



the  
betacodex  
network

*since 2008*



# ORGANISATIONSPHYSIK IN FOLLETT'S WORTEN

Die drei Organisationsstrukturen, deren Mächte & Führungen:  
Eine nähere Betrachtung

BetaCodex Network Associates

Niels Pfläging | Silke Hermann

BetaCodex Network White Paper Nr. 18 | Juni 2021 | [betacodex.org/white-papers](https://betacodex.org/white-papers)

Deutsche Version Oktober 2022

Elisabeth Sechser | Diana Mock | Hans Fischer-Schölch | Lektorat: Anke Schaffrek

# 18

# Organisationsphysik: Praktische, wissenschaftliche Theorie für ein aufgeklärtes Verständnis von Organisationsstrukturen, Mächten, Führungen

Dieses Forschungspapier würdigt die Vision und das Werk der Führungsphilosophin und -Praktikerin *Mary P. Follett (1868-1933)*. Folletts breit gefächertes Werk ist - trotz des Genies und der kraftvollen Prosa der Autorin - heute relativ unbekannt. Wie soll man sich dem Werk einer Intellektuellen nähern, die vor fast einem Jahrhundert verstorben ist und deren Schriften in der Praxis und in der Wissenschaft lange Zeit unterschätzt wurden? In diesem Beitrag versuchen wir, dieses Problem zu lösen, indem wir Folletts Werk *wortwörtlich* im Kontext einer Organisationstheorie zitieren, die von den meisten immer noch als *Avantgarde* angesehen wird, obwohl sie von Follett schon vor langer Zeit entwickelt wurde.

Die Theorie, mit der wir Folletts Schrift kontextualisieren, ist die der *Organisationsphysik*, ein Konzept, das wir erstmals in einem Whitepaper des *BetaCodex Network* im Jahr 2011 beschrieben haben. Zu unserem Bedauern wurden wir erst Jahre später auf Folletts höchst aufschlussreiche Arbeit zu diesem Thema aufmerksam. Daher nutzen wir hiermit die Gelegenheit, *Organisationsphysik* mit Folletts Worten, die mehr als acht Jahrzehnte früher entstanden sind, zu ergänzen.

# Organisationsphysik: Praktische, wissenschaftliche Theorie für ein aufgeklärtes Verständnis von Organisationsstrukturen, Mächten, Führungen

Mary Follett begann ihre Karriere als Politik- und Sozialwissenschaftlerin und verbrachte zwei Jahrzehnte als Unternehmerin und Aktivistin in sozialen Organisationen in ihrer Heimatstadt Boston. Obgleich ihre Arbeit landesweit Spuren hinterlassen hatte, war sie nicht zufrieden. In den frühen 1920er Jahren begann Follett, sich mit Managementthemen zu befassen. Zwischen 1925 und 1933 hielt Follett mehrere Vortragsreihen in den USA und im Vereinigten Königreich. Die vorliegende Arbeit stützt sich insbesondere auf acht von Folletts Vorlesungen, die 1941 und 1947 posthum veröffentlicht wurden.

Wir hoffen, dass die (erneute) Lektüre von Follett im Kontext von Organisationsphysik zu einer lebhaften Debatte über die praktische Theorie und die reflektierte Praxis von Führung, Macht und Organisationsstrukturen führen wird. Allem voran: Genießen Sie es!

*Hinweis: Aus Gründen der Lesbarkeit und Klarheit wurden die Auszüge aus Mary Folletts Vorträgen in diesem Dokument leicht verändert: Wir haben die Verwendung von Führungszeichen geändert, die Rechtschreibung aktualisiert und vereinheitlicht und die Hervorhebungen angepasst, wie es uns im Zusammenhang mit diesem Beitrag angemessen erschien. Die Auszüge wurden wie angegeben gekürzt. Weitere Änderungen gegenüber den Originaltexten wurden nicht vorgenommen.*

# Organisationsphysik: Praktische, wissenschaftliche Theorie für ein aufgeklärtes Verständnis von Organisationsstrukturen, Mächten, Führungen

"Die Zeit, in der wir uns fragen müssen, ob wir an eine 'autokratische' oder 'demokratische' Führung glauben, vergeht schnell, denn wir entwickeln etwas, das weder das eine noch das andere ist, sondern etwas, das besser ist als beides. Geschäftsleute arbeiten in aller Stille und ohne großes Gerede eine Theorie eines Organisationssystems aus, das nicht demokratisch im Sinne unseres alten Verständnisses des Wortes ist, sondern etwas Besseres als das. Es ist ein System, das weder auf Gleichheit noch auf willkürlicher Autorität beruht, sondern auf funktionaler Einheit. Ich spreche natürlich nur von den fortschrittlicher organisierten Betrieben. In diesen ist es in vielen Fällen unmöglich zu sagen, ob Smith oder Brown der Boss ist, denn in manchen Angelegenheiten ist Smith der Boss über Brown und in manchen Angelegenheiten ist Brown der Boss über Smith. *Aber wir haben noch keine einheitliche Technik für diese Beziehung.* Deshalb halte ich die *Unternehmensführung für die bei weitem interessanteste menschliche Tätigkeit, weil wir Pioniere sind, weil wir etwas Neues in den zwischenmenschlichen Beziehungen ausarbeiten, etwas, das meiner Meinung nach der ganzen Frage auf den Grund geht und für die Welt von großem Wert sein wird.*"

*Mary Follett, Leader und Expertin, 1927*

**"Es ist ein System, das weder auf Gleichheit noch auf willkürlicher Autorität beruht, sondern auf funktionaler Einheit. In den fortschrittlicher organisierten Betrieben ist es in vielen Fällen unmöglich zu sagen, ob Smith oder Brown der Chef ist, denn in manchen Angelegenheiten ist Smith der Chef über Brown und in manchen Angelegenheiten ist Brown der Chef über Smith. Aber wir haben noch keine völlig einheitliche Technik für diese Beziehung."**

# Organisationsphysik: Praktische, wissenschaftliche Theorie für ein aufgeklärtes Verständnis von Organisationsstrukturen, Mächten, Führungen

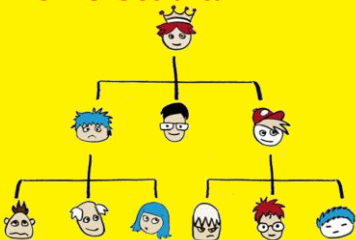
"Wir haben drei Arten von Führung: die *Führung durch Position*, die *Führung durch Persönlichkeit* und die *Führung durch Funktion*. Mein Anspruch an die moderne Wirtschaft ist, dass in den am besten geführten Betrieben die Führung der Funktion tendenziell mehr Gewicht hat und die Führung der bloßen Position oder der bloßen Persönlichkeit weniger."

"Bitte beachten Sie, dass ich nur von einer Tendenz spreche. Ich bin mir bewusst, wie oft eine Situation von einem Mann kontrolliert wird, der aufgrund seiner *Position* die Peitsche in der Hand hat und sie einsetzt oder weil er weiß, wie man *Politik macht*. Meine einzige These ist, dass in den progressiv geführten Unternehmen die Tendenz besteht, dass die *Führung und Entscheidung in einer bestimmten Situation an denjenigen geht, der das größte Wissen über diese Situation hat*. An denjenigen, der die wesentlichen Elemente erfassen und ordnen kann, der ihre Gesamtbedeutung versteht, der sie durchschauen kann, der sowohl die Länge als auch die Breite sehen kann, statt an einen mit lediglich einer dominierenden *Persönlichkeit* oder kraft seiner offiziellen *Position*."

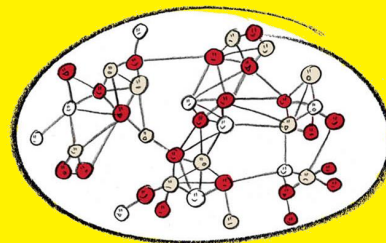
"Wir haben drei Arten von Führung: die Führung der Position, die Führung der Persönlichkeit und die Führung der Funktion. Mein Anspruch an die moderne Wirtschaft ist, dass in den am besten geführten Betrieben die Führung der Funktion tendenziell mehr Gewicht hat und die Führung der bloßen Position oder der bloßen Persönlichkeit weniger."

Mary Follett, *Die Grundzüge der Führung*, 1933

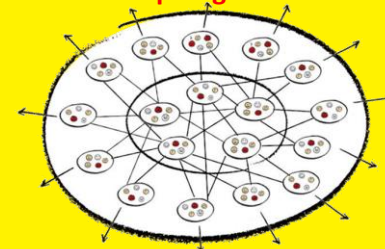
1 Führung der Position  
Formelle Struktur



2 Die Führung der Persönlichkeit  
Informelle Struktur

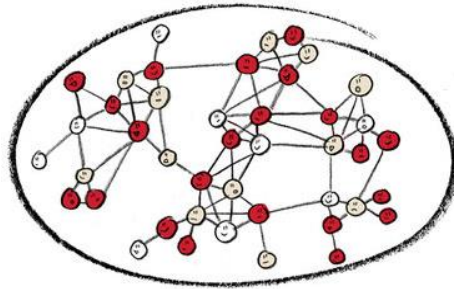


3 Führung der Funktion  
Wertschöpfungsstruktur



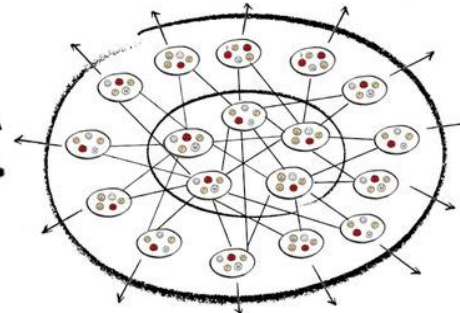
# Organisationsphysik, wie wir sie heute verstehen: Die drei Strukturen von Organisationen und ihre Interaktion

**Informelle Struktur**  
"Führung der Persönlichkeit"



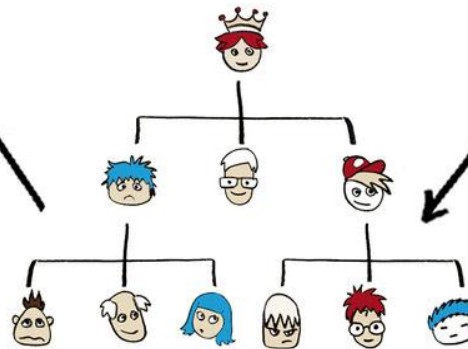
Entsteht durch die Macht derjenigen mit sozialen Beziehungen: *Einflussnahme*  
Verursacht soziale Zugehörigkeit und Gruppendynamik  
Es geht um die *sozialen Beziehungen* des Einzelnen und die Beziehungsnetze  
Kann sowohl positive und negative Auswirkungen haben

**Wertschöpfungsstruktur**  
"Führung der Funktion"



Entsteht durch die Macht der Könnerschaft: *Reputation*  
Ist Quelle von Wertschöpfung, Leistung, Innovation  
Hierbei geht es um die *Rollen (Funktionen, in Folletts Worten)* und Rollenkonstellationen des Einzelnen  
Erfordert die Unterscheidung zwischen Peripherie und Zentrum

**Formelle Struktur**  
"Führung der Position"



Entsteht durch die Macht jener mit formaler Autorität: *Hierarchie*  
Ist Quelle von Compliance oder *gesetzeskonform agieren*  
Hierbei geht es um die *Position*, die die Person innehat  
Wird toxisch, wenn sie genutzt wird, um *Arbeit zu steuern*

# Unternehmerische Macht ist 'natürlich pluralistisch' (I)

"Mr. Filene\* sagt: 'Ich denke, wir werden eines Tages erkennen, dass die Idee einer *einzigsten Führungskraft in einem Unternehmen* ein Trugschluss ist und dass sich eine *zusammengesetzte Geschäftsführung* entwickeln wird'.

Was die Filenes und andere Firmen getan haben, ist, ihre formelle Organisation mit einer entschiedenen Tendenz in der Geschäftspraxis in Einklang zu bringen. Sie fanden heraus, dass es überall Macht und Führung gibt: Sie erkannten das Vorhandene. Sie haben versucht, es zu nutzen, um diese verstreute Macht zu kumulieren und effektiver zu machen. Die aktuelle Umstrukturierung hat nichts Akademisches an sich und sie ist nicht aufopfernd. *Die leitenden Angestellten haben nichts aufgegeben*. Sie trugen alles zusammen, was sie Nützliches für das Managen ihres Unternehmens finden konnten."

*Mary Follett, Die Illusion der letzten Instanz, 1933*

**"Was [diese Firmen] getan haben, ist, ihre formelle Organisation mit einer entschiedenen Tendenz in der Geschäftspraxis in Einklang zu bringen. Sie fanden heraus, dass es überall Macht und Führung gibt: Sie erkannten das Vorhandene."**

*\*Edward Filene war ein US-Kaufhauseinzelhändler und ein Philanthrop*

## Unternehmerische Macht ist 'natürlich pluralistisch' (II)

"Die Tatsache, dass Geschäftsleute mit dieser unzweifelhaft *pluralistischen* *Autorität* konfrontiert sind, dass die moderne Geschäftswelt bis zu einem gewissen Grad auf dieser Auffassung beruht, ist für mich sehr interessant. Ich habe jahrelang Politikwissenschaft studiert und es scheint mir bezeichnend, dass ich mich jetzt an die Geschäftswelt wenden muss, um das beste Licht auf Autorität, Kontrolle, Souveränität zu werfen, jene Begriffe, von denen man annahm, dass sie speziell der Politikwissenschaft eigen sind. [...] Der Unternehmer ist mehr mit den Ursprüngen als mit den Organen der Autorität beschäftigt. Und jede Überbetonung der ultimativen Kontrolle vernachlässigt eine der wichtigsten Tendenzen der jüngsten Entwicklung des Organisationsdenkens: 'Zentrale Kontrolle' bedeutete früher die Führungsspitze. Jetzt ist es ein technischer Ausdruck der Managementlehre, an denen Wissen und Erfahrung in der betreffenden Angelegenheit gebündelt werden. Dies ist sehr bedeutsam."

*Mary Follett, Die Illusion der letzten Instanz, 1933*

**"Was [diese Firmen] getan haben, ist, ihre formelle Organisation mit einer entschiedenen Tendenz in der Geschäftspraxis in Einklang zu bringen. Sie fanden heraus, dass es überall Macht und Führung gibt: Sie erkannten das Vorhandene."**



# Die Dezentralisierung ermöglicht kumulative Verantwortung und Kontrolle

"Ein weiteres Indiz für die *Streuung der Verantwortung* ist die Tendenz in der heutigen Unternehmenspraxis, Probleme dort zu lösen, wo sie entstehen und Konflikte dort zu schlichten, wo sie auftreten, anstatt die Angelegenheit 'nach oben' zu tragen. Das bedeutet, dass den Abteilungsleitern mehr und mehr Verantwortung innerhalb ihrer eigenen Einheiten übertragen wird. Natürlich führen alle Methoden der *Dezentralisierung dazu, dass die* Bedeutung der 'letzten' Verantwortung geschwächt wird, und die Tendenz geht heute in Richtung *Dezentralisierung*."

