

Alternative Organisations- und Führungskonzepte im Wandel der Arbeit

Birgit THOMSON, Corinna WEBER

*Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin
Friedrich-Henkel-Weg 1-25, D-44149 Dortmund*

Kurzfassung: Vor dem Hintergrund des Wandels der Arbeit gehen Organisationen neue Wege im Hinblick auf die Gestaltung ihrer Strukturen und Prozesse der Zusammenarbeit. Um auf Anforderungen des Unternehmensfelds flexibler reagieren zu können, setzen sie auf Konzepte, die auch den Teams und Mitarbeitenden höhere Flexibilitätsgrade und Beteiligungsmöglichkeiten einräumen. Anhand von vier Fallorganisationen stellt der Beitrag auf Basis eines qualitativ explorativen Vorgehens Merkmale neuer Organisationsformen und daraus resultierender Anforderungen für Management und Führung dar. Es zeigt sich in unseren Fallorganisationen ein Fokus auf stärker selbstorganisiertes Arbeiten, welcher sowohl Chancen als auch Risiken im Hinblick auf Wohlbefinden und Gesundheit impliziert.

Schlüsselwörter: Ortsflexibilität, Zeitflexibilität, Selbstorganisation, Führungsanforderungen, Gesundheit

1. Ausgangslage und Ziel des Beitrags

Die digitale Transformation ist einer der wichtigsten Treiber des Wandels der Arbeit mit bedeutenden Implikationen für die Gestaltung von Arbeit (Rothe et al. 2019). In der derzeitigen dynamischen Situation, die durch die Covid-19-Pandemie noch einmal beschleunigt wurde, werden in stärkerem Maße Anpassungsleistungen an neue Situationen und Anforderungen gestellt und zwar sowohl seitens der Organisationen als auch von den Beschäftigten. Diese Anpassungen fallen klassisch strukturierten hierarchischen Organisationen zunehmend schwer (Laloux 2014).

Daher wird mit Bezug auf systemtheoretische Prinzipien (Luhmann 1964, 1981, 1984, 2000, 2011; Parsons 1951; 2012) die Forderung laut, Organisationen müssten sich systemischer und netzwerkartiger aufstellen. Dies impliziert einen grundlegenden Wandel von Strukturen, Abläufen, Orientierungen, der Kultur sowie des Managements- und Führungsverständnisses auf Basis von stärkerer Netzwerkorientierung und Selbstorganisation (Pinnow 2019).

Führung und Management sind in den Organisationsprozessen Schlüsselfaktoren im Hinblick auf die Erreichung der Ziele, aber auch, um Arbeit menschengerecht und gesundheitsförderlich zu gestalten (Montano et al. 2016; Rothe et al. 2017). Durch die beschriebenen Entwicklungen von Organisationen hin zu mehr Flexibilität verändern sich die Anforderungen an diese Schlüsselfaktoren (Thomson et al. 2020; Weber et al. 2018).

Ziel unseres Beitrags ist es vor diesem Hintergrund aufzuzeigen, wie Management- und Führungskonzepte in Organisationen gestaltet sind, die sich an neue Anforderungen anpassen und „systemischer“ werden.

2. Methode

Da die Fragestellung unseres Beitrags eher explorativ ist und die Forschung von Organisationsbedingungen, Führung und Gesundheit unterrepräsentiert ist (Thomson et al. 2020), sind wir in der Analyse qualitativ induktiv vorgegangen. In vier Fallorganisationen, die in ihren Organisationskonzepten im Vergleich zu klassischen Organisationen hohe Flexibilitätsgrade und netzwerkartiges Vorgehen aufwiesen, wurden mit Unternehmensleitungen, operativen Führungskräften und Betriebsräten oder Mitarbeitenden etwa einstündige Interviews geführt (Flick et al. 2015). Die Struktur dieser Interviews folgte dabei halb-standardisierten Interviewleitfäden.

Die Auswertung der Daten folgte der Grounded Theory (Glaser & Strauss 1967), da sich dieses Vorgehen insbesondere für induktiv explorativ zu erschließende Fragestellungen eignet. Die Auswertung der Daten erfolgte unter Anwendung der Software MAXQDA.

