



Olaf Geramanis · Stefan Hutmacher *Hrsg.*

Der Mensch in der Selbstorganisation

Kooperationskonzepte für eine
dynamische Arbeitswelt

uniscope

Publikationen der
SGO Stiftung



Springer Gabler

uniscope. Publikationen der SGO Stiftung

Reihe herausgegeben von

Markus Sulzberger, SGO-Stiftung null, Glattbrugg, Schweiz

Weitere Bände in der Reihe <http://www.springer.com/series/12146>

Olaf Geramanis · Stefan Hutmacher
(Hrsg.)

Der Mensch in der Selbstorganisation

Kooperationskonzepte für eine
dynamische Arbeitswelt

Hrsg.

Olaf Geramanis
Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Soziale Arbeit
Muttenz, Schweiz

Stefan Hutmacher
Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Soziale Arbeit
Muttenz, Schweiz

ISSN 2626-0581

ISSN 2626-059X (electronic)

uniscope. Publikationen der SGO Stiftung

ISBN 978-3-658-27047-6

ISBN 978-3-658-27048-3 (eBook)

<https://doi.org/10.1007/978-3-658-27048-3>

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

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2020

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 allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

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.

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

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

Geleitwort

Moderne Formen der Selbstorganisation sind notwendig, zeitgemäß und erfolgversprechend. Die Positionierung des Menschen und die verschiedenen Entwicklungen in den Bereichen der Umwelt – Technologien, globale Märkte und Effizienzdruck – haben die Arbeitsgestaltung und die Arbeitswelten in den vergangenen Jahren fundamental verändert. Wir stehen am Anfang dieser grundlegenden Transformation. Damit sind neue Lösungen der Zusammenarbeit und des Zusammenlebens unabdingbar. Wie auch bei anderen großen Entwicklungsschritten in der Vergangenheit, hinkt der Mensch in der Anpassung an die neuen Chancen und Bedingungen hinterher. Damit brauchen Mitarbeitende und Führende gleichsam, soweit möglich, Transparenz und Orientierung über Ausprägungen, Chancen und Risiken. Angst vor der Zukunft ist kein guter Ratgeber. Es ist zentral, über diese Themenbereiche zu informieren, zu forschen, zu debattieren und zu experimentieren.

Alle gängigen Formen von Selbstorganisation stellen an die Betroffenen aller Stufen in Organisationen jeglicher Prägung deutlich höhere Anforderungen bezüglich Arbeit, Leistung und Verhalten als dies in klassischen, bürokratischen Ansätzen der Fall war. Neue Führungskonzepte bringen Freiheit. Erfolge sind aber nur zu erzielen, wenn alle Beteiligten über hohe Kompetenzen im Selbstmanagement und in der Selbstverantwortung verfügen. Der dringende Wunsch, althergebrachte Strukturen zu entsorgen und der tiefliegende, oft emotionsbezogene Drang nach „Neuem“, bringen es oft mit sich, dass zu schnell, zu willig auf die Vorschläge von Beratern hörend und ohne sinnvolle Risikobetrachtung fundamentale Umstellungen in der Art der Zusammenarbeit gemacht werden. Leidtragende sind in der Mehrheit der Fälle die betroffenen Mitarbeitenden sowie die Effektivität und die Effizienz der Organisation.

Humanisierung unserer aktuellen und zukünftigen Arbeit muss ein zentrales Anliegen sein. Es wäre eine Illusion zu glauben, dass Macht und Formalisierung aus den gängigen Formen der Selbstorganisation verschwunden wären. Macht zeigt sich in neuen Gesichtern, oft nicht vorhersehbar, leise und unbemerkt. So stellt sich die berechnete Frage, ob ein Verdikt oder ein Machtwort eines „Chefs“ alter Prägung weniger schwierig zu ertragen sind als ein Mehrheitsentscheid einer Gruppe. Der Formalisierungsgrad in „Holacracy“, einem der meistdiskutierten, aktuellen Ansätze, ist, wie immer deutlicher

wird, sehr hoch. Die errungenen Freiheiten für die Menschen in der Zusammenarbeit und die konsequente Umsetzung der eigenen Identität in der Arbeitswelt setzen zwingend emotional begründete Kompetenzen – Fähigkeiten, Fertigkeiten und Umsetzungswillen – in allen Belangen des Selbstmanagements aller Beteiligter voraus.

Wir haben keine Wahl. Veränderungswille und -fähigkeit sind absolut notwendig, um den neuen Herausforderungen der Digitalisierung, den disruptiven Entwicklungen und der Schnellebigkeit gerecht zu werden. Die klassische Trennung von Denken und Handeln ist definitiv zu überwinden und die Durchlässigkeit von Ideen und Impulsen zur Förderung der Innovation wird zum kritischen Erfolgsfaktor. „Geführte“ und sinnvoll formalisierte Formen der Selbstorganisation bilden hierzu eine sehr gute Grundlage.

Geramanis und Hutmacher legen ein umfassendes, sehr fundiertes und hochaktuelles Werk zum Themenkreis „Der Mensch in der Selbst-Organisation“ vor. Zahlreiche berufene Autorinnen und Autoren behandeln den Themenkreis aus verschiedensten Blickrichtungen, erläutern Chancen und Vorbehalte, geben Einsichten in aktuelle Lösungen aus der Wissenschaft und der Praxis und werten entsprechende Ansätze. Damit ist es den Herausgebern wiederum gelungen, umfassend zu informieren und die Leserinnen und Leser zu inspirieren, im eigenen Umfeld entsprechende Beiträge zu leisten.

Die SGO Stiftung hat dieses Projekt wiederum unterstützt. Es ist eine Ehre bei solchen Vorhaben mitarbeiten zu dürfen. Seit Jahren verbindet die beiden Institutionen mit den entsprechenden Exponenten eine hoch erfreuliche Zusammenarbeit. Dafür bedanke ich mich im Namen des Stiftungsrates der SGO-Stiftung sehr herzlich. Wir wünschen der vorliegenden Publikation eine breite Leserschaft, die das Interesse hat, den aktuellen Herausforderungen gerecht zu werden. Das Werk löst spannende Inspirationen für Experimente und konkrete Umsetzungen aus und berichtet über Erfahrungen, die mögliche Fehlritte verhindern können. Letztlich ist zu hoffen, dass die vorliegenden Inhalte zukünftige Forschungsprojekte auslösen werden.

Glattdbrugg
im Mai 2019

Dr. Markus Sulzberger
Präsident der SGO-Stiftung

Vorwort

„Hat man sein Warum des Lebens, so verträgt man sich fast mit jedem Wie ...“
Friedrich Nietzsche, Götzendämmerung

Der Chef einer Unternehmensberatung sagt: „Es gibt Mitarbeiter, die sich den Knöchel gebrochen haben und trotz Krankschreibung weiterarbeiten. Obgleich sie niemand dazu zwingt, so viel zu arbeiten. Das machen sie inzwischen von sich aus.“ Und weiter sagt er, dass es nicht das Geld und auch nicht die Angst vor dem Abstieg sei, was die Menschen treibe. Es sei die Anerkennung und das Gebrauchtwerden. Die Leute sind auf der Suche nach Sinn im Leben. Die Arbeit gibt ihnen diesen Sinn.

Als wir uns Anfang 2018 dazu entschieden, den Fokus dieses Sammelbands auf die Aspekte Selbstorganisation und Kooperation zu legen, stellten wir fest, dass der scheinbar eindeutige Fokus immer komplexer und unsere eigene und mutmaßlich klare Position immer unklarer wurde. Welche Antworten wollten wir finden? Geht es um „sinnvolle“ Arbeit? Geht es um die „Humanisierung der Arbeitswelt“, um nichthierarchisch und insofern menschengerechter organisierte Arbeit? Geht es um die Überwindung von nicht mehr zeitgemäßen Organisationsformen? Oder ist das alles letztlich dasselbe wie „demokratisch“ organisierte Arbeit und all dies firmiert einfach unter dem Universallabel „Selbstorganisation“?

Der pragmatische Impuls lautete: Was sollte daran falsch sein, wenn der Unternehmensberater so dezidiert von „Sinn“ und dem Stellenwert von „Arbeit“ in der heutigen Gesellschaft spricht? Vielleicht lässt sich darüber das alte Problem lösen, dass wir Menschen einen Sinn suchen, dass „Arbeit“ im Sinne von tätiger Auseinandersetzung mit der „Welt“ nicht nur reine Bedürfnisbefriedigung und Existenzsicherung darstellt, und dann wären wir schließlich am Ende der Entfremdung von Arbeit angekommen? Allerdings bezieht sich der Entfremdungsbegriff von Marx nicht allein auf die Arbeitsbedingungen, sondern z. B. auch auf die Aneignung der Arbeitsprodukte, also auch auf die Eigentums-, die Produktions- und die gesellschaftlichen Machtverhältnisse. Damit müssen die Veränderungen auch auf der Ebene der Organisationen ansetzen. Ebenso stehen tradierte Führungsphilosophien zur Disposition und es drängt sich die Frage auf, ob diese tatsächlich humanitär sind oder ob sie den Menschen vor allem deswegen ein

„Warum“ bieten, damit diese fast jedes „Wie“ ertragen. Dessen ungeachtet gibt es noch immer viele Menschen, denen der Job, um welchen Job es sich auch immer handeln mag und wie auch immer er organisiert ist, primär der Existenzsicherung dient.

