



the
betacodex
network

since 2008



DIE ERFINDUNG ZWEIER MANAGERMENTS

Wie Follett und Taylor die beiden Schulen der Organisationslehre
ins Leben riefen – und was seither geschah

BetaCodex Network Associates

Niels Pfläging | Silke Hermann

BetaCodex Network White Paper No. 17 | April 2021 | betacodex.org/white-papers

Deutsche Version April 2022. Diana Mock | Hans Fischer-Schölch | Elisabeth Sechser

17

Inhaltsübersicht

	Seite
Die Erfindung zweier Managements: Eine Geschichte paralleler Einsichten	3
Follett und Taylor: Die Gründerin und der Gründer im Vergleich	4-5
Von der Schwierigkeit, Mary P. Follett im historischen Kontext zu verorten	6
Die langlebigen Fehlinterpretationen zu Folletts Person und Arbeit	7
Follett: Gründerin der humanistischen Schule des Management	8
Wie universitäre Forscher unser Bild der Managementgeschichte prägten	9-10
Die Taylor-Wanne und die Follettianische Renaissance	11
Die Prinzipien der beiden Schulen, formuliert in Folletts eigenen Worten	12
Die Prinzipien der beiden Schulen, formuliert nach dem BetaCodex	13
Die Entwicklung der Tayloristischen Schule („Alpha“)	14-15
Die Entwicklung der Follettianischen Schule („Beta“)	16
Die Follettianische Schule: Mitglieder, Mitwirkende, Bewegungen	17-20
Bewusst oder unbewusst: Jede Organisation hat stets eine Wahl getroffen	21
Das BetaCodex Network: Heimat der Follettianischen Schule	22
Empfehlungen zu Mary P. Follett	23
Mary P. Follett: Bibliografie	24
Leseempfehlungen	24-25
Über die Autoren	26
Die BetaCodex Network Whitepapers/Bücher zum BetaCodex	27-28

„Ein gutes Beispiel für die Integration als sozialer Prozess ist, wenn zwei oder drei Menschen zusammenkommen, um eine bestimmte Vorgehensweise zu beschließen, und sich mit einer Absicht, einem Willen trennen, den keiner besaß, als er zu dem Treffen kam, sondern der das Ergebnis der Verflechtung aller ist. In diesem wahren sozialen Prozess findet weder eine Absorption noch ein Kompromiss statt.“ Mary P. Follett, 1924

„In menschlichen Beziehungen ist dies, wie gesagt, offensichtlich: Ich reagiere nie nur auf dich, sondern auf dich-und-mich; oder genauer gesagt, es sind ich-und-du, die auf dich-und-mich reagieren. ‘Ich‘ kann niemals ‘dich‘ beeinflussen, weil du mich bereits beeinflusst hast; das heißt, im Prozess der Begegnung selbst, durch den Prozess der Begegnung selbst, werden wir beide etwas anderes. Das beginnt schon bevor wir uns treffen, in der Erwartung der Begegnung.“ Mary P. Follett, 1924

Die Erfindung zweier Managements: Eine Geschichte paralleler Einsichten

Die Geschichte des Managements muss neu geschrieben werden. Die Wissenschaft des Managements beginnt nicht, wie üblicherweise dargestellt, mit Taylor und Fayol, sich über die *Human-Relations-Bewegung* fortsetzend, in der *klassischen Schule* mündend und schließlich in verschiedene *postklassische* Zweigen diversifizierend. Stattdessen ist und war die Geschichte des Managements die Geschichte *zweier unterschiedlicher, gegensätzlicher Denkschulen*, die zu Beginn des 20. Jahrhunderts nebeneinander entstanden: Geprägt von zwei praktischen Philosophen: *Mary Parker Follett* und *Frederick Winslow Taylor*.

Die konzeptionellen Grundlagen dieser parallel verlaufenden Managementlehren wurden von zwei herausragenden, sehr unterschiedlichen Wegbereitern gelegt: *Mary Follett* (1868-1933), auf der einen Seite und *Frederick Taylor* (1856-1915) auf der anderen. Diese zwei grundverschiedenen Ausprägungen der Organisationsphilosophie existierten seither innerhalb der Managementlehre nebeneinander.

Zu Beginn des 20. Jahrhunderts leistete der Ingenieur Taylor mit seinem Ansatz der industriellen Produktion Pionierarbeit. Im Jahr 1909 erhielt dieser Ansatz den Namen *Scientific Management*. Später entwickelte sich daraus das Konzept des *command-and-control*: Die heute vorherrschende Form des Managements, die wir hier auch *Alpha* nennen werden. Zur gleichen Zeit entwickelte eine andere Pionierin, die sozialwissenschaftliche Forscherin und Aktivistin Follett, einen dezentral-demokratischen Ansatz der Organisation („*Beta*“), der von Politikwissenschaft, Psychologie, Philosophie und Soziologie geprägt war. Während der Taylorismus schon früh in der Industrie und in Unternehmen auf große Resonanz stieß und sofort leidenschaftliche Anhänger und Feinde fand, schlug die Follettianische Denken seine Wurzeln auf etwas leisere Art.

„Denn Autorität, echte Autorität, ist das Ergebnis unseres gemeinsamen Lebens. Sie entsteht nicht dadurch, dass man die Menschen trennt, dass man sie in zwei Klassen einteilt, jene die befehlen und jene die gehorchen. Sie kommt aus der Vermischung aller, dass meine Arbeit in deine passt und deine in meine, und dass aus dieser Vermischung der Kräfte eine Macht entsteht, die diese Kräfte kontrolliert. Autorität ist ein sich selbst erzeugender Prozess. Mehr von diesem Prozess zu lernen, dem Prozess der Kontrolle, ist das, was wir alle denken, dass die Welt heute am meisten braucht.“

Mary P. Follett, 1925

„Ich möchte zeigen, dass die Grundlage für das Verständnis der Probleme der Politikwissenschaft die gleiche ist, wie die Grundlage für das Verständnis der Betriebswirtschaftslehre - es ist das Verständnis der Natur integrativer Einheiten.“

Mary P. Follett, 1925

Follett und Taylor: Die Gründerin und der Gründer im Vergleich

Die Unterschiede in den Herangehensweisen Folletts und Taylors an Organisationen können gut anhand ihrer Herkunft und ihren jeweiligen beruflichen Hintergründen veranschaulicht werden. Mary Follett und Frederick Taylor stammten beide aus Quäker-Familien der US-Ostküste, die privilegiert genug waren, um für ausgezeichnete College-Ausbildungen zu sorgen. Follett verbrachte sogar ein Studienjahr an der Universität von Cambridge in England. Ihr Promotionsstudium am Radcliffe College (später Teil von Harvard) schloss sie 1898 mit *summa cum laude* ab. Einen Dokortitel konnte Follett nicht erwerben, da Frauen dieser Titel zu jener Zeit noch verwehrt wurde. Sie bewarb sich in Harvard als Dozentin, wurde aber mit der gleichen Begründung abgelehnt.

Follett war also von Haus aus Sozialwissenschaftlerin und später Managerin und Aktivistin im Sozialwesen, sowie als Forscherin in den Bereichen Politik, Soziologie und öffentlicher Verwaltung tätig. Dieser Hintergrund und ihre Intellektualität erklären, warum Folletts konzeptionelle Reichweite viel breiter, reichhaltiger und zeitgemäßer ist als die von Taylor, der sich sehr stark auf die industrielle Fabrikproduktion spezialisierte und erst später begann, sich für Organisation außerhalb der Industrie zu interessieren. Taylors Hintergrund war das Ingenieurwesen. Bevor er sich der Managementinnovation zuwandte, war er Manager, Erfinder der Produktionstechnik und Berater. Sein Fokus lag auf der Leistung von Ingenieuren, und seine Philosophie war es, den "Einen Besten Weg" zu finden, um jedwede industrielle Aufgabe zu erledigen. In den 1890er/1900er Jahren entwickelte Taylor das, was zum *command-and-control*-Strang des Managements werden sollte. Er publizierte seine Arbeit in zwei Büchern: *Shop Management* (1900) und *Principles of Scientific Management* (1911). ►

„Wirtschaft ist der wichtigste Bereich menschlicher Tätigkeit, Management ist ein grundlegendes Element der Wirtschaft. Management ist der Dreh- und Angelpunkt geschäftlichen Erfolgs. Es ist gutes Management, das Kapital anzieht, Arbeiter anzieht, Kunden anzieht. Darüber hinaus: Was auch immer für Veränderungen kommen werden – ob Wirtschaft im Besitz einzelner Kapitalgeber, des Staates oder der Arbeiter sein wird, sie wird stets gemanagt werden müssen. Management ist eine permanente Funktion des Business.“

Mary P. Follett, 1926

"Der tiefere Grund für das Studium der Gruppendynamik ist, dass niemand uns Demokratie geben kann, wir müssen Demokratie lernen. Demokrat zu sein bedeutet nicht, sich für eine bestimmte Form der Gesellschaft zu entscheiden, sondern zu lernen, wie man mit anderen Menschen zusammenlebt."