3. Ergebnisse

Im folgenden Ergebnisabschnitt stellen wir relevante Aspekte dar, die wir als Kennzeichen von Organisationen, die sich durch hohe Flexibilitätsoptionen in der Arbeitsweise auszeichnen, herausgearbeitet haben. Die vier Fallorganisationen wiesen folgende strukturelle Merkmale auf, die hier steckbriefartig dargestellt werden:

- (a) Fallorganisation A: Beratungsunternehmen, unter 20 Beschäftigte, Innovationsmerkmal: Orts- und zeitflexibles Arbeiten und Führung auf Distanz, Umsetzung des Flexibilitätskonzepts eher implizit
- (b) Fallorganisation B: Unternehmen der Sozialwirtschaft, Beschäftigte ca. 140, Innovationsmerkmal: hohe Eigenverantwortlichkeit für Ergebnisse und Vorgehensweisen in den Teams, Flexibilitätsgrade werden kommuniziert, aber nicht systematisch diskutiert und reflektiert
- (c) Fallorganisation C: Unternehmen der öffentlichen Daseinsvorsorge, ca. 40.000 Beschäftigte, Innovationsmerkmal: expliziter und systematisch gesteuerter Kulturwandel zur Förderung der Selbststeuerung von Organisationseinheiten / Teams bei Ermöglichung zeitflexiblen Arbeitens
- (d) Fallorganisation D: Unternehmen in der Produktentwicklung und Eigenvermarktung eines Gebrauchsguts (eigentliche Produktion externalisiert), Eigenvermarktung des Produkts, ca. 130 Beschäftigte, Innovationsmerkmal: ausschließlich dezentrale Arbeitsweise im Home-Office, starke Werte- und Kulturorientierung, hohe Transparenz und Beteiligung, hoher Reflexionsgrad, systematische und konsistente Weiterentwicklung der Arbeitsweise.

Zentrale Punkte in der erfolgreichen Umsetzung dieser stichwortartig beschriebenen Konzepte sind (a) die Haltung der Unternehmensleitungen, (b) der digital gestützte kontinuierliche diskursive Reflexionsprozess über Werte, Ziele, Prozesse etc. auf allen Ebenen der Organisation, (c) die gemeinsame Orientierung an Werten oder Zielen sowie (d) ein verändertes Verständnis von Management und Führung.

(a) Haltung der Unternehmensleitungen: Die Haltung der Unternehmensleitungen und die konsistente Vorgehensweise bei der Umsetzung der beabsichtigten Innovationsprozesse war maßgeblich für die erfolgreiche Umsetzung der Konzepte. In allen vier Organisationen hatten die Unternehmensleitungen Konzepte zu höheren Flexibilitätsgraden auf der Basis von selbstorganisierten Arbeitsweisen. Die erfolgreiche Um-

setzung war unter anderem abhängig davon, wie explizit diese Konzepte in den Organisationen kommuniziert und vor allem auf allen Ebenen diskutiert und reflektiert wurden. Blieben die Absichten der Unternehmensleitungen eher implizit oder wurden nicht regelmäßig diskutiert und reflektiert, wurde deutlich, dass auf der Mitarbeitenebene die Vision und die Absichten der Unternehmensleitung nur unvollständig verstanden wurden.

(b) Technikbasierte reflexive Selbstorganisation: In allen drei Organisationen waren orts- und zeitflexibles Arbeiten sowie der Abbau von Hierarchien zentrale Strukturelemente der (neuen) Arbeitsweise. Dies impliziert die vermehrte Nutzung digitaler Kommunikationsmittel und stärker selbstorganisierte Arbeitsweisen in Hinblick auf Arbeitszeiten, -orte und z.T. auch -ziele. Dies ist u.a. darauf zurückzuführen, dass die Beschäftigten zu großen Teilen oder sogar ausschließlich im Homeoffice arbeiten, was veränderte und technisch gestützte Kommunikationsformate erfordert. Vor allem in den Fallorganisationen A und D waren aufgrund der überwiegend dezentralen Arbeitsweise hohe Anforderungen an die Selbstorganisation der Mitarbeitenden notwendig. Dies wurde von den Mitarbeitenden überwiegend als Vertrauensbeweis und als Möglichkeit der Vereinbarkeit von Beruf und privaten Belangen bewertet. Es wurde aber auch deutlich, dass für einige Beschäftigten die hohen Anforderungen an Selbstorganisation mit Überforderung, Entgrenzung und Vereinsamung verbunden sein können.