Wenn wir in einem zweiten Schritt die Perspektive wechseln und nun vonseiten der Organisation auf den Menschen schauen, dann werden diese nicht mehr nur als austauschbares Personal gehandelt, sondern verstärkt geraten spezifisch menschliche Potenziale wie Kreativität, Eigeninitiative und die Fähigkeit zur Selbstorganisation in den Blick. Die Intelligenz des Handelns lässt sich nicht mehr allein in bürokratischer Planung verorten und das konkrete Handeln im Prozess der Arbeit ist nicht mehr der Vollzug vorangegangener Analysen und Entscheidungen. Insbesondere hoch qualifizierte Arbeit in flexiblen, innovativen Kontexten ist zunehmend an menschliches Arbeitsvermögen gebunden. Wenn wir im Zuge dessen die aktuellen Diskurse über selbstorganisierte Formen kollaborativer Zusammenarbeit betrachten, stellt sich eine vergleichbare Frage: Kommt es auch seitens der Organisation zu einem neuartigen Bündnis, zu einer Versöhnung von Mensch und Organisation? Geht es neben den offensichtlichen Veränderungen wie dem technologischen Wandel, der Digitalisierung, dem Ende der Massenproduktion und der Autoritäts- und Hierarchiekrisis um wahre Emanzipation und Demokratisierung? Und worin liegen die Gründe, wenn innerhalb der Organisation die Abgrenzungen zwischen den Abteilungen aufgelöst, die Hierarchien stark abgebaut und die Formalisierung von Prozessen reduziert werden?

Allerdings sind all die Diskurse über selbstorganisierte Formen keineswegs neu. Tatsächlich ist das Argument, dass zu maschinenartige Organisationen verändert werden sollen, fast so alt wie Organisation selbst. Spätestens seit den 1930er Jahren läuft der Prozess der Befreiung von Organisationen aus ihren Silostrukturen und ihrer Öffnung für Netzwerkstrukturen. Seinerzeit ist Chester Barnard für seine Unterscheidung zwischen formeller und informeller Organisation berühmt geworden. Ausgehend von der organisationstheoretisch deskriptiven Frage, wie es einer Organisation gelingt, verschiedene Formen der Kooperation sicherzustellen, hatte Barnard entdeckt, dass es spontane Formen der Kooperation ebenso gibt wie „deliberative“ Formen, also in Stellenbeschreibungen, Abteilungsstrukturen und Arbeitsabläufen formal festgehaltene Formen der Kooperation. Orientiert an der Frage, welche Funktion Führung hat, hielt Barnard fest, dass Führung nicht nur darin besteht, gleichsam disziplinarisch auf der Einhaltung formaler Festlegungen zu bestehen, sondern zugleich darin, für die informelle, spontane Kooperationsfähigkeit Sorge zu tragen. Denn die formalen Abläufe sind in die informellen auch leistungsbezogen eingebettet.

Erich Gutenberg hatte im Jahr 1951 in seinen „Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre“ geschrieben, dass „freie Formen der Kooperation“ dem hierarchischen System gleichwertig sind und in nichts nachstehen. Man habe immer die Wahl zwischen hierarchischer Eindeutigkeit und zeitaufwendigerer, für taktische Überlegungen anfälligerer Zusammenarbeit. Letztere sei jedoch häufig nicht zu vermeiden. Womit Gutenberg die zuvor proklamierte Gleichwertigkeit selbst relativiert.

Frederick Herzberg erschütterte mit einer revolutionären, empirisch fundierten Theorie 1959 die Wirtschaftswelt, wonach nicht das Geld der Hauptmotivator für zufriedene Arbeit ist, sondern die Tätigkeit selbst sowie Verantwortung und Wertschätzung. Nach seiner Zwei-Faktoren-Theorie, auch Motivator-Hygiene-Modell genannt, gibt es einerseits Faktoren, die auf den Inhalt der Arbeit bezogen sind (Motivatoren), und zum anderen Faktoren, die auf den Kontext der Arbeit bezogen sind (Hygienefaktoren). Natürlich soll die Organisation erfolgreich sein, aber nicht gegen den Menschen, sondern für ihn und mit ihm.

1961 publizierten Tom Burns und George M. Stalker vom Londoner Tavistock Institute ihr Buch „The Management of Innovation“, in dem die Umstellung von einem „mechanischen“ auf ein „organisches“ Organisationsmodell propagiert und ausgearbeitet wurde. „Mechanisch“ sollte heißen, dass man Organisationen bis in die letzten Details der Arbeitsteilung, Arbeitsprozesse und Kontrollstrukturen am grünen Tisch entwerfen konnte. „Organisch“ hieß, dass man vorab nur wusste, dass man nicht wusste, mit welchen Aufgaben und Anforderungen, Kompetenzen und Kooperationsmustern eine Organisation arbeiten würde, sodass man die Organisation von vorneherein dazu befähigen musste, sich „selbstorganisiert“ in der Interaktion zwischen allen Mitarbeitern auf die jeweiligen Möglichkeiten einzustellen.

Anfang der 1970er stand die Humanisierung der Arbeit(swelt) HdA im Vordergrund. Es ging um die „Qualität der Arbeit“. Die Grenzen der „fordistischen“ Massenproduktion und der „tayloristisch“ geprägten Arbeitsorganisation mit dem Fließband als Symbol wurden sichtbar. Verschärfte Rationalisierung und eine Intensivierung der Arbeit hatten die Arbeitsbedingungen zunehmend verschlechtert. Höhere Einkommen und mehr Freizeit verloren angesichts massiver gesundheitlicher Belastungen und Gefährdungen ihre Kompensationsfunktion. Wichtige Ansatzpunkte waren daher die Verbesserung der physischen, psychischen und sozialen Arbeitsbedingungen. Es sollte eine möglichst vielseitige Beanspruchung der menschlichen Eigenschaften und Fähigkeiten nicht nur als ökonomischen und technologischen Ziele, sondern auch aus humanitären Gründen erreicht werden.

Unter dem Titel „Teamproduktion“ ist in den 1980er Jahren diskutiert worden, wie man Teams zur Zusammenarbeit nicht nur untereinander, sondern auch mit der Linie, aus der sie temporär ausgeklinkt werden, befähigen kann. 1990 folgten die Konzepte Lean Production und Enthierarchisierung als Abkehr vom Taylorismus; im Jahr 2000 lag der Fokus auf der New Economy und auf Internet-Start-ups; seit 2010 sind wir bei Begriffen wie Agilität, Holacracy, Reinventing postbürokratischen Organisationen angekommen.

In dieser ganzen Auseinandersetzung, wie sich der Mensch zwischen Selbstorganisation und Kooperation verhält und welche Formen von Organisation ihm gegenüberübertreten, hat uns insbesondere fasziniert, dass sich das Thema einer festen und eindeutigen Bestimmung entzieht. Es ist nicht per se gut oder schlecht – menschlicher oder unmenschlicher. Stattdessen braucht es eine gute Distanz, um verschiedene Perspektiven einnehmen zu können, oder wie es Slavoj Žižek 2009 in „In Defense of Lost Causes“ sinngemäss ausdrückt: Konzentriert man sich auf das Individuum, verliert man

die Gesamtheit der Gesellschaft aus dem Blick, konzentriert man sich auf die Gesamtheit, verliert man das Individuum aus dem Blick.

Pierre Guillet de Monthoux formuliert 2007 die Frage in einer „ästhetischen Perspektive für Ökonomen“ wie folgt: „Wie viel Mensch wollen wir uns in welchen Strukturen leisten, und in welcher Weise vertrauen wir heute in unser eigenes Denkvermögen und unsere Fähigkeiten? Wie kann es uns gelingen, das Sinnes- und Wahrnehmungsvermögen der Organisationsakteure miteinzubeziehen, um die subjektive Objektivität innerhalb von organisationalen Realitäten besser zu verstehen und eine Idee davon zu erhalten, was Individuen zu Gruppen, Organisationen und Gesellschaft zusammenschweißt und in welcher Weise wir kollektive Realitäten erschaffen und welche Art von Klebstoff wirksam ist?“

Fazit: Selbstorganisation in der Arbeitswelt ist ein grundlegend „anderes“ Kooperationsmodell: Selbstorganisation ist nicht Chaos, sie ist nicht führungs-(kräfte-)los, macht nicht alle gleich, ist weder hierarchie- noch kontrollfrei. Sie funktioniert nicht schneller, ist nicht leichter zu handhaben und dient nicht automatisch der Demokratisierung und Motivation der Mitarbeitenden.