Mary P. Follett, 1919

„Taylor sah sich selbst als Radikalen. Das war er nicht.“ Robert Kanigel, Taylor-Biograf, 1997

Follett und Taylor: Die Gründerin und der Gründer im Vergleich (2)

Die intellektuelle Reichweite des Werks Frederick Taylors, so wie sie sich in diesen Büchern präsentiert, erscheint im Vergleich zum Werk Folletts deutlich blasser. Ihre Grundaussagen sind in zwei wichtigen Büchern dokumentiert, die zu ihren Lebzeiten veröffentlicht wurden - *The New State* (1918) und *Creative Experience* (1924); sowie in zwei posthum veröffentlichten Sammlungen von Vorträgen und Aufsätzen. Taylors Konzentration auf die „Werkhallen“ und industrielle Produktion machte seine Arbeit für Industriemanager und -unternehmer leicht verständlich. Nicht so bei Folletts Schriften: Ausgangspunkt ihrer Überlegungen war das politische System, die demokratische Dynamik und die Organisation des demokratischen Staates. Ihr Werk war vielseitiger und intellektuell anspruchsvoller, ihre Ausdrucksweise erscheint zeitloser. Ihre Arbeit war weniger von Erfahrungen mit industrieller Tätigkeit geprägt, sondern mehr von der Arbeit mit gemeinnützigen Organisationen und Verwaltung.

Follett wie auch Taylor waren optimistisch, was kooperative Beziehungen zwischen Managern und Arbeitern anging, und überzeugt, dass eine "mentale Revolution" (Taylor) erforderlich sei, um Organisationen besser auf die Herausforderungen der Märkte des Industriezeitalters vorzubereiten. Taylor war sich der politisch-sozialen Dimension seiner Arbeit durchaus bewusst, wie aus seiner persönlichen Korrespondenz hervorgeht, hielt aber diese Themen weitgehend aus seinen Schriften heraus. Er bezog zu seinen eigenen philosophischen Annahmen nie klar Stellung und legte nie offen, worum es ihm bei dieser „mentale Revolution“ ging. Diese Einschränkung sollte sich als entscheidend für die weitere Entwicklung seiner Schule erweisen. Beide Gründer starben etwas zu früh – Taylor 1915 im Alter von 59 Jahren. Follett 1933 im Alter von 65 Jahren.

„Ich glaube an das Individuum, das sich nicht dem Schicksal oder dem Zufall oder der Vererbung oder der Umwelt fügt, sondern lernt, sein Leben selbst zu bestimmen. Und nirgendwo sehe ich eine so vollständige Akzeptanz davon wie im geschäftlichen Denken, dem Denken der fortschrittlichen Geschäftsleute. Sie entmystifizieren das Geschäftsleben. Sie glauben nicht, dass der Wirtschaftskreislauf etwas Fatalistisches an sich hat, das sich dem Verständnis der Menschen völlig entzieht; sie glauben, dass er studiert und bis zu einem gewissen Grad kontrolliert werden kann.“

Mary P. Follett, 1926

„Diese Art von Macht, Macht-mit, ist, was Demokratie in der Politik oder in der Wirtschaft bedeuten sollte. Aber da wir nicht die Mittel ergriffen haben, um echte Macht zu erlangen, hat die Pseudomacht ihren Platz eingenommen.“

Mary P. Follett, 1924

Von der Schwierigkeit, Mary P. Follett im historischen Kontext zu verorten

Die Managementwissenschaft tat sich schwer damit, Follett historisch einzuordnen. Follett wurde nie ganz vergessen, gleichzeitig wurde die Tragweite ihrer Arbeit nie vollständig gewürdigt. Sie war Sozialwissenschaftlerin, praktische Philosophin, Aktivistin, Dozentin, Autorin, „Lehrerin“ – mit einem erstaunlich umfassenden Werk. Sie konzentrierte sich weder auf Konzerne noch auf die Fabrikproduktion, anders als ihre Kolleg*innen zum Höhepunkt des Industriezeitalters. Stattdessen war sie eine langjährige Managerin und Unternehmerin im Non-Profit-Sektor. Sie war weder eine Berufsakademikerin (weil die Akademikerschaft ihr nicht erlaubte, eine zu sein) noch Beraterin.

Die philosophische und sprachliche Qualität der Schriften Folletts lässt ihr Werk zeitloser erscheinen als das vieler anderer Wirtschaftsautoren. Es scheint so, als ob Follett auch nach rund 100 Jahren noch sehr *in unserer Sprache* zu uns spricht. Diese Eigenheit hat vermutlich auch zu dem Problem beigetragen, Follett historisch korrekt einzuordnen. Folletts Werk wurde chronologisch häufig grob falsch klassifiziert und nicht selten leichtfertig in den Kontext von Moden und Trends gestellt. Wenn Managementautoren versuchten, wichtige Aspekte ihres Werks zu erfassen, taten sie dies oft, indem sie die Chronologie der tatsächlichen Ereignisse und die historischen Zeitlinien ignorierten. In der Folge ist Folletts Werk seit ihrem Tod 1933 wiederholt „verloren und wiedergefunden“ worden: Das führte zu einer notorischen Unterschätzung ihrer Erkenntnisse und ihres Einflusses. Dadurch erscheint Follett heute ein wenig wie eine Fata Morgana - eine außergewöhnliche, doch kaum greifbare Figur in der Geschichte der Managementforschung. Der Nebel lichtet sich dann, wenn wir akzeptieren, dass Follett den Beginn einer *vollwertigen Alternative* zum Managementkonzept Taylors markiert.

„Sie verpasste vielleicht die Gelegenheit, ihrer Zeit und ihrer Generation zu dienen und den Weg für viele, die nach ihr kommen, klarer zu machen.“

Richard Cabot,
Harvard Ethik-Professor, 1934

„[Follett] war die Prophetin des Managements. Manager und die Gesellschaft generell sollten ihre Rückkehr begrüßen.“

Peter Drucker,
Managementphilosoph, 1995

"Ich nehme milden Anstoß an Peter Druckers Charakterisierung von Mary Parker Follett als ‚Unperson‘. Für mich war sie das nicht. Ganz und gar nicht. Mein Mentor Doug McGregor bezog sich ständig auf sie, und in einem Artikel über Kollektivverhandlungen aus dem Jahr 1942 zitierte er ihre Unterscheidung zwischen 'echter Zusammenarbeit und gegnerischen Tarifverhandlungen'. ... Nein, Mary Follett war für mich keine Unperson, sondern eine kultähnliche Figur.“

Warren Bennis,
Managementphilosoph, 1995

Die langlebigen Fehlinterpretationen zu Folletts Philosophie und Arbeit

Zur Verdeutlichung: In Bezug auf die frühe Managementwissenschaft und -geschichte wird Follett wahlweise fälschlich

- als Mitglied oder Mitwirkende der *Scientific Management*-Bewegung, die von Taylor angeführt wurde, oder
- als Mitglied der *Human-Relations*- oder *Social-Man*-Bewegung, die stark mit Behavioristen wie Elton Mayo assoziiert ist, oder
- als eine Art Bindeglied oder Brücke zwischen den beiden, oder gar anderen, späteren "Schulen" des Managementdenkens.

Kurz gesagt: Follett wurde stets als Teil einer oder mehrerer anderer Schulen positioniert, obwohl ihre Arbeit chronologisch parallel zu der von Taylor verlief und allen anderen Managementschulen vorausging: Die Entstehung ihres weitreichenden Werkes verlief parallel zur Gründung des *Scientific Management* und lag vor der gesamten *Human Relations*-Bewegung. Hinzu kommt: Folletts Arbeit bilden einen theoretischen und konzeptionellen Gegenpol zu der anderer früher Managementschulen und überspannt die ideologischen Grenzen all dieser Bewegungen.

Es ließe sich daher sagen: Bis heute wird Follett in unangemessener Weise *durch die Arbeit anderer* definiert, obwohl sie eindeutig - zeitlich und philosophisch - keiner Schule angehörte. Philosophisch standen ihre Ideen eher in Opposition zur tayloristischen oder klassischen Schule (wenngleich Follett Mitglied der *Taylor Society* war). Sie in die Nähe von *Behavioristen* wie Mayo zu rücken, würde Folletts Denken unter den Scheffel stellen. Die bestehenden Interpretationen legen nahe, dass Wissenschaftler die Bandbreite, Qualität und Originalität von Folletts Arbeit nicht erkennen und ihre eigentliche Rolle in der Managementgeschichte nicht zu begreifen imstande sind.

„Chronologisch gehörte Follett zur Ära des Taylorismus, philosophisch und intellektuell war sie ein Mitglied der Ära des ‘social man‘“.

Daniel A. Wren,
Managementhistoriker, 1972

„Und nun? Wir sollten uns alle auf Folletts Schultern stellen, um die Möglichkeiten der organisationalen Perfektionierung weiter zu erforschen - selbst wenn wir mit unserem Glauben an das Gute im Menschen an unsere Grenzen stoßen.“

Rosabeth Moss Kanter,
Managementforscherin, 1995

„Leider beschränken sich diese paternalistischen Fehlinterpretationen nicht auf jene, die Folletts Ideen kritisieren würden, sondern erstrecken sich auch auf einige ihrer treuesten Unterstützer. Selbst unter ihren größten Befürwortern finden sich jene, die ihre grundlegenden Prinzipien nicht verstehen.“

Margaret Stout/Jeannine Love,
Managementforscherinnen, 2015

Follett: Gründerin der humanistischen Schule des Management

Vielleicht entstand die Gewohnheit, Follett immer wieder in andere Schulen hinein zu verorten, dadurch, dass es im 20. Jahrhundert innerhalb der wissenschaftlichen Gemeinschaft noch undenkbar war, dass eine Frau die *Begründerin einer eigenen "Denkschule"* sein könnte. Follett ist nur eines der Beispiele von Frauen, die dieses Schicksal teilten. Die Philosophin *Hannah Arendt (1906-1975)* oder die Physikerin/Chemikerin *Marie Curie (1867-1934)* sind weitere bemerkenswerte Beispiele, denen eine solche Anerkennung durch ihre jeweiligen, von Männern dominierten Wissenschaftsdisziplinen verwehrt blieb.