"Anstelle von endgültiger Entscheidungsmacht, oberster Kontrolle, höchster Autorität könnten wir vielleicht an kumulative Kontrolle, kumulative Verantwortung denken."

*Mary Follett, Die Bedeutung der Verantwortung in der Unternehmensführung, 1926*

"Um ein anderes Beispiel aus dem Bereich der Regierung zu nehmen: Viele Leute denken, dass Demokratie bedeutet, dass *alle mitmachen*. Wenn sie nur das bedeutet, glaube ich nicht an die Demokratie. Was wir wollen, ist das schöpferische Miteinander, das Zusammenwirken der Teile, ein Miteinander. Wir müssen eine Organisation anbieten, die diese Interaktionen ermöglicht, und gleichzeitig jene erkennen und kontrollieren, die wir jetzt haben. Zu leugnen, dass sie existieren, ist ein grundlegender Irrtum. [...] Die Grundlage für das Verständnis der Probleme der Politikwissenschaft ist die gleiche wie die Grundlage für das Verständnis der Betriebswirtschaftslehre - es ist das Verständnis des Wesens integrativer Einheiten."

*Mary Follett, Die Psychologie der Kontrolle, 1927*

**"Anstelle von endgültiger Entscheidungsmacht, oberster Kontrolle, höchster Autorität könnten wir vielleicht an kumulative Kontrolle, kumulative Verantwortung denken."**

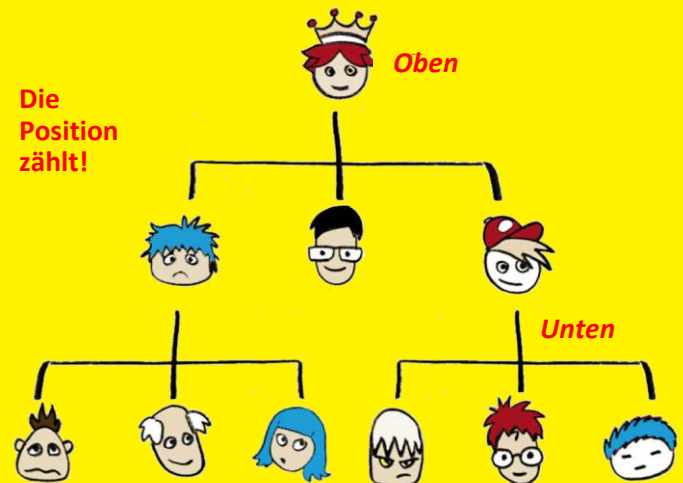
**"Zusammenfassend zu Hierarchie: Es gibt kein Oben und Unten. Wir können die Menschen nicht als Raumobjekte schematisieren. Das Studium der Gemeinschaft als Prozess wird uns, so glaube ich, nicht zum über-individuellen, sondern zum inter-individuellen Denken führen, zu einer ganz anderen Auffassung." 1919**

# Formelle Struktur: Bereich der Hierarchie, Quelle der "Compliance-Führung"

"Eine zweitklassige Führungskraft wird versuchen, Führungsqualitäten zu unterdrücken, weil sie befürchtet, dass diese mit ihren eigenen konkurrieren könnten. Ich habe mehrere Fälle dieser Art gesehen. Eine erstklassige Führungskraft hingegen versucht, bei ihren Untergebenen Führungsqualitäten zu entwickeln. Diese will keine Menschen, die Untertanen sind, die unreflektiert Gehorsam leisten. Während es also immer noch Menschen gibt, die versuchen, sich mit unterwürfigen Dienern zu umgeben, wissen Sie alle, dass die fähigsten Führungskräfte heute ein größeres Ziel haben: Sie wollen Führer von Führern sein. Das bedeutet nicht, dass sie auch nur ein Quäntchen ihrer Macht aufgeben. Die beste Führungskraft versucht, Macht zu entwickeln, wo immer es möglich ist, unter denen, die mit ihr zusammenarbeiten, und dann wird all diese Macht gesammelt und als Energiequelle für ein fortschrittliches Unternehmen genutzt."

*Mary Follett, Die Grundzüge der Führung, 1933*

## Formelle Struktur

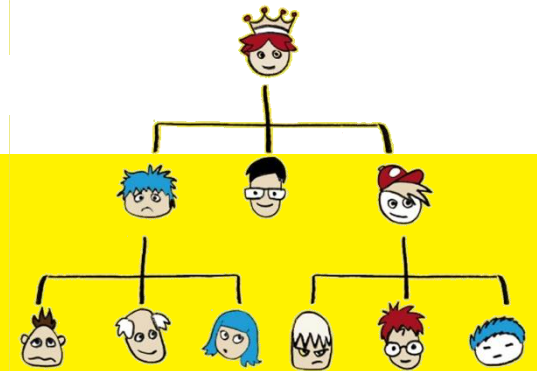


**"Die erstklassige Führungskraft versucht, bei ihren Untergebenen Führungsqualitäten zu entwickeln. Diese will keine Menschen, die Untertanen sind, die unreflektiert Gehorsam leisten. Das bedeutet nicht, dass sie auch nur ein Quäntchen ihrer Macht aufgeben."**

# Autorität\* kann Menschen verliehen werden. Macht nicht. (I)

"Viele Ökonomen, die von etwas schreiben, das sie 'industrielle Demokratie' nennen, [...] sagen uns, dass *die Macht, die aktuell von den Eigentümern und Managern ausgeht, von den Arbeitern geteilt werden sollte*. Diese Äußerungen enthalten zwar eine Teilwahrheit, verbergen aber gleichzeitig eine andere wichtige, nämlich die, *dass Macht eine sich selbst entwickelnde Fähigkeit ist*. Diese Tatsache wird durch jenen Terminus verdeckt, der zu einem Lieblingswort der Sozialisten-Zunft geworden ist: die 'umfassende Kontrolle'. Geteilte Macht ist eine nicht-psychologische Macht; 'übergreifende Kontrolle' ist keine echte Kontrolle. *Macht ist nichts Vorhandenes, das jemandem ausgehändigt oder entrissen werden kann*. Wir haben immer wieder das Scheitern der übertragenen 'Macht' erlebt. Es geht nicht um die Aufteilung der Macht, sondern um die Art der Gestaltung, die Macht erzeugt. Ein Autoritätsanspruch, der nicht psychologisch entwickelt wurde, der nicht Ausdruck von Fähigkeiten ist, ist aus ethischer Sicht inhaltslos. Wir müssen in einem Betrieb immer untersuchen, inwieweit die Autorität des Managements echt ist, sie aus der Erfüllung der Funktion, aus dem Wissen und Können kommt und inwieweit sie eine nominelle oder willkürliche Autorität ist."

Mary Follett, *Macht*, 1925



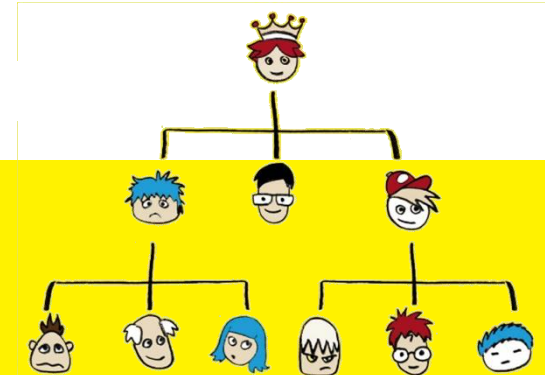
**"Macht ist nichts Vorhandenes, das jemandem ausgehändigt oder entrissen werden kann."**

*\*Anm.: Autorität ("authority") ist ein zentraler Begriff in Folletts Arbeit. „Autorität verleihen“ bedeutet nach Follett das Erteilen von Befugnissen. Den Begriff "Autorität" selbst beschreibt Follett als einen sich selbst erzeugender Prozess gemeinsamen Schaffens.*

# Autorität kann Menschen verliehen werden. Macht nicht. (II)

"Manche Politikwissenschaftler verwechseln Macht mit Autorität. Diese verliehene Befugnis ohne entwickelte Fähigkeit ist sowohl für die Regierung als auch die Wirtschaft fatal. Wenn sie die Worte Macht, Kontrolle und Autorität als Synonyme verwenden, verwirren sie unser Denken. Wenn Sie das beste philosophische und psychologische Prinzip suchen, um die Legitimität von 'Macht' (womit Sie wahrscheinlich Autorität meinen) zu beurteilen, werden Sie fragen, ob sie in den Prozess integriert ist. Erwächst sie aus den tatsächlichen Umständen, ist sie der Situation inhärent? Macht kann man nicht verleihen, denn Macht ist die Entfaltung der Erfahrung."

*Mary Follett, Macht, 1925*

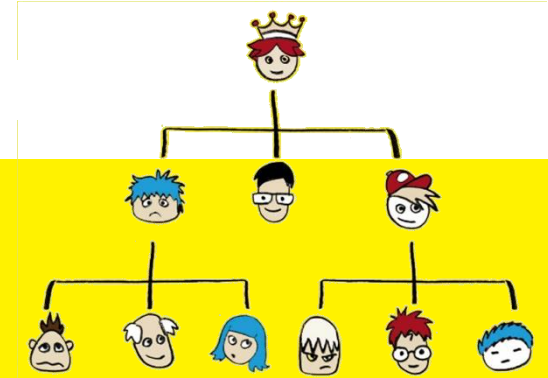


**"Wir müssen in einem Betrieb immer untersuchen, inwieweit die Autorität des Managements real ist, sie aus der Erfüllung der Funktion, aus dem Wissen und Können kommt und inwieweit sie eine nominelle oder willkürliche Autorität ist."**

# Koordinierung und "horizontale Autorität" gehen Hand in Hand (I)

"Ich habe Ihnen gesagt, dass die Hauptschwäche in der von mir untersuchten Unternehmen in der *mangelnden Koordination* liegt. Dabei wird viel von Zusammenarbeit gesprochen. Aber warum bekommen wir sie dann nicht? Erstens, weil ihr Vorteil, ihre Notwendigkeit, noch nicht klar genug gesehen werden. Zweitens ist das Organisationssystem in einem Betrieb oft so hierarchisch, so auf- und absteigend, dass es fast unmöglich ist, für Wechselbeziehungen 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. Zudem wird die funktionsübergreifende Zusammenarbeit oft nur dann als nützlich angesehen, wenn Schwierigkeiten auftreten oder offensichtlich eine gemeinsame Beratung erfordert. Da eine solche Konsultation jedoch ständig erforderlich ist, sollte ein Mechanismus vorgesehen werden, der kontinuierlich funktioniert. Eine Schwierigkeit bei einer Zusammenarbeit, die die individuellen Anstrengungen verdeckt, ergibt sich natürlich aus dem Egoismus der Beteiligten, der ganz natürlich und bis zu einem gewissen Grad auch gerechtfertigt ist. Jede Führungskraft möchte, dass ihr spezieller Beitrag beim Chef ankommt."

*Mary Follett, Die Grundlage der Autorität, 1933*



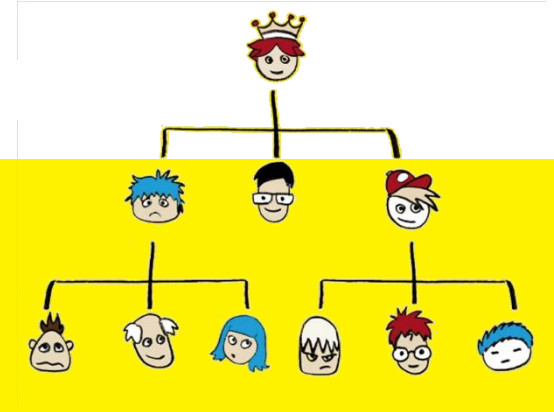
**"Es wird viel von Zusammenarbeit gesprochen. Aber warum bekommen wir sie dann nicht?"**

**"Wir können jedoch im modernen Business nicht erfolgreich sein, indem wir immer eine Leiter der Autorität auf- und abwärts laufen."**

## Koordinierung und "horizontale Autorität" gehen Hand in Hand (II)

"Ein Zitat aus einem Gespräch mit dem Vorstand: Wir streben ein *Management mit Autorität in allen Bereichen an, im Gegensatz zu Management durch Erlass von einer zentralen Position. Wir versuchen unseren Männern beizubringen, was ihre Aufgaben und die grundlegenden Prinzipien dieser sind, und bestehen dann darauf, dass sie die Autorität und Verantwortung, die mit dieser Aufgabe verbunden ist, ausüben, dass sie ihren Verstand und Ermessenspielraum nutzen sollen und dabei diese grundlegenden Prinzipien im Auge zu behalten, anstatt sich auf den Vorgesetzten zu verlassen.*"

Mary Follett, *Die Grundlage der Autorität*, 1933

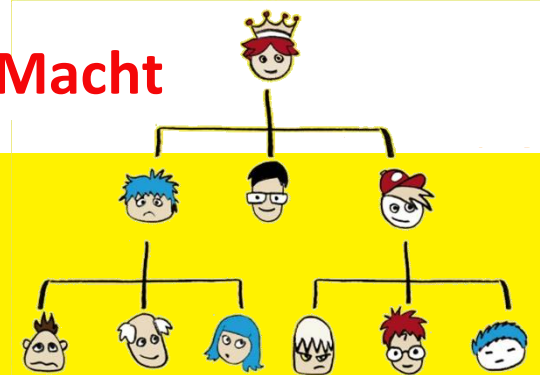


# Das Konzept der "Delegation": Verwurzelt in fehlerhaften Vorstellungen von Macht

"Die Formulierung 'Übertragung von Autorität' setzt voraus, dass der Eigentümer oder Geschäftsführer das 'Recht' auf alle Autorität hat, dass es aber sinnvoll ist, einen Teil der Autorität zu übertragen. Ich glaube nicht, dass der Geschäftsführer mehr Autorität haben sollte, als mit seiner Funktion einhergeht. Deshalb sehe ich nicht, wie man Autorität delegieren kann, es sei denn, man ist krank oder nimmt Urlaub. Auch dann haben Sie die Autorität nicht wirklich delegiert. Jemand macht Ihre Arbeit, und er hat die Autorität, die mit dieser bestimmten Arbeit verbunden sind. Autorität gehört zur Arbeit und bleibt bei der Arbeit.

Ich habe gerade das 'Recht' des Geschäftsführers auf jegliche Autorität verneint. Die Idee der *Funktion* verändert wesentlich unsere Vorstellung von 'Recht', einem Begriff, der glücklicherweise schnell verschwindet. Unser Handeln wird nicht durch eine abstrakte Rechtsvorstellung bestimmt. Der Filialleiter einer Bank kann über kleine Kredite entscheiden, während große Kredite dem Vorstand vorgelegt werden müssen. Das liegt nicht daran, dass der Vorstand das 'Recht' hat, über große Kredite zu entscheiden, sondern daran, dass man erkannt hat, dass das kombinierte Urteil des Vorstands und des Filialleiters wahrscheinlich besser ist als das von jedem einzelnen."

