit diesem Fokus sind:

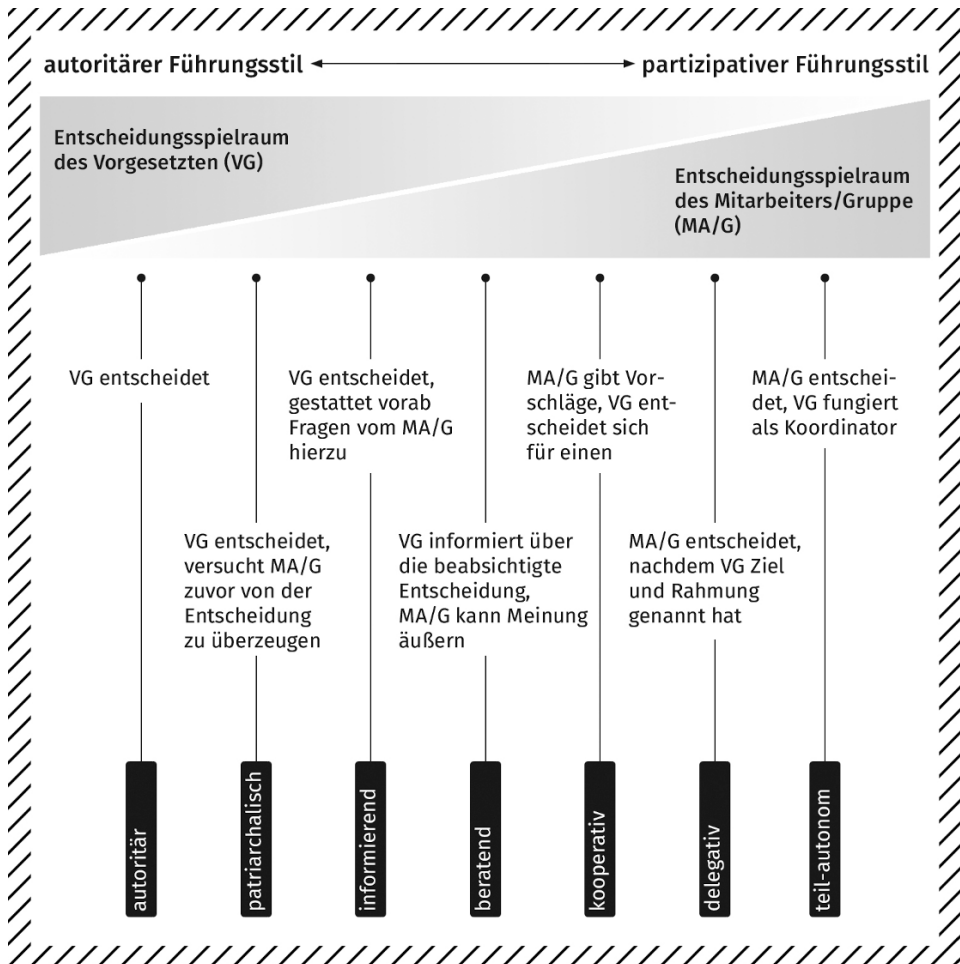


Abbildung 2.1 Kontinuum der Führungsstile nach Tannenbaum und Schmidt. © Eigene Darstellung in Anlehnung an Wunderer (2011, S. 209)

1. Kontinuum der Führungsstile nach Tannenbaum und Schmidt
2. Transaktionale Führung
3. The Managerial Grid (Verhaltensgitter) nach Blake und Mouton

Zu 1.: Kontinuum der Führungsstile nach Tannenbaum und Schmidt

Der Führungsstil-Ansatz von Tannenbaum und Schmidt differenziert verschiedene Arten von Führungsstilen in Abhängigkeit des Grades an Partizipation der Mitarbeiter durch die Führungskraft (s. Abb. 2.1).