Follett war weder Prophetin noch Wahrsagerin, noch eine Ausnahme. Sehr wohl war sie eine erfolgreiche Denkerin, Wissenschaftlerin, Philosophin-Praktikerin und ein Mensch ihrer Zeit. Ihre politische und beratende Tätigkeit im und für das Gemeinwesen, aber auch für Wirtschaftsunternehmen, belegt ihren Einfluss auf die Praxis. Es ist nur angemessen, an Follett als die *legitime Begründerin des anderen Managements* zu denken – Seite an Seite mit Taylor. Obwohl Follett in Geschichts- und Lehrbüchern genannt wird, wird sie dort nirgendwo als *Gründerin* von irgendetwas bezeichnet, dabei sollte sie als Gründermutter des aufgeklärten, humanistischen Zweigs des Managements gelten: Mit Follett entsteht ein ganz eigener Strang der Managementtheorie. Wie wir sehen werden, sollte sie als die *ultimative Anti-Taylor* betrachtet werden.

Die meisten von uns – Praktiker, Theoretikerinnen und Akademiker gleichermaßen - haben noch Nachholbedarf, um auf Augenhöhe mit Folletts Denken zu kommen. Um die schlampigen Klassifizierungen der Vergangenheit zu überwinden, schlagen wir vor, von der *Follettianischen Schule* der Organisationswissenschaft zu sprechen, im Gegensatz zur *Tayloristischen Schule*. Dies erlaubt uns, den irreführenden Begriff *Klassische Schule* für immer ad acta zu legen.

"Wenn wir nicht vollständig in Begriffen [integrativer] Prozesse denken, werden die Aussagen, die ich treffe, bedeutungslos sein."

Mary P. Follett, 1926

"Ich hoffe es wird deutlich, dass das, was ich legitime Macht genannt habe, durch jenes zirkuläre Verhalten erzeugt wird, das wir zuvor beschrieben haben. Zirkuläres Verhalten ist die Grundlage der Integration. Wenn ihr Unternehmen so organisiert ist, dass Sie einen Co-Manager beeinflussen können, während er Sie beeinflusst; wenn ein Arbeiter die Chance hat, Sie zu beeinflussen, wie Sie auch ihn beeinflussen; wenn es sich um eine fortwährende interaktive Einflussnahme handelt, kann man von Macht-Mit sprechen. Die Geschichte zeigt, dass Kontrolle immer dann katastrophale Folgen hat, wenn sie sich Integration entzieht."

Mary P. Follett, 1925

„Jeder Versuch willkürlicher Kontrolle erzeugt Antagonismen in anderen Personen oder Gruppen, die dich am Ende besiegen werden.“

Mary P. Follett, 1924

Wie universitäre Forscher unser Bild der Managementgeschichte prägten

Als Follett in den frühen 1890er Jahren ihr Studium am *Harvard Annex* begann, hatte der Harvard-Campus den Ruf, einige der brilliantesten Denker und Philosophen jener Zeit zu vereinen. In ihren späteren Jahren waren sowohl Follett als auch Taylor gefragte Dozenten an den florierenden Business Schools der Zeit. Follett hielt Vorlesungen an der *Harvard University*, der *Syracuse University*, der *Oxford University* und der *London School of Economics*. Sie durfte zwar nicht per se Akademikerin werden, aber sie galt als anerkannte Intellektuelle. Im Grunde genommen nahm Follett Management ernst, weil sie es lebte: Sie leitete die Transformation "ihrer" Stadt Boston an, von einer statischen zu einer dynamischen Gesellschaft, die neue Bevölkerungsgruppen und Unternehmen in ein, wie sie es nannte, *funktionales Ganzes* integrierte. Dies brachte sie dazu, eine *Wissenschaft der dynamischen Beziehungen und integrativen Prozesse* vorzuschlagen. Doch Akademiker der Managementwissenschaften nutzten ihre Arbeit nicht, weil sie nicht recht in ein akademisch-technisches Fachgebiet passte. In Teilen widersprach Follett der Mainstreamwissenschaft sogar.

Das Fachgebiet Management ist kein Spezialgebiet: Es bezieht sich auf viele Bereiche. Als die Business Schools zu prägenden Orten ausgebaut wurden, die Wohlstand und Wissen miteinander verbanden, konkurrierten also verschiedene bestehende Disziplinen um deren Führung. Sie übertrieben dabei ihre Differenzen und verstärkten Polaritäten, etwa *wissenschaftliches versus laienhaftes Wissen* und *wissenschaftliches versus humanistisches Wissen*. Follett hätte angemerkt, dass solche Polaritäten nichts zur Lösung des zugrundeliegenden Problems beitragen, das nur durch *interaktive Beeinflussung* gelöst werden kann. Leider setzte sich die Logik von Spezialisierung und rationalistischer Abstraktion durch. Ab den späten 1950er Jahren erfolgte zudem eine Industrialisierung der Managementausbildung. ►

„[Folletts Vorlesungen sind] ein Lehrbuch, das von jenen mit einer Vorliebe für Autoritarismus wohl vernachlässigt werden wird.“ Lyndall Urwick,

Managementforscher, 1949

„[Als Harvard-Doktorand] fand ich ihre Arbeit von unschätzbarem Wert, aber eigentlich wusste ich einfach nicht genug über Management, um sie grundlegend zu erfassen... So muss ich demütig gestehen, dass ich ihre Arbeit deswegen nicht stärker anerkannt habe, weil ich nicht klug genug war. Vielleicht war es bei anderen auch so.“

Paul R. Lawrence,
Managementforscher, 1995

„Sie ließ sich nicht durch die theoretischen Scheuklappen einer einzelnen Disziplin behindern. [...] Es zeigte sich, dass ihre Auswahl derjenigen Managementpraktiken der frühen 1920er-Jahre, die ihr zufolge 'fortschrittliches Denken' repräsentierten, verblüffend präzise war.“

Paul R. Lawrence,
Managementforscher, 1995

Wie universitäre Forscher unser Bild der Managementgeschichte prägten (2)

Nach dem Zweiten Weltkrieg wurde mit dem Aufschwung der Business Schools eine Bewegung in Gang gesetzt, die darauf abzielte, die Managementwissenschaften als "richtige Wissenschaft" zu etablieren, ähnlich wie die Naturwissenschaften und in einer Linie mit den Wirtschaftswissenschaften. Denker und angewandte Forscher wie Follett oder später *Chester Barnard* (1886-1961) und *Douglas McGregor* (1906-1964), deren Arbeiten die Grenze zwischen Management und Soziologie oder Philosophie tendenziell überschritten, hatten es schwerer, Fuß zu fassen. Die Business Schools konnten jedoch ihren Ruf für das, was sie als „seriöse Wissenschaften“ vertraten, nur aufrechterhalten, indem sie die Abgrenzung zu den Sozialwissenschaften aufrechterhielten.

Die Tayloristische Schule neigte stärker zu (scheinbar) objektiven Messungen, quantitativer Optimierung, sogar zur Analyse physischer Bewegungen (was zur Popularität der *Bewegungsstudien* und der *Hawthorne-Experimente* beitrug) und zum *Behaviorismus*. Dies alles passte gut zu den Interessen in der produzierenden Industrie in den 1940er bis 1960er Jahren. Es entsprach auch den Zielen der akademischen Welt, also der Business Schools bzw. BWL-Fakultäten, angesichts der dort in den 1930er- bis 1960er-Jahren gewählten rationalistischen Theorien und quantitativen Forschungsansätze.

Heutzutage strömen *Spezialisten* in MBA-Programme, um über ihre Spezialisierungen hinaus *Management* zu lernen – nur um eine noch speziellere Ausbildung zu erhalten. Aus einer Perspektive, die tayloristisch und von der routinierteren Ausbildung von Spezialisten geprägt ist, fällt es heutigen akademischen Akteuren schwer, die Theorien und Einflüsse Folletts zu verstehen, auch wenn deren Denkweise in der Wirtschaft mehr denn je benötigt wird. Dieses Dilemma prägt Business Schools und das Fach der Managementwissenschaften bis heute.