*Mary Follett, Die Bedeutung der Verantwortung in der Unternehmensführung, 1926*



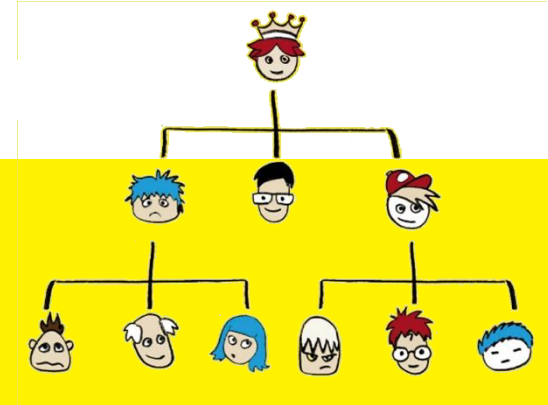
**"Ich habe eine Führungskraft gesehen, die sich ein wenig selbstherrlich fühlte über eine Entscheidung, die sie traf, obwohl diese Entscheidung eigentlich schon getroffen war. Eine Entscheidung einer Führungskraft ist ein Moment in einem Prozess."**

# Gegen die Illusion der exekutiven Kontrolle

"[...] Wir sollten uns fragen, was in der gegenwärtigen Organisation der Unternehmen dazu führt, dass die *Verantwortung eher verteilt als konzentriert wird*. Das Management wird immer spezialisierter. Die Politik und die Methoden einer Abteilung beruhen auf dem spezifischen Wissen dieser Abteilung. Zudem besteht die Tendenz, dass die Verantwortung eher von denen getragen wird, die über dieses spezielle Wissen verfügen, als von einem Mann an der Spitze, aufgrund seiner offiziellen Position.

Kürzlich habe ich gelesen, dass der Verwaltungschef mit allen Abteilungsleitern Rücksprache halten sollte, um auf dieser Grundlage seine 'endgültigen' Entscheidungen zu treffen, seine Politik zu gestalten. Es gehört zum Alltag von Geschäftsleuten, dass ihre Abteilungsleiter ihnen viel mehr als bloße Fakten übermitteln. Sie geben Interpretationen von Tatsachen, Schlussfolgerungen und Urteilen ab, so dass sie in hohem Maße zur endgültigen Entscheidung, zur obersten Kontrolle, zur letztendlichen Verantwortung, ja sogar zu dem, was als 'administrative Führung' bezeichnet wurde, beitragen. Diese Informationen als auch die Schlussfolgerungen der Führungskräfte kann der Abteilungsleiter oft nicht annehmen oder ablehnen. Diese Schlussfolgerungen und Urteile sind bis zu einem gewissen Grad in ein Muster verwoben, aus dem man sie kaum gänzlich herauslösen kann. Der Vorstand mag zwar theoretisch das leitende Organ sein, aber so wie unsere Unternehmen heute organisiert sind, hat ein Großteil des Entscheidungsprozesses bereits stattgefunden."

*Mary Follett, Die Bedeutung der Verantwortung in der Unternehmensführung, 1926*

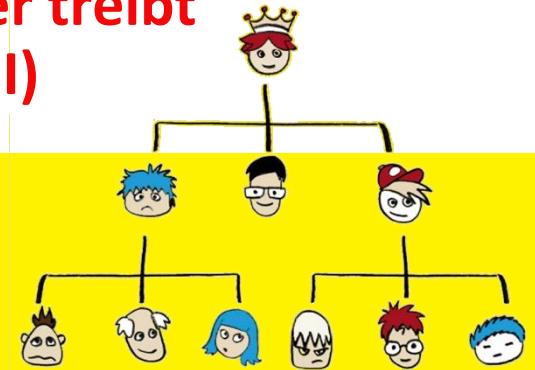


**"Ich kenne einen Geschäftsführer der sagt, er wisse nicht, ob er an der Spitze oder am Ende stehe, und er wünschte, es gäbe eine Möglichkeit, ein Diagramm zu erstellen, in dem der Chef nicht an der Spitze steht." 1933**

**"Der Vorstand mag zwar theoretisch das leitende Organ sein, aber so wie unsere Unternehmen heute organisiert sind, hat ein Großteil des Entscheidungsprozesses bereits stattgefunden."**



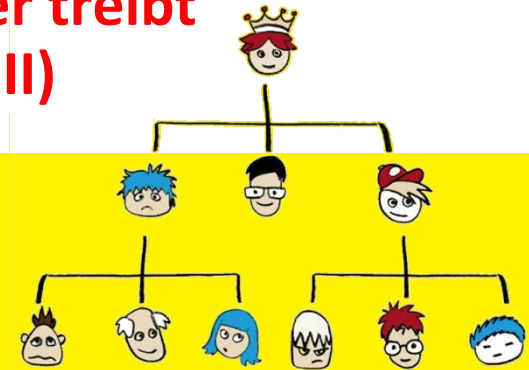
# Koordinieren Manager die Wertschöpfung oder treibt die Wertschöpfung die Koordinierung voran? (I)



"Autorität und Verantwortung gehen mit der Funktion einher, aber da das Wesen der Organisation die Verflechtung von Funktionen ist, sehen wir Autorität und Verantwortung jetzt als eine Sache der Verflechtung. Ein Auftrag, eine Anweisung, ist ein Schritt in einem Prozess, ein Moment in der Bewegung der Verflechtungserfahrung. Wir sollten uns davor hüten, diesen Schritt für einen größeren Teil des gesamten Prozesses zu halten, als er tatsächlich ist. Es gibt all das, was zum Auftrag führt, all das, was danach kommt - die Methoden der Verwaltung, die Beobachtung und Aufzeichnung der Ergebnisse, das, was daraus zu weiteren Aufträgen führt. Wenn wir all das aufzählen, was zu einem Auftrag führt, welche Personen damit verbunden sind und auf welche Weise, stellen wir fest, dass die Erfahrung von mehr als einer Person in die Entstehung dieses Augenblicks eingeflossen ist. Es sei denn, es handelt sich um eine rein *willkürliche Autorität*. Willkürliche Autorität oder die *Macht über* [...] ist eine Autorität, die sich nicht auf die Gesamtheit der betroffenen Erfahrungen bezieht, sondern auf die eines einzigen Menschen oder einer Gruppe von Menschen."

*Mary Follett, Die Bedeutung der Verantwortung in der Unternehmensführung, 1926*

# Koordinieren Manager die Wertschöpfung oder treibt die Wertschöpfung die Koordinierung voran? (II)



"Die konkrete Person, die mit dem Moment der Befehlsgewalt als Vorarbeiter, Führungskraft oder Experte identifiziert wird, ist also nicht die wichtigste Angelegenheit für unsere Betrachtung, obwohl sie natürlich ein sehr wichtiger Teil des Prozesses ist. Ich möchte nur betonen, dass es einen Prozess gibt. Ein Politikwissenschaftler schreibt: *'Autorität koordiniert die Erfahrungen der Menschen'*. Aber ich denke, das ist eine falsche Auffassung von Autorität. Die Organisationsform sollte so beschaffen sein, dass sie die kontinuierliche Koordination der Erfahrungen der Menschen ermöglicht oder bewirkt. Ein praktischer Geschäftsmann [...] sagte zu mir, als er von der Notwendigkeit sprach, die Betriebswirtschaft zu einem Beruf zu machen: *'Und das Wesen eines jeden Berufes ist es, das Gesetz zu finden. Das ist es, was die Betriebswirtschaft zu einer Wissenschaft macht. Der Betriebswirt muss das Gesetz jeder in Frage kommenden Managementtätigkeit finden.'* Das bedeutet, dass diese Person die Autorität als der Situation inhärent und nicht als mit einer offiziellen Position verbunden ansieht. Er würde nicht mit dem Politikwissenschaftler übereinstimmen, dass die Autorität die Erfahrungen der Menschen koordiniert, denn er sieht, dass die legitime Autorität aus der Koordination hervorgeht und nicht die Koordination aus der Autorität."

**"Legitime Autorität ergibt sich aus der Koordination, nicht die Koordination aus der Autorität."**

Mary Follett, *Die Bedeutung der Verantwortung in der Unternehmensführung*, 1926

# Bemerkungen zu Folletts Auffassung von Formeller Struktur

Auf den vorhergehenden Seiten beschreibt Follett mit großem Nachdruck die Grenzen der Formellen Struktur und skizziert die Probleme, die sich zwangsläufig aus einer Überbetonung dieser ergeben.

Sie werden feststellen, dass Follett die Unterschiede zwischen der *Formellen Struktur* ("Positionsführung") und der *Wertschöpfungsstruktur* ("Funktionsführung") mit bemerkenswerter Klarheit herausarbeitet. Zu ihren wichtigsten Methoden auf den vorangegangenen und den folgenden Seiten gehört die ständige Gegenüberstellung der Logik der *Formellen Struktur* mit der der *Wertschöpfungsstruktur*. Dabei gelingt es ihr, Fehlannahmen über Autorität, Legitimität von Macht, Koordination, Delegation und die Illusion von zentraler Steuerung aufzudecken, die heute leider genauso weit verbreitet scheinen, wie in den 1920er und 1930er Jahren.

Bei der Erörterung dieser Missverständnisse lässt Follett keinen Zweifel daran, dass sie die *Formelle Struktur* in hohem Maße für überbewertet hält und dass ihr übermäßiger Einsatz eine Bedrohung für das demokratische und effektive Funktionieren von Organisationen darstellt.

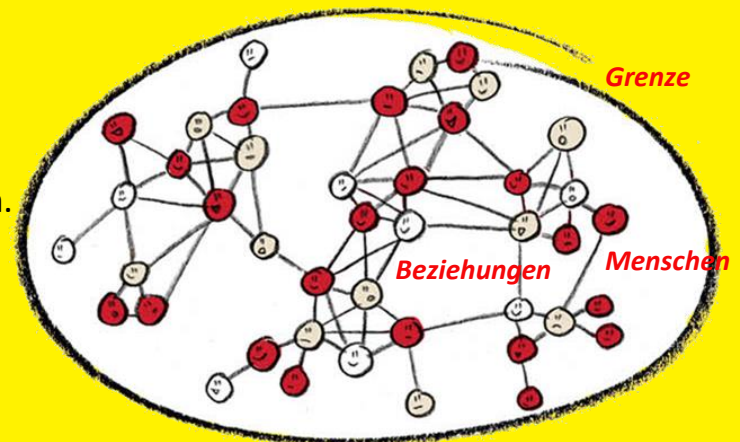
# Informelle Struktur: Einflussbereich, Quelle der "Sozialen Führung"

"Wenn jemand von Ihnen meint, ich hätte die Führung der Persönlichkeit unterschätzt, so weise ich darauf hin, dass ich mich nur gegen die Auffassung ausgesprochen habe, die den dominierenden, den beherrschenden Vorgesetzten betont. Ich bin überzeugt, dass viele persönliche Qualitäten in die Führungsrolle einfließen: Ausdauer, Aufrichtigkeit, fairer Umgang, Zielstrebigkeit, Entschlossenheit, Charakterstärke, Taktgefühl, Zuverlässigkeit, Krisensicherheit, die Fähigkeit, Potentiale anderer zu sehen und zu fördern, und so weiter. Es gibt noch viel mehr, wie zum Beispiel die Vorbildwirkung, die wir nicht unterschätzen dürfen. Wenn die Arbeitnehmer Überstunden machen müssen, sollte ihr Vorgesetzter bereit sein, das Gleiche zu tun. Er muss in jeder Hinsicht zeigen, dass er bereit ist, das zu tun, was er von anderen verlangt."

"In einem Winter war ich mit einigen Freunden auf den Binnengewässern im Süden der Vereinigten Staaten auf Segeltour. Einmal verfuhr sich unser Kapitän und wir strandeten eines Nachts in einem Sumpf in South Carolina. Man konnte nur versuchen, das Boot raus zu schieben, aber die Besatzung weigerte sich, mit der Begründung, die Sümpfe in dieser Region seien von Klapperschlangen befallen. Der Jachtbesitzer entgegnete nichts, sondern drehte sich sofort um und sprang über Bord. Die gesamte Besatzung folgten ihm."

*Mary Follett, Die Grundzüge der Führung, 1933*

## Informelle Struktur

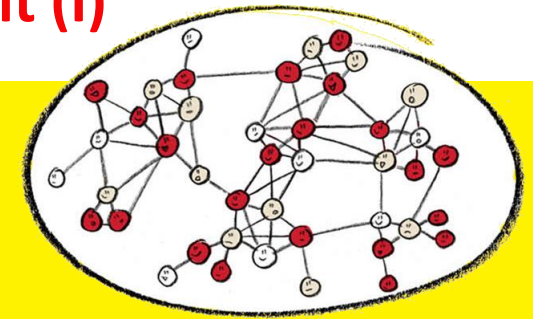


**"Wenn jemand von Ihnen meint, ich hätte die Führung der Persönlichkeit unterschätzt, so möchte ich darauf hinweisen, dass ich mich nur gegen die Auffassung ausgesprochen habe, die den dominierenden, den beherrschenden Mann betont."**

# Wertschöpfung verlangt, die Könnerschaft in den Vordergrund zu stellen – nicht die Persönlichkeit (I)

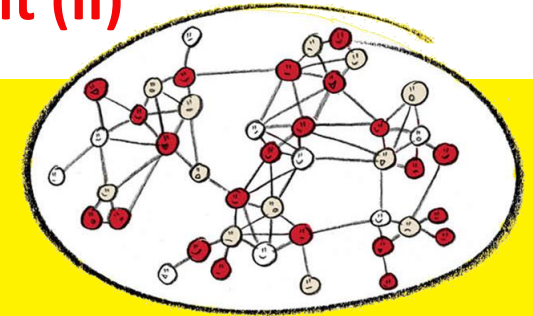
"Die *Führung der Funktion* und die *Führung der Persönlichkeit* sind keineswegs getrennt; wenn wir sie jedoch zu Diskussionszwecken trennen müssen, können wir sagen, dass im Business die *Führung der Funktion* tendenziell wichtiger wird als die *Führung der Persönlichkeit*. Und wir können auch sagen, dass der Erfolg eines Unternehmens zum Teil davon abhängt, ob seine Organisation flexibel genug ist, um die *Führung der Funktion* frei agieren zu lassen, damit die Menschen mit dem Wissen und der Technik die Situation meistern können. Wir haben schon oft erlebt, wie der Geschäftsführer einen seiner Führungskräfte übergangen hat, obwohl diese über ein größeres Wissen und eine breitere Erfahrung in der betreffenden Angelegenheit verfügte."