Status quo, Führung, Mensch und Digitalisierung

Wir wollen genauer verstehen, was es braucht, damit selbstorganisierte Teams ihren Weg gehen können. Was handelt man sich alles ein, wenn man diesen Weg geht, und was muss bewältigt werden? Es geht uns um die nichttechnische Dimension der Digitalisierung. Diese beinhaltet die Art und Weise, wie Menschen miteinander kooperieren, kommunizieren und auf Augenhöhe arbeiten. In diesem Sinne freuen wir uns, Ihnen den vorliegenden Sammelband vorstellen zu können, der in vier Teile gegliedert ist. Zunächst wollen wir Ihnen kurz vorstellen, unter welchem Fokus wir die jeweiligen Autorinnen und Autoren eingeladen haben, an diesen Themen mitzudenken.

Teil I – Status quo der Selbstorganisation

Selbstorganisation zwischen Individuum, Organisation und Gesellschaft

Früher war von Position, Arbeitsrolle und Stelle die Rede; heute tauchen Begriffe wie Person, Konsens, Kollaboration sowie Motivation, Intuition und sogar Spiritualität auf. Alle diese Begriffe verweisen auf den Menschen selbst und infolgedessen bekommt die Reibungsfläche zwischen Mensch und Organisation etwas sehr Unmittelbares. Der Spruch „Dienst ist Dienst und Schnaps ist Schnaps“ hat sich damit weitgehend überholt. Die Balance von dienstlich und privat, von Nähe und Distanz ist unklar geworden. So sprach Richard Sennett bereits 1974 von der Tyrannei der Intimität, und die Besessenheit davon galt ihm als Indiz für eine „unzivilisierte Gesellschaft“. Ist damit die Zurschaustellung von emotionaler Intelligenz in Arbeitskontexten bereits unzivilisiert? Wie viel Unmittelbarkeit müssen wir zulassen, tut uns gut, ist notwendig?

Dieser erste Teil widmet sich daher der Frage, inwieweit sich individuelle Haltungen ebenso wie die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen über die Zeit hinweg grundlegend geändert haben – oder auch nicht. Ist Arbeit tatsächlich signifikant komplexer und subjektiver geworden? Was sind die Gründe dafür, dass Organisationen einerseits den

Umgang mit Komplexität erproben wollen und andererseits nach wie vor bloße Funktionalität und Hierarchie in den Vordergrund stellen? Woran scheitern die sogenannten „menschlicheren“ Modelle, und um welche Werte ging und geht es eigentlich – bzw. inwiefern spielen Werte überhaupt eine Rolle?

Teil II – Führung und Selbstorganisation

Der Stellenwert von Verantwortung und die Notwendigkeit von Führung

Welche Berechtigung und Relevanz wird der Diskurs über Führung im Allgemeinen und über Führung in der Selbstorganisation im Besonderen zukünftig haben? Welche Interpretationsweisen von Verantwortung werden in der realen Praxis von Führung in Organisationen eine Rolle spielen? Wird es darin Raum und Zeit geben, damit die Individuen ihr eigenes Denkvermögen und ihre Fähigkeiten gebrauchen können, um sich selbst zu emanzipieren? Wenn Selbstorganisationsprozesse sich zunehmend in formalen Settings wie Meetings, prozessualen Abstimmungen und im konkreten Arbeitshandeln abspielen, reicht es aus, lediglich diese Rahmung als Führung zur Verfügung zu stellen? Was geschieht in der Organisation, wenn sich die Grenzen zwischen informellen und formalen Prozessen verändern – und konterkariert Führung automatisch jedes dieser Ziele?

Die „alten“ Humanisierungsziele – von flexiblen, selbstbestimmten Arbeitszeiten über Gruppenarbeit bis hin zu größerer Selbstorganisation und Selbstverantwortung – wurden bereits kurz angesprochen. Spielen diese Ziele noch eine erstrebenswerte Rolle oder werden sie von den Treibern „neuer“ Organisations- und Führungsmodelle abgelöst? Reicht es aus, im Stadium des Pendelns zwischen Zentralisierung und Dezentralisierung zu verbleiben – einfach nur mit neuen Namen, oder ist der Wein in den neuen Schläuchen tatsächlich neu?

Teil III – Mensch und Selbstorganisation

Wie Individuen und Gruppen ihre Kooperation organisieren

Selbstorganisation ist eine Denkweise und Haltung, die nicht einfach nur möglich macht, dass Abläufe innerhalb eines Rahmens existierender Verhältnisse gut funktionieren, sondern dass gerade dieser Rahmen selbst mitreflektiert und potenziell verändern wird. Eine so verstandene Selbstorganisation spiegelt dann eine grundsätzliche Betrachtungsweise von Ordnung und Unordnung wider, verbunden mit der Frage, was dadurch ermöglicht respektive verhindert, was sichtbar gemacht oder was verdeckt wird, was beibehalten oder was verändert werden soll.

Wie weit wird der Mensch in der Selbstorganisation gehen, wie wird sich Selbstorganisation im Kontext von Organisationen verorten lassen, und welche Rolle wird sie in der Transformation der Ordnung der Arbeitswelt spielen? Wird sich Selbstorganisation lediglich pragmatisch als ein raffiniertes Verfahrensprinzip etablieren, das nach dem „Wenn-dann-Schema“ funktioniert, erlernt und angewendet werden kann? Oder steht Selbstorganisation zugleich für einen Diskurs, der über die Frage von optimaler

Arbeitsteilung und Anpassung in Organisationen hinausgeht? Dann würde Selbstorganisation für eine menschliche Fähigkeit zur Emanzipation, Selbstermächtigung und Subjektivierung stehen.

Teil IV – Digitalisierung und Selbstorganisation

Die Zukunft von Kommunikation und Kollaboration unter digitalen Bedingungen

Aus der Praxis und für die Praxis soll dargestellt werden, wie Selbstorganisation zukünftig verstanden werden kann, was der Stellenwert des Menschen ist, wie er seine Funktion in der Welt wahrnehmen und wie er gesellschaftliche Prozesse konstruieren, erfahren und verstehen kann.

Über diesem vierten Teil steht die Frage, für welche Art von Macht Digitalisierung und Computerisierung steht? Was bedeutet es, wenn geistige Prozesse und das Denken mittels Algorithmen erfasst und ausgeführt werden? Ist das Sprechen über Selbstorganisation bereits ein Zeichen dafür, dass wir viel steuerbarer geworden sind? In welcher Weise schlägt die Digitalisierung einen verbindenden Bogen zwischen den rationalen, formalisierten und ordnenden Strukturen einerseits und den informalen, spontanen, sinn-, befriedigungs- und psychosozialen Prozessen innerhalb von Organisationen? Und wie genau würde der Brückenschlag aussehen?

Noch ein Hinweis, bevor es losgeht

Beim Lesen werden Sie feststellen, dass sich einige der Beiträge in ihren Sichtweisen bestätigen und ergänzen, andere wiederum völlig gegensätzliche Positionen vertreten. Diese Perspektivenvielfalt ist beabsichtigt und gewollt. Sie spiegelt sich zugleich in den vertretenen Disziplinen und dem spezifischen Theorie-Praxis-Bezug der Autorinnen und Autoren wider. Es geht uns daher nicht um die Vereinheitlichung einer Lehrmeinung, sondern darum, einen vielfältigen Diskurs anzustoßen.

Wir wünschen viel Freude an der Lektüre!