„Ich finde, das Denken moderner Geschäftsleute ist auf dem Niveau der tiefgründigsten und besten Denker, die wir je hatten. Das letzte Wort in der Wissenschaft der Biologie ist das Prinzip der Vereinigung. Die größten Philosophen haben uns Vereinigung stets als das grundlegende Prinzip des Lebens genannt. Jetzt erkennen Geschäftsleute, dass es der Weg ist, erfolgreiches Business zu betreiben. Hier haben sich das Ideale und das Praktische die Hand gereicht. Das ist der Grund, warum ich mich mit Management beschäftige: Zwar interessiere ich mich für das Ideal, aber nur, weil ich helfen will, es in unserer alltäglichen Realität zu verwirklichen.“

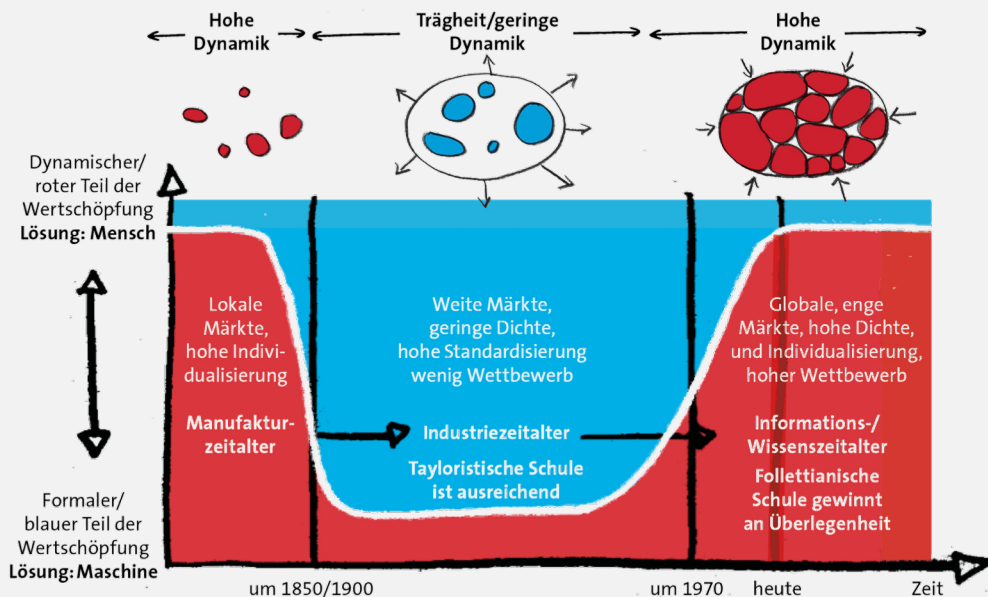
Mary P. Follett, 1926

„Die größte Vitalität des Denkens finde ich heute bei Unternehmern vor, und ich denke gern dort, wo es am lebendigsten zugeht.“ Mary P. Follett, 1918

„Business Schools sind so schwer zu verändern wie Friedhöfe, und zwar aus denselben Gründen.“ Russell Ackoff, Managementphilosoph, 2007

Die Taylor-Wanne und die Follettianische Renaissance

Die untenstehende Grafik zeigt die Dominanz von *Kompliziertheit* (blau) oder *Komplexität* (rot) in der Wertschöpfung der letzten 200+ Jahre. Alpha war zwar nie ein überlegener Organisationsansatz, im Industriezeitalter mit einem geringen Grad an Komplexität funktionierte er aber gut genug: Alpha war ausreichend. Mit Anbruch des Wissenszeitalters änderte sich das Bild: Er war gekennzeichnet durch die Rückkehr der Marktkomplexität, die tayloristische Management weitgehend unwirksam machte. Follettianische Organisationsgestaltung wurde zunehmend relevanter. Der Aufstieg *Toyotas* in den 1970er/80er-Jahren verdeutlicht dies. Eine Renaissance follettianischen Denkens und Handelns erscheint heute angesichts hoher Marktkomplexität unausweichlich.



„Eine Person sollte einer anderen Person keine Aufträge geben, sondern beide sollten sich darauf einigen, Aufträge aus der Situation heraus zu erhalten.“

Mary P. Follett, 1925

„Wenn Sie meine drei grundlegenden Aussagen zu diesem Thema [der Integration] akzeptieren: (1) dass das Gesetz der Situation die Weisung sein sollte; (2) dass sich die Situation immer weiterentwickelt; (3) dass Weisungen üblicherweise zirkuläres und nicht-lineares Verhalten beinhalten - dann sehen wir, dass sich unsere alte Auffassung von Weisungen etwas verändert, und dass daraus deutliche Änderungen in der Geschäftspraxis folgen sollten.“

Mary P. Follett, 1925

„Wir kennen drei Arten von Führung: die Führung der Position, die Führung der Persönlichkeit und die Führung der Funktion. Mein Anspruch an moderne Industrie ist, dass in erfolgreichen Betrieben die Führung der Funktion tendenziell mehr Gewicht haben sollte als die Führung der bloßen Position oder der bloßen Persönlichkeit.“

Mary P. Follett, 1933

Die Prinzipien der beiden Schulen – formuliert in Folletts eigenen Worten

Follett betrachtete Manager niemals als moralisch getrennt von Arbeitern oder ihren vermeintlichen Mitarbeitenden. Ganz im Gegenteil: Ihre Vorstellung von sozialer Dynamik ist das Gegenteil einer solchen Trennung. Follett selbst charakterisierte Taylors eher hierarchischen Ansatz als von *Macht-über* geprägt, und ihren eigenen, netzwerkbasierten Ansatz als *Macht-mit*. Wir bauen auf dieser Unterscheidung auf, indem wir die Führungsprinzipien beider Schulen nebeneinanderstellen und dabei Sprache und Begriffe aus Folletts Schriften verwenden.

<i>Dimension</i>	<i>Follettianisch/dezentralisiert/Beta</i>	<i>Tayloristisch/autoritär/Alpha</i>
<i>Beherrschende Macht</i>	<i>Macht-mit</i>	<i>Macht-über</i>
<i>Machtverteilung</i>	<i>Föderalisierung mit funktionaler Integration</i>	<i>Delegation, um Verantwortung abzugeben</i>
<i>Begriff der Führung</i>	<i>drei Arten von Führung: der Position, der Persönlichkeit, der Funktion</i>	<i>Führung als Position</i>
<i>Autorität, I</i>	<i>gehört zum Job/Funktion/Aufgabe</i>	<i>Willkür/Bossismus/Unterordnung</i>
<i>Autorität, II</i>	<i>entsteht aus integrativem Prozess, ergibt sich aus der Interaktion</i>	<i>Steuerung-und-Kontrolle/Hierarchie, nach Position zugeordnet</i>
<i>Ursprung der Leistung</i>	<i>Leistungsfähigkeit einer Gruppe</i>	<i>Einzelleistung</i>
<i>Richtung der Leistung</i>	<i>Föderalismus, basierend auf kleinen, vernetzten Gruppen</i>	<i>Hierarchiestufen</i>
<i>Verantwortung</i>	<i>Verantwortungsautonomie</i>	<i>Verantwortlichkeit setzt Hierarchie voraus</i>
<i>Anweisung</i>	<i>Jede Person ist für ihre eigene Tätigkeit verantwortlich; Aufträge ergeben sich aus der täglichen Arbeit</i>	<i>Experten bewerten Tätigkeiten und erteilen Aufträge</i>
<i>Fokus</i>	<i>Qualität/Integration</i>	<i>Quantität/Hierarchie</i>
<i>Lösung von Konflikten</i>	<i>durch Integration/Konflikt</i>	<i>durch Durchsetzung/Kompromiss</i>
<i>Entscheidungsfindung</i>	<i>Integration von Wissen und Leistung</i>	<i>Expertenmeinung/Zwang/Zustimmung</i>
<i>Funktionelles Design</i>	<i>funktionales Ganzes/ integrative Einheit</i>	<i>Funktionseinheiten/ zusammengesetzte Teile</i>
<i>Haltung</i>	<i>Zusammenarbeit</i>	<i>Gehorsam</i>

„Die meisten Menschen haben sich nicht entschieden, haben nicht einmal überlegt, was die verschiedenen Prinzipien bedeuten... Das ist bedauerlich. Zu wissen, welche Prinzipien irgendeiner unserer Aktivitäten zugrunde liegen könnten, bedeutet, eine bewusste Haltung gegenüber unserer eigenen Erfahrung einzunehmen.“

Mary P. Follett, 1925

„Das Studium der Gemeinschaft als ein Prozess löst Hierarchie auf, denn es lässt uns eher das Qualitative als das Quantitative betonen.“

Mary P. Follett, 1919

„Wir sollten lernen, zwischen verschiedenen Arten von Macht zu unterscheiden... Es scheint mir, dass, während Macht normalerweise *Macht-über* bedeutet, also die Macht einer Person oder Gruppe über eine andere Person oder Gruppe, es möglich ist, den Begriff von *Macht-mit* zu entwickeln, einer gemeinsam entfalteten Macht, einer mitwirkenden, nicht einer auf Zwang beruhenden... Ich denke nicht, dass Manager *Macht über Arbeiter* haben sollten, oder *Arbeiter über Manager*.“

Mary P. Follett, 1925

Die Prinzipien der beiden Schulen – formuliert in den Worten des BetaCodex

Dem *Beyond Budgeting Round Table BBRT* gebührt Anerkennung für den Verdienst, zwischen 1998 und 2003 mittels fallstudien- und theoriegestützter Forschung erstmals kohärente Follettianische Organisationsprinzipien erarbeitet zu haben. Sein Forschungsansatz ermöglichte es dem BBRT, dezentralisiert-demokratische Organisationen aus unterschiedlichen Märkten und mit unterschiedlichem Hintergrund klar durch einen kohärenten Satz von Gestaltungsprinzipien zu beschreiben, der später weiterentwickelt wurde und heute als *BetaCodex* bezeichnet wird (siehe unten). Die von BBRT und *BetaCodex Network* durchgeführte Forschung erlaubt, follettianische Organisationen und Praktiken systematisch zu identifizieren: auf wissenschaftlicher Grundlage statt mittels Vermutungen. So unterschiedliche Unternehmen wie *Handelsbanken* und *Ahlsell* (Schweden), *Toyota* (Japan), *Guardian Industries*, *W.L.Gore*, *Dell*, *Southwest Airlines* und *AES* (USA), *Semco* (Brasilien), *dm drogerie markt* und *Aldi* (Deutschland), können so als klar *follettianisch* identifiziert werden.