(c) Orientierung über Vision, Werte und Ziele: Damit die Beschäftigten in der oben beschriebenen Weise selbstorganisiert arbeiten und ihr Arbeitshandeln kontinuierlich an Veränderungen anpassen können, benötigen sie einen Orientierungsrahmen. Die Durchdringung und Identifikation mit der Vision und den Zielen basierend auf einem transparenten Wertesystem, welches insbesondere in Unternehmen D für alle Mitarbeitenden eine sehr deutliche Orientierung bietet. Das geteilte Wertesystem dient in Fallorganisation D als Grundlage für einen kontinuierlichen Reflexionsprozess der gewählten Ziele und Handlungsstrategien zur Erreichung dieser.

Die explizite und kontinuierliche Diskussion der neuen Arbeitskonzepte, der Ziele auf Basis von Beteiligung, Vertrauen in die Mitarbeitenden und Teams sorgte in den Unternehmen C und D für ein hohes Bewusstsein und eine hohe Akzeptanz im Hinblick auf die veränderte Arbeitsweise. Die Interviewten aller vier Organisationen betonten, dass ein hohes gegenseitiges Vertrauen eine zentrale Anforderung zur Einführung flexiblerer Arbeitsformen sei. Grundlegend dabei ist ein positives Menschenbild der Leitung, Partizipation bei der Zielsetzung und Umsetzung von Arbeitsprozessen, die Wertschätzung individueller Stärken, und vor allem auch der konstruktive, angstfreie Umgang mit Fehlern.

(d) Führung und soziales Miteinander: Das notwendige hohe gegenseitige Vertrauen war nicht in allen Organisationen durchgängig von Beginn der Umstellung auf stärker flexible Arbeitsweisen vorhanden. Vor allem in Organisation C, die ausgehend von einer klassisch-hierarchischen Unternehmensorganisation den Veränderungsprozess angestoßen hatte, gab es viele Widerstände insbesondere seitens des mittleren Managements und der Führungskräfte. Zur Abmilderung dieser wurden teilweise Kritikgespräche zwischen der Programmleitung und skeptischen Führungskräften geführt oder in Einzelfällen auch Führungskräfte von ihren Führungsaufgaben entbunden.

Mit dem systematischen Vorgehen hat Unternehmen C ganz explizit versucht die Rolle der Führungskräfte zu wandeln. Mit den teamspezifischen Lösungen variiert auch die Ausgestaltung der Führungsrolle. Diese neuen, in die Zukunft gedachten Konzepte von Führung waren in Organisation D bereits etabliert. Hier bestanden im Sinne von „servant leadership“ (Greenleaf 1977) die Aufgaben der Führungskräfte da-

rin, in ihrem Team die Vision und die Ziele präsent zu machen bzw. zu halten, Orientierung zu bieten, Transparenz und Klarheit zu schaffen, Richtung zu bieten, Hürden aus dem Weg räumen, Konflikte zu klären, und Schnittstellen mit den anderen Organisationseinheiten zu koordinieren.

4. Fazit

Ziel unseres Beitrags war auf Basis der Kontrastierung von vier Fallorganisationen die Beantwortung der Frage, welche Kennzeichen Organisationen aufweisen, die ihre Anpassungsfähigkeit durch die Veränderung von Strukturen, Prozessen und Kultur optimieren möchten. Zudem wollten wir daraus resultierende Anforderungen an veränderte Management- und Führungskonzepte identifizieren. Zentral in diesem Zusammenhang war eine deutliche Positionierung der Unternehmensleitungen zu dem Konzept erhöhter Flexibilität, die explizite und kontinuierliche Reflexion und entsprechend glaubwürdiges Rollenverhalten der Leitung.

Wir können auf Basis unserer Fallbeispiele resümieren, dass Organisationen, die im Sinne höherer Anpassungsfähigkeit und Flexibilität als Reaktion auf Umwelt-, Markt- und Wettbewerbserfordernisse den Weg der hierarchischen Organisation hinter sich lassen wollen, Strukturen, Prozesse und Kultur eher in einem systemischen Organisationsverständnis gestalten müssen. Dies impliziert flache Hierarchien, dezentrale Arbeitsweisen, Verantwortungsdelegation in die Teams/an die Mitarbeitenden, mehr Selbstorganisation und bedarfsorientierte Technikunterstützung (Laloux 2014). Insbesondere bedarf es eines neuen Verständnisses von Management und Führung, das in Abkehr der Prinzipien Kontrolle, Steuerung und Macht geprägt ist und stattdessen sich den Prinzipien der Unterstützung und Ermöglichung verpflichtet fühlt (Blessin & Wick 2017; Weber et al. 2018).