1. Der autoritäre Führungsstil: Der autoritäre Führungsstil hat von den beschriebenen Führungsstilen den geringsten Grad an Partizipation. Er kennzeichnet sich dadurch, dass die Führungskraft Entscheidungen alleine trifft. Die Meinung oder Vorschläge der Mitarbeiter bleiben außen vor.
2. Der patriarchalische Führungsstil: Ebenso wie bei dem autoritären Führungsstil trifft die Führungskraft auch bei dem patriarchalischen Führungsstil die Entscheidungen alleine. Bevor die Entscheidungen getroffen werden und entsprechende Anordnungen erfolgen, bemüht die Führungskraft sich allerdings darum, die Mitarbeiter von diesen zu überzeugen. Ihre Meinung ist aber auch bei dieser Art der Führung nicht gefragt.
3. Der informierende Führungsstil: Auch bei diesem Führungsstil liegt die Entscheidung bei der Führungskraft. Kennzeichnend ist, dass sie die Mitarbeiter über die Entscheidungen informiert und darüber hinaus Fragen zu diesen Entscheidungen gestattet. Auf diese Weise soll die Akzeptanz der Mitarbeiter gegenüber den Entscheidungen positiv beeinflusst werden.
4. Der beratende Führungsstil: Beim beratenden Führungsstil werden die Mitarbeiter bereits vor der endgültigen Entscheidung von der Führungskraft über Pläne oder Absichten informiert. Den Mitarbeitern wird die Möglichkeit gegeben, ihre eigene Meinung zu äußern und somit einen potenziellen Einfluss auf die Entscheidung auszuüben.
5. Der kooperative Führungsstil: Bei diesem Führungsstil kommen die Vorschläge zum weiteren Vorgehen aus der Gruppe der Mitarbeiter selbst. Das heißt die Mitarbeiter werden von der Führungskraft aktiv um ihre Meinung gefragt und in den Entscheidungsprozess einbezogen. Die Führungskraft bewertet die unterschiedlichen vorgeschlagenen Alternativen und entscheidet sich dann final für die von ihr favorisierte Handlungsoption.
6. Der delegative Führungsstil: Beim delegativen Führungsstil überträgt die Führungskraft die finale Entscheidung auf die Mitarbeiter. Aufgabe der Führungskraft ist es dabei, im Vorfeld der Delegation den Mitarbeitern Ziele und Probleme sowie die Grenzen für den Entscheidungsspielraum aufzuzeigen.
7. Der teilautonome Führungsstil: Kennzeichnend für diesen Führungsstil ist, dass die Führungskraft nur noch die Rolle des Koordinators nach innen und außen innehat. Die Entscheidung liegt allein bei den Mitarbeitern. Das heißt, dass die Mitarbeiter selbstständig handeln, abwägen und kontrollieren müssen. Dies setzt ein hohes Maß an Expertise der Mitarbeiter voraus.

Die Partizipation bzw. Nicht-Partizipation der Mitarbeiter birgt je spezifische Vor- und Nachteile, die abgewogen werden müssen. Vorteile des autoritären Führungsstils liegen etwa in der hohen Entscheidungsgeschwindigkeit, der Klarheit bezüglich der Entscheidungsautorität und der hohen Produktivität bei routinierten Entscheidungen und Tätigkeiten. Außerdem werden Zeitverluste durch Abstimmungsprozesse sowie Konflikte im Rahmen von Abstimmungen vermieden. Nachteile sind potenzielle Fehlentscheidungen durch die begrenzte Kompetenz einer Person. Außerdem wird das Wissen und Ideenpotenzial der Mitarbeiter nicht ausgeschöpft und eine hohe Abhängigkeit und Unselbst-

ständigkeit dieser erzeugt. Beim Ausfall der Führungskraft ist daher mit einer Entscheidungs- und Handlungsunfähigkeit der Mitarbeiter zu rechnen. Weitere Nachteile liegen in der sinkenden bzw. niedrigen Mitarbeiterzufriedenheit und Motivation sowie im tendenziell niedrigen Qualifikationsniveau der Mitarbeiter und der mangelnden Identifikation dieser mit dem Unternehmen und den Entscheidungen. Nachteile des teilautonomen Führungsstils liegen dagegen in der verlangsamten Entscheidungsfindung insbesondere bei komplizierten Entscheidungen. Weiterhin birgt dieser Führungsstil ein Konfliktpotenzial im Abstimmungs- und Entscheidungsprozess sowie niedrige Geschwindigkeit bei Abstimmungen und Arbeiten, wenn die Mitarbeiter eine eher geringe Selbstdisziplin haben. Wenn kein gemeinsamer Konsens gefunden werden kann, kann dies zu einer Handlungsgelähmtheit führen. Vorteile des demokratischen oder teilautonomen Führungsstils sind etwa das Treffen fachkompetenter Entscheidungen und die Vernetzung von Wissen, welches Synergieeffekte generieren kann. Weiterhin die Forderung und Förderung von Engagement, Kreativität und einer sehr guten Qualifikation der Mitarbeiter. Es kann zudem von höherer Mitarbeitermotivation und Identifikation ausgegangen werden. Durch die stärkere Befähigung und Partizipation der Mitarbeiter ist überdies Entscheidungsfindung und Arbeitsausführung auch bei Abwesenheit der Führungskraft möglich. Welcher der Führungsstile bei Abwägung aller Vor- und Nachteile den größten Führungserfolg verspricht, ist auch abhängig von den Mitarbeitern. Mit steigendem Grad der Partizipation und Entscheidungsverantwortung sind die Mitarbeiter mehr gefordert und benötigen mehr Expertise und Fähigkeiten. So können nicht hinreichend qualifizierte Mitarbeiter mit zu viel Freiraum, wie bei dem teilautonomen Führungsstil vorhanden, überfordert sein und für das Unternehmen schädliche Entscheidungen treffen. Insgesamt kann aber gesagt werden, dass sich Partizipation positiv auf die Arbeitszufriedenheit und die Leistung der Mitarbeiter auswirkt, da sie die Identifikation mit dem Unternehmen und die Qualifikation der Mitarbeiter stärkt.