Basel
im Mai 2019

Die Herausgeber
Olaf Geramanis
Stefan Hutmacher

Inhaltsverzeichnis

Teil I Status quo der Selbstorganisation

1 Zusammenarbeit 5.0 – die kooperative Dimension der neuen Arbeitswelt.	3
Olaf Geramanis	
2 Selbstorganisation und organisationale Kriminalität	27
Markus Pohlmann	
3 Selbstorganisation und die Sinnfrage	41
Rüdiger Heinrich Jung	
4 Teaminteraktionen als Ressource der Organisation – ein doppelt paradoxes Unterfangen	55
Gerhard P. Krejci und Torsten Groth	
5 Netzwerke brauchen Hierarchie. Warum Unternehmen weiterhin Hierarchien brauchen und was sie von der Frauenbewegung, von Don Corleone und vom Taoismus lernen können.	71
Hans-Joachim Gergs und Arne Lakeit	
6 Selbstorganisation in der Aktivgesellschaft – Konturen einer demokratischen Kultur	85
Patrick Oehler	
7 Selbstmanagement als Erfolgsfaktor von Selbstorganisation.	99
Markus Sulzberger	

Teil II Führung und Selbstorganisation

- 8 Freiheiten bewusst organisieren – oder: Wie führe ich eine Organisation in die Selbstorganisation? Ansatzpunkte autonomiefördernder Führung. 125**
Stephanie Kaudela-Baum und Marcel Altherr
- 9 Warum Sinn und das Management von komplexen Veränderungsprozessen zusammengehören. Ein Beitrag zur ko-kreativen Zukunftsgestaltung 143**
Petra Künkel und Alina Grün
- 10 Mobiler, flexibler, selbstorganisierter – Führungstransformation als Voraussetzung für erfolgreichen Wandel 161**
Johannes Willms und Johann Weichbrodt
- 11 Wie Führung die Reaktionsfähigkeit auf die digitale Transformation entwickeln kann – „Creating Responsiveness for the Digital Transformation“ – das CReDiT-Modell 177**
Christiane Müller und Nina Haas
- 12 Unternehmensentwicklung in Zeiten hoher Dynamik. Vom „Wie?“ zum „Wer?“ 193**
Gerhard Wohland
- 13 Vertrauen in Selbstorganisation: drei Seiten der Medaille. 203**
Claudius Fischli
- 14 Selbstorganisation braucht eine neue, eine horizontale Haltung zu Autorität. 215**
Frank H. Baumann-Habersack

Teil III Mensch und Selbstorganisation

- 15 Selbstorganisation und Eigensinn. Über die Unverfügbarkeit des Subjekts 231**
Burkhard Bierhoff
- 16 Die Rückkehr des „Menschlichen“: Integration des Psycho-Sozialen, Emotionalen und Elementaren als Voraussetzung für gelingende Selbstorganisation 247**
Heiko Kleve

17	Wie sich Millennials und Nexters selbst organisieren: Generationen im Widerspruch. So reich und doch so arm.	261
	Karin Lackner	
18	Selbst-Organisation, Subjektivität und das Soziale. Merkmale und Perspektiven	279
	Bringfriede Scheu und Otger Autrata	
19	Was bedeutet eigentlich Selbststeuerung in sozialen Systemen? Oder: Das gruppendynamische Training als Prototyp eines reflexiven Sozialsystems.	293
	Karl Schattenhofer	
20	Fiktion Selbstorganisation. Eine ästhetische Perspektive	307
	Stefan Hutmacher	
Teil IV Digitalisierung und Selbstorganisation		
21	Untergang oder neue Gestaltungsmöglichkeiten von Selbstorganisation in der VUCA-Welt? Konzeptionelle Überlegungen für das Morgen und das Übermorgen	325
	Ulrich Lenz	
22	Selbstorganisation in komplexen digitalen Arbeitswelten.	337
	Daniel Thiemann, Madlen Müller und Arjan Kozica	
23	Von der Information zur Orientierung. Zur (neuen) Rolle der internen Kommunikation in Selbstorganisationen	351
	Constanze Jecker und Simone Huck-Sandhu	
24	Die Rolle von Führungskräften und Berater/innen in digitalen Transformationsprozessen	373
	Hüseyin Özdemir	
25	Sensemaking in selbstorganisierten Produktentwicklungsteams.	385
	Joris Wachter	
26	Selbstorganisation am ICT Service Desk der SBB – ein Erfahrungsbericht.	399
	Reto Schmid	

Autorenverzeichnis

Marcel Altherr Hochschule Luzern, Luzern, Schweiz

Otger Autrata Rottenburg-Feldkirchner Institut für subjektwissenschaftliche Sozialforschung, Feldkirchen, Österreich

Frank H. Baumann-Habersack Burgdorf, Deutschland

Burkhard Bierhoff BTU Cottbus-Senftenberg, Cottbus, Deutschland

Claudius Fischli L3 – Leadership Institut, Appenzell, Schweiz

Olaf Geramanis Fachhochschule Nordwestschweiz, Muttenz, Schweiz

Hans-Joachim Gergs Nürnberg, Deutschland

Torsten Groth Münster, Deutschland

Alina Grün Collective Leadership Institute, Potsdam, Deutschland

Nina Haas Osb international systemic consulting, Wien, Österreich

Simone Huck-Sandhu Hochschule Pforzheim, Pforzheim, Deutschland

Stefan Hutmacher Fachhochschule Nordwestschweiz, Muttenz, Schweiz

Constanze Jecker Hochschule Luzern, Luzern, Schweiz

Rüdiger Heinrich Jung Hochschule Koblenz, RheinAhrCampus Remagen, Remagen, Deutschland

Stephanie Kaudela-Baum Hochschule Luzern, Luzern, Schweiz

Heiko Kleve Private Universität Witten, Witten, Deutschland

Arjan Kozica ESB Business School, Reutlingen, Deutschland

Gerhard P. Krejci Wien, Österreich

Petra Künkel Collective Leadership Institute, Potsdam, Deutschland

Karin Lackner Institut für Organisationsdynamik, Wien, Österreich

Arne Lakeit Ingoldstadt, Deutschland

Ulrich Lenz Hochschule für angewandtes Management, Ismaning, Deutschland

Christiane Müller Osb international systemic consulting, Wien, Österreich

Madlen Müller ESB Business School, Reutlingen, Deutschland

Patrick Oehler Fachhochschule Nordwestschweiz, Muttenz, Schweiz

Hüseyin Özdemir Oezpa Akademie & Consulting, Bornheim-Walberberg, Deutschland

Markus Pohlmann Universität Heidelberg, Heidelberg, Deutschland

Karl Schattenhofer TOPS München Berlin e.V., München, Deutschland

Bringfriede Scheu Fachhochschule Kärnten, Feldkirchen, Österreich

Reto Schmid SBB, Bern, Schweiz

Markus Sulzberger SGO-Verein, Glattbrugg, Schweiz

Daniel Thiemann ESB Business School, Reutlingen, Deutschland

Joris Wachter München, Deutschland

Johann Weichbrodt Fachhochschule Nordwestschweiz, Olten, Schweiz

Johannes Willms Göttingen, Deutschland

Gerhard Wohland Institut für dynamikrobuste Organisation (IdO), Stuttgart und Mainz, Deutschland

Status quo der Selbstorganisation

Selbstorganisation zwischen Individuum, Organisation und Gesellschaft

Früher war von Position, Arbeitsrolle und Stelle die Rede; heute tauchen Begriffe wie Person, Konsens, Kollaboration sowie Motivation, Intuition und sogar Spiritualität auf. Alle diese Begriffe verweisen auf den Menschen selbst und infolgedessen bekommt die Reibungsfläche zwischen Mensch und Organisation etwas sehr Unmittelbares. Der Spruch „Dienst ist Dienst und Schnaps ist Schnaps“ hat sich damit weitgehend überholt. Die Balance von dienstlich und privat, von Nähe und Distanz ist unklar geworden. So sprach Richard Sennett bereits 1974 von der Tyrannei der Intimität, und die Besessenheit davon galt ihm als Indiz für eine „unzivilisierte Gesellschaft“. Ist damit die Zurschau-stellung von emotionaler Intelligenz in Arbeitskontexten bereits unzivilisiert? Wie viel Unmittelbarkeit müssen wir zulassen, tut uns gut, ist notwendig?

Der erste Teil widmet sich daher der Frage, inwieweit sich individuelle Haltungen ebenso wie die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen über die Zeit hinweg grundlegend geändert haben – oder auch nicht. Ist Arbeit tatsächlich signifikant komplexer und subjektiver geworden? Was sind die Gründe dafür, dass Organisationen einerseits den Umgang mit Komplexität erproben wollen und andererseits nach wie vor bloße Funktionalität und Hierarchie in den Vordergrund stellen? Woran scheitern die sogenannten „menschlicheren“ Modelle, und um welche Werte ging und geht es eigentlich – bzw. inwiefern spielen Werte überhaupt eine Rolle?

Zusammenarbeit 5.0 – die kooperative Dimension der neuen Arbeitswelt

1

Olaf Geramanis

„Die Überlieferung liefert uns nicht einem Zwang des Vergangenen und Unwiderruflichen aus. Überliefern, délivrer, ist ein Befreien, nämlich in die Freiheit des Gesprächs mit dem Gewesenen.“

Martin Heidegger: Was ist das – die Philosophie? (1956)

Zusammenfassung

Es wäre fatal, Digitalisierung allein auf ihre technische Dimension reduzieren zu wollen. Die Art und Weise, wie Menschen innerhalb von Organisationen miteinander kooperieren, kommunizieren und sich gegenseitig vertrauen, gehört essenziell dazu. Technik allein, ebenso wie alle Methoden oder Tools, öffnet nur bedingt den Weg dafür. Die Neudefinition von Arbeit und damit zusammenhängend den Führungsaufgaben ist nicht denkbar ohne das Thema Selbstorganisation. Das gemeinsame Arbeiten aller Beteiligten auf Augenhöhe scheint in greifbarer Nähe. Die zentrale Frage lautet: Was macht vertrauensvolle Zusammenarbeit wahrscheinlich und unter welchen Bedingungen sind die Individuen willens und in der Lage, sich in der notwendigen Offenheit aufeinander einzulassen? Dazu wird im Beitrag ein Modell vorgestellt, das zeigt, wie in jeder der vier Industriestufen jeweils kooperiert wurde bzw. wird. Die aktuelle Herausforderung in selbstorganisierten Teams besteht darin, dass sich jedes dieser Teams eigene und für die Situation stimmige Formen der Kooperation selbst und immer wieder neu erarbeiten muss. Diesen Herausforderungen geht der Beitrag nach und bietet einen Ausblick darauf, was zum Gelingen beiträgt und was eher nicht.