"Wenn wir [...] im Business von der Führung der Funktion sprechen, dürfen wir nicht vergessen, wie oft wir einen Unternehmer sagen hören: '*Ich stelle Führungskräfte ein, nicht Fachkompetenzen; die kann fast jeder erwerben*', oder: '*Ich stelle keinen Maschinenbauingenieur ein, ich stelle einen Menschen ein*'. Zu dieser Haltung, die wir natürlich voll und ganz nachvollziehen können, möchte ich sagen, dass unabhängig von den Auswahlkriterien für eine Führungsposition, die Person auch ihre handwerklichen Voraussetzungen erfüllen muss. Des weiteren sind Veränderungen sowohl in der Organisation und den Managementmethoden als auch die Einstellung der Arbeitgeber ein Zeichen dafür, dass in vielen Fällen die Leitung an Fachkräfte gehen sollte. Und ich möchte darauf hinweisen, dass das, was mit 'Führungskraft' und 'Mensch' gemeint ist, sich nicht mit der Phrase 'Aufstiegsmöglichkeiten' deckt."  
(Forts.)



**"Der Erfolg eines Unternehmens hängt zum Teil davon ab, ob seine Organisation flexibel genug ist, dass die Führung der Funktion frei agieren kann, damit die Menschen mit dem Wissen und dem Können die Situation meistern."**

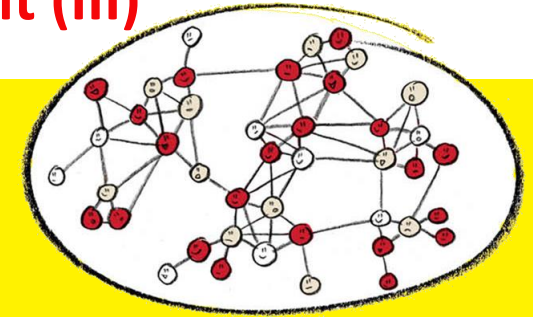
## Wertschöpfung verlangt, die Könnerschaft in den Vordergrund zu stellen – nicht die Persönlichkeit (II)



"Die Aussicht auf eine gute 'Führungskraft' kann sich in einer Person erfüllen, die weder durch ihre Persönlichkeit noch durch ihre Position, ihre Umstände oder ihre Bekanntheit hervorgetreten ist. Sie haben wahrscheinlich alle erlebt, wie oft die Führung an jemanden geht, der, unabhängig von seiner offiziellen Position oder seiner Persönlichkeit, das Wesentliche einer Situation erfassen kann und, wie wir sagen, das Ganze sieht. Er sieht die zusammenhängende Bedeutung der verfügbaren Informationen. Derjenige, der die Fakten für die Lösung eines Geschäftsproblems zusammenträgt, kann sie dem Abteilungsleiter in ihrer relationalen Bedeutung oder in ihrer genauen Reihenfolge vorlegen. Wenn letzteres der Fall ist, kann es der Abteilungsleiter sein, der das Wesentliche erkennt und seinen Bericht dem Geschäftsführer so vorlegt, dass dies deutlich wird. Es kann aber auch sein, dass der Geschäftsführer dies für den Vorstand tut. Wo immer dieser Prozess stattfindet, gibt es tendenziell eine Kontrolle der Situation. Die Führung geht tendenziell an denjenigen, dem der Gesamtzusammenhang am klarsten ist, das bedeutet, wenn er die Macht hat, diese Einsicht zu nutzen."

**"Die Führung geht tendenziell an denjenigen, dem der Gesamtzusammenhang am klarsten ist, das bedeutet, wenn er die Macht hat, diese Einsicht zu nutzen."**

## Wertschöpfung verlangt, die Könnerschaft in den Vordergrund zu stellen – nicht die Persönlichkeit (III)



"In einem bestimmten Unternehmen in England war ich sehr erstaunt darüber, dass ein Abteilungsleiter mehr Führungsaufgaben zu übernehmen schien als andere. Ich suchte den Grund zunächst in seiner Position, kam aber zu dem Schluss, dass diese ihm nicht mehr Macht verlieh, als anderen. Schließlich kam ich zur Erkenntnis, dass er *seine Macht durch ein fast unheimliches Verständnis für die Komplexität seiner Beziehung zur Organisation erhielt, d.h. er verstand, dass er sowohl eine direkte Beziehung als auch eine durch andere hatte und schöpfte letztere voll aus, und dass er auch an seine Beziehung sowohl zu der aktuellen Organisation als auch zur zukünftigen dachte*. Bitte beachten Sie den letzten Satz, denn ich halte ihn für wichtig. Er schien, wie gesagt, eine außerordentlich lebendige Vorstellung von den Herausforderungen zu haben, die die Organisation, auf die sie hinarbeiteten, an ihn stellte."

*Mary Follett, Einige Diskrepanzen in der Führungstheorie und -praxis, 1926*

**"Er schien, wie gesagt, eine außerordentlich lebendige Vorstellung von den Herausforderungen zu haben, die die Organisation, auf die sie hinarbeiteten, an ihn stellte."**

# Bemerkungen zu Folletts Auffassung von Informeller Struktur

Follett warnt uns vor den Gefahren einer *Führung durch Persönlichkeit* oder einer übermäßigen Betonung auf persönliche Eigenschaften, ebenso wie sie uns vor den Schattenseiten der Formellen Struktur warnt.

Auf den vorangegangenen Seiten betont Follett die Bedeutung der wechselseitigen Beziehungen und beschreibt, wie die informelle Macht an jene geht, die in der Lage sind, die Dynamik der informellen Netzwerke innerhalb der Organisation zu erkennen und zu nutzen. Follett scheint nicht so sehr daran interessiert zu sein, spezifische Muster informeller Dynamik im Detail zu beschreiben. In ihren Schriften interessiert sie sich viel mehr für die Dynamik der tatsächlichen Arbeit und Wertschöpfung – wie Sie auf den folgenden Seiten lesen können.



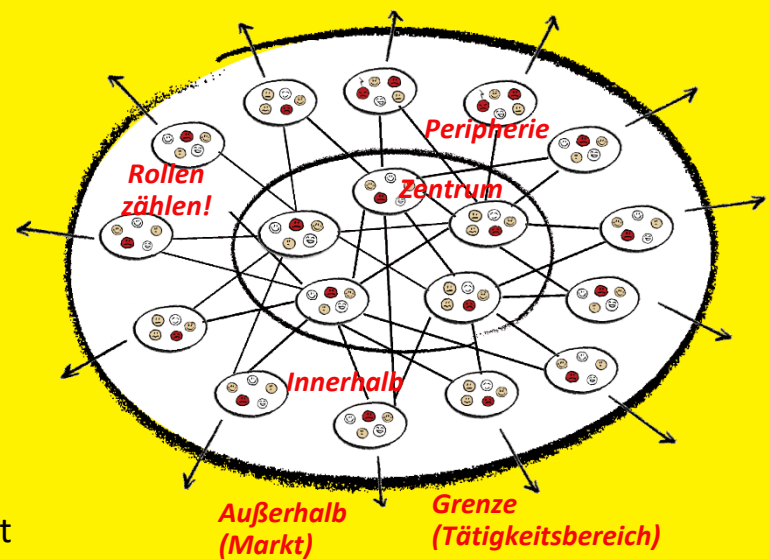
# Wertschöpfungsstruktur: Bereich der Reputation, Quelle der "Wertschöpfungs-führung"

"Eben habe ich das Wort 'unter' verwendet. Vielleicht wäre es ratsam, die Worte 'oben' und 'unten' irgendwann einmal abzuschaffen. Ich kenne einen Geschäftsführer, der sich fragt, ob er oben oder unten stehe. Er wünschte, es gäbe ein Diagramm, das den Chef nicht an die Spitze stellt. Als ich letzten Sommer in England einen Geschäftsführer traf, stellte ich fest, dass eine der Hauptschwierigkeiten in seinem Denken mit dieser Frage zusammenhing. Er sagte, er möge nicht, wenn die einen 'über' die anderen gestellt würden, auch wenn er wisse, wie wir alle, dass es notwendig sei. Was ist der Ausweg aus diesem Dilemma?"

"Vor zwei Jahren fragte mich meine Pflegerin im Krankenhaus: 'Haben Sie die OP-Schwester gesehen? Hat sie nicht schlecht ausgesehen? Ich frage mich, was heute Morgen passiert ist?' Ich sagte unschuldig: 'Vielleicht hat einer der Chirurgen sie für etwas getadelt.' Daraufhin antwortete sie: 'Das kann er nicht. Die Ärzte stehen nicht über uns. Sie haben ihre Arbeit, wir haben unsere.' Erst gefiel mir das nicht, es schien wirklich ein Chaos zu sein. Ich präferierte den alten Weg – der Arzt trug die volle Verantwortung, gab alle Anordnungen und sorgte für die Befolgung seiner Befehle. Aber ich befragte einige Ärzte dazu und sie sagten mir, dass es eine deutliche Tendenz in diese Richtung gibt, auch wenn es Nachteile hat, gibt es Vorteile: Krankenschwestern haben ein größeres Interesse an ihrer Arbeit und übernehmen mehr Verantwortung."

Mary Follett, *Die Illusion der letzten Instanz*, 1933

## Struktur der Wertschöpfung



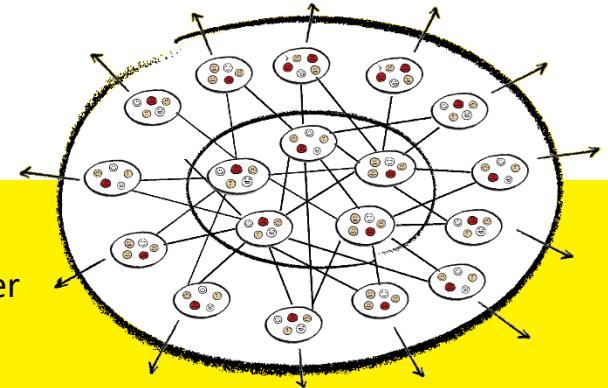
"Vielleicht wäre es ratsam, die Worte 'über' und 'unter' irgendwann einmal abzuschaffen. Vielerorts beobachten wir eine zunehmende Ablehnung gegenüber dieser Worte."

# Rollen, Funktionen und tatsächliche Autorität

"Die grundlegendste Auffassung in der modernen Geschäftswelt, die unser gesamtes Denken über die Betriebsorganisation durchdrungen hat, ist die der Funktion. Jeder Mensch übt eine Funktion oder einen Teil einer Arbeit aus. Forschung und Lehre bestimmen die Funktion in Industrieunternehmen. *Ein Mensch sollte genau so viel, nicht mehr und nicht weniger, Verantwortung haben, wie es zu seiner Funktion passt.* Funktion, Verantwortung und Autorität sollten die drei untrennbaren Bestandteile einer Organisation sein. Man spricht von der Grenze der Autorität, obwohl es besser wäre, von der Definition der Funktion zu sprechen.

Wenn also Autorität und Verantwortung aus der Funktion abgeleitet werden, haben sie wenig mit der *Hierarchie der Position zu tun*. In professionell geführten Betrieben wird dies immer mehr erkannt. Der Disponent hat mehr Befugnisse bei der Arbeitsverteilung als der Geschäftsführer. Wenn Vorarbeiter auf die 'Autorität' neidisch sind, z.B. der Rolle des Personalchefs beim 'Einstellen und Entlassen', müssen sie erkennen, dass nicht die Autorität das Wichtige ist, sondern die Funktion des Einstellens und Entlassens. Wir könnten sagen, dass Aufgaben der Vorarbeiter an andere vergeben wurden, so wie Aufgaben des Vorsitzenden heutzutage oft an Spezialisten vergeben werden. Ein Unterschied des Vorarbeiters von früher zu heute ist, dass dieser in Begriffen seiner Autorität dachte; er halte seine Würde nicht aufrecht, wenn er keine 'Autorität' habe. Heutige Vorarbeiter lernen in Begriffen der Verantwortung zu denken, für bestimmte Aufgaben oder für eine definierte Aufgabengruppe."

*M. Follett, Die Bedeutung der Verantwortung in der Unternehmensführung, 1926*

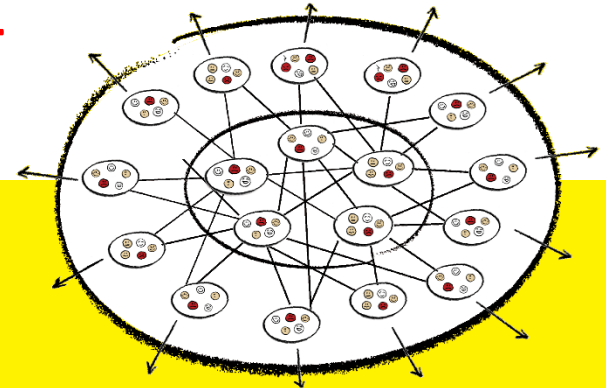


**"Wenn Autorität und Verantwortung aus der Funktion abgeleitet werden, haben sie wenig mit der Hierarchie der Position zu tun."**

# Autorität basiert auf Rollen oder 'Funktion' – nicht auf der Position oder dem Status (I)

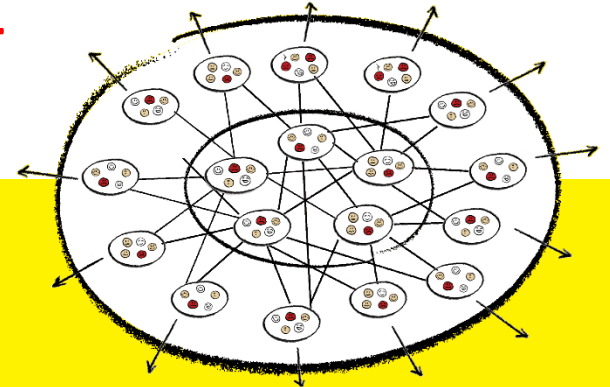
"Dieses Bild von *Autorität als an die Funktion gebunden*, räumt mit dem Schreckgespenst vieler Politikwissenschaftler auf, der 'zentralen Einmischung'. So wie die Wirtschaft heute organisiert ist, gibt es immer weniger Möglichkeiten der zentralen Einmischung, denn wir finden Autorität und Verantwortung beim Abteilungsleiter, bei einem Experten, beim Fahrer eines Lastwagens, wenn er über die Reihenfolge der Lieferungen entscheidet. Ich kenne den Betriebsleiter eines Industriebetriebs, der für eine Reihe von Abteilungen verantwortlich ist. Er erzählte mir, dass er in vielen Fällen zum Leiter einer Abteilung sagt: *'Mit Ihrer Erlaubnis mache ich dies und das.'* Das ist eine entschiedene Umkehrung, nicht wahr? In der alten Hierarchie wäre der Abteilungsleiter dem Betriebsleiter 'unterstellt'; der 'Untergeordnete' würde Befehle vom 'Oberen' entgegennehmen. Mein Freund hat erkannt, dass Autorität mit Wissen und Erfahrung einhergehen sollte; dass dies der Ort ist, an dem Gehorsam fällig ist, ganz gleich, ob nach oben oder unten. Dort, wo Wissen und Erfahrung angesiedelt sind, sagt er, habe man die entscheidende Person für die Situation. Wenn dies in der Unternehmenspraxis allmählich erkannt wird, haben wir hier den Vorläufer einiger drastischer Veränderungen in der Organisation."