Zu 2.: Transaktionale Führung

Ordnet man die transaktionale Führung bzw. den Partizipationsgrad der transaktionalen Führung dem Kontinuum der Führungsstile nach Tannenbaum und Schmidt zu, so handelt die Führungskraft zwischen informierend und beratend. Die Führungskraft setzt im Rahmen der transaktionalen Führung die Erwartungen und Ziele fest, die es für den Mitarbeiter zu erfüllen gilt. Dabei kann, muss sie aber nicht im Vorfeld über beabsichtigte Pläne und Entscheidungen informieren. Im Fokus dieser Theorie steht die extrinsische Motivation, die über eine für beide Seiten nutzenorientierte Austauschbeziehung genährt wird. Diese Austauschbeziehung oder Transaktion zwischen Führungskraft und Geführten ist zentrales Element der transaktionalen Führung. Die Führungskraft gibt Ziele und Erwartungen vor. Der Mitarbeiter muss diesen nachkommen und erhält im Gegenzug dazu eine Belohnung bei erfolgreicher Ausführung oder eine Bestrafung bei nicht erfolgter Zielerreichung. Belohnungen extrinsischer Art im beruflichen Kontext können dabei sowohl direkte als auch indirekte Entlohnungen sein, wie etwa Gehaltssteigerungen, Bonuszahlungen, Weiterbildungen oder Beförderung. Auch immaterielle Vergütung

in Form von Entscheidungs- und Handlungsspielräumen sowie der Austausch oder Entzug von Vertrauen sind denkbar. Hierbei sollte das Prinzip der Bedürfnisorientierung gelten. Das heißt, dass bei der Wahl der Belohnung auf individuelle Präferenzen der Mitarbeiter Rücksicht genommen werden sollte (vgl. Franken 2016, S. 39f.). Die Wirksamkeit der Belohnungen ist für den Ansatz der transaktionalen Führung zentral, da die Austauschbeziehung als rational angenommen wird und die Führungskraft und der Mitarbeiter in dieser als rationale Partner agieren. Das heißt, dass beide Parteien ihren Aufwand und Nutzen kalkulieren und danach handeln. Leistung der Mitarbeiter gibt es demnach nur bei entsprechenden Gegenleistungen.

Zur transaktionalen Führung gehört das Konzept Management by Exception, bei dem die Mitarbeiter für Routinefälle selbst entscheiden und handeln und die Führungskraft nur in Ausnahmefällen eingreift. Es kann unterschieden werden in das aktive Management by Exception und das passive Management by Exception. Beim aktiven Management by Exception werden seitens der Führungskraft Fehler und Abweichungen von der Zielvereinbarung gesucht und korrigiert. Beim passiven Management by Exception wird erst korrigierend eingegriffen, wenn Fehler und Abweichungen sichtbar geworden sind. Auch für diesen Führungsstil gibt es zahlreiche Vor- und Nachteile. So bietet die klare Zielsetzung eine Handlungssicherheit für den Mitarbeiter. Außerdem werden die Führungskräfte bei Routineaufgaben entlastet, da genau definiert ist, was zu tun ist, sodass der Kontrollaufwand geringer ist. Allerdings ist die im Ansatz fokussierte extrinsische Motivation nur begrenzt wirksam und macht Handeln von äußeren Anreizen abhängig. Eigene Vorschläge und Ideen der Mitarbeiter sind lediglich sehr beschränkt gefragt, was sich negativ auf die Zufriedenheit und Identifikation mit dem Unternehmen auswirken kann. Weiterhin werden Fähigkeiten der Mitarbeiter nur begrenzt ausgeschöpft und entwickelt.

Zu 3.: The Managerial Grid (Verhaltensgitter) nach Blake und Mouton

Das von Blake und Mouton entwickelte Modell geht davon aus, dass Führungsverhalten immer mindestens zwei Orientierungsrichtungen aufweist: Aufgabenorientierung und Mitarbeiterorientierung. Dementsprechend resultieren die Cluster des Verhaltensgitters aus zwei Achsen (s. Abb. 2.2). Diese sind jeweils in neun Stufen unterteilt, sodass sich insgesamt 81 Verhaltensmuster ergeben. Als zentral werden nach Blake und Mouton aus der Gesamtheit dieser Verhaltensmuster jedoch fünf erachtet, welche nachfolgend kurz skizziert werden (vgl. Blake und McCauley 1995).