O. Geramanis (✉)
Fachhochschule Nordwestschweiz, Muttenz, Schweiz
E-Mail: olaf.geramanis@fhnw.ch

1.1 Gemäßigt radikal – bedingt disruptiv. Wie sich Organisationen verändern

Auf Kongressen, in Fachzeitschriften und in den sozialen Netzwerken wurde die traditionelle und hierarchische Organisation im Zeichen von Digitalisierung und Globalisierung längst für tot und passé erklärt. Es mag deshalb überraschen, dass es solche Organisationen überhaupt noch gibt. Es heißt, dass die Zukunft der „agilen“ Organisation dem „demokratischen“ Unternehmen und einer neuen Art des Arbeitens in Netzwerken gehört. Dieses Narrativ, dass der stattfindende Wandel viel radikaler ist und schneller Raum greift, als wir das jemals vermutet hätten, scheinen wir bereits gar nicht mehr zu hinterfragen, und wir haben ebenso eingesehen, dass diese Disruption noch gar nicht wirklich in unseren Köpfen angekommen ist. So weit – so populär; schließlich müssen ja Fachzeitschriften verkauft und Beratungsmodelle an den Mann und die Frau gebracht werden.

Je einhelliger die schöne neue Arbeitswelt offenbar akzeptiert wird, desto eher drängt sich der Verdacht auf, dass sich Parallelwelten aufbauen: Auf der einen Seite scheint es, als hätten wir uns vollauf mit den Konsequenzen einer Wissens- und Dienstleistungsgesellschaft abgefunden. Auf der anderen Seite folgen wir nach wie vor unbekümmert den ausgetretenen Pfaden der Industriegesellschaft mit ihrem Paradigma der Massenproduktion und Massensteuerung. Die Radikalität einer neuen Arbeitswirklichkeit wird wohl eher beschworen, als dass sie tatsächlich gelebt wird oder Eingang in das reale Handeln der Individuen gefunden hätte. Was nicht verwundert, schließlich bleiben wir stets an unsere Muster gebunden – und sei es auch nur dialektisch. Auf Zentralisierung folgt Dezentralisierung, auf Hierarchie Heterarchie – das ist nur bedingt radikal.

Aber wodurch genau sollten sich demokratische Unternehmen auszeichnen, und wie „anders“ sollten die Mitarbeitenden darin miteinander umgehen? Wie soll das, was unter „Agilität“ verhandelt wird, in den Köpfen implementiert werden, und welche Kooperationsdynamik verbirgt sich dahinter? In diesem Beitrag soll es um die Interdependenz von Organisationssystem und individueller Kooperationsbereitschaft gehen. Die Frage lautet: Unter welchen organisationalen Bedingungen ist es wahrscheinlich, dass Individuen optimal im Sinne der Unternehmensziele kooperieren, und auf welche Erfahrungen können wir diesbezüglich zurückgreifen?

1.1.1 Dienstleistungsgesellschaft

Industriearbeit war und ist Transformation von Materie: Der Produktionsprozess formt nicht nur das Produkt, sondern zugleich die Haltung der Arbeitenden. Der Grundlehrgang „Eisen erzieht“ genoss in der NS-Zeit besondere Aufmerksamkeit, weil die Eisenbearbeitung für die angestrebte Förderung kämpferischer Qualitäten und die Erzeugung von Arbeitsdisziplin von unübertrefflichem Wert zu sein schien. Die Tugenden, die mit

dem disziplinierenden Grundlehrgang angestrebt und gefördert werden sollten, waren: Exaktheit, Sauberkeit, Zuverlässigkeit, Härte, Zähigkeit, Willensstärke, Hingabebereitschaft, Opferwilligkeit und Einsatzbereitschaft (vgl. Kipp 2005). So sahen damals Schlüsselkompetenzen aus, und ein Teil dieser „Tugenden“ wird nach wie vor verlangt.

In Zeiten der Massenproduktion ist man an standardisierte Produkte gewöhnt. Die Form der Arbeit ist durch den maschinenmäßig strukturierten Massenherstellungsprozess bestimmt. Die Konsumenten sind keine Kunden, sondern Abnehmer, so wie die Industriewirtschaft eine Absatzwirtschaft ist: Produkte werden auf der Grundlage von Marktforschungsdaten entwickelt und produziert, dann abgesetzt, die Konsumenten werden sie schon abnehmen. Das Ideal dieser Wirtschaftsformation ist die *economy of scale*: Die Produktionskosten pro hergestellter Einheit nehmen mit zunehmender Produktionsmenge ab.

Aus der Tradition der Industriearbeit kommend, haben funktional-hierarchische Organisationen drei Lücken, die einer unmittelbaren Ausrichtung auf den Kunden grundlegend im Weg stehen: 1) Eine *zeitliche* Lücke, da aufgrund der Trennung von Planung und Ausführung Verzögerungen entstehen. 2) Eine *funktionale* Lücke, weil die ausgeprägte Arbeitsteilung dazu führt, dass nur wenige Mitarbeitende direkten Kontakt zum Kunden haben und von seinen Bedürfnissen eher selten erfahren. 3) Oft wird die Organisation als Apparat betrachtet. Das lässt sie kalt und sperrig erscheinen. Wenn man das Eisbergmodell zur Illustration nimmt, dann wird die Bedeutung all jener Elemente, die sich unter der Wasseroberfläche befinden – und das sind fast alle sozialen Phänomene und emotionalen Motive –, stark unterschätzt. Dies führt vor allem zu einer *sozialen* Lücke.

Wenn nun davon die Rede ist, dass sich diese Industriegesellschaft auflöst, dann bedeutet das nicht, dass sich die Industrie an sich auflöst. Aber sie definiert nicht mehr dominant die Wirtschaft und das Arbeitshandeln. Die mehr oder weniger herkömmlich organisierte Industrie verlagert sich stattdessen in andere Weltgegenden. An ihrer Stelle bildet sich bei uns einerseits eine Konsumgesellschaft aus, die mit einem unüberschaubaren Warenangebot konkurrierender Marken aufwartet, und andererseits das, was wir etwas plakativ „Dienstleistungsgesellschaft“ nennen.

Dadurch kehrt sich die Wertschöpfungskette um und damit auch die Richtung der Leistungserbringung. Das, was gewünscht wird, ist nicht mehr durch das bestimmt, was geliefert wird. Infolgedessen haben wir es immer weniger mit vorgeformten Angeboten zu tun, stattdessen braucht es eine flexible Reaktion auf die Märkte, das heißt auf das, was Abnehmer (Unternehmer, Konsumenten) wünschen. Das bedeutet: Produktlebenszyklen beschleunigen sich und Leistungsanforderungen ändern sich. Produkte und Leistungen werden individualisiert. Damit entstehen hochdifferenzierte und diversifizierte Märkte und Marktdynamiken. Diese stärkere Orientierung am Kunden und dessen individuelle Wünsche erfordert eine zunehmend flexible Organisationsform, die den Ablauf stärker in den Blick nimmt als den Aufbau und den Prozess stärker als die Hierarchie. Konkret heißt dies, dass es in der Betriebs- und Arbeitsorganisation primär um Kommunikation und nicht mehr um Produktion geht.

1.1.2 Die Führung wandelt sich

Dieser Wandel hat sich nicht erst in den letzten Jahren ereignet. Bereits in den 1990er Jahren vollzog sich eine erste große Veränderung, was die Anforderungen an Vorgesetzte und deren Führungsverhalten in Unternehmen anging. Die „neuen“ Ansprüche der sich bereits damals globalisierenden Märkte zwangen die Unternehmen, neue Möglichkeiten in der Flexibilisierung der Prozesse und der Innovationsförderung zu suchen, um die betriebliche Anpassungsfähigkeit zu erhöhen.

Durch Dezentralisierung wurden die hierarchischen Ebenen des Unternehmens abgebaut und damit „flachere Organisationen“ mit kürzeren Informations- und Entscheidungswegen und reduziertem Führungskräftebedarf geschaffen. „Lean“ lautete das Zauberwort, und projekt- und teamorientierte Arbeitsformen forderte und förderte bereits eine Stärkung der Autonomie und Eigenverantwortung der Mitarbeitenden und die Delegation von Entscheidungskompetenzen und Führungsverantwortung „nach unten“.