Gesetz (Prinzipien)	Follettianisch/BetaCodex	Tayloristisch/AlphaCodex
§1 Teamautonomie	Sinnkopplung	statt Abhängigkeit
§2 Föderalisierung	Zellstruktur	statt abgeteilter Silos
§3 Leaderships	Selbstorganisation	statt Management
§4 Rundumerfolg	Passgenauigkeit	statt Monomaximierung
§5 Transparenz	Fließintelligenz	statt Machtverstopfung
§6 Marktorientierung	Relative Ziele	statt Chefvorgabe
§7 Bedingtes Arbeitseinkommen	Teilhabe	statt Anreizung
§8 Geistesgegenwart	Vorbereitung	statt Planwirtschaft
§9 Rhythmus	Taktgefühl	statt Fiskaljahrsorientierung
§10 Könnenentscheidung	Konsequenz	statt Bürokratie
§11 Ressourcendisziplin	Zweckdienlichkeit	statt Statusgedöns
§12 Flowkoordination	Wertschöpfungsdynamik	statt Zuweisungsstatik

„Ich höre mehr Gerede über Zusammenarbeit als über irgendetwas anderes. Aber warum bekommen wir sie dann nicht? Zum einen ist das System der Organisation in einem Betrieb oft so hierarchisch, so auf- und absteigend, dass es fast unmöglich ist, für gegenseitige Beziehungen zu sorgen. Der Begriff der horizontalen Autorität ist noch nicht an die Stelle der vertikalen Autorität getreten. Wir können jedoch im modernen Business nicht erfolgreich sein, indem wir immer eine Leiter der Autorität auf- und abwärts laufen.“ Mary P. Follett, 1927

„Wenn ich kollektive Verantwortung betone, denken Zuhörer manchmal, dass ich nicht an die Dezentralisierung glaube. Ich kenne niemanden, der stärker an Dezentralisierung glaubt als ich, aber ich glaube, dass kollektive Verantwortung und dezentrale Verantwortung Hand in Hand gehen müssen; mehr noch, ich denke sie sind zwei Teile derselben Sache.“

Mary P. Follett, 1927

Die Entwicklung der Tayloristischen Schule („Alpha“)

Taylor's *Scientific Management* wurde bald als eigenständige Schule innerhalb der Managementlehre anerkannt. Bereits 1915 wurde Frederick Taylor als *Vater des Scientific Management* bezeichnet. Eine Inschrift mit demselben Wortlaut findet sich auf Taylors Grabstein in Philadelphia. Bis zu Taylors Tod im Jahr 1915 wurde das *Taylor-System* nur in einigen wenigen Fabriken konsequent angewendet, an der US-Ostküste, nahe Taylors Wohnort. Selbst die zeit- und kostenintensivsten Implementierungen des Systems bei seinen Kunden waren oft nach wenigen Jahren wieder verpufft. Obwohl die Produktivitätsgewinne kurzfristig enorm waren, neigten Taylors Methoden langfristig dazu, die Industriearbeit zu verknöchern. Erst nach seinem Tod setzten sich Taylors Ansätze in der Geschäftswelt durch.

Der philosophische Verfall der Tayloristischen Schule begann mit der ersten und zweiten Generation von Beratern, die mit Taylor zusammenarbeiteten, darunter *Henry Gantt* (bekannt für die Anwendung des Taylorismus auf die Projektarbeit) und *Lilian und Frank Gilbreth* (berühmt für ihre Bewegungsforschung). Die Kampagne für *Scientific Management* ab 1910, initiiert von dem Anwalt und politischen Aktivist *Louis Brandeis*, machte Taylor zu einem Superstar, setzte ihn aber auch stark unter Druck. Später wurde Taylors Schule als die erste Managementerschule bezeichnet und manchmal mit einer vermeintlich *klassischen Ära* in der Managementgeschichte in Verbindung gebracht - also als *Klassische Schule*. Oft wird sie eher missbilligend als *Taylorismus* oder *command-and-control* bezeichnet. *Henri Fayol*, die Verhaltensforscher *Hugo Münsterberg* und *Elton Mayo* sowie der Praxisforscher *Chester Barnard* sind dieser Schule zuzuordnen, da sie Taylors Ansatz auf unterschiedliche Weise erweiterten. ►

„Mary Follett vertrat eine Philosophie des Managements, die selbst heute noch der Praxis eine Generation voraus ist, und man kann darin eine bedeutende Parallele zur Pionierarbeit von Frederick W. Taylor finden. In seiner Lehre war die Übernahme einer neuen Managementphilosophie- 'die mentale Revolution', wie er es ausdrückte - ein grundlegender Teil seiner neuen Technik; als sich jedoch das Wissen um seine Methoden verbreitete, konnte sich die Praxis des Scientific Management losgelöst von der zugrunde liegenden Philosophie entwickeln und erweitern.“

Henry Metcalf/Lyndall Urwick,
Managementforscher, 1940

„Im Fall Mary P. Folletts ... sieht sich der Rezensent gezwungen, der Vorliebe der Autoren, sie als Pionierin des Scientific Management zu bezeichnen, energisch zu widersprechen“.

Harry A. Hopf,
Managementforscher, 1947

Die Entwicklung der Tayloristischen Schule („Alpha“) (2)

Bewegungen wie *Human Relations* (1930er-1940er Jahre) und später *Strategie* (ab den 1970ern) trugen dazu bei, tayloristisches oder Alpha-Denken weiter zu legitimieren und zu verstetigen: Sie verliehen dem hierarchisch-patriarchalischen Modell einen Anstrich von Humanisierung und Zukunftsorientierung. Die *behavioristische* Art der Humanisierung von Arbeit in dieser Schule steht im philosophischen und praktischen Widerspruch zum egalitären, demokratisch verwurzelten Ansatz der Follettianer. Auch heute setzt sich der Trend fort, Alpha zu aktualisieren oder zu erweitern, und dessen Mangel an Menschlichkeit und Komplexitätsfähigkeit zu überdecken. Zu diesem Lager kann man auch die Verfechter von *Führen/Leaders*, *Werte-/Kulturmanagement* oder von vereinfachten Vorstellungen zu *Arbeitszufriedenheit* und *Sinn* zählen.

Die Assimilationskraft der Alpha-Schule der Organisationsgestaltung ist dabei bemerkenswert gewesen: Sie erwies sich als durchsetzungsstark und erfolgreich bei der Aneignung von Strömungen, Konzepten und Werkzeugen, die mitunter einer Philosophie der Selbstorganisation und Dezentralisierung entsprangen. Ein Beispiel: *Management by Objectives (MbO)*, 1958 ursprünglich von dem Follettianer *Peter Drucker* vorgeschlagen. *MbO* wurde rasch in die *command-and-control*-Praxis integriert. Die Vereinnahmung gelang bei den *Qualitäts-* und *Lean-Bewegungen*, in jüngerer Zeit bei der *Agilen Softwareentwicklung*.

Während Taylors *Scientific Management* gut zu Top-Down-Management und Steuerung passte und diese festigte, geht follettianisches Denken mit egalitären, vernetzten und föderativen Ideen sowie der Ablehnung von allzu viel Hierarchie einher. Dies führte dazu, dass Follett als Vorreiterin neuer Bewegungen und zeitgemäßer Ideen, Trends und Modeerscheinungen im Management identifiziert wurde - vom *Konfliktmanagement* bis hin zur *Nachhaltigkeit*.

„Das oberste Ziel von Management sollte sein, den maximalen Wohlstand für den Arbeitgeber, verbunden mit dem maximalen Wohlstand für alle Arbeitnehmer, zu sichern. Die Worte 'maximaler Wohlstand' werden hier im weitesten Sinne verwendet und bedeuten nicht nur hohe Dividenden für das Unternehmen oder den Eigentümer, sondern auch die Entwicklung jedes Geschäftszweigs bis zu seiner Höchstleistung, so dass der Wohlstand von Dauer sein kann.“

Frederick W. Taylor, 1911

„In der Vergangenheit stand der Mensch an erster Stelle; in der Zukunft muss das System an erster Stelle stehen. Dies bedeutet jedoch keineswegs, dass keine großartigen Menschen gebraucht würden. Im Gegenteil, das erste Ziel jedes guten Systems muss sein, großartige Menschen zu entwickeln; und unter systematischem Management steigt der Beste mit großer Sicherheit und schneller als je zuvor an die Spitze.“

Frederick W. Taylor, 1911

Die Entwicklung der Follettianischen Schule („Beta“)

Während des gesamten 20. Jahrhunderts erreichte Folletts Werk nicht die gleiche Popularität wie das Taylors. Neben dem dominanteren Alpha-Denken erhält der Follettianismus aber seit fast 100 Jahren eine kontinuierliche Anhängerschaft. In der Praxis entfaltete diese Denkschule erst Jahrzehnte nach dem Tod ihrer Gründerin ihr Potenzial. Wie wir sehen werden, setzte sich Beta bspw. in den 1960er Jahren in Pionierunternehmen wie *Toyota* und *W.L.Gore*, in den 1970er Jahren bei *Handelsbanken* und *Southwest Airlines*, in den 1980er Jahren bei *Semco* und in den 1990er Jahren bei *dm-drogerie markt* durch.

