

Online-Klausur Moderne Organisationstheorien (MOT)

Sommersemester 2020 / 23.07.2020

Name: Nils Pintér
Geburtstag: 11.07.1996
Matrikelnr.: 410801
Studiengang: Master Berufs- & Wirtschaftspädagogik Fachsemester: 2/4

Wordcount: 1.495 /1.500

- Teil A -

Aufgabe A1:

(30 Pkt.)

In dem in der Aufgabe dargestellten Fall treten mehrere Akteure auf. Zum einen gibt es Dr. Paul Mehlhorn, der im Jahr 2013 das Unternehmen TechChem AG gründete. Paul ist damit ein Akteur der Mikroebene, während sein Unternehmen als Akteur auf der Makroebene agiert. Weiterhin sind sechs Ingenieure und drei Techniker als Unternehmensstamm als Mitarbeiter von Beginn an als Akteure im Unternehmen dabei. Als weiterer Akteur auf der Makroebene ist die Universität zu sehen, bei der Paul vor seiner Unternehmensgründung gearbeitet hat und damit Einfluss auf sein späteres unternehmerisches Handeln nimmt. Eine Nebenrolle nehmen weiterhin die Kunden des Unternehmens, wie zum Beispiel die italienischen und schweizer Unternehmen (Z.62), als Akteure auf der Makroebene ein. Als Teil des bereits genannten Ingenieurteams spielt Lisa Schnabel als Akteur auf der Mikroebene eine wichtige Rolle (Z.54). Das bereits erwähnte Mitarbeiterteam stieg im Laufe der Jahre auf 50 Personen an. Hierbei spielen besonders die neuen Mitarbeiter eine Rolle und sollten daher differenziert vom Gründerstamm betrachtet werden. Zu diesem Gründerstamm gehören weiterhin als Akteure der Mesoebene die Mitarbeiter Lutz und Oskar.

In dem Text über das Unternehmen TechChem AG sind sowohl Prozesse auf Mikro- und Meso-, als auch auf Makroebene zu erkennen. Da diese Prozesse in unterschiedlichen zeitlichen Abschnitten ablaufen und sich einige Fragen zur Veränderung der Arbeitsweise im Unternehmen stellen, bietet es sich an nachfolgend den entstehenden Problemen mit dem Sinnstiftungsansatz nach Weick auf den Grund zu gehen. Damit soll der Sinn der Handlungen und Ereignisse aus verschiedenen Blickwinkeln auf Denkprozesse projiziert werden.

Weick setzt am Anfang des Sinnstiftungsprozesses das Eintreten **eines „Ökologischen Wandels“** voraus (VL2: 13). Die erste betrachtete Prozesskette soll an dieser Stelle die Sinnstiftung der Unternehmensgründung betrachten. Als nicht routinemäßiges Ereignis stellt die Unternehmensgründung 2013 für Paul einen Ökologischen Wandel dar (Z.1-2). Als Auslöser dieses Prozesses kann die Dissertation von Paul gesehen werden (Z. 3), in der er sich mit ökologisch nachhaltigen Kühlschmierstoffen beschäftigt hat.

Eine in der Prozesskette vorgesehene **Gestaltung** (VL2:13) findet in Form der Interaktion mit der Umwelt durch das Gewinnen von Kunden aus der Medizintechnik und der Automobilindustrie statt (Z.9). Um die Nachfrage bedienen zu können, baut sich Paul einen Mitarbeiterstamm aus 9 Personen auf, die er nach dem „Gebot der offenen Tür“ führt (Z13). Als weitere Gestaltungsmaßnahme der ersten Prozesskette kann die Ausstattung der Mitarbeiter mit ordentlichen Festgehältern, unbefristeten Verträgen, flexiblen Arbeitszeiten und Prämienzahlungen für Umweltfreundlichkeit

interpretiert werden. Zudem fordert er zur Gestaltung der Implementation seines Unternehmens am Markt von seinen Mitarbeitern überdurchschnittliche Leistungen mit Überstunden und einer strengen Urlaubsregelung (Z.35-38). Weitere sinnstiftende Gestaltungsmaßnahmen sind die Aufgabenverteilung nach Kundensegmenten und das Verschaffen eines Überblicks über die gesamten Wertschöpfungsprozess von den Mitarbeitern (Z.41-44). Neue Irritationen, die im Ansatz nach Weick an dieser Stelle bereits möglich sind (VL2: 13) , finden allerdings nicht statt.