*Mary Follett, Die Bedeutung der Verantwortung in der Unternehmensführung, 1926*



**"Eine große Organisation ist eine Ansammlung von lokalen Gemeinschaften. Individuelles und institutionelles Wachstum werden maximiert, wenn diese Gemeinschaften so weit wie möglich selbstverwaltet sind." 1924**

## Autorität basiert auf Rollen oder 'Funktion' – nicht auf der Position oder dem Status (II)



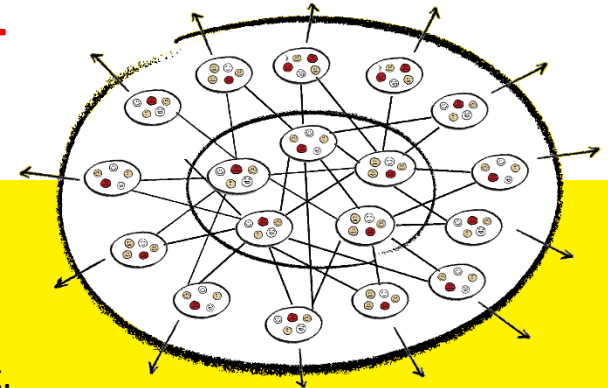
"Wenn dies das Wesen der Führung ist, haben wir ein Konzept, das sehr weit von dem des autokratischen Führers entfernt ist. In modern geführten Betrieben neigt der Leiter nicht dazu, die Menschen zu überreden, seinem Willen zu folgen. Er zeigt ihnen, was sie tun müssen, um *ihrer Verantwortung* gerecht zu werden, einer Verantwortung, die ihnen explizit übertragen wurde."

*Mary Follett, Einige Diskrepanzen in der Führungstheorie und -praxis, 1926*

"Die Bedeutung von Autorität ist eine realistische, wenn wir anfangen, unser Bild von Hierarchie zu hinterfragen und mehr und mehr in der Arbeit zu denken. Wir beginnen in der Wirtschaft, uns von vielen Theorien, sinnlos gewordenen Konzepten zu befreien. Wir versuchen, eine Organisationsform zu finden, bei der die Autorität mit drei Dingen einhergeht: Wissen, Erfahrung und die Fähigkeit, diese anzuwenden."

*Mary Follett, Die Grundlage der Autorität, 1933*

## Autorität basiert auf Rollen oder 'Funktion' – nicht auf der Position oder dem Status (III)



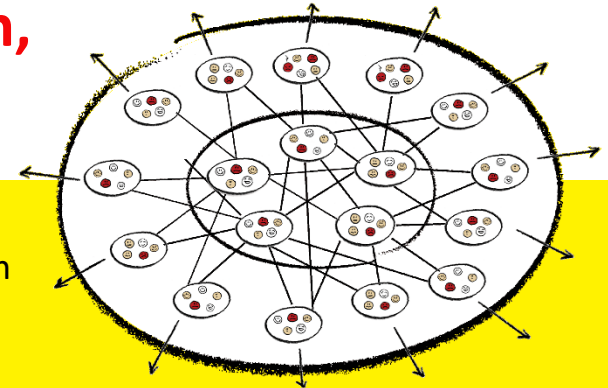
"Dass sich die Unternehmensführung einer Wissenschaft nähert, liegt vor allem daran, dass die *willkürliche Autorität, die Autorität der bloßen Position*, immer mehr abnimmt. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass diese ganze Frage der Entscheidungen, der Verantwortung, der Autorität zu persönlich ist. Das Wesentliche an einer Entscheidung ist nicht, wer sie trifft, sondern wie sie entstanden ist. Das Wesentliche an Verantwortung ist nicht, wem gegenüber man verantwortlich ist, sondern für was man verantwortlich ist. Das Wesentliche an der Autorität ist, dass die wahre Autorität und formelle Autorität übereinstimmen müssen."

"Ich glaube an Autorität. Die Autoren, die meinen, man solle *sich gegen die Autorität auflehnen*, haben eine völlig falsche Vorstellung. Sie zu befolgen *bedeutet nicht einen Mangel an Freiheit*. Im Gegenteil, durch das Verständnis der Gesetze, die den Prozess, wie Autorität entsteht bestimmen, gewinnen wir unsere Freiheit. *Denn echte Autorität, ist das Ergebnis unseres gemeinsamen Lebens*. Sie entsteht nicht dadurch, dass man die Menschen trennt: diejenigen, die befehlen, und die, die gehorchen. Sie entsteht aus der Vermischung aller, aus meiner Arbeit, die sich in deine einfügt, und umgekehrt. Aus dieser Vermischung entsteht eine Macht, die diese Kräfte kontrolliert. Autorität ist ein sich selbst erzeugender Prozess. Mehr von diesem Prozess zu lernen, dem Prozess der Kontrolle, ist das, was die Welt heute unserer Meinung nach am meisten braucht."

**"Das Wesentliche an der Autorität ist, dass die wahre Autorität und die formelle Autorität übereinstimmen."**

*Mary Follett, Die Grundlage der Autorität, 1933*

# Koordination ist das Ergebnis von Interaktion, keine Tätigkeit



"Es wird nicht ausreichend erkannt, dass die Koordination ein Prozess ist, der seinen Ursprung von Beginn an in der Betriebsorganisation haben sollte. Man kann nicht immer die Ergebnisse von Abteilungsaktivitäten zusammenführen und erwarten, dass sie koordiniert werden. Man muss eine Organisation schaffen, die eine Verflechtung auf der ganzen Linie ermöglicht. Fäden sollte sich mit Fäden verweben. Dann werden wir nicht die mühsame Arbeit haben, zu versuchen, fertige Netze zusammenzuflicken."

"*Herr Dennison\** sagt, dass man in seiner Fabrik festgestellt hat, dass ein kleines Komitee aus Arbeitern und Vorarbeitern oder Untervorarbeitern schneller zu einem Kooperationskonzept kommt, als ein weiter entferntes; dass die Chancen für eine Einigung umso größer sind, je näher man der konkreten Aufgabe kommt. Er erzählt uns auch, dass sie, wenn sie Aufgaben und Tarife festlegen, zuerst die Zeitanalyse machen und die Fakten mit hoher Genauigkeit ermitteln, und dann, wenn es einen Zweifel gibt, *'einen kleinen Kreis von Angestellten zur Konsultation frühzeitig heranziehen, so dass sie ihre Chance haben, die Grundlagen für das weitere Vorgehen zu bilden.'*"

*Mary Follett, Die Bedeutung der Verantwortung in der Unternehmensführung, 1926*

"Ich denke, wir haben das Wesen der Koordination noch nicht ganz verstanden. Koordinierte Kontrolle oder das, was ich den Kontrollbereich genannt habe, ist mehr als eine bloße Addition von spezifischen Kontrollen. [...] In jeder Situation ist die Kontrolle komplex, nicht einzeln."

*Mary Follett, Die Illusion der endgültigen Kontrolle, 1933*

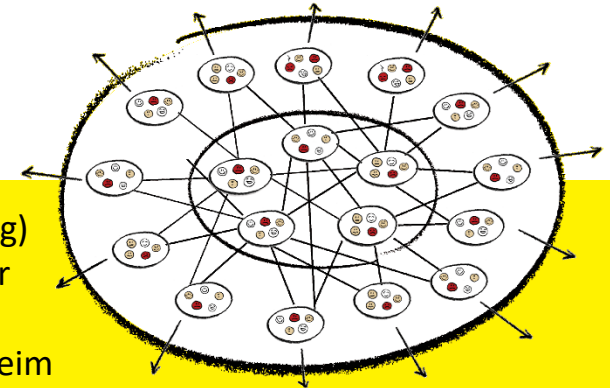
**"Fäden sollte sich mit Fäden verweben. Dann werden wir nicht die mühsame Arbeit haben, zu versuchen, fertige Netze zusammenzuflicken."**

*\* Henry Dennison war ein fortschrittlicher US-amerikanischer Geschäftsmann, Besitzer eines Papierherstellungsunternehmens*

# Koordination ist eine Folge der Integration

"Und da es die Idee der *pluralistischen Autorität* (gemeinsame Verantwortung) ist, die heute die fortschrittliche Betriebsorganisation beherrscht, besteht der Kernpunkt darin, wie man diese verschiedenen Autoritäten zusammenführt. Nehmen wir den Einkauf von Materialien. Die Verantwortung hierfür sollte beim Einkäufer und bei der Abteilung liegen, die dem Einkäufer ihre Anforderungen mitteilt. Wenn der Einkäufer der Meinung ist, dass einige dieser Anforderungen geändert und dadurch die Kosten ohne Qualitätsverlust gesenkt werden könnten, sollte er dies mit der betreffenden Abteilung besprechen. Mir ist zwar klar, dass durch freundschaftliche Beziehungen Einzelner viel erreicht werden kann, doch es sollte eines der Hauptziele einer Organisation sein, eine gemeinsame Verantwortung zu schaffen, wo kombiniertes Fachwissen für eine optimale Beurteilung notwendig ist."

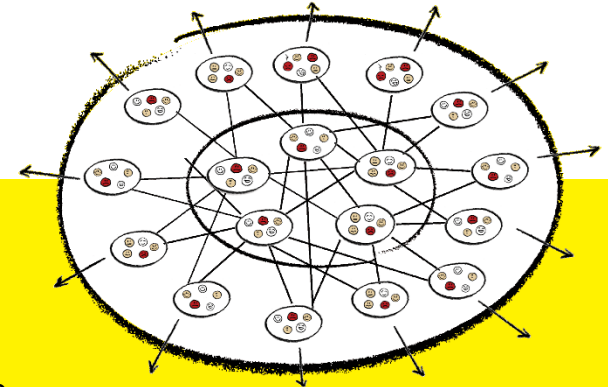
"Dieses Problem wird vielen Betrieben durch ein System der vernetzten Zusammenarbeit gelöst. In einer Fabrik versucht man, eine Struktur von übergreifenden Gruppen zu schaffen. Dies ist vielleicht der wichtigste Trend in der Betriebsorganisation. Nicht der Vorstand ist der beste Weg, um dieses Problem zu lösen, sondern eine Art Querschnittsfunktion. [...] Diese Kombination von 'cross and top' gibt es heute in vielen Betrieben und es war interessant, sie zu beobachten, weil sie vielleicht einen Wandel in den Organisationsprinzipien ankündigt, der letztendlich nicht nur die Wirtschaft, sondern auch die Regierung verändern wird. Das [genannte] Unternehmen hat keine spezielle Koordinationsabteilung und scheint diese auch nicht zu benötigen, da ihrer Organisationsform eine 'natürliche' kontinuierliche Koordination inhärent ist."



**"[Eine fortschrittliche Betriebsorganisation] hat keine spezielle Koordinationsabteilung und scheint diese auch nicht zu benötigen, da ihrer Organisationsform eine 'natürliche' kontinuierliche Koordination inhärent ist".**



# Reintegration von Denken und Handeln (I)



"Die Unterscheidung zwischen denjenigen, die managen, und denjenigen, die gemanagt werden, verblasst zunehmend. Ich habe den Eindruck, dass wir auf dem Weg zu einer anderen Definition von Leistung sind. Dies ist die wertvollste Anregung in einem sehr wertvollen Vortrag, den Herr Dennison vor der Taylor Society gehalten hat. Herr Tawney\* hat uns auch gezeigt, dass es keine scharfe Trennung zwischen Management und Arbeit gibt, dass die Grenze zwischen beiden je nach der Art der ausgeführten Arbeit stark schwankt. *'Es gibt Berufe, in denen eine absolute Trennung zwischen der Planung und der Ausführung der Arbeit praktisch nicht möglich ist. Eine Gruppe von Bergleuten, die Kohle schneiden und abfüllen, 'arbeitet' hart genug. Aber es wird nur sehr wenig Kohle abgebaut... wenn sie nicht Fachwissen, Voraussicht und Initiative zeigen, die man gewöhnlich mit dem Wort 'Management' verbindet. Was für Bergleute gilt, gilt in unterschiedlichem Maße auch für Männer, die auf dem Bau oder im Transportgewerbe tätig sind. Sie müssen bei ihrer Arbeit ein hohes Maß an Entscheidungsfreiheit besitzen, sonst wird die Arbeit nicht erledigt. Keine noch so gute Überwachung kann das Fehlen von Entscheidungsfreiheit ausgleichen.'*

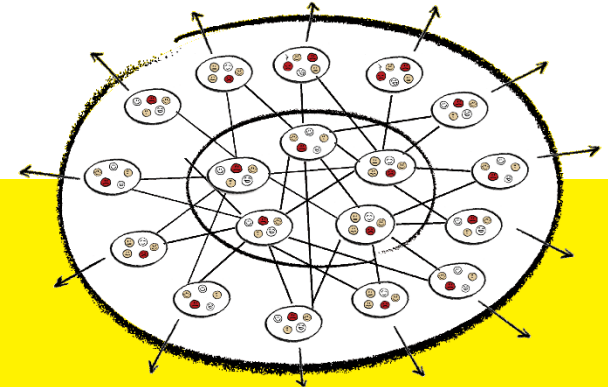
Mary Follett, *Unternehmen als integrative Einheit*, 1925

**"Keine noch so gute Überwachung kann das Fehlen von Entscheidungsfreiheit ausgleichen."**

\* Richard Henry Tawney war ein Wirtschaftshistoriker und Autor



## Reintegration von Denken und Handeln (II)

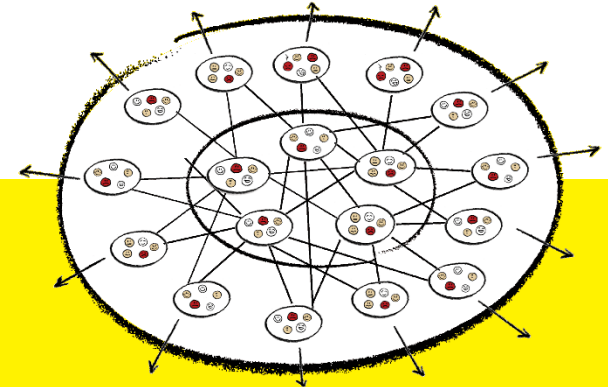


Wir alle können täglich sehen, wie wahr die Aussage ist, dass nicht alles von der Unternehmensleitung gemanagt wird, dass die Arbeiter manchmal die Leitung übernehmen. [...] Selbst wenn die Führungsfähigkeit der Arbeiter nicht so weit erprobt wird, bleibt in der Regel Raum für etwas. Wann immer die Arbeiter ihr Urteilsvermögen einsetzen, ist das vielleicht Management. Wenn man ihm eine Aufgabe gibt und ihm die Entscheidung überlässt, wie er sie ausführt, ist das vielleicht Management. Es wäre unmöglich, ein Unternehmen zu führen, wenn die Arbeiter nicht auch *Fachwissen, Voraussicht und Initiative zeigen, die man gewöhnlich mit dem Wort 'Management' verbindet.*"