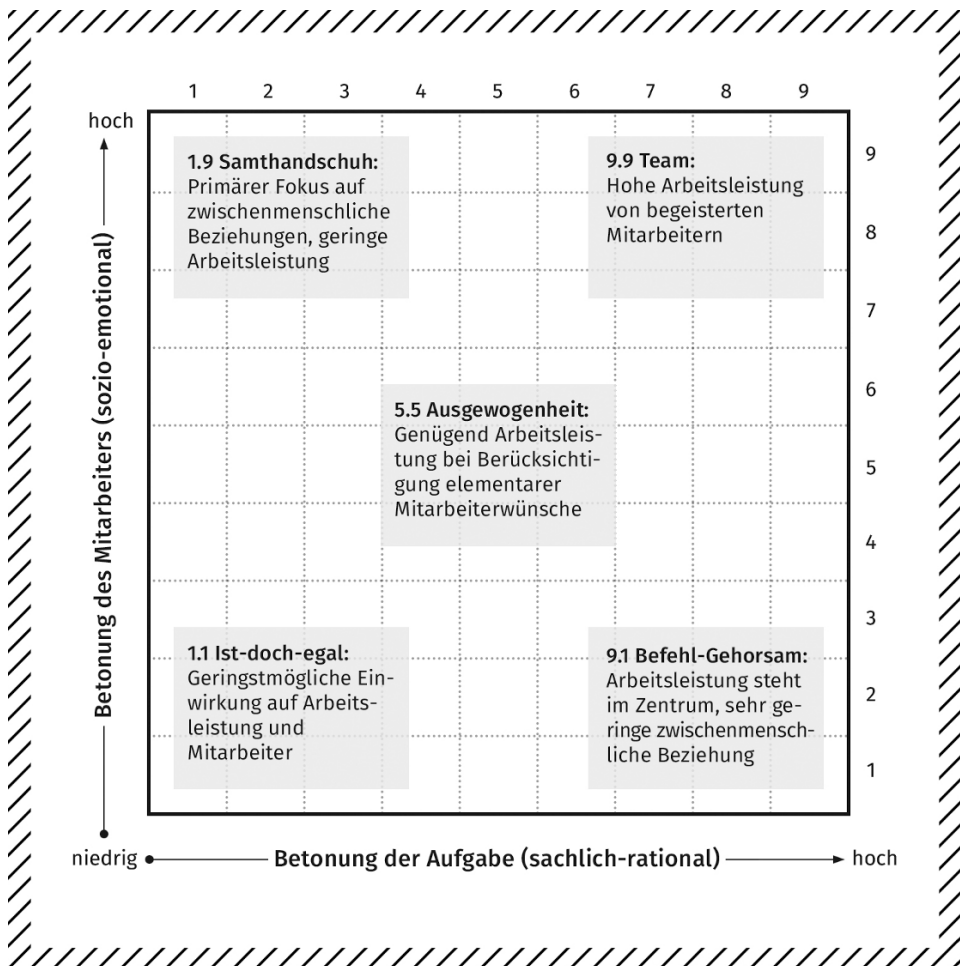


Abbildung 2.2 The Managerial Grid nach Blake und Mouton. © Eigene Darstellung in Anlehnung an Blake und Mouton (1988, S. 28).

- Typ 1.1: Ist-doch-egal: Dieser Typ des Führungsverhaltens betont weder den Menschen noch die Aufgabe oder Arbeitsleistung. Es ist die Form geringstmöglicher Einwirkung und minimaler Anstrengung zur Erledigung der gerade notwendigen Arbeit. Die charakteristischen Motivationen sind zum einen der Wunsch sich möglichst rauszuhalten und wenig Aufwand zu haben, und zum anderen die Angst vor dem Arbeitsplatzverlust bzw. vor der Kündigung.
- Typ 1.9: Samthandschuh: Führung in diesem Verhaltensmuster betont sehr stark die sozio-emotionalen Aspekte und den Mitarbeiter. Die Führungskraft bemüht sich um positive zwischenmenschliche Beziehungen und eine freundliche und angenehme Arbeitsatmosphäre. Gleichzeitig liegt wenig Augenmerk auf der Erfüllung der Arbeiten und

Erreichung der Ziele, was sich negativ auf das Arbeitstempo auswirkt. Zentrale Motivationen dieses Führungstypus sind die Angst vor Zurückweisung und der Wunsch zu gefallen.