5. Literatur

- Blessin B, Wick A (2017) Führen und führen lassen. Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung. Konstanz: UVK Universitätsverlag.
- Flick U, Von Kardorff E, Steinke I (2015) Was ist qualitative Forschung? Einleitung und Überblick. In: Flick U, Von Kardorff E, Steinke I (Ed) Qualitative Forschung – ein Handbuch. Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag, 13-29.
- Glaser BG, Strauss AL (1967) The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research. New York: Adline de Gruyter.
- Greenleaf RK (1977) The servant as leader. In: R. K. G. Center, Greenleaf RK (Ed) Servant Leadership. New York: Paulist Press.
- Laloux F (2014) Reinventing organizations. A guide to creating organizations inspired by the next stage in human consciousness. Brussels: Nelson Parker.
- Luhmann N (1964[1995]) Funktionen und Folgen formaler Organisationen. Berlin: Duncker und Humblot.
- Luhmann N (1981) Organisationen im Wirtschaftssystem. In: Ders (Ed) Soziologische Aufklärung 3. Soziales System, Gesellschaft, Organisation. Opladen: Westdeutscher Verlag, 390-414.
- Luhmann N (1984 [1994]) Soziale Systeme. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Luhmann N (2000) Organisation und Entscheidung. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann N (2011) Einführung in die Systemtheorie. Heidelberg: Auer.
- Montano D, Reeske-Behrens A, Franke F (2016): Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt. Führung. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg).
- Parsons T (1951) The Social System. London: Routledge.
- Parsons T (2012) The social system. New Orleans: Quid Pro Books.

- Pinnow DF (2019) „Spärenmodell“ der systematischen Führung. In: Groß M, Müller-Wiegand M, Pinnow DF (Ed) Zukunftsfähige Unternehmensführung, Ideen, Konzepte und Praxisbeispiele. Wiesbaden: Springer Gabler, 47-67.
- Rothe I, Adolph L, Beermann B, Schütte M, Windel A, Grewer A, Lenhardt U, Michel J, Thomson B, Formazin M (2017) Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt. Wissenschaftliche Standortbestimmung. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg).
- Rothe I, Wischniewski S, Tegtmeier P, Tisch A (2019) Arbeiten in der digitalen Transformation. Chancen und Risiken für menschengerechte Arbeitsgestaltung. Zeitschrift für Arbeitswissenschaft 73: 246-251.
- Thomson B, Steidelmüller C, Schröder T, Wittmers A, Pundt F, Weber C (2020) Der Zusammenhang organisationaler Rahmenbedingungen und Gesundheit bei Führungskräften und Beschäftigten. ASU-Arbeitsmedizin Sozialmedizin Umweltmedizin (Sonderheft Führungsforschung), 55
- Weber C, Thomson B, Pundt F (2018) Die Notwendigkeit von Führung in einer digitalisierten Arbeitswelt - eine Netnografie. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg).



Gesellschaft für
Arbeitswissenschaft e.V.

Arbeit HUMAINE gestalten

67. Kongress der
Gesellschaft für Arbeitswissenschaft

Lehrstuhl Wirtschaftspsychologie (WiPs)
Ruhr-Universität Bochum

Institut für Arbeitswissenschaft (IAW)
Ruhr-Universität Bochum

3. - 5. März 2021

GfA-Press

Bericht zum 67. Arbeitswissenschaftlichen Kongress vom 3. - 5. März 2021

**Lehrstuhl Wirtschaftspsychologie, Ruhr-Universität Bochum
Institut für Arbeitswissenschaft, Ruhr-Universität Bochum**

Herausgegeben von der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.
Dortmund: GfA-Press, 2021
ISBN 978-3-936804-29-4

NE: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft: Jahresdokumentation

Als Manuskript zusammengestellt. Diese Jahresdokumentation ist nur in der Geschäftsstelle erhältlich.

Alle Rechte vorbehalten.

© **GfA-Press, Dortmund**

Schriftleitung: Matthias Jäger

im Auftrag der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Ohne ausdrückliche Genehmigung der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. ist es nicht gestattet:

- den Kongressband oder Teile daraus in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) zu vervielfältigen,
- den Kongressband oder Teile daraus in Print- und/oder Nonprint-Medien (Webseiten, Blog, Social Media) zu verbreiten.

Die Verantwortung für die Inhalte der Beiträge tragen alleine die jeweiligen Verfasser; die GfA haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.

Screen design und Umsetzung

© 2021 fröse multimedia, Frank Fröse

office@internetkundenservice.de · www.internetkundenservice.de