Bereits zu dieser Zeit belegte die empirische Forschung, dass Leitmodelle kooperativer oder partnerschaftlicher Führung eine größere Rolle spielen als die Konzepte, die sich auf autoritäre Durchsetzung richten. Unternehmen verabschieden sich vom lange gültigen Primat der bewährten Organigramme und setzen verstärkt auf komplexere Modelle wie Matrixorganisation und Projektstruktur, die jeweils bereits einen erhöhten Kommunikationsaufwand erfordern. Führungskräfte verlagern mehr und mehr Entscheidungs- und Gestaltungskompetenz in die Teams, und soweit es nützlich erscheint, binden die Unternehmen Kunden und Lieferanten in den Produktionsprozess ein. Statt auf fest geregelte Arbeitszeiten und Anwesenheitspflicht setzen die Unternehmen wie die Führungskräfte auf mobile Arbeitsplätze, virtuelle Teamarbeit und Arbeitszeitkonten bei freier und selbstverantwortlicher Zeiteinteilung.

Die Veränderung von Führung verläuft in Richtung zu mehr Verständigung, mehr Abstimmung, mehr Einbeziehung, mehr Vermittlung und in diese Richtung wird es weitergehen. In der Zukunft werden Verantwortungsbewusstsein, Kreativität, Eigeninitiative, Risikobereitschaft, Teamfähigkeit und Kommunikationsfähigkeit eine zentrale Rolle bei der Auswahl der Mitarbeitenden spielen. Diese Verhaltensweisen stärken Flexibilität und Engagement und dadurch die Innovationskraft des Unternehmens, erfordern aber ein Umdenken bei den Führungskräften – über die bislang bekannten Führungsinstrumente hinaus.

1.2 Wenn sich die Organisation verändert, ändert sich die Kooperation

1.2.1 Wofür steht Industrie 4.0?

Die Arbeitswelt verändert sich und ehe wir es merken, sind wir bereits in der Industrie 4.0 angekommen. Was es mit diesem Begriff, der an Software-Entwicklung erinnert, auf

sich hat, erfährt man, wenn man die Art und Weise betrachtet, wie sich die Arbeit im Wechselspiel von technischen Neuerungen jeweils angepasst und verändert hat.

Die genauen Start- bzw. Wendepunkte lassen sich eher schwer lokalisieren, weil Übergänge stets fließend und überlappend sind. **Die erste Stufe** lässt sich als „Mechanisierung“ bezeichnen und wird gern beim ersten mechanischen Webstuhl im Jahr 1784 festgemacht sowie allgemein bei den mechanischen Produktionsanlagen, die mithilfe von Wasser- und Dampfkraft betrieben wurden. Dadurch wurde die Mechanisierung von Handarbeit durch Maschinen möglich. **Die zweite Stufe**, Industrie 2.0, war mit der Einführung arbeitsteiliger Massenproduktion mithilfe von Fließbändern erreicht – mit dem Startpunkt 1870 in den Schlachthöfen von Cincinnati, mithilfe von elektrischer Energie. Prägend waren die von Frederick W. Taylor entwickelten Prinzipien der industriellen Arbeitsorganisation (Taylorismus) und das durch Henry Ford eingeführte Fließband innerhalb der Produktion. **Die dritte Stufe**, Industrie 3.0, führt durch Einsatz von Elektronik und IT zur weiteren Rationalisierung und Automatisierung der Produktion. Die erste speicherprogrammierbare Steuerung (SPS) wurde 1969 eingeführt. Dies führte zum einen zur weiteren Rationalisierung und zum anderen zur Einführung variantenreicher Serienproduktionen. Nach der Mechanisierung, Elektrifizierung und Informatisierung steht nun im Rahmen von Industrie 4.0 **die vierte Stufe** an: Die Vernetzung der Produktionsprozesse. Durch intelligente Vernetzung sollen Wertschöpfungsprozesse in Echtzeit geplant und gesteuert werden. Dadurch verspricht man sich flexiblere und effizientere Produktionsprozesse. Erstmals wurde der Begriff Industrie 4.0 im Jahr 2011 zur Hannover-Messe in der Öffentlichkeit verwendet. Seitdem arbeiten zahlreiche Verbände, Plattformen und Institutionen an der Umsetzung von Industrie 4.0.

1.2.2 Das Vier-Felder-Modell der Koordination von Arbeit

Von Walter Benjamin stammt aus dem Jahr 1935 die Aussage: „Wann immer sich die Medien ändern, ändert sich die Gesellschaft“. So lässt sich am Beispiel des Mediums Internets aufzeigen, wie eine ständig steigende Vernetzung der Marktteilnehmer deren Kommunikation untereinander beschleunigt, was zur Folge hat, dass Bestehendes immer schneller an Aktualität verliert, was zugleich einen massiven Wandel in Gesellschaft und Wirtschaft zur Folge hat.

Korrespondierend zu den vier Industriestufen gibt es auch jeweils unterschiedliche Erwartungen an die Mitarbeitenden und an die Art der Zusammenarbeit. In jeder Phase entwickeln sich spezifische Strukturen, die sich unterschiedlich auf die Zusammenarbeit auswirken. In einer arbeitsteiligen Massenproduktion werden die Individuen anders miteinander umgehen als in einer Organisation, die über ein Netz gut abgestimmter kleiner und hochfunktionsfähiger Einheiten verfügen muss, um am Markt bestehen zu können. Tatsächlich sind diese Unterschiede der Koordination von Zusammenarbeit bedeutsam.

Anhand eines Modells sollen mithilfe von zwei Kriterien vier Arten der Zusammenarbeit voneinander unterschieden werden. Die beiden Kriterien lauten:¹

1. Wie intensiv bzw. lose ist die Stärke der Arbeitsbeziehungen?
2. Werden die Individuen vom Organisationssystem als Objekte oder als Subjekte wahrgenommen?

In einer der ersten ausdrücklich netzwerktheoretischen Arbeiten hat der US-amerikanische Soziologe Mark Granovetter „The Strength of Weak Ties“ (1973) die Kraft von schwachen Beziehungen und deren Bedeutung für die Gesellschaft untersucht („strong and weak ties“). In seiner Beschreibung gibt es einerseits Netzwerke, in denen die Menschen starke Verbindungen haben, wie beispielsweise enge Freundschaften. In anderen Netzwerken haben die Individuen eher schwache Verbindungen und kennen sich nur oberflächlich. Granovetter definiert die Stärke von Verbindungen als eine Kombination von vier Komponenten, die die Beziehung charakterisieren: 1) die Menge an Zeit, welche die Personen miteinander verbringen; 2) der Grad der emotionalen Intensität der Beziehung; 3) die Intimität im Sinne eines gegenseitigen Vertrauens und 4) die Art der reziproken Hilfeleistungen.

Granovetter fand nun heraus, dass gerade *schwache* Verbindungen für den Erfolg der Akteure in einem Netzwerk sorgen. Damit ist nicht etwas Normatives gemeint, wie etwa: Innerhalb von Arbeitsbeziehungen sollten die Bindungen immer eng oder – umgekehrt – immer lose sein. Stattdessen geht es um die Frage, in welchem Arbeitskontext welche Bindungsintensität eher zuträglich oder abträglich ist.

Das zweite Kriterium betrifft den Aspekt, inwieweit die Individuen als Subjekte bzw. als Objekte wahrgenommen werden. Die Grundlage für diese Unterscheidung liegt in den Argumentationen rund um das Begriffspaar Gemeinschaft und Gesellschaft, das durch Ferdinand Tönnies (1991) eingeführt und von Max Weber aufgegriffen wurde. Infolgedessen unterscheidet Georg Simmel (1992) in seiner relationalen Soziologie zwischen organischen und rationalen Kreisen. Organische Kreise sind die Familie, in die das Individuum hineingeboren wird, und die Nachbarschaft. Diese Kreise sind konzentrisch. Wer zum engeren Kreis gehört, zählt auch zum weiteren, aber nicht umgekehrt. Rationale Kreise sind militärische, ständische oder unternehmerische Organisationen. Hierbei erfolgt die Gruppenbildung aufgrund bewusster Entscheidungen und rationaler Zusage.

Für meine Argumentation ist folgende Gegenüberstellung geeignet: Wir sprechen von Subjektorientierung als Arbeitsform, die den „organischen Kreisen“ entspricht – hier steht das Subjekt im Vordergrund; und von Objektorientierung im Sinne der rationalen Kreise, bei denen das Individuum „Mittel zum Zweck“ ist.

¹Mit dem vierstufigen Modell beziehe ich mich auf Helmut Wiesenthal (2000), der die *drei* Verfahren Markt, Organisation und Gemeinschaft als „zweitbeste“ Verfahren sozialer Koordination untersuchte.