*Mary Follett, Unternehmen als integrative Einheit, 1925*

**„Es wäre unmöglich, ein Unternehmen zu führen, wenn die Arbeiter nicht auch Fachwissen, Voraussicht und Initiative zeigen, die man gewöhnlich mit dem Wort 'Management' verbindet.“**

# Die Arbeit selbst sollte als Quelle der Autorität betrachtet werden

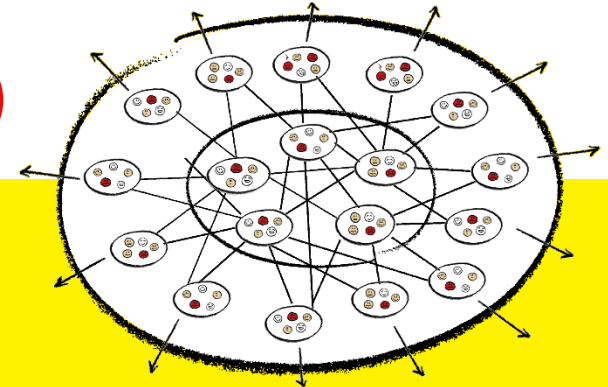


"Mir scheint, dass diese Auffassung von Autorität und Verantwortung, über die wir hier nachdenken, eine sehr wichtige Konsequenz haben sollte, da sie mehr und mehr die Theorie und Praxis der Unternehmensorganisation durchdringt. Und zwar sollte die Position des Vorgesetzten und des Arbeiters in hohem Maße gewürdigt werden, denn diese Auffassung macht die Arbeit jedes Einzelnen ungemein wichtig. Wenn sichtbar wird, dass *Ihre Tätigkeit in gewissem Maße zur Autorität beiträgt*, in dem Sinne, dass sie Teil des leitenden Willens ist, der den Betrieb führt, wird sie dem alltäglichsten Leben Interesse und Würde verleihen, wird sie die routinemäßigsten Pflichten erhellen.,,

*Mary Follett, Die Bedeutung der Verantwortung in der Unternehmensführung, 1926*

**"Ihre Tätigkeit trägt in bestimmtem Maße zur Führung bei, in dem Sinne, dass sie Teil des Führungswillens ist, der den [Betrieb] leitet."**

# Führung ist allgegenwärtig: Das Wesen der Führung in Organisationen (I)

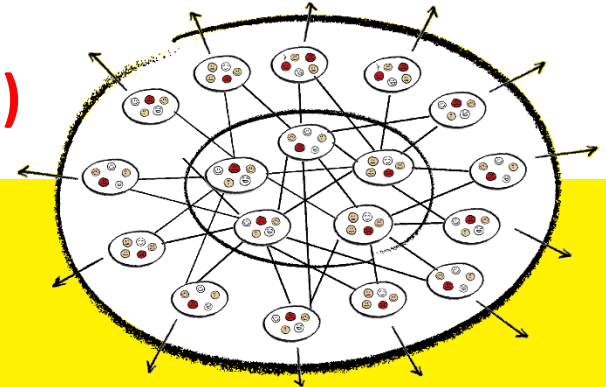


"(...) Unter Geschäftsleuten setzt sich zunehmend die Erkenntnis durch, dass es viele verschiedene *Führungsgrade* gibt, dass *viele* Menschen eine gewisse Fähigkeit zur Führung haben, auch wenn sie nur geringfügig ist. Und diese Menschen versuchen, eine Organisationsform und Managementmethoden zu entwickeln, *die diese Führungsfähigkeiten am effektivsten nutzen*. Auch wird erkannt, dass es verschiedene Arten von Führung gibt. Damit meine ich nicht nur unterschiedliche Führungsqualitäten, sondern auch, dass verschiedene Situationen unterschiedliches Wissen erfordern, und dass derjenige, der das in einer bestimmten Situation geforderte Wissen besitzt, in den am besten geführten Unternehmen dazu neigt, bei ansonsten gleichen Bedingungen, in diesem Moment die Führungsrolle zu übernehmen."

*Mary Follett, Die Bedeutung der Verantwortung in der Unternehmensführung, 1926*

**"Unter Geschäftsleuten setzt sich zunehmend die Erkenntnis durch, dass es viele verschiedene Führungsgrade gibt, dass viele Menschen eine gewisse Fähigkeit zur Führung haben, auch wenn sie nur geringfügig ist."**

# Führung ist allgegenwärtig: Das Wesen der Führung in Organisationen (II)

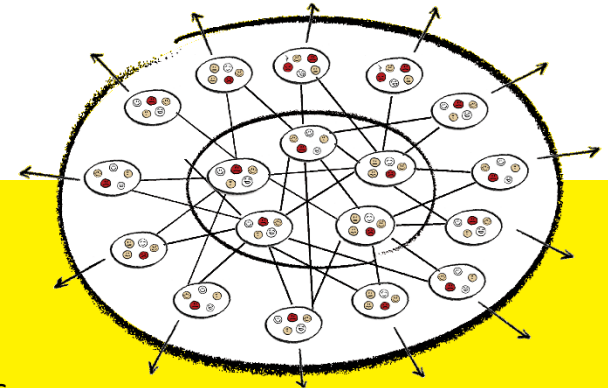


"Wir haben in der Vergangenheit immer wieder gehört:  
'Führungspersönlichkeiten werden geboren, nicht gemacht'. Oder: 'Führung ist eine Fähigkeit, die nicht erworben werden kann'. Ich glaube, dass Führung zum Teil erlernt werden kann. Ich hoffe, Sie lassen sich von niemandem einreden, dass dies nicht möglich ist. Wer das glaubt, wird wahrscheinlich in einer untergeordneten Position bleiben. Wer glaubt, dass man sie lernen kann, wird sich an die Arbeit machen und lernen. Er wird vielleicht nie Vorsitzender eines Unternehmens werden, aber er kann von dort aufsteigen, wo er steht.

Und könnte Führung nicht erlernt werden, hätten unsere großen, komplexen Unternehmen kaum eine Chance auf Erfolg, denn sie erfordern fähige Führungskräfte an vielen Stellen, nicht nur im Vorstand."

*Mary Follett, Die Grundzüge der Führung, 1933*

# Dezentralisierung und die vernetzte Organisation (I)



"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, denn ich glaube, dass kollektive Verantwortung und dezentrale Verantwortung Hand in *Hand gehen müssen*; mehr noch, ich denke sie sind zwei Teile derselben Sache. In Büchern über Unternehmensführung wird oft über konzentrierte versus verteilte Autorität geschrieben. Ich glaube, dass dies diskutierbar ist."

"Wir sollten hier einen sehr deutlichen Unterschied zwischen der Verantwortung für ein funktionales Ganzes und der Verantwortung für unsere Funktion im Ganzen machen, der in der Vergangenheit weitaus mehr Beachtung geschenkt wurde. Wir haben uns so sehr von der manchmal als Funktionstheorie bezeichneten Aufteilung der Arbeit begeistern lassen, damit jeder das tun kann, wofür er am besten geeignet ist, dass wir vergessen haben, dass unsere Verantwortung nicht damit endet, dass wir gewissenhaft und gut unseren Beitrag zum Ganzen leisten, sondern dass wir auch für dieses Ganze verantwortlich sind. Ein Unternehmen sollte so organisiert sein, dass alle diese Verantwortung spüren."  
(Forts.)

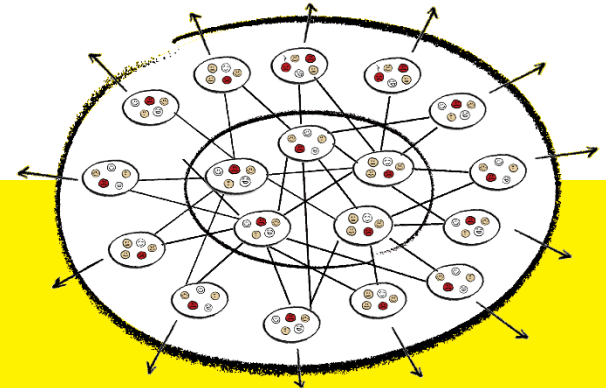
**"Kollektive Verantwortung und dezentralisierte Verantwortung müssen Hand in Hand gehen; mehr noch, ich denke, sie sind zwei Teile derselben Sache."**

*Mary Follett, Unternehmen als integrative Einheit, 1925*

# Dezentralisierung und die vernetzte Organisation (II)

"Ich bin der Meinung, dass die kollektive Verantwortung mit der Gruppenverantwortung beginnen sollte, dass eine Form der Abteilungsorganisation, die die Arbeitnehmer einbezieht, die wirksamste Methode zur Vereinheitlichung eines Unternehmens ist. In einem Unternehmen, in dem die Führungskräfte der Meinung sind, dass der Arbeitnehmer seine volle Verantwortung wahrnehmen sollte, wird die Gruppenverantwortung gefördert, wo immer dies möglich ist. So forderten die Chauffeure beispielsweise eine kürzere Arbeitszeit. Sie erhielten eine 54-Stunden-Woche mit Überstunden. Der Vorsitzende und der Sekretär der Chauffeursgruppe übernahmen im Namen der Gruppe die Verantwortung dafür, dass jeder eine ordentliche Arbeit leistete. Wir sehen die nächste Stufe der kollektiven Verantwortung in den Beziehungen zwischen den Abteilungen, z.B. wenn die Belegschaft Sitzungen abhält, in denen überlegt wird, wie sie dem Filialleiter, dem Rechnungsbüro, dem Werbebüro, dem Informationsbüro, der Versandabteilung usw. helfen können. Solche Schritte sind natürlich nur ein Anfang zur Lösung dessen, was mir der Kern der Betriebswirtschaftslehre zu sein scheint - die Beziehung zwischen den Abteilungen, den Funktionen, wie auch immer man es ausdrücken möchte. Jedes Studium der Betriebswirtschaft als integrative Einheit sollte sich meiner Meinung nach vor allem mit diesem Problem befassen."

*Mary Follett, Unternehmen als integrative Einheit, 1925*



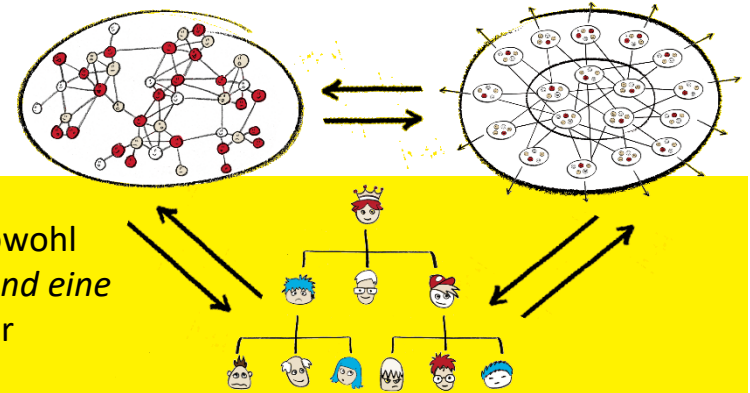
**"Was wir wollen, ist eine Koordination von unten und entlang der ganzen Linie. Das ist erfolgreiche Organisationsentwicklung. Wir versuchen, ein System der Dezentralisierung in Verbindung mit einem zufriedenstellenden System von Cross-Funktionen zu entwickeln, so dass die Beteiligung von der ich spreche, ein kontinuierlicher Prozess sein kann." 1927**

# Anmerkungen zu Folletts Auffassung von Wertschöpfungsstruktur

Nach Follett liegt die wichtigste Macht, die alle Organisationen besitzen, in der Wertschöpfung - nicht in der Position oder Persönlichkeit. Echte Koordination kann nur durch die Arbeit selbst entstehen - nicht durch Steuerung oder Befehle von oben nach unten. Dies sind Folletts Schlüsselbotschaften in Bezug auf Organisationsphysik. Obwohl sie die Vorrangstellung der Autorität anerkennt, die sich aus der Wertschöpfungsstruktur ergibt, ignoriert Follett nicht die Wechselbeziehung zwischen den drei Organisationsstrukturen und Mächten.

Wie die vorangegangenen Seiten gezeigt haben, ist sich Follett der Bedeutung der organisatorischen Föderalisierung bzw. *Dezentralisierung* durchaus bewusst. Allerdings verfügte sie noch nicht über die Konzepte der *Peripherie* und des *Zentrums*, und sie formuliert auch nicht das besondere Konzept kleiner, selbstorganisierter und funktional integrierter Teams in Organisationen, die wir heute als *Zellen* bezeichnen. Doch alle grundlegenden Konzepte, die einer konsequenten Dezentralisierung zugrunde liegen, sind in Folletts Werk bereits vorhanden.

# Autorität und Verantwortung sind zu unterscheiden



"Wir können sagen, dass wir in wirtschaftlich geführten Betrieben sowohl eine Führung der Funktion als auch eine Führung der Persönlichkeit und eine Führung der Position haben. Es gibt Menschen, die Aufträge an höher gestellte Personen erteilen. Die Bilanz des Verkäufers zeigt dem Einkaufsverantwortlichen, wann er zu handeln hat. Der Versandmitarbeiter kann sogar dem Betriebsleiter 'Aufträge' erteilen. Die Leitung der Funktion ist mit der Tätigkeit verbunden und wird als solche vom Werksleiter respektiert."

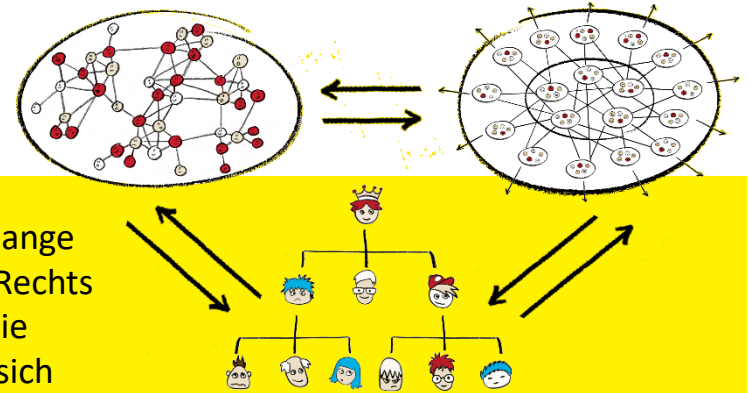
"Diese Auffassung von *Autorität* und *Verantwortung* sollte mit der gängigen Vorstellung aufräumen, dass der Geschäftsführer *Autorität* und *Verantwortung delegiert*. Einer unserer fähigsten Autoren sagt: 'Der Vorgesetzte sollte die Verantwortung jedes leitenden Angestellten und seine Beziehung zu den allgemeinen Zielen und Plänen klar definieren und jedem leitenden Angestellten die entsprechende Macht einräumen.' Aber ist das nicht genau das, was in der Wirtschaft passiert? Wird dies nicht im Grunde durch den Organisationsplan entschieden? Wenn ein Betrieb reorganisiert wird und neben dem Linienmanagement auch ein Stabsmanagement eingeführt, sind die Aufgaben, Befugnisse und Verantwortlichkeiten der Stabsmanager im Organisationsplan verankert. Was auch immer an Formalitäten seitens des Geschäftsführers notwendig ist, ist mehr oder weniger eine Formalität."