- Typ 9.9: Team: Dieser Führungsstil zeichnet sich durch eine starke Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung aus. Die Mitarbeiter zeigen hohe Arbeitsleistung und Arbeitszufriedenheit. Ziele sind gemeinsame Ziele und die Verfolgung dieser gemeinsamen Ziele führt zu optimalem Verhalten. Charakteristische Angst dieses Führungsstils ist die Angst vor Selbstsucht. Als zentraler Wunsch gilt der Wunsch nach persönlicher Erfüllung durch Mitwirkung und Teilhabe.
- Typ 5.5: Ausgewogenheit: Von den fünf Verhaltensmustern ist dieses die moderate Form. Das heißt weder die Arbeitsleistung noch der Mitarbeiter wird in einer extremen Form betont. Das Ausbalancieren der Notwendigkeit zur Arbeitserfüllung bei gleichzeitiger Aufrechterhaltung einer zufriedenstellenden Betriebsmoral und Arbeitszufriedenheit stellt eine angemessene Leistung sicher. Zentrale Motivationen dieses Führungstypus sind die Angst vor Demütigung und der Wunsch dazuzugehören.
- Typ 9.1: Befehl-Gehorsam: Im Fokus dieses Führungsverhaltens steht die Aufgabenerfüllung und Arbeitsleistung. Eine wirksame Arbeitsleistung wird dabei ohne Berücksichtigung der Bedürfnisse der Mitarbeiter erzielt. Der Einfluss persönlicher Faktoren wird auf ein Minimum beschränkt. Charakteristische Motivationen sind die Angst zu versagen und der Wunsch nach Kontrolle, Herrschaft und Dominanz.

Im Fokus der Forschung und den Ansätzen zum Führungsverhalten soll untersucht werden, welches Führungsverhalten zum Führungserfolg beiträgt. Die Ergebnislage zur Führungseffektivität ist jedoch nicht eindeutig und differiert zwischen verschiedenen Studien. Führungserfolg scheint somit nicht nur in Zusammenhang mit dem Führungsverhalten zu stehen, sondern von einer weiteren Variablen – der Situation – abhängig zu sein, die situativ verschiedene Arten der Führung notwendig macht (vgl. Vroom und Jago 2007).

2.3.3.3 Führungstheorien mit dem Fokus Führungssituation

Als jüngster Ansatz gilt der situative Führungsansatz. Grundannahme ist hier, dass sich der Führungsstil, der mit Führungserfolg korreliert, nach den jeweiligen situativen Faktoren richtet, also von Situation zu Situation variieren kann. Dieser Ansatz sieht die Führung in Abhängigkeit etwa der Eigenschaften der Mitarbeiter, der Gruppe, der Aufgabe und der Führungssituation, sodass für eine erfolgreiche Führung unterschiedliche Führungsstile in der Organisation erforderlich sind (vgl. Hentze und Graf 2005, S. 287). Beispielhaft sollen hier zwei zentrale Theorien vorgestellt werden, weitere situative Führungstheorien finden sich z.B. bei Lippold (2015):

- A) Kontingenztheorie
- B) Reifegradmodell

Zu (A): Kontingenztheorie

Die Kontingenztheorie wurde von Fred Fiedler (1967) konzipiert und wird häufig auch als das Modell der effektiven Führung oder als Leader-Match-Concept aufgeführt (Fiedler 1979). Sie geht davon aus, dass primär zwei interagierende Faktoren den Führungserfolg determinieren. Einerseits die Ausprägung der situativen Kontrolle über den Arbeitsprozess und das Arbeitsergebnis, andererseits der Führungsstil, der aufgaben- oder mitarbeiterorientiert sein kann. Für den Führungserfolg ist es dabei entscheidend, dass es eine optimale Passung zwischen der Führungskraft bzw. ihrem Führungsstil und der Führungssituation gibt. Dabei wird Führungserfolg als Effektivität der Führung bezüglich der Arbeitsleistung der Mitarbeiter einerseits und deren Zufriedenheit andererseits gesehen. Der Einfluss, welchen der Führungsstil auf die Effektivität hat, ist dabei abhängig von der Führungssituation, die anhand von drei Dimensionen beschrieben wird (Lippold 2015, S. 38):

1. Positionsmacht
2. Strukturiertheit der Aufgabe bzw. Aufgabenstruktur sowie
3. Beziehung zwischen Führungskraft und Geführten.

Positionsmacht meint das Ausmaß, in dem die Führungskraft Mitarbeiter aufgrund der hierarchischen Position beeinflussen kann. Strukturiertheit der Aufgabe meint den Grad der Strukturierung, wobei stark strukturierte Aufgaben die Koordination und Kontrolle der Tätigkeiten der Mitarbeiter vereinfachen. Die Dimension der Beziehung zwischen Führungskraft und Geführten bildet zuletzt das Verhältnis dieser auf zwischenmenschlicher Ebene ab, wobei sich ein gutes Verhältnis positiv auf die Führungssituation auswirkt. Da sich Führungssituationen hinsichtlich der Dimensionen unterscheiden, geht Fiedler nicht davon aus, dass es einen besten Führungsstil gibt, sondern dass abhängig von der Führungssituation unterschiedliche Führungsstile zielführend sind.