Wie in Abb. 1.1 zu erkennen ist, ergeben sich aus der losen bzw. starken Dichte, die innerhalb der Beziehungen wirkt, und aus der Subjekt- bzw. Objektorientierung vier unterschiedliche Koordinationsmuster. Diese Muster stellen eine Rahmung dar; sie geben die Art und Weise vor, wie die Zusammenarbeit unter den gegebenen Bedingungen koordiniert wird, und steuern darüber das Handeln der Individuen innerhalb der Organisationsform. Dabei geht es zum einen um **Koordinationsstrukturen**; sie beziehen sich auf die Frage, in welcher Konstellation die Individuen einander zugeordnet sind. Zum anderen geht es um die in dieser Struktur möglichen Spielräume, das heißt um die **Interaktionsprozesse**, in denen die Individuen wechselseitig aufeinander Bezug und Einfluss nehmen.

Die vier Muster bieten für die Individuen unterschiedliche Handlungsmöglichkeiten an, ohne die Handlung selbst zu determinieren. Sie teilen den Individuen auf struktureller Ebene Kompetenzen und Ressourcen zu, regulieren den Zugang zu Entscheidungen und beeinflussen dadurch bis zu einem gewissen Grad die individuelle Handlungssteuerung. Sie setzen einen Rahmen für die Handlungskoordination, in dem bestimmte Entscheidungsspielräume verbleiben.

Das Modell besagt nicht mechanistisch, dass sich die Individuen zwingend auf die jeweils dargestellte Art und Weise verhalten – stattdessen geht es um die Idee „plausiblen Verhaltens“: Von diesem Verhalten kann aufgrund von individuellen Entscheidungen stets abgewichen werden (siehe Tab. 1.1).

Das Modell kann in Anlehnung zu den zuvor beschriebenen Industriestufen gelesen werden, wobei ein Muster weniger einer ganzen Epoche der industriellen Entwicklung

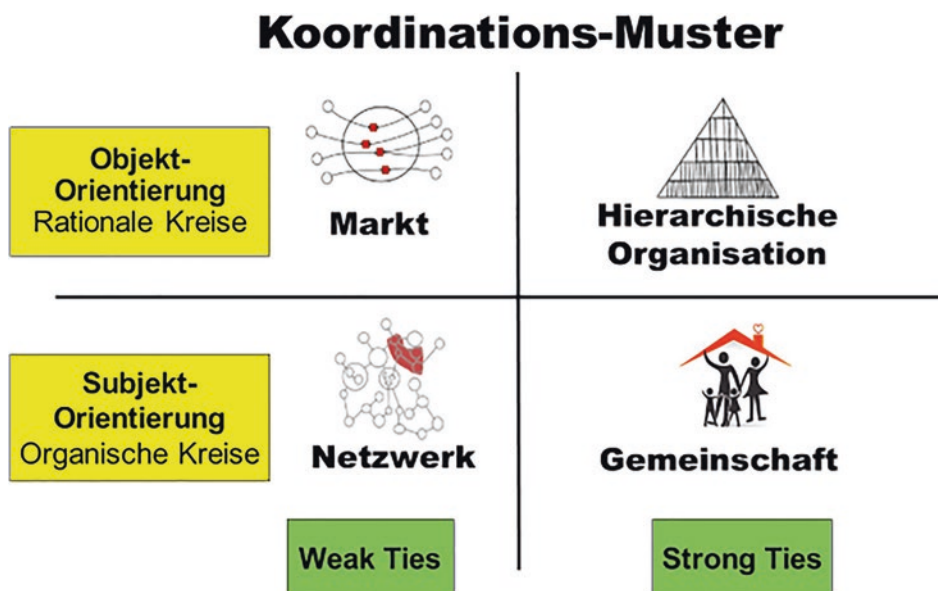


Abb. 1.1 Die vier Koordinationsmuster von Kooperationen

Tab. 1.1 Zusammenfassung – Vier-Felder-Modell der Koordination von Arbeit

Unterscheidung	Gemeinschaft	Hierarchische Organisation	Markt	Netzwerk
Beziehungsart und Abhängigkeit	Kollaboration – wechselseitig abhängig	Kooperation – abhängig von oben nach unten	Tausch – unabhängig in Konkurrenz	Opportunität – interdependent
Konfliktlösung und Sanktionierung	Treue und Pflicht – Ausschluss	Anweisung und Kontrolle – Strafe	Feilschen und Verträge – Rechtsprechung	Reziprozität – Reputationsverlust
Steuerungsmedium	Liebe und affektive Zugehörigkeit; soziale Normen	Macht und Hierarchie; Gehorsam	Preise; Anreiz und Kontrolle	Können und Beziehungen; Kooperation und Konkurrenz
Kommunikationsmedium	Familial; Leistungen für Gemeinwohl	Hierarchisch; Position und Befolgung von Regeln	Geldwertig; Angebot und Nachfrage	Strategisch; Allianz und Anschlussfähigkeit
Flexibilitätsgrad	Niedrig	Niedrig	Hoch	Mittel
Klima und Atmosphäre	Genealogisch; emotional, Gesetz des Wiedersehens	Bürokratisch; formal/diszipliniert	Effizient; genau und/oder miss-träulich	Opportunistisch; „open-ended“

als einem Typus von Unternehmen entspricht. Ebenfalls darf die „Gleichzeitigkeit von Ungleichzeitigem“ nicht außer Acht gelassen werden. Alle vier Muster finden sich in unterschiedlichen Anteilen überall wieder.

1.2.3 Koordinationsmuster: Gemeinschaft

Wie soll man sich die Koordination von Arbeit Ende des 18. Jahrhunderts vorstellen? Per Gesetz bestand in der Schweiz bis ins Jahr 1798 der Zunftzwang, in Preußen wurde er 1810, in Bayern erst 1868 aufgehoben. Die Bezeichnung „Zunft“ für gewerbliche Verbände findet sich für den deutschsprachigen Raum erstmals 1226 in Basel. In Norddeutschland wurden die Zünfte als Gilden und am Niederrhein als Gaffeln bezeichnet. Soziale und karitative Aktivitäten bildeten einen wesentlichen Teil des zünftigen Selbstverständnisses. Rituelle Mahlzeiten, Feste und öffentliche Anlässe dienten der Stärkung der Solidarität unter den Mitgliedern und der Repräsentation zünftiger Identität und Geschlossenheit nach außen. Die Zulassungskriterien hingen von ehelicher Geburt und Ehrlichkeit ab. Weitere Vereinigungen nannten sich Bruderschaft (*fraternitas*), Genossenschaft (*societas*), geschworene Einung (*unio, conjuratio*) oder Innung. Man stieg vom Lehrling über den Gesellen zum Meister auf. Die Übergänge waren von bestimmten Ritualen begleitet. Dieses Modell war zuvorderst ein familiales Erziehungs- und dann

erst Ausbildungskonzept. Der Zweck war ursprünglich auf die Gemeinschaft gerichtet: Fürsorge für das gleichartige Gewerbe und Verfolgen von politischen und kriegerischen, religiösen und sittlichen sowie rechtsgenossenschaftlichen Zwecken.

Derartige Gemeinschaften funktionieren über Subjektorientierung, indem sie an der ganzen Person anknüpfen, und über enge und restriktive Beziehungskonstellationen. Die spezifische Stärke der Gemeinschaft beruht auf Begriffen wie Reziprozität und Vertrauen. Eine solche Gemeinschaft beinhaltet einen askriptiven Mitgliedschaftsstatus, das Prinzip der spontanen Solidarität, die Ressource Vertrauen sowie die Geltung binnenmoralischer Prinzipien und sozialer Normen. Hier steht die Mitgliedschaft weder in zeitlicher noch in personeller Hinsicht zur Disposition. Der Zusammenhalt verdankt sich weder expliziten Regeln noch Verträgen, sondern einem diffusen Bündel von impliziten Erwartungen und Deutungen, denen geteiltes Wissen unterstellt wird.

Solche Gemeinschaften lassen sich nicht willkürlich und via Teamentwicklung „herstellen“. Die familiäre Geschichte ist das „Material“, aus dem sich die gegenseitigen Erwartungen speisen. Nach Peter Fuchs (2014) ist „Familie“ seit der Romantik der Archetyp für die „Erzwingbarkeit nicht erzwingbarer Leistungen“. Und „Liebe“ ist die Aufforderung, dass sich die Liebenden „wechselseitig Höchstrelevanz zuweisen müssen“. Durch derart paradoxe Aufforderungen wird Freiwilligkeit zur sozialen Pflicht gemacht. Die Bedingungen der Möglichkeit von Gemeinschaft erweisen sich als sehr restriktiv, als äußerst anspruchsvoll und exklusiv, gemessen an dem, was die moderne Gesellschaft jedem an Freiheitsgraden zugesteht. Das Moment der individuellen Wahlfreiheit ist dem Wohl der Gemeinschaft untergeordnet.