**"Diese Auffassung von *Autorität* und *Verantwortung* sollte mit der gängigen Vorstellung aufräumen, dass der Geschäftsführer *Autorität* und *Verantwortung delegiert*."**

*Mary Follett, Einige Diskrepanzen in der Führungstheorie und -praxis, 1926*



# Macht entsteht durch Netzwerke von Beziehungen – nicht durch Personen



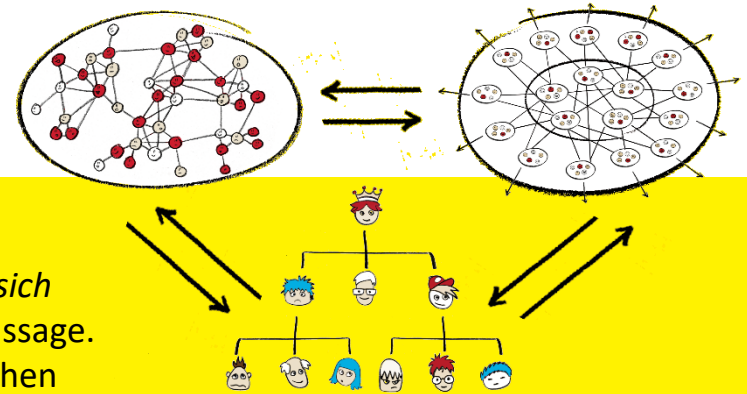
"*Unsere Vorstellung von Macht ist im Wandel.* Die Menschen haben lange Zeit Macht verehrt: die Macht der Waffen, die Macht des göttlichen Rechts von Königen oder Priestern und dann im neunzehnten Jahrhundert die Macht der Mehrheiten. Unsere Vorstellung von *Demokratie* beginnt sich erst heute von diesem Makel zu befreien. Macht wird nun von einigen als die kollektive Fähigkeit einer Gruppe verstanden. *Wir erlangen Macht durch effektive Beziehungen.* Das bedeutet, dass manche Menschen beginnen, den Anführer nicht als denjenigen in der Gruppe zu betrachten, der seinen individuellen Willen durchsetzt und andere dazu bringen kann, ihm zu folgen, sondern als denjenigen, der es versteht, *diese verschiedenen Interessen so miteinander zu verbinden, dass sie eine treibende Kraft haben.* Er muss verstehen, eine Gruppenmacht zu schaffen, anstatt seine persönliche Macht zum Ausdruck zu bringen. Er sollte das Team darin unterstützen."

"In einem kürzlich erschienenen Buch über die Regierung steht dieser Satz: 'Menschen, die einmal von der Macht probiert haben, werden sie nicht kampflos wieder aufgeben.' Eines der interessantesten Dinge, die ich in den heutigen Wirtschaftsorganisationen feststelle, ist, dass weniger Funktionsträger als früher auf allen Ebenen 'von der Macht kosten'. Natürlich gibt es viele Menschen, die Macht lieben. Sie lieben es, Macht zu nutzen, aber die Organisationsform, zu der die Wirtschaft heute tendiert, erschwert dies."

**"Macht wird nun von einigen als die kollektive Fähigkeit einer Gruppe verstanden. Wir erlangen Macht durch effektive Beziehungen. Das bedeutet, dass manche Menschen beginnen, den Anführer als denjenigen zu betrachten, der es versteht, diese verschiedenen Interessen so zu verbinden, dass sie eine treibende Kraft haben."**

Mary Follett, *Führerin und Expertin*, 1927

# Unser Menschenbild ist entscheidend

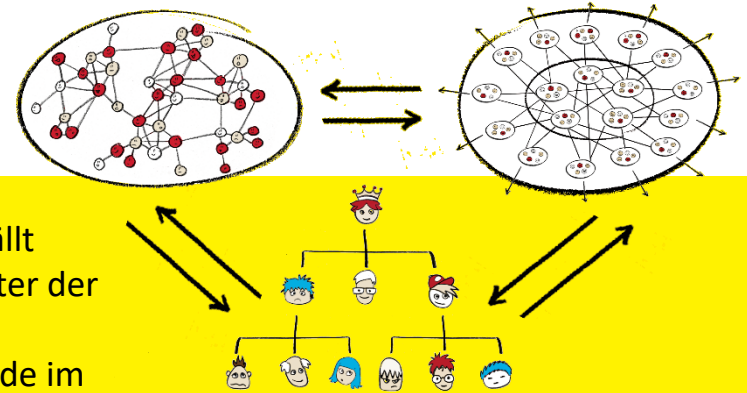


"Wenn ich mich *gegen die autokratische Auffassung von Führung* ausspreche, wird mir oft entgegen gehalten: 'Aber Menschen lassen sich gerne führen.' Und diese Psychologen haben Argumente für diese Aussage. Einer spricht vom 'Unterwerfungsinstinkt', ein anderer vom 'psychischen Drang, sich der Autorität zu unterwerfen'. Aber ich stimme diesen Psychologen nicht zu, denn *ich bin mir nicht sicher, was das alles bedeutet*. Wenn die Aussage dieser Psychologen stimmen würde, dass wir alle faul sind, hätten sie Recht, dass Menschen sich gerne führen lassen. Ich sehe nicht ein, dass unser Wunsch geführt zu werden, ein Grund dafür ist, diesen zu fördern. Sie mögen ein Kind haben, das es vorzieht, dass Sie seine Entscheidungen treffen, aber das Wesen der Elternschaft wie auch der Pädagogik besteht darin, dass Kinder dazu gebracht werden sollten, Verantwortung zu übernehmen, sobald sie dazu in der Lage sind. Wir müssen alle lernen, unseren Teil der Verantwortung zu übernehmen oder aus dem Spiel auszusteigen. Die Führungskraft sollte uns unsere Verantwortung spüren lassen, nicht sie uns abnehmen. So bekommt sie Menschen, die es wert sind, geführt zu werden."

**"Sie mögen ein Kind haben, das es vorzieht, dass Sie seine Entscheidungen treffen, aber das Wesen der Elternschaft wie auch der Pädagogik besteht darin, dass Kinder dazu gebracht werden sollten, Verantwortung zu übernehmen, sobald sie dazu in der Lage sind."**

*Mary Follett, Führerin und Expertin, 1927*

# Wertschöpfung ist ein vernetzter Prozess (I)

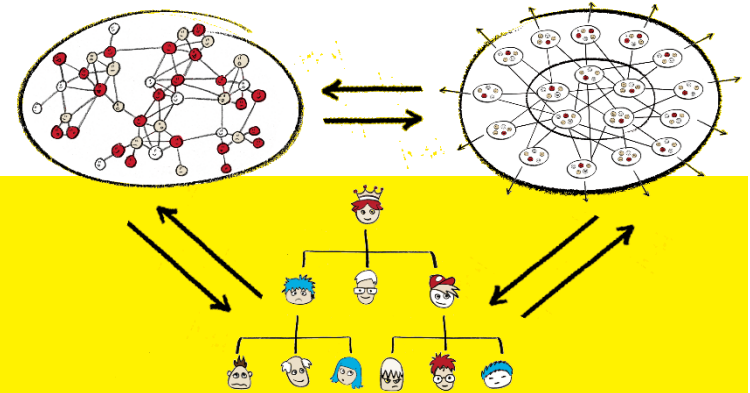


"Weil *Verantwortung das Ergebnis einer verwobenen Erfahrung* ist, fällt es uns oft so schwer, Verantwortung genau zu 'definieren'. Ist der Leiter der Qualitätskontrolle oder der beratende Chemiker für das Lebensmittel verantwortlich? Wer ist verantwortlich, wenn eine bestimmte Methode im Anwenden nicht erfolgreich ist? Der Experte, der sie vorgeschlagen hat? Oder der Abteilungsleiter, der sie akzeptiert hat? Oder diejenigen, die den Experten und den Abteilungsleiter beauftragt haben? Oder derjenige, der sie ausgeführt hat, obwohl er wusste, dass sie nicht funktionieren würde, und trotzdem die Anweisungen befolgt hat? Wenn die Qualität einer Arbeit mangelhaft ist, kann das viele Ursachen haben, es war der letzte Arbeiter oder er hat es bereits mangelhaft erhalten oder es war die Summe dessen. Diese Beispiele sind endlos fortsetzbar. Klar ist aber, dass alle für die Verschwendung verantwortlich sind. Diese *pluralistische Verantwortung*, diese ineinandergreifende Verantwortung macht es schwierig, sie genau zu 'definieren' und doch hängt der unternehmerische Erfolg teilweise genau davon ab. Wir müssen Folgendes durchdenken: Wir müssen herausfinden, inwieweit jeder Beteiligte zum Scheitern oder Teilscheitern beitrug, nicht um Schuld zuzuweisen, sondern um aus dieser Erfahrung so viel wie möglich zu lernen.

**"Diese pluralistische Verantwortung, diese ineinandergreifende Verantwortung macht es schwierig, sie genau zu 'definieren' und doch hängt der unternehmerische Erfolg teilweise genau davon ab."**

*Mary Follett, Die Bedeutung der Verantwortung in der Unternehmensführung, 1926*

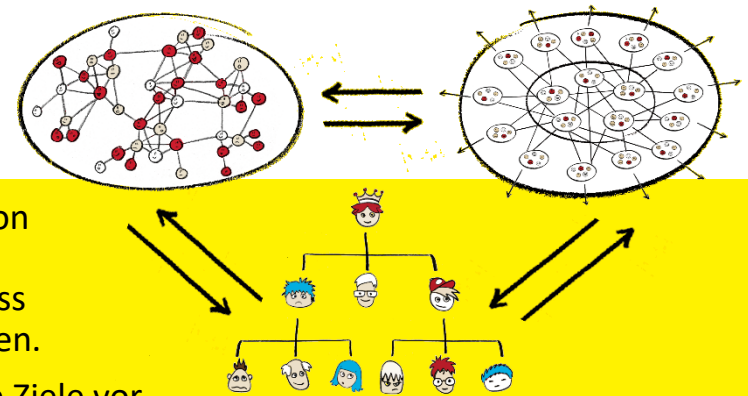
# Wertschöpfung ist ein vernetzter Prozess (II)



Eine weitere Konsequenz aus dieser Auffassung von Autorität und Verantwortung als ein Moment der *Verflechtung von Erfahrung* ist, dass man keine Autorität als bloßes Guthaben hat. Autorität, die gestern gewonnen wurde kann nicht heute angewendet werden. In der idealen Organisation ist die Autorität immer frisch und wird wieder neu geordnet. Die Bedeutung dieser Tatsache für die Unternehmensführung wurde noch nicht erkannt."

*Mary Follett, Die Bedeutung der Verantwortung in der Unternehmensführung,  
1926*

# In Organisationen ist die 'unsichtbare' Führung die wahre Führung (I)



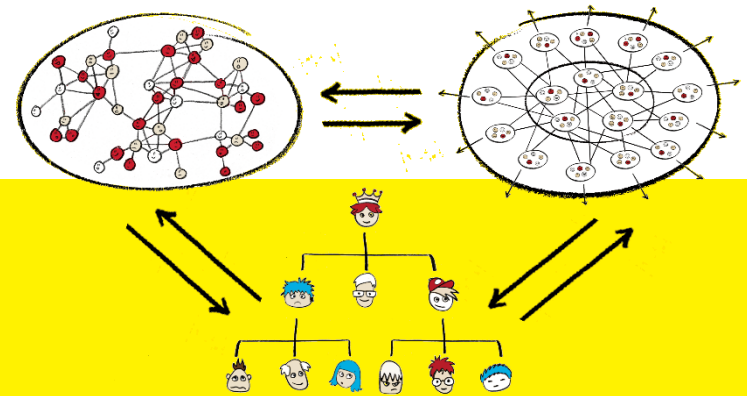
"Wenn wir von *multipler Führung* sprechen, wenn wir die Organisation einer solchen Führung in Betracht ziehen, die klar definierten Zielen dient, sollte man beachten, wie viele zu der Auffassung gelangen, dass diese Ziele allen bekannt sein und von allen verstanden werden sollten.

Heutzutage gibt es Führungskräfte, die weit davon entfernt sind, ihre Ziele vor ihren Untergebenen geheim zu halten, die meinen, dass die größte Hilfe für die Führung darin besteht, *alle in einem gemeinsamen Ziel zu vereinen*; dass hinter dem Erteilen von Anweisungen und dem Befolgen von Befehlen ein gemeinsames Wissen über die Ziele des Geschäfts, der Bank oder der Fabrik stehen sollte. Ich glaube, dass dies ein großer Faktor für unseren zukünftigen industriellen Erfolg sein wird."

"Vorletzten Sommer hörte ich in der Rowntree-Schokoladenfabrik in York eine der besten Reden, die ich je gehört habe. Wenn eine Gruppe neuer Mädchen in diese Fabrik aufgenommen wird – es werden jeweils dreißig aufgenommen – hält *Mr. Rowntree*, der Geschäftsführer, eine Rede vor diesen Mädchen. Er erklärt ihnen, worum es bei ihrer Arbeit geht. Er zeigt ihnen, wie eine Person, die beim Eintauchen von Pralinen unvorsichtig ist, den jungen Mann, der seiner Freundin eine Schachtel Pralinen schenkt, dazu bringen kann, dass er das nächste Mal keine Pralinen von Rowntree kaufen wird. Danach zeigt Herr Rowntree, wie sich dies auf weit mehr als nur die Gewinne von Rowntree auswirkt, wie ein geringerer Umsatz weniger Arbeitsplätze für Mädchen und Jungen, für Männer und Frauen bedeuten wird. Dann fährt er fort, ausgehend von solch einfachen Illustrationen, ihnen ihren Platz in der Industrie Englands zu zeigen. Ich glaube nicht, dass es für diejenigen, die diese Ausführungen hören, möglich ist, sich nicht eng mit der Rowntree Company verbunden zu fühlen und sich bis zu einem gewissen Grad mit ihr zu identifizieren.,,

*Mary Follett, Das Wesentliche der Führung, 1933*

# In Organisationen ist die 'unsichtbare' Führung die wahre Führung (II)

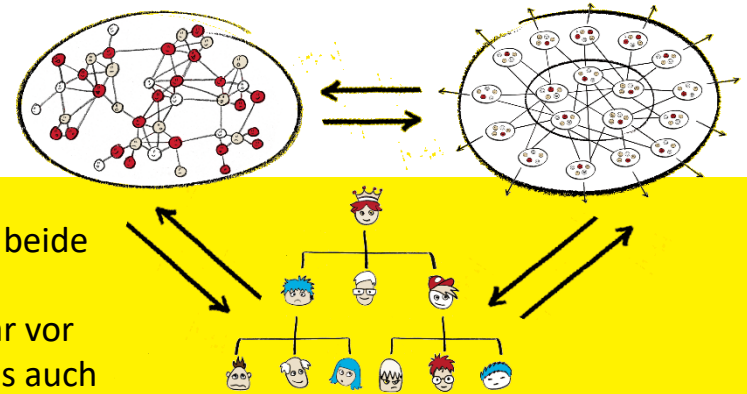


"Führung hängt von einer tiefen Überzeugung und der daraus resultierenden Kraft ab, aber es muss auch die Fähigkeit vorhanden sein, diese Überzeugung mit anderen zu teilen. Herr Rowntree hat durch seine lebendige Absichtserklärung einen Weg gefunden, alle seine Mitarbeiter an einem gemeinsamen Ziel teilhaben zu lassen. *Dieser gemeinsame Zweck und nicht Herr Rowntree selbst ist die Führung.* Dies ist es, was Dr. Cabot als 'die unsichtbare Führung' bezeichnet. Die Loyalität gegenüber der unsichtbaren Führung gibt uns das stärkstmögliche Band der Verbundenheit, schafft eine Sympathie, die keine sentimentale, sondern eine dynamische Sympathie ist."