Bis heute beeinflusst Follettianisches Denken die Forschung. Wissenschaftler, die mit der Follettianischen Schule in Verbindung gebracht wurden, haben sich in der Regel aber gar nicht oder nur beiläufig zu den Ursprüngen ihres Denkens bekannt. Auch prominente Mitglieder ihrer Schule gaben nur spät in ihrem Leben oder überhaupt nicht zu, in welchem Maße sie von Follett beeinflusst wurden. Dazu gehören *Douglas McGregor*, *Warren Bennis* und *Peter Drucker*. Auch der neben Follett vielleicht brilliantesten Figur der Follettianischen Schule, dem einflussreichen Sozialpsychologen *Kurt Lewin (1890-1947)*, dürfte Folletts Werk nicht unbekannt gewesen sein. Anders als in Europa und den USA erfreut sich Folletts Werk in Japan seit den 1950er-Jahren großer Beliebtheit. Dies mag auch mit dem Einfluss von *W. Edwards Deming* auf die japanische Wirtschaft zusammenhängen, mit dem Aufstieg *Toyotas* und dem Erfolg der internationalen Bewegung, die unter den Namen *Total Quality* und *Lean* bekannt wurde.

Heute ist unser Bild der Geschichte der Managementtheorie durch fehlende Systematisierung, mangelnde Bezugnahme auf historische Wurzeln und das Fehlen bewusster historischer Assoziierung verzerrt. Der Fortschritt beider Schulen wurde sicher auch durch fehlendes Bewusstsein für die *duale Kontinuität innerhalb der Managementtheorie* verlangsamt und behindert.

„Wir fanden heraus, dass jedes der Merkmale der neuen Organisation, das wir (und so viele andere) so leichtfertig als bahnbrechend und revolutionär verkündeten, von Follett vorweggenommen wurde, und zwar zu jener Zeit, als sich die Bürokratie als das dominierende Organisationsmodell etablierte.“

Nitin Nohria,
Managementforscher, 1995

„Wie ist es möglich, so darf man spekulieren, dass Follett in den Vereinigten Staaten bis heute eine unbekannte Größe ist, in japanischen Managementkreisen jedoch bekannt und hoch geschätzt ist?“

Tokihiko Enomoto.
Managementforscher, 1995

„Managementtheoretiker und –praktiker hatten keine andere Wahl, als sich ihrer Denkweise nicht nur über Organisationssysteme, sondern auch über die Menschen, die diese führen und die in ihnen arbeiten, anzuschließen, um von ihren Erkenntnissen zu profitieren.“

François Héon et al,
Managementforscher, 2017

Die Follettianische Schule: Ausgewählte Mitglieder, Mitwirkende, Bewegungen

Eine Möglichkeit, Mitglieder/Forscher/Praktiker der beiden Schulen zu unterscheiden besteht darin, die philosophischen Annahmen herauszufinden, die ihrem Denken, Schreiben oder Sprechen zugrunde liegen. Das mag kompliziert klingen, aber laut *Douglas McGregor* (selbst ein namhaftes Mitglied der Follettianischen Schule) sind es *unsere Annahmen über die menschliche Natur*, die den Unterschied ausmachen: Die Unterscheidung zwischen *Theorie X und Theorie Y* von McGregor zur Natur des Menschen* erweist sich als nützlich zur Einordnung einzelner Vertreter, Ansätze und sogar Managementwerkzeuge in das tayloristische/Alpha- oder das follettianische/Beta-Lager einzuordnen. Eine solche Methode ist natürlich keineswegs objektiv, auch wenn sie leistungsfähig ist: Sie lässt Spielraum für persönliches Urteil und mögliche Voreingenommenheit. Dennoch erlaubt sie, Beiträge zur Follettianischen Schule zu identifizieren und Beiträge zu beiden großen Managementschulen zu unterscheiden.

Wichtige wissenschaftliche Beiträge zur Follettianischen Schule außerhalb der Betriebswirtschaft sind zum Beispiel das, was wir als *Positive Psychologie* bezeichnen könnten oder die *Sozialpsychologie*, beginnend mit *Carl G. Jung*, *Kurt Lewin*, *Viktor Frankl* und anderen. Auch der Pädagoge *Alfie Kohn* könnte hiermit in Verbindung gebracht werden. Die Arbeit von *Mariana Mazzucato* ist ein Beispiel für jüngere Follettianische Bestrebungen im Bereich der Ökonomie. Wichtige Bewegungen innerhalb der Wirtschaftswissenschaften, die als Teil der Follettianischen Schule betrachtet werden können, sind bzw. waren:

- Die Bewegung *Soziotechnischer Systeme* - mit herausragenden Persönlichkeiten wie *Jane Mouton*, *Eric Trist*, *Fred Emery*, *Chris Argyris*, *Marvin Weisbord* und anderen. ►

„Warum geben viele führende Figuren der Managementszene zu, dass sie [Folletts] Werk gelesen haben, nachdem sie ähnliche Ideen entwickelt haben, aber nicht vorher?“

Rosabeth Moss Kanter,
Managementforscherin, 1995

„Ungeachtet dessen, dass die Fakten etwas anderes besagen, liegt [Folletts] Nutzen darin, als vergessen und vergänglich zu gelten - und gleichzeitig immer wieder in Erinnerung gerufen zu werden. Sie wurde von der Managementlehre gebührend als eine solche Figur konstruiert – auf Kosten eines bedeutsameren Vermächtnisses. Mit der kaleidoskopischen Fragmentierung Folletts gibt es weder eine Debatte darüber, was sie im Kontext ihrer Zeit geschrieben hat, noch eine sinnvolle Auseinandersetzung mit ihrem Werk – dafür jedoch eine riesige Zahl aktueller Anspielungen und Assoziationen.“

Rebecca Bednarek et al.,
Managementforscherin, 2000

* *McGregor, Douglas (1960): The Human Side of Enterprise. McGraw-Hill 1960*

Die Follettianische Schule: Ausgewählte Mitglieder, Mitwirkende, Bewegungen (2)

- *Motivationswissenschaften* - gut repräsentiert durch *Abraham Maslow*, *Frederick Hertzberg* und den bereits erwähnten *Douglas McGregor*.
- *Kybernetik/Komplexitätstheorie/Systemtheorie* - mit Gallionsfiguren wie *Gregory Bateson*, *Niklas Luhmann*, *Heinz von Foerster*, *Russell Ackoff*.
- *Qualitäts-, Lean- und Agile* - zumindest im Prinzip, wenn auch meist nicht in der Praxis -, wobei *W. Edwards Deming* als einer der Pioniere hervorsticht. Bemerkenswerte Beiträge stammen von *John Seddon*.
- *Beyond Budgeting* - diese von *Robin Fraser* geleitete Bewegung hat ihren Ursprung im Finanzmanagement und entwickelte Folletts Vorstellungen von Dezentralisierung maßgeblich weiter.
- *Kritische Managementstudien* - zu den bemerkenswerten Denkern gehören *Peter Drucker*, *Warren Bennis*, der zu früh verstorbene *Sumantra Ghoshal*, *Henry Mintzberg*, *Charles Handy*, *Peter Block*, *Gareth Morgan*, *Gary Hamel* und *Tom Peters*. In jüngerer Zeit *Stephen Cummings* und *Todd Bridgman*.

Eine weitere große Gruppe von Mitwirkenden/Mitgliedern der Follettianischen Schule sind praktizierende Fürsprecher. Zu ihnen gehören oder gehörten *Taiichi Ohno* (Toyota), *Herb Kelleher* (Southwest Airlines), *Vieve & Bill Gore* (W.L.Gore), *Jan Wallander* (Handelsbanken), *Ricardo Semler* (Semco), *Goetz Werner* (dm-drogerie markt) und, in jüngerer Zeit, *Jos de Blok* (Buurtzorg).

Die beiden folgenden Seiten geben einen visuellen Überblick über wichtige Stimmen der Follettianischen Schule - von *Follett* bis *Alfie Kohn*. Unsere Auswahl ist naturgemäß *subjektiv*. Wir können in diesem Beitrag keineswegs ein *vollständiges* Bild der Mitglieder der Follettianische Schule geben.

„Es mag nichts Neues unter der Sonne geben, aber sollte eine einzelne Person, dennoch das Neue erblicken, verändert das nicht unbedingt den Blick der anderen. Wir sind immer noch hypnotisiert von der Idee der Hierarchie nach Fayol. Und sind allzu oft blind für die Einsicht der gleichrangigen Zusammenarbeit, dieses wunderbare Konzept der 'kollektiven Verantwortung' nach Follett.“ Henry Mintzberg, Managementforscher, 1995

„Bürokratische Institutionen mit hierarchischen Strukturen sind für diesen Zweck nicht geeignet und sollten durch Gruppennetzwerke ersetzt werden, in denen Mitglieder ihre eigenen Probleme analysieren und ihre eigenen Lösungen erarbeiten sowie umsetzen können. In echter Demokratie nimmt jeder Einzelne am Entscheidungsprozess teil und übernimmt persönliche Verantwortung für das Gesamtergebnis. Dieser Ansatz gilt, Follett zufolge, für jede Gruppe - ob klein oder groß, privat oder öffentlich, national oder international.“ Pauline Graham, Managementforscherin, 1995