In der nächsten Prozessphase, der **Selektion** (VL2:13), sollen mögliche Erklärungen für die Gestaltung betrachtet werden. Als Erklärung für den Gewinn von Kunden aus der Medizin und Automobilbranche kann schlicht die bestehende Nachfrage nach ökologischen Schmierstoffen betrachtet werden. Der Führungsstil von Paul begründet sich mit den Erfahrungen von Paul an der Uni, wo er nie richtig wertgeschätzt wurde (Z.26). Dies will er durch Innovationsklassenfahrten ändern (Z.33). Weiterhin spielt für die Gestaltungsmaßnahme der unbefristeten Verträge auch die negative Erfahrung von Paul mit den unbefristeten Verträge eine zentrale Rolle (Z.30). Die Prämien für Umweltfreundlichkeit können auf das stark ausgeprägte Umweltbewusstsein von Paul, der immer mit dem Rad auf Arbeit kommt (Z.19-22), zurückgeführt werden. Die Gestaltungsmaßnahmen hinsichtlich der Arbeitseinstellung und der Arbeitsaufteilung können damit Begründet werden, dass Paul darin eine Notwendigkeit der Kundenbindung sieht (Z.44-47).

Mit Blick auf die Retention (VL2:13), stellt sich als Ergebnis des Prozesses der Erfolg des Unternehmens durch das Wachstum auf 50 Mitarbeiter heraus. Die Unternehmensleitung hat also gelernt, dass die Unternehmensgründung erfolgreich war und die angewendete Gestaltung zu positiven Ergebnissen führt.

Als Bezugsrahmen nutzt Paul die Erfahrungen aus der Arbeit an der Universität (Z.26-34) und die Stammmitarbeiter der Erfahrungen aus der guten Anfangszeit des Unternehmens. Indikatoren sind zum Beispiel die Unternehmensgründung oder auch die Einführung des neuen Projekts „Infusion“.

Aufgabe A2:

(10 Pkt.)

Der zweite Ansatz ist der dynamische Ansatz nach Hatch. Dabei können die persönlichen Einstellungen gegenüber der Umweltfreundlichkeit (Z.22) und die Erfahrungen mit der Arbeit in der Uni (Z.26-31) von Paul als **Grundannahmen** (VL3: 11) gesehen werden. Die **Manifestation** dieser erfolgt durch, den Führungsstil prägende **Werte** (VL3: 11), wie z.B. die Verantwortung die Zufriedenheit der Mitarbeiter zu gewährleisten und sie zu motivieren (Z.29-30). Die **Realisierung** dieser erfolgt z.B. durch das Implementierten des **Artefakts** der ein Mal im Jahr organisierten Innovationsklassenfahrt (Z.33), welche jedoch leider aufgrund der Expansion des Unternehmens nicht mehr durchgeführt wird. Dass diese Aktion auch als **Symbol** interpretiert werden kann, wird dadurch deutlich, dass die alteingesessenen Mitarbeiter, der Anfangszeit des Unternehmens den hinterhertrauern (Z. 83-84). Die Ausfahrten hatten also eine positive **Bedeutung** für die Mitarbeiter. Das Symbol kann somit als Ausdruck der beschriebenen Grundannahmen interpretiert werden.

Als dritter Ansatz bietet sich das Anreiz-Beitrags Gleichgewicht von Bernard. Im Fall können sowohl materielle (hohes Gehalt, unbefristeter Arbeitsvertrag (Z.19-20)) als auch immaterielle (offener & lockerer Umgang (Z.13-14)) Anreize unterschieden werden. Diesen stehen mit Lisas Erfüllung der hohen Leistungsanforderungen und dem Ableisten von Überstunden konkrete Beiträge gegenüber (Z.51-52). Das Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht stellt sich durch den empfundenen Spaß und die enge Bindung an das Unternehmen heraus (Z. 52-53). Dass dieses jedoch kein stabiles dynamisches Konstrukt darstellt, wird deutlich indem die Anreize in Folge der Mehrbelastung durch das „Infusion“- Projekt (Z.55) teilweise wegbrechen (Z.87-88) und dadurch das AB-Gleichgewicht in

Dysbalance gerät (Z.89). Die Beiträge entfalten dabei mehr Gewicht als die bestehenden Anreize. Dies wird durch die Abwanderungsgedanken von Lisa (Z.90-91), Lutz und Oskar (Z.99-100) deutlich.

- Teil B -

(20 Pkt.)

Aufgabe B2:

Das aspektuale Verständnis sieht das „mikropolitische Handeln als Ausnahmefall in der Form des egoistischen, illegitimen Handelns Einzelner, um andere zu bevorteilen oder zu täuschen“. (VL5: 6) Demnach stellt mikropolitische Handeln eine „potentielle Störgröße“ dar, die zu Dysfunktionalität in Organisationen führt. (VL5: 6) Nach Neuberger zielt mikropolitische Handeln in diesem Sinne darauf ab den eigenen Handlungsspielraum zu erweitern und sich fremder Kontrolle zu entziehen. (VL5: 5, zitiert nach Neuberger 1990: 261)

Das konzeptuale Verständnis hingegen sieht mikropolitische Handeln als „alltägliches Handeln“ in Form von „Machtausübung“. (VL5: 6) Organisationales Handeln sei demnach „interessengeleitet und als allgegenwärtiges Phänomen nicht nur ein Randaspekt“. (VL5: 6) Hierin liegt der maßgebliche Unterschied zum aspektualen Verständnis. So kann demnach mikropolitische Handeln sowohl eine funktionale als auch eine dysfunktionale Wirkung haben. Nach Bosetzky ist mikropolitische Handeln demnach Mittel zur Erreichung persönlicher Ziele, zum Aufstieg im System und zur Sicherung & Verbesserung der eigenen Existenzbedingungen. (VL5: 5, zitiert nach Bosetzky, 1972; zit. nach Ortmann, 1995: 45)