Zu (B): Reifegradmodell

Wie beim Managerial Grid gehen Hersey und Blanchard (1981) von den beiden Dimensionen Mitarbeiterorientierung und Aufgabenorientierung aus. Sie verknüpfen diese beiden Dimensionen darüber hinaus jedoch mit dem aufgabenrelevanten Reifegrad des Mitarbeiters als dritte Dimension. Der Reifegrad des Mitarbeiters ist dabei entscheidender Faktor für die Wahl des geeigneten Führungsstils. Er setzt sich aus der psychologischen Reife einerseits und der Funktionsreife andererseits zusammen, wobei Funktionsreife die fachliche Kompetenz des Mitarbeiters meint, auf welche er zur Erfüllung der Aufgabe zurückgreifen kann. Die psychologische Reife meint die Motivation und Charakteristika des Mitarbeiters, wie etwa Selbstvertrauen oder Selbstachtung, die auch aus der zugrundeliegenden Funktionsreife resultieren können (Bonsen 2003, S. 57). Der Reifegrad des Mitarbeiters ist nicht konstant, sondern aufgabenabhängig. So hat der Mitarbeiter bei gut bekannten, vertrauten Tätigkeiten in der Regel einen hohen Reifegrad, bei neuen Tätigkeiten dagegen oftmals einen geringen Reifegrad (Nicolai 2006, S. 190). Aus den beiden

beschriebenen Dimensionen Fähigkeit und Motivation, die jeweils niedrig oder hoch ausgeprägt sein können, ergeben sich insgesamt vier Reifegradstadien des Mitarbeiters:

Reifegrad 1: kann nicht und will nicht

Reifegrad 2: kann nicht, aber will

Reifegrad 3: kann, aber will nicht

Reifegrad 4: kann und will

Der erste Reifegrad ist dadurch gekennzeichnet, dass beim Mitarbeiter weder die Motivation noch die fachliche Kompetenz zur Aufgabenerfüllung vorhanden sind. Mitarbeiter mit einem Reifegrad der Stufe 2 haben die notwendige Motivation, jedoch Defizite bezüglich der benötigten Fähigkeiten, sodass sie noch stärker angeleitet werden müssen. Im dritten Reifegrad ist die fachliche Kompetenz vorhanden, die notwendige Motivation jedoch nicht. Der höchste Reifegrad kennzeichnet sich dadurch, dass sowohl die notwendige Qualifikation als auch Motivation zur Aufgabenerfüllung vorhanden ist. Entsprechend der Reifegrade ergeben sich vier Führungsstile (vgl. Stock-Homburg 2013, S. 501; vgl. Lippold 2015, S. 45):

- Anweisender Führungsstil: Kennzeichnend für den autoritären Führungsstil ist eine hohe Aufgabenorientierung und niedrige Mitarbeiterorientierung. Die Führungskraft gibt genaue Anweisungen und überwacht die Arbeitsleistung. Der aufgabenrelevante Reifegrad der Mitarbeiter ist niedrig.
- Überzeugender Führungsstil: Der verkaufende Führungsstil zeichnet sich durch eine hohe Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung aus. Die Führungskraft bemüht sich die Mitarbeiter in die Entscheidungen zu integrieren, indem sie diese erklärt und Möglichkeiten für Nachfragen schafft. Die finale Entscheidung liegt jedoch bei der Führungskraft. Auch hier ist der aufgabenrelevante Reifegrad der Mitarbeiter eher gering.
- Partizipativer Führungsstil: Kennzeichen des partizipativen Führungsstils ist eine niedrige Aufgabenorientierung bei hoher Mitarbeiterorientierung. Entscheidungen werden unter aktivem Einbezug der Mitarbeiter getroffen. Der aufgabenrelevante Reifegrad der Mitarbeiter ist mittel bis hoch.
- Delegativer Führungsstil: Dieser Führungsstil zeichnet sich durch eine niedrige Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung aus. Die Verantwortung zur Entscheidungsfindung und -durchsetzung wird von der Führungskraft auf den Mitarbeiter übertragen. Der aufgabenrelevante Reifegrad der Mitarbeiter ist hoch.

Da sich die Reifegrade von Person zu Person unterscheiden und auch für eine Person je nach Tätigkeit verschieden sein können, muss die Führungskraft für den optimalen Führungserfolg jeden Führungsstil beherrschen und situativ entscheiden können, welcher der Führungsstile am geeignetsten ist.

Die situativen Ansätze haben die Führungsforschung um eine wichtige Dimension bereichert. Anstatt Führungserfolg nur auf die Eigenschaften oder das Verhalten der Führungskraft zurückzuführen werden situative Faktoren mitgedacht. Im Ansatz von Hersey und Blanchard darüber hinaus die Fähigkeiten der Mitarbeiter. Nichtsdestotrotz gibt es Kritikpunkte, die zeigen, dass die Ansätze weitergedacht bzw. neue Ansätze konzipiert werden müssen. So wird bemängelt, dass das Führungsproblem durch die starke Vereinfachung sehr komplexer Sachverhalte trivialisiert wird. Außerdem besteht die Gefahr, dass durch die situativen Ansätze die Verantwortung der Führungskraft reduziert wird – schließlich lag es beim Fehlen von Führungserfolg primär an einer Fehldeutung der Situation (Neuberger 2002, S. 529–532).