Mary Parker Follett



Kurt Lewin



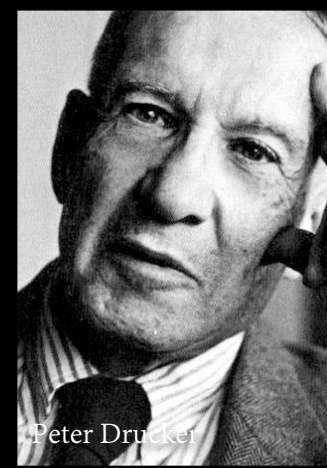
Douglas McGregor



Eric Trist



W. Edwards Deming



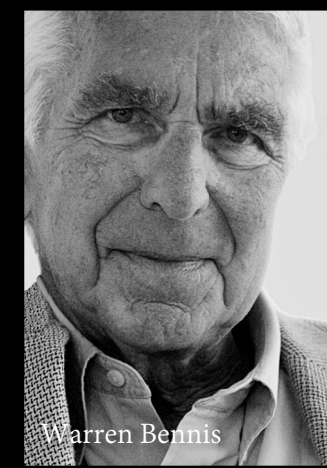
Peter Drucker



Russell Ackoff



Chris Argyris



Warren Bennis



Taiichi Ohno



Vieve & Bill Gore



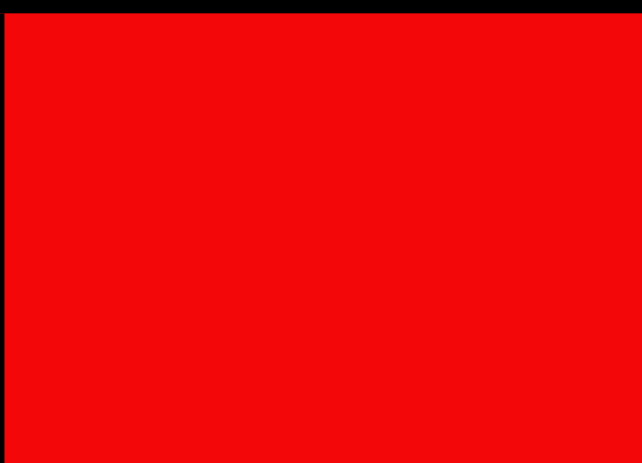
Jan Wallander



Herb Kelleher



Sumantra Ghoshal



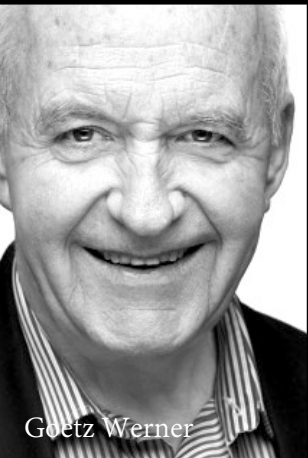
Niklas Luhmann



Tom Peters



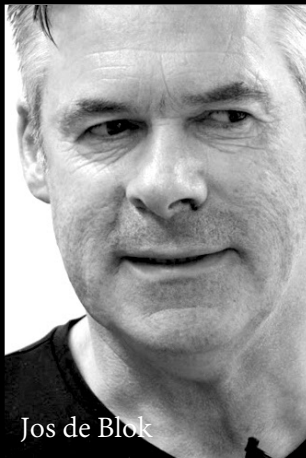
Marvin Weisbord



Goetz Werner



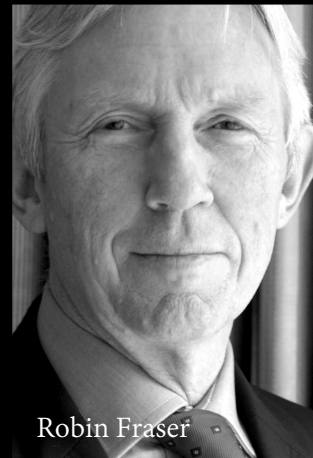
Ricardo Semler



Jos de Blok



Peter Senge



Robin Fraser



Charles Handy



Henry Mintzberg



Gary Hamel



Alfie Kohn

Bewusst oder unbewusst: Jede Organisation hat stets eine Wahl getroffen

Vermutlich war der soziotechnische Systemforscher und Follettianer *Eric Trist* (1909-1993) der erste Wissenschaftler, der über ein reales Beispiel eines vollständig nach Follettianischen Prinzipien angelegten Pionierunternehmens stolperte. Trist war stark von *Kurt Lewin* beeinflusst, den er 1933 erstmals getroffen hatte. 1947 wurde Trist von einem Doktoranden des *Tavistock-Instituts* zwanglos eingeladen, eine Kohlemine in Haigh Moor, England, zu besuchen. Es stellte sich heraus, dass das Organisationsmodell der Mine konsequent auf dem später so genannten Konzept *industrieller Demokratie* basierte. Um 1963 stießen die Werksleiter der Tide-Waschmittelfabrik von Procter & Gamble in Augusta (Georgia/USA) unter Begleitung von *Douglas McGregor* eine Transformation hin zu einem Modell an, das sie *Factory-as-Community* nannten. In den späten 1960er Jahren gelangen den Werksleiter *Charles Krone* im P&G-Werk Lima (Ohio/USA) und *Ed Dulworth* im Gaines-Hundefutterwerk in Topeka (Kansas/USA) ähnliche Transformationen. Diese Fallbeispiele hinterließen in ihren jeweiligen Konzernen kaum größere Spuren. Heute wissen wir, dass Experimente in Teilsystemen kaum geeignet sind, um Transformationen ganzer Firmen oder Firmengruppen zu provozieren oder anzuregen (*siehe unser White Paper Nr. 15*).

Die hier genannten Beispiele sind eine kleine Auswahl von Unternehmen bzw. Bereichen innerhalb von Organisationen, die eine Transformation zu Beta verwirklichten. Ab den 1970er Jahren wurde eine Reihe von Beta-Organisationen in ihren jeweiligen Ländern oder sogar international berühmt. Darunter *Toyota* (lange als *Das japanische Wunder* bezeichnet), *W.L.Gore*, *Southwest Airlines* und *Handelsbanken*. Diese wenigen Beispiele sollen deutlich machen, dass Unternehmen überall auf der Welt seit jeher die Wahl hatten, entweder ein Follettianisches Modell anzuwenden oder nicht. Follettianisches Denken und Praxis hatten nie den Charakter des Jenseitigen, Futuristischen oder Utopischen.

„Ein ernsthaftes Hindernis für Integration, das jeder Geschäftsmann berücksichtigen sollte, ist die verwendete Sprache. Wir haben festgestellt, dass es notwendig ist, andere und auch uns selbst auf eine Haltung vorzubereiten, die Vereinbarungen am förderlichsten ist.“
Mary P. Follett, 1925

„Ein weiteres Hindernis für Integration ist, dass unsere Lebensweise viele von uns daran gewöhnt hat, Dominanz zu genießen. Integration scheint für viele eine zahmere Angelegenheit zu sein; sie lässt keinen Raum für den ‚Nervenkitzel‘ der Eroberung.“
Mary P. Follett, 1925

„Betrachten wir schließlich die Haupthindernisse für Integration: Sie bedarf eines hohen Maßes an Intelligenz, scharfer Wahrnehmung und Unterscheidungsvermögen, vor allem jedoch brillanten Einfallsreichtums; für eine Gewerkschaft ist es leichter zu kämpfen, als eine bessere Art der Betriebsführung vorzuschlagen.“
Mary P. Follett, 1925

Das BetaCodex Network: Heimat der Follettianischen Schule

Seit ihrer Gründung im Jahr 2008 steht die Beta-Kodex-Bewegung „in einem rauen Wettbewerb zwischen vorwärtsdrängender Intelligenz und einer unwürdigen, ängstlichen Ignoranz, die den Fortschritt in unseren Organisationen und unseren Gesellschaften behindert“. Diese Formulierung ist dem Motto des Magazins *The Economist* entlehnt (gegründet 1843, noch vor Folletts Zeit). Dieses Motto spiegelt Potenzial und Herausforderung für das Follettianische Denken im 20. Jahrhundert und bis in unsere Zeit hinein wider.

Das *BetaCodex Network* ist die erste Bewegung der Organisationswissenschaft, die entschieden und bewusst in Follettianischer Denkweise, ihren Prinzipien und ihrer Forschungstradition verankert ist. Diese Bewegung integriert vielfältige Disziplinen, vielgestaltige Forschungsansätze, Theorieentwicklung und Praxis. Für Follett ist organisationale Führung nicht nur für wettbewerbsfähige Unternehmen, gemeinnützige oder öffentliche Organisationen relevant, sondern auch für die umfassendere Frage menschlicher Regierungsformen und des gesellschaftlichen Fortschritts in einer freien, demokratischen Welt. Wir teilen Folletts Überzeugung mit Leidenschaft, dass zeitgemäße Führung von Organisationen der allergrößte Hebel für die Entfaltung des Potenzials von Menschen und Organisationen darstellt, und dass Führung auch zum Fortschritt der Demokratie und unserer Gesellschaften insgesamt beitragen muss.

Wir glauben fest daran, dass der BetaCodex eines Tages *der Standard-Kodex des Organisierens* sein wird. Unsere Bewegung verfolgt das Ziel, diese bessere Zukunft durch *Handeln* zu erreichen, nicht nur durch *Reden*. Mehr über den Daseinszweck des BetaCodex Network erfährst du unter betacodex.org. Schließ' dich der Bewegung zu deinen eigenen Bedingungen an.