Wenn wir heute oft und gern den Begriff der „Community“ bemühen, dann sollte dabei bedacht werden, dass dieser Begriff sich auf eben diese Form von Gemeinschaft – als Gesellschafts- und Organisationsform – bezieht. Immer dann, wenn das „Communio-Konzept“ bemüht wird, finden wir uns bei dem wieder, was im Altlateinischen „Kommunion“ bedeutet: nämlich „jemanden mitverpflichten“, „ein Mitleistender sein“. Hinter Begriffen wie Community, Familie, Team, Kollektiv, Kommune verbergen sich Unifikationskonzepte. Wenn wir also tatsächlich das „Community-“ oder „Gemeinschaftskonzept“ anstreben, dann ist es konsequent, ein bestimmtes Maß an Loyalität und Treue von den „Mitarbeitenden“ zu erwarten; demgegenüber müsste aber auch die Organisation verlässlich ihren Teil beitragen und beispielsweise eine lebenslange Zugehörigkeit zusichern.

1.2.4 Koordinationsmuster: hierarchische Organisation

Die hierarchische Organisation funktioniert über Objektorientierung und enge formale Beziehungskonstellationen. Die hierarchische Organisation in ihrer funktionalen Ausrichtung bildet einen deutlichen Gegenpol zur personenorientierten Gemeinschaft und damit zu einer meist patriarchalen (Willkür-)Herrschaft innerhalb familialer Arbeitsformen. Die Merkmale des „Idealtypus der Bürokratie“ lauten: Arbeitsteilung, die auf

funktionaler Spezialisierung beruht, sowie genau fixierte und zugestandene Autoritätshierarchien. Es ist ein System enger Regeln und Verfahrensweisen, das Rechte und Pflichten der Positionsinhaber äußerst verbindlich und restriktiv festlegt. Die Beziehungen sind eng gesteckt, aber auf objektive Kriterien gestützt, sodass Beförderung und Auslese offiziell aufgrund fachlicher Qualifikationen stattfinden.

1911 begründete Frederick Winslow Taylor seinen Ansatz des „scientific management“. Grundlegend dafür war die Erkenntnis, dass industrielle Arbeitsprozesse bis dahin unzulänglich strukturiert und die Arbeiter schlecht ausgebildet waren. Die Organisation von Produktionsprozessen sollte für den großen amerikanischen Massenmarkt tauglich gemacht werden. Der Weg führte über die Objektivierung von Arbeit durch horizontale und vertikale Spezialisierung. Horizontale Spezialisierung impliziert Arbeitsvereinfachung: Wenig qualifizierte Arbeitskräfte können parallel eingesetzt werden. Vertikale Spezialisierung bedeutet Arbeitsverteilung durch Trennung von Planungs-, Anweisungs- und Überwachungsaufgaben sowie Ausführung. Im Zentrum der Managementfunktionen stehen Planung, Organisation und Kontrolle, um einen möglichst effizienten Arbeitsvollzug zu gewährleisten.

Die humane und soziale Dimension wird auf die Erfüllung der Bedürfnisse der Arbeitnehmer in Bezug auf ihre faire Behandlung und gerechte Verteilung von Rechten und Pflichten reduziert. Durch die Anwendung wissenschaftlicher Methoden wird das bürokratische Unternehmen systematisch, planmäßig und berechenbar organisiert und geführt. Die Arbeitsprozesse sind funktional und hierarchisch geregelt. Die Arbeit in tayloristisch-fordistischen Organisationen ist durch Spezialisierung, Standardisierung und Formalisierung gekennzeichnet. Die Arbeitskräfte sind für das System „austauschbar“, die Zuständigkeiten fest geregelt, die Privatsphäre ist von der Arbeitssphäre getrennt.

Bürokratische Hierarchie beruht auf einem institutionalisierten Über-/Unterordnungsverhältnis, das die Handlungsautonomie der untergeordneten Akteure entscheidend einschränkt. Es wird über eine hoheitliche Weisung geführt, der sich die Individuen unterwerfen müssen. Um die gewählten Ziele zu erreichen, können die Individuen gezwungen werden, gegen ihre Präferenzen und Interessen zu handeln, was bis zur Androhung bzw. zur Anwendung von physischer Gewalt führen kann. Die hierarchisch verfasste Organisation koordiniert mittels Autorität und Zwang, nach bürokratischen Regeln sowie unter Einsatz von positiven und negativen Sanktionen. Es existiert eine einseitige Abhängigkeit entlang der Hierarchie von oben nach unten, die mit generellen Verpflichtungen einhergeht, die über den Arbeitsvertrag kündbar sind. Interessanterweise fühlen sich die Mitarbeitenden trotz aller Objektivität und Formalität nach wie vor sehr stark an die Organisation – oder zumindest ihre patriarchale Struktur gebunden. Lebenslange Zugehörigkeiten, hohe Identifikation mit der Organisation sind üblich: Es gibt die „Siemensianer“ und die „Mieleianer“ und es gab die „Pöstler“, von denen es hieß, dass gelbes Blut durch ihre Adern fließe, was deutlich macht, wie stark der Bezug zur Gemeinschaft sein konnte.

Allerdings sind in derartigen Konstellationen Autonomie und Selbstverantwortung keine Themen. Wenn Mitarbeiter „unbotmäßig“ reagieren, gibt es Druck „von oben“. Die darauffolgenden Sanktionen beantworten die Mitarbeitenden wiederum mit „Rache“,

was mit noch härteren Sanktionen abgestraft wird und so weiter. So neigt das System dazu, dass sich beide Seiten in Verhaltensmustern verfangen, die sich nur noch um Dominanz drehen. Die Autoritätsperson wird letztlich zum Sklaven ihrer eigenen Autorität. Das gilt auch noch für das 21. Jahrhundert. Nach Richard Sennett hat als alltägliche Form von Bestrafung innerhalb „klassischer Organisationen“ „das Schamgefühl in den westlichen Gesellschaften den Platz der Gewalt eingenommen“ (Sennett 2008, S. 125). Beschämung ist im Sinne der autoritären Führung die stärkste und (indirekt) legitimierte Form der Bestrafung. Sind Mitarbeiter Beschämungen und Erniedrigungen jedoch wiederholt ausgesetzt, kann das Gefühl verloren gehen, überhaupt noch eine eigene Würde zu haben. Der Mitarbeiter fühlt sich klein, die Führungskraft wirkt dadurch größer und mächtiger. Die Folge: Die Beziehungsebene wird gestört oder sogar nachhaltig beschädigt (vgl. Baumann-Habersack 2017, S. 109).

Formale Organisationen bieten insoweit ein gewisses Mindestmaß an operativer Zuverlässigkeit, aber taugen nur für einigermaßen „sichere“ und stabile Umwelten. Hohe Umweltunsicherheit erfordert dagegen regelmäßig eine Verminderung des Redundanzgrades von Normen und Regeln, das heißt die Flexibilisierung von Struktur und Programm aufgrund von abstrakten Prämissen.

1.2.5 Koordinationsmuster: Markt

Nicht erst seit Anfang der 1980er Jahre stoßen die an Taylors Prinzipien orientierten Arbeitsprozesse an ihre Grenzen (Man denke hierbei das Hawthorne-Experiment und die Human-Relations-Bewegung der 1920er Jahre). Die durch die Massenproduktion entstandenen Sättigungstendenzen der Märkte, die steigende Konkurrenz und die veränderten Kundenanforderungen machen eine größere Produktvielfalt, höhere Produktqualität und kürzere Innovationszyklen erforderlich. Die zunehmende Variabilität und Turbulenz der Nachfrage weisen die bürokratisch-tayloristischen Organisationsstrukturen als zu starr und kostenträchtig aus. Die Krise der 1990er Jahre wird als Wendepunkt angesehen. Damals zeigte sich in vollem Umfang und flächendeckend die Notwendigkeit neuer Anpassungsstrategien für Betriebe. Die Unternehmen sind fortan gezwungen, Organisationsstrukturen und Produktionsprozesse zu flexibilisieren und Innovationsmöglichkeiten zu fördern, wo immer möglich. Das „neue“ Koordinationsmuster der Zusammenarbeit ist das des Marktes. Den Markt an sich gab es schon lange zuvor, neu ist, dass es innerhalb von Betrieben in großem Stil zur Einführung marktförmiger Koordinationsmuster kommt.

Ganz allgemein beruhen Märkte auf Verträgen, das heißt auf formalisierten Tauschbeziehungen. Individuen treffen aufeinander, stehen sich formal gleichberechtigt gegenüber und schließen Verträge. An der Börse geht das oft automatisiert und sehr schnell, anderswo gibt es langwierige Verhandlungen um Vertragsformulierungen und Konditionen. Generell wird auf dem Markt immer wieder alles neu verhandelt und vertraglich vereinbart. Es sollten so wenig Abhängigkeiten wie möglich (bspw. finanzieller, moralischer