Literatur

- Adler, P.S. & Kwon, S.-W. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, 27 (1), 17–40.
- Baeker, D. (2016). *Schlüsselwerke der Systemtheorie* (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer.
- Berger, U. & Bernhard-Mehlich, I. (2006). Die Verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie. In A. Kieser und M. Ebers (Hrsg.), *Organisationstheorien* (6. Aufl.) (S. 169–214). Stuttgart: Kohlhammer.
- Blake, R.R. & McCanse, A.A. (1995). *Das GRID-Führungsmodell*. Düsseldorf München: Econ.
- Blake, R. R. & Mouton, J. S. (1988). *Verhaltenspsychologie im Betrieb. Der Schlüssel zur Spitzenleistung. Das neue GRID-Management-Konzept* (2. Aufl.). Düsseldorf München: Econ.
- Bonsen, M. (2003). *Schule, Führung, Organisation*. Münster: Waxmann.
- Burt, R.S. (2005). *Brokerage and closure: An introduction to social capital*. Oxford: University Press.
- Busco, C. (2009). Giddens' structuration theory and its implications for management accounting research. *Journal of Management and Governance*, 13, 249–260.
- Child, J. (1972). Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice. *Sociol*, 6, 1–22.
- Ebers, M. & Maurer, I. (2014). Netzwerktheorie. In A. Kieser und M. Ebers (Hrsg.), *Organisationstheorien* (7. Aufl.) (S. 386–406). Stuttgart: Kohlhammer.
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw Hill.
- Fiedler, F.E., Chemers, M. und Mahar, L. (1979). *Der Weg zum Führungserfolg. Ein Selbsthilfeprogramm für Führungskräfte*. Stuttgart: Poeschel.
- Franken, S. (2016). *Führen in der Arbeitswelt der Zukunft. Instrumente, Techniken und Best-Practice-Beispiele*. Wiesbaden: Springer.
- Freeman, L.C. (1979). Centrality in social networks: Conceptual clarification. *Social Networks*, 1, 215–239.
- Giddens, A. (1984): *Interpretative Soziologie: eine kritische Einführung*. Frankfurt a. M.: Campus Verlag.
- Glock, C.H. & Hochrein, S. (2011). Purchasing Organization and Design: A Literature Review. *German Academic Association for Business Research*, 4 (2), 149–191.
- Hentze, J. & Graf, A. (2005). *Personalwirtschaftslehre 2: Personalerhaltung und Leistungsstimulation, Personalfreistellung und Personalinformationswirtschaft* (7. Aufl.). Bern: UTB.
- Hentze, J. & Kammel, A. (2001). *Personalwirtschaftslehre 1: Grundlagen, Personalbedarfsermittlung, -beschaffung, -entwicklung und -einsatz*. (7. Aufl.). Stuttgart: UTB.