Ich persönlich folge dem konzeptualen Verständnis mikropolitischen Handelns, da ich wie Bosetzki und Ortmann die Ansicht vertrete, dass die Verfolgung persönlicher Ziele auch funktionalen Erfolg für die Organisation und deren Mitglieder haben kann und nicht immer dysfunktionale Ergebnisse liefert. Zum Beispiel bin ich überzeugt davon, dass sich, wenn ich als Abteilungsleiter vernunftgeleitet also rational Koalitionen mit anderen Abteilungsleitern eingehe, mit dem Ziel den Profit des Unternehmens und somit meinen persönlichen Anteil am Erfolg steigern, als Mittel auch die Verbesserung der Arbeitsbedingungen der Mitarbeiter anbietet. Für diesen Fall kann auf der einen Seite zwar der Ausschluss einiger Abteilungsleiter mit anderen Meinungen gesehen werden. Jedoch überwiegt meiner Ansicht nach die funktionale Ausprägung, indem sowohl die eigene Erfolgssteigerung als auch die Steigerung des Profits und die Verbesserung von Arbeitsbedingungen im Ergebnis stehen. Damit begründe ich auch meine kritische Haltung gegenüber dem aspektualen Verständnisses. Die Annahme als reine potentielle Störgröße und der reinen Dysfunktionalität ist mMn viel zu einseitig und mindert dadurch den Nutzen der mikropolitischen Organisationstheorie für die Entwicklung einer erfolgreichen Organisation.

Aufgabe B3:

Ein komplexes Entscheidungsproblem ist z.B. die Entscheidung von Automobilherstellern nun voll auf Elektromobilität oder doch auch auf Wasserstofftechnologie zu setzen. Als Einflussfaktoren spielen die komplexe Umwelt (Gefahr durch Klimawandel im Zusammenspiel mit der zukünftigen Marktlage), die Motivation der Mitarbeiter einen Beitrag zu leisten, die Informationslage und die Informationsverarbeitungskapazität der Organisationsmitglieder eine entscheidende Rolle. Als weitere Faktoren ergeben sich Probleme der Trennung persönlicher und organisationaler Bedürfnisse und damit auch der einhergehenden Ziele sowie der dynamische Charakter des Anreiz-Beitrags-Gleichgewichts. Ein ergänzender wichtiger Faktor ist die Akzeptanz der Herrschaft der vorgesetzten.

Aktive Einflussnahme ist z.B. möglich indem ich auf der einen Seite als Führungsperson mit materiellen und immateriellen Anreizen versuche, die Beiträge der Mitarbeiter für die Verbesserung einer der Strategiemöglichkeiten zu steigern und somit das Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht in Balance halte. Begrenzt ist die Möglichkeit der Einflussnahme jedoch durch fehlende Informationen zur Sozialisation aller Mitarbeiter des großen Automobilkonzerns, denn dieser Umstand macht es nahezu unmöglich ein passendes Anreizpaket für jeden Mitarbeiter zu gestalten. Dennoch kann ich durch betriebliche Zwangsmaßnahmen wie Kündigungen oder nicht Zahlung von Prämien und durch gezielte Rekrutierung sowie betriebliche Sozialisation durch Werbung für die Wichtigkeit des Klimaschutzes, aktiv Einfluss nehmen und zum Beispiel verhindern, dass Elektromobilität aus Gründen der schlechten Gesamtumweltbilanz als eingleisiger Weg beschlossen wird. Die Akzeptanz meiner Herrschaft als Vorgesetzter kann ich durch das Abschließen von Arbeitsverträgen erreichen. Die Kombination von Herrschaft und Anreizen ist dabei sicherzustellen. Begrenzt ist die Einflussnahme weiterhin durch den schlussendlich weiterhin bestehenden Informationsmangel, der Ungewissheit über zukünftige Ereignisse und der Individualität von Menschen. (VL6)

Literaturverzeichnis:

Cardone, P. (2020): Vorlesungsskript zum Kurs Moderne Organisationstheorien, TU Chemnitz

Weitere zitierte Quellen, im Detail: Neuberger 1990; Bosetzky 1972 & Ortman 1995, wurden aus der 5. Vorlesung zitiert. Die Originaltexte lagen nicht vor, wodurch nur die Option des Verweises des Zitierens der entsprechenden Folie angegeben werden konnte.

Daraus ergibt sich:

Cardone, P. (2020): Vorlesung 5, Moderne Organisationstheorien, Mikropolitik. Vorlesungsskript zum Kurs MOT, TU Chemnitz (zitiert nach Neuberger 1990; Bosetzky 1972 zitiert nach Ortman 1995)