„Wir sollten eine Analyse der Arbeit von Managern vornehmen, die in etwa derer der Arbeit von Arbeitern im Taylor-System entspricht. Wir müssen von der Tradition, den Vorurteilen, den Stereotypen, den Vermutungen wegkommen und die sachlichen Grundlagen für Führungsaufgaben finden. (...) Ich glaube, dass dies weitergeführt werden muss, und dass Verschwendung durch Management, die Verschwendung in der Verwaltung, ebenso untersucht und überprüft werden sollte.“ Mary P. Follett, 1925

„Beta ist eine frei nutzbare Art des Denkens und Handelns. Obgleich sie den meisten von uns anfangs kontraintuitiv erscheinen mag, wird diese Art des Denkens und Handelns, einmal verinnerlicht, recht einfach. Die Herausforderung liegt darin, Könnerschaft im Betadenken und -handeln zu erwerben.“ www.betacodex.org

„Unsere Vision: Der BetaCodex ist der Standard-Kodex des Organisierens.“ www.betacodex.org

Empfehlungen zu Mary P. Follett

Unabhängig davon, ob du schon einmal von Mary Parker Follett gehört oder eines ihrer Werke gelesen hast, folgen hier einige Empfehlungen.

Lies' die Originalwerke von Follett. Zu den Büchern Folletts gehören *The New State* (1918) und *Creative Experience* (1924), sowie die Textsammlungen *Dynamic Administration* (1941) und *Freedom and Co-Ordination* (1949).

Einige sehr gute Sekundärquellen. Bücher, Artikel und Abhandlungen über Folletts Arbeit, zur Inspiration für deine eigenen Recherchen, findest du auf den nächsten beiden Seiten. Zu den besten Sekundärquellen gehören:

- *Integrative Process*.(2015) - von Margaret Stout und Jeannine M. Love - eine gut strukturierte, gut recherchierte Übersicht & Analyse der Arbeit Folletts.
- *Mary P. Follett: Creating Democracy, Transforming Management* (2003), von Joan C. Tonn - eine abgerundete, detailreiche Biographie.
- *Mary Parker Follett - Prophet of Management* (1995), herausgegeben von Pauline Graham - eine aufschlussreiche Sammlung von Originaltexten und Kommentaren.

Wir empfehlen das *BetaCodex Network White Paper Nr. 14, Heroes of Leadership*, mit kurzen Porträts von mehr als 30 Mitgliedern der Follettianischen Schule, deren besondere Beiträge kurz und übersichtlich skizziert werden.

Stell deine eigenen Nachforschungen über Follett und die Follettianische Schule an und teile deine Erkenntnisse mit uns und der Öffentlichkeit. Es gibt noch viel zu entdecken über die Geschichte des Managements, die Gegenwart und Zukunft zeitgemäßer Organisationstheorie – und Praxis.

Die Autoren dieses Papers freuen sich darauf, deine Forschungsergebnisse über Follett und die Follettianische Schule in künftige Versionen dieses Papers aufzunehmen, oder in Form weiterer BetaCodex Network Whitepapers oder anderer Veröffentlichungen zu publizieren.

Bitte halte uns über deine Forschung auf dem Laufenden - und nutze dieses Paper in deiner Arbeit – die korrekte Nennung der Quelle natürlich vorausgesetzt.

Silke Hermann | Niels Pfläging

Mary P. Follett: Bibliografie

(In chronologischer Reihenfolge)

The Social Centre and the Democratic Ideal (1913), paper presented on 14 Dec. 1913 at *Ford Hall Forum*, Boston

The New State: Group Organization the Solution of Popular Government (1918), New York, Longmans, Green and Co.

Community Is a Process (1919), article in *Philosophical Review* 28 (6), 576-588

Creative Experience (1924), New York, Longmans, Green and Co.

The Teacher-Student Relation (1928), address given at Boston University, first published in *Administrative Science Quarterly* in 1970

Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett (1941), London, Pitman and Sons Ltd. Edited by Henry Metcalf and Lyndall Urwick

Freedom and Co-Ordination: Lectures in Business Organization by Mary Parker Follett (1949), London, Management Publications Trust, Edited by Lyndall Urwick

Weitere Leseempfehlungen

Bednarek, Rebecca/Cummings, Stephen/Bridgman, Todd (2000): *Out of place: Management studies' temporal misplacements of Mary Parker Follett*. Academy of Management Annual Meeting Proceedings 2020(1):16471

BetaCodex Network (2013): *Heroes of Leadership*. White paper No. 14

Graham, Pauline (ed.) (1995): *Mary Parker Follett – Prophet of Management*. Washington D.C., Beard Books

„Gestern habe ich versucht, Ihnen ein Konzept von Führung vorzustellen. Es ist ein Konzept, das sich von der Beziehung Führer-Gefolgsleute distanziert. In jenem Konzept musste man entweder Führer oder Lernender sein. Heute tendiert unser Denken immer weniger dazu, sich innerhalb solcher Begrenzungen zu bewegen. Es gibt die Idee der wechselseitigen Führung. Es gibt auch die Idee der Partnerschaft im Folgen der unsichtbaren Führungskraft: Dem gemeinsamen Daseinszweck.“

Mary P. Follett, 1928

„Folletts Idee des Unternehmens als Person bietet ein realistischeres Modell von Gemeinschaft als das heutige Konzept der Unternehmenskultur, das Manipulateure in ihrem Glauben zu bestärken vermag, dass sie das Verhalten und die Werte Anderer beeinflussen können, ohne dass diese es merken. Folletts Konzept von Führenden als Gefolgsleuten und umgekehrt isoliert Manager nicht moralisch in der Weise, wie es viele heutige Führungsgurus tun, indem sie sich auf die Persönlichkeit des 'Leaders' konzentrieren und ihn implizit von Gefolgsleuten trennen.“

James Hoopes,
Managementforscher, 2007

Leseempfehlungen (fortgesetzt)

Héon, François/Davis, Albie/Jones-Patulli, Jennifer/Damart, Sébastien (2014): *The Essential Mary Parker Follett: Ideas We Need Today*. The MPF Group

Héon, François/Damart, Sébastien/Nelson, Lisa A. T. (2017): *Mary Parker Follett: Change in the Paradigm of Integration*: In: D.B. Szabla et al. (eds.), *The Palgrave Handbook of Organizational Change Thinkers*, Palgrave 2017, p. 1-22

Hoopes, James (2007): *False Prophets: The Gurus Who Created Modern Management And Why Their Ideas Are Bad For Business Today*. Basic Books

Kleiner, Art (2008): *The Age of Heretics: A History of the Radical Thinkers Who Reinvented Corporate Management*. Jossey-Bass

O'Connor, Ellen (2011): *Creating New Knowledge in Management: Appropriating the Field's Lost Foundations*. Stanford University Press

Stout, Margaret/Love, Jeannine M. (2015): *Integrative Process. Follettian Thinking from Ontology to Administration*. Process Century Press

Stout, Margaret/Love, Jeannine M. (2016): *The Unfortunate Misinterpretation of Miss Follett*. In: *Public Voices Journal* Vol. XIII No. 2, p. 11-32

Stout, Margaret (ed.) (2019): *The Future of Progressivism: Applying Follettian Thinking to Contemporary Issues*. Process Century Press

Tonn, Joan C. (2003): *Mary P. Follett: Creating Democracy, Transforming Management*, Yale University Press

Weisbord, Marvin R. (2011) *Productive Workplaces: Dignity, Meaning, and Community in the 21st Century*. 3rd edition, Pfeiffer

„Das Wichtigste beim Thema Einheit ist, dass es so etwas gar nicht gibt. Es gibt nur Einigung. Man kann nicht Einheit erreichen und erwarten, dass sie einen Tag oder fünf Minuten lang anhält. Jeder Mensch in einem Unternehmen sollte an einem bestimmten Prozess teilnehmen, und dieser Prozess ist der der Einigung. Ich denke, der Erfolg eines Menschen im Business hängt davon ab, ob er etwas aus diesem Prozess der Einigung lernen kann, bei dem es weder um Unterordnung noch um Dominanz geht, sondern darum, dass jeder lernt, seine Arbeit in die aller anderen einzupassen, im Geiste von Zusammenarbeit, im Verständnis der Methoden des Zusammenwirkens.“

Mary P. Follett, 1927

„Und die größte Lektion von allen ist zu wissen, dass jeder Moment neu ist.“

Mary P. Follett, 1918



the
betacodex
network

since 2008

Die visuelle Gestaltung dieses Whitepapers wurde durch das Werk des niederländischen Malers und Kunsttheoretikers *Piet Mondrian* (1872-1944) inspiriert, einem Zeitgenossen Folletts und Taylors und Mitstreiter der *De Stijl*-Bewegung. Mondrians Name und Werk sind eng mit den Idealen der Moderne verbunden.

Nimm Kontakt mit den
Autoren dieses Papers auf:



Niels Pfläging
niels.pflaeging@redforty2.com



Silke Hermann
silke.hermann@redforty2.com

Konzept & -design: Niels Pfläging

Dieses Whitepaper und/oder seine Teile können frei verwendet werden, die präzise Nennung der Quelle vorausgesetzt. Besuch unsere Website www.betacodex.org und nimm Kontakt mit uns auf für mehr Informationen zu Beta und Beta-Transformation.

Die BetaCodex Network Whitepapers



Alle Whitepapers des BetaCodex Network finden sich auf betacodex.org/white-papers und auf Slideshare.

Bücher zum BetaCodex in deutscher Sprache (Auswahl)



Organisation für Komplexität
Niels Pfläging
Redline 2015



Komplexithoden
Niels Pfläging I
Silke Hermann
Redline 2015



OpenSpace Beta
Silke Hermann I
Niels Pfläging
Vahlen 2020



Zellstrukturdesign
Niels Pfläging I
Silke Hermann
Vahlen 2020



Relative Ziele
Niels Pfläging
Vahlen 2022



Führen mit flexiblen Zielen
Niels Pfläging
Campus 2011



Die 12 neuen Gesetze der Führung
Niels Pfläging
Campus 2009