- Hersey, P. (1984). *The situational leader*. New York: Warner Books.
- Hersey, P. & Blanchard, K.H. (1981). So you want to know your leadership style? *Training and Development Journal*, 35, 34–54.
- Hill, W., Fehlbaum, R. & Ulrich, P. (1998). *Organisationslehre 2: Theoretische Ansätze und praktische Methoden der Organisation sozialer Systeme* (5. Aufl.). Stuttgart: UTB.
- Jost, P.-J. (2000). *Ökonomische Organisationstheorie. Eine Einführung in die Grundlagen*. Wiesbaden: Gabler.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R. & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and Leadership: A qualitative and quantitative Review. *Journal of Applied Psychology*, 89 (5), 765–780.
- Kauffeld, S. & Sauer, N.C. (2014). Vergangenheit und Zukunft der Arbeits- und Organisationspsychologie. In S. Kauffeld (Hrsg.): *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor* (2. Aufl.) (S. 15–30). Berlin Heidelberg: Springer.
- Kieser, A. (2006). Der situative Ansatz. In A. Kieser und M. Ebers (Hrsg.), *Organisationstheorien* (6. Aufl.) (S. 215–246). Stuttgart: Kohlhammer.
- Kieser, A. (2014). Managementlehren – von Regeln guter Praxis über den Taylorismus zur Human Relations-Bewegung. In A. Kieser und M. Ebers (Hrsg.), *Organisationstheorien* (7. Aufl.) (S. 73–117). Stuttgart: Kohlhammer.
- Kieser, A. & Ebers, M. (Hrsg.) (2014). *Organisationstheorien* (7. Aufl.). Stuttgart: Kohlhammer.
- Kieser, A. & Walgenbach, P. (2010). *Organisation* (6. Aufl.) Stuttgart: Schäffer Poeschel.
- Kirchler, E., Meier-Pesti, K. & Hofmann, E. (2011). Menschenbilder, Arbeit und Organisationen. In E. Kirchler (Hrsg.) *Arbeits- und Organisationspsychologie* (3. Aufl.) (S. 17–26). Wien: Facultas.
- Lawrence, P.R. & Lorsch, J.W. (1969). *Organization and Environment*. Homewood: Harvard University Press.
- Lippold, D. (2015). *Theoretische Ansätze der Personalwirtschaft. Ein Überblick*. Wiesbaden: Springer.
- Luhmann, N. (1984): *Soziale Systeme: Grundriss einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (1986). *Ökologische Kommunikation*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- March, J.G. & Simon, H.A. (1958). *Organizations*. New York: John Wiley.
- Martens, W. & Ortmann, G. (2014). Organisationen in Luhmanns Systemtheorie. In A. Kieser und M. Ebers (Hrsg.), *Organisationstheorien* (7. Aufl.) (S. 407–440). Stuttgart: Kohlhammer.
- Mayo, E. (1945). *The Social Problems of an Industrial Civilization*. Boston, Mass.
- Nahapiet, J. & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23 (2), 242–266.
- Neuberger, O. (2002). *Führen und führen lassen* (6. Aufl.). Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Nicolai, C. (2006). *Personalmanagement*. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Podolny, J.M. (2005). *Status Signals*. New York: Princeton University Press.
- Pugh, D.S., Hickson, D.J., Hinings, C.R. & Turner, C. (1969). The context of organization structures. *Administrative Science Quarterly*, 14, 91–114.
- Pugh, D.S. & Hickson, D.J. (1971). Eine dimensionale Analyse bürokratischer Strukturen. In R. Mayntz (Hrsg.), *Bürokratische Organisation* (2. Aufl.), 82–93. Köln: Kiepenheuer & Witsch.
- Roethlisberger, F. J. & Dickson, W. J. (1939). *Management and the Worker*. Cambridge, Mass.
- Ruesch, J. & Bateson, G. (1951). *Communication: The Social Matrix of Psychiatr*. New York: W. W. Norton.
- Schreyögg, G. (2016). *Grundlagen der Organisation: Basiswissen für Studium und Praxis*. Wiesbaden: Springer.
- Siedenbiedel, G. (2001). *Organisationslehre*. Stuttgart: Kohlhammer.

- Siepmann, D. (2016). Industrie 4.0 – Struktur und Historie. In A. Roth (Hrsg.), *Einführung und Umsetzung von Industrie 4.0. Grundlagen, Vorgehensmodell und Use Cases aus der Praxis* (S. 17–34). Berlin Heidelberg: Springer.
- Simon, F.B. (2016). Im Netzwerk der Kommunikation. In D. Baeker (Hrsg.), *Schlüsselwerke der Systemtheorie* (2. Aufl.) (S. 131–147). Wiesbaden: Springer.
- Simon, H.A. (1979). Rational decision making in business organizations. *American Economic Review*, 69, 493–513.
- Simon, H. A. (1976). *Administrative Behavior. A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations* (3. Aufl.). New York: Free Press.
- Stachle, W.H. (1998). *Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive* (8. Aufl.). Vahlen.
- Stern, I., Dukerich, J.M. & Zajac, E. (2014). Unmixed signals: How reputation and status affect alliance formation. *Strategic Management Journal*, 35 (4), 512–531.
- Stock-Homburg, R. (2013). *Personalmanagement: Theorien – Konzepte – Instrumente* (3. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Thommen, J.-P. & Achleitner, A.-K. (2012). *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Umfassende Einführung aus managementorientierter Sicht* (7. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Treibel, A. (2000). *Einführung in die soziologischen Theorien der Gegenwart* (5. Aufl.). Wiesbaden: Springer.
- von Rosenstiel, L., Regnet, E., & Domsch, M. E. (Hrsg.) (2014). *Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement*. Stuttgart: Schäffer Poeschel.
- Vroom, V. H. & Jago, A. G. (2007). The Role of the Situation in Leadership. *American Psychologist*, 62 (1), 17–24.
- Weibler, J. (2001): *Personalführung*. München: Vahlen.
- Wunderer, R. (2011). *Führung und Zusammenarbeit. Eine unternehmerische Führungslehre* (9. Aufl.). Köln: Luchterhand.

Muße – Garant für unternehmerischen Erfolg
Ihr Potenzial für Führung und die Arbeitswelt 4.0
Schonfelder, C.
2018, VII, 369 S. 26 Abb., Softcover
ISBN: 978-3-658-17523-8