*Mary Follett, Das Wesentliche der Führung, 1933*

**"Führung hängt zwar von einer tiefen Überzeugung und der daraus resultierenden Kraft ab, aber es muss auch die Fähigkeit vorhanden sein, diese Überzeugung mit anderen zu teilen."**

# In Organisationen ist die 'unsichtbare' Führung die wahre Führung (III)



"Es gibt eine *Anhängerschaft*. Führungskräfte und Mitarbeiter folgen beide *der unsichtbaren Führung, dem gemeinsamen Ziel*. Die besten Führungskräfte stellen dieses gemeinsame Ziel ihren Mitarbeitern klar vor Augen. Führung hängt zwar von der Überzeugungskraft ab, doch muss auch die Fähigkeit vorhanden sein, diese Überzeugung mit anderen zu teilen, die Fähigkeit, das Ziel deutlich zu machen. Dann wird dieses gemeinsame Ziel die Führung. Ich glaube, dass wir mehr und mehr im Bewusstsein dieser unsichtbaren Führung handeln, unabhängig von unseren Theorien. Die Loyalität zur unsichtbaren Führung gibt uns das stärkstmögliche Band der Verbundenheit, stellt eine Sympathie her, die keine sentimentale, sondern eine dynamische Sympathie ist."

"Wenn sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeiter derselben Verpflichtung nachkommen, gibt es keinen passiven, sondern einen aktiven, selbstbestimmten Gehorsam. Die Fischer auf einem Kutter sind alle Kameraden, nennen sich beim Vornamen, dennoch ist einer der Kapitän und die anderen gehorchen ihm; aber es ist ein intelligenter, wacher, selbstbestimmter Gehorsam."

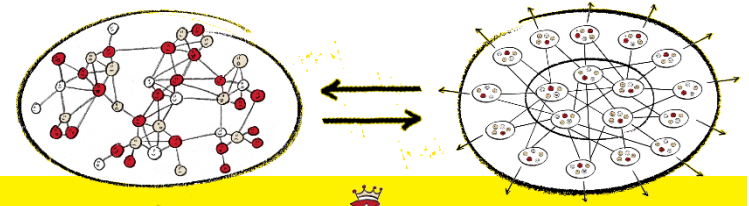
"Die Befehle der besten Führungskräfte werden befolgt, weil diese selbst gehorchen. *Nicht Aggressivität sondern Aufrichtigkeit ist eine Qualität der Führung.*"

**"Die Loyalität zur unsichtbaren Führung gibt uns das stärkstmögliche Band der Verbundenheit, stellt eine Sympathie her, die keine sentimentale, sondern eine dynamische Sympathie ist."**

*Mary Follett, Das Wesentliche der Führung, 1933*



# Führung kann man lernen



"Führung ist ein Teil der Unternehmensführung und es gibt eine sich rasch entwickelnde Technik für jeden Aspekt der Verwaltung und des Managements eines Unternehmens; ich fordere Sie also auf, anstatt die Idee zu akzeptieren, dass Führung etwas geheimnisvolles ist, sie zu analysieren. Sie kommen dann nicht umhin, die vielen Aspekte, die man sich aneignen kann, zu sehen. Zum Beispiel all das, was Sie im direkten Kontakt mit Menschen am erfolgreichsten macht, wie und wann Sie loben, wie und wann Sie auf Fehler hinweisen, welche Haltung Sie gegenüber Misserfolgen einnehmen. All das kann man natürlich lernen. Zuerst muss man herausfinden, was für Führung notwendig ist und dann versuchen, sich dieses Wesentliche mit verschiedenen Methoden anzueignen."

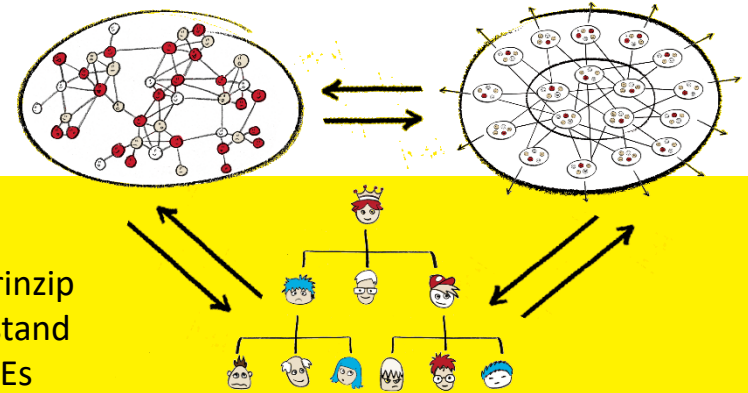
"Unsere heutigen Historiker und Biographen stärken das Konzept der *multiplen Führung*, indem sie uns zeigen, dass wir zum Verständnis einer Epoche auch die weniger bedeutenden Führungskräfte berücksichtigen müssen. Deren Zahl habe stetig zugenommen, so dass eine der herausragendsten Tatsachen heutzutage eine breit gestreute Führung ist. *Wells* geht noch weiter und sagt, dass seine Hoffnung für die Zukunft von einer noch breiter verteilten Führung abhängt. Er sagt, dass wir in der Vergangenheit von einer einzigen großen Führungspersönlichkeit abhängig waren... heute müssen viele Männer und Frauen helfen, zu führen. In der Vergangenheit habe Aristoteles die Welt in der Wissenschaft angeführt, heute gebe es Tausende von Wissenschaftlern, von denen jeder seinen Beitrag leistet. „

*Mary Follett, Die Grundzüge der Führung, 1933*

**"Die Industrie gibt Männern und Frauen die Chance zur Führung, die Chance, ihren Beitrag zu dem zu leisten, was nach einhelliger Meinung in der heutigen Welt am dringendsten benötigt wird."**



# Ein "komplexer Systemansatz" für Organisationen (I)



"Männer, die ganz unabhängig voneinander arbeiten, auch auf ganz unterschiedlichen Gebieten, sind sich über ein sehr grundlegendes Prinzip einig, vielleicht das grundlegendste Prinzip, das der menschliche Verstand bisher erfasst hat. Dieses Prinzip liegt in der Natur der Einheit selbst. Es besteht darin, dass das Wesen einer Einheit nicht allein durch das Studium ihrer einzelnen Elemente entdeckt wird, sondern auch durch die Beobachtung, wie diese Elemente zusammenwirken. Biologen wie *Henderson* und *J.B.S. Haldane* [...], Philosophen wie *Whitehead*, Physiologen wie *Cannon*, Psychologen wie die gesamte Gestaltschule sind sich in diesem Punkt einig. Sie sagen, dass jede Organisation eine Form, eine Struktur hat, und dass das, was dieser Organismus tut, seine einheitliche Aktivität, nicht von den Bestandteilen allein abhängt, sondern davon, wie diese Bestandteile zueinander in Beziehung stehen."

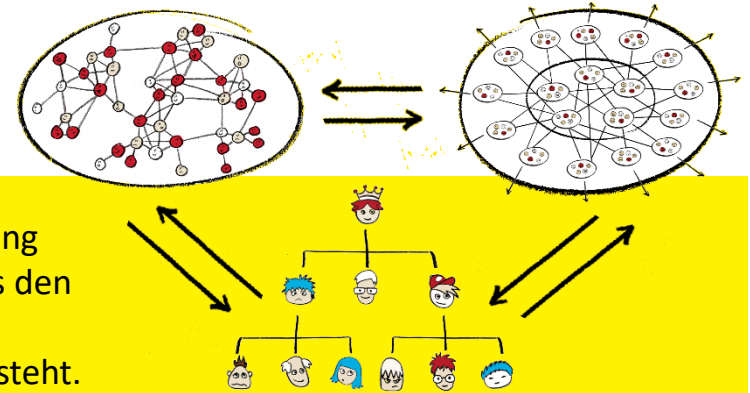
"Biologen sprechen vom ‚Kontrollsystem‘ eines Organismus und meinen damit genau das: die Selbststeuerung, die Selbstregulierung, die ein Organismus aufgrund der Art und Weise haben muss, wie sich seine Teile zueinander verhalten. Diese Parallele im Denken zwischen Wissenschaftlern und Wirtschaftsleuten ist von enormer Bedeutung. Wir können ziemlich sicher sein, dass wir auf dem richtigen Weg sind, wenn wir eine solche Bestätigung von Wissenschaftlern und Philosophen und selbst in der Betriebswirtschaftslehre finden."

(Forts.)

*Mary Follett, Die Illusion der letzten Instanz, 1933*

**"Jede Organisation hat eine Form, eine Struktur, und das, was dieser Organismus tut, seine einheitliche Aktivität, hängt nicht von den Bestandteilen allein ab, sondern davon, wie diese Bestandteile zueinander in Beziehung stehen."**

# Ein "komplexer Systemansatz" für Organisationen (II)



"Die möglichen Beispiele aus der Betriebswirtschaft für die Anwendung dieses Grundprinzips sind zahllos. Nehmen wir eine Situation, die aus den Kreditbedingungen, der Nachfrage der Kunden, den Produktionsmöglichkeiten und der Einstellung der Arbeitnehmer entsteht. Alle [diese Faktoren] zusammen bilden diese bestimmte Situation durch ihre Beziehung zueinander. Ändert man eines dieser Elemente, ändern sich in der Regel einige, wenn nicht sogar alle anderen. Oder die Art und Weise, wie sich die Verkaufspolitik, die Produktionspolitik und die Finanzpolitik gegenseitig beeinflussen. Wenn sie sich zu einer echten Einheit verbinden, handelt es sich nicht um eine bloße Ansammlung. Jedes einzelne Element hat sich durch den Prozess des Zusammenfügens in gewisser Weise verändert. Und das Ganze, die allgemeine Politik, ist aufgrund dieser Veränderung der einzelnen Teile anders. Das heißt, nicht die Zusammenführung, sondern die Integration dieser Teile bildet den Bereich der Kontrolle. Diesen Punkt vergessen wir - unglücklicherweise - in der Unternehmensführung immer wieder. Für eine erfolgreiche Unternehmensführung ist es von entscheidender Bedeutung, sich bewusst zu machen, wie der Bereich der Kontrolle in einer bestimmten Situation tatsächlich aussieht."

**"Nicht die Zusammenführung, sondern die Integration dieser Teile bildet den Bereich der Kontrolle. Diesen Punkt vergessen wir, unglücklicherweise, in der Unternehmensführung immer wieder."**

*Mary Follett, Die Illusion der letzten Instanz, 1933*

# Schlussbemerkungen

In ihren Vorträgen und Schriften hält sich Follett von jeglichem Reduktionismus fern und beschreibt einen durchweg anwendungsorientierten *systemtheoretischen Organisationsmanagementansatz*. Sie hat damit mindestens ein Jahrzehnt vor Pionieren wie Ludwig von Bertalanffy (1901-1972) oder Norbert Wiener (1894-1964) die konzeptionellen *Grundlagen der Systemtheorie* geschaffen.

Folletts systemische, interdisziplinäre und für Organisationen artikulierte Konzeptualisierungen weisen Parallelen zu ähnlichen Konzepten auf, die etwa zur gleichen Zeit in der Lerntheorie und der Soziologie entstanden sind. In der *Lerntheorie* leisteten beispielsweise Maria Montessori (1870-1952) und Jean Piaget (1896-1980) Pionierarbeit, indem sie verdeutlichten, dass Lernen aus dem Entwickeln eines Verständnisses sowohl für die einzelnen Teile des Lernprozesses als auch für die Lernsituation als Ganzes resultiert. In der *Soziologie* sind die Arbeiten von Émile Durkheim (1858-1917), Max Weber (1864-1920) und Kurt Lewin (1890-1947) Beispiele für ähnlich interdisziplinäre Konzepte. Allesamt erwiesen sich als wegbereitend, sich von reduktionistischen Modellen und Denkweisen des Industriezeitalters zu lösen, in dem oftmals das Lehren, die gesellschaftliche Dynamik oder das Management als behavioristische Konditionierung betrachtet wurde.

Folletts Denken über Führung und Macht ist eindeutig in humanistischen, demokratischen Prinzipien verwurzelt. Auch heute noch übertrifft dieses Denken das der meisten Vordenker und Forscher.

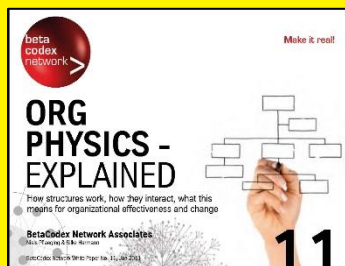
# Quellen und empfohlene Lektüre

Die hier von Mary Follett auszugsweise verwendeten Texte wurden folgenden Veröffentlichungen entnommen:

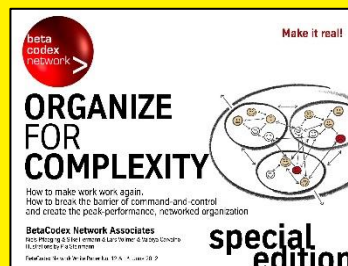
- Follett, Mary (1919) Community is a process. In: Philosophical Review, Vol. 28, 1919, p. 576-88
- Follett, Mary (1925) Business as an integrative unity. In: Dynamic Administration, 1941
- Follett, Mary (1925) Power. In: Dynamic Administration, 1941
- Follett, Mary (1926) The meaning of responsibility in business management. In: Dynamic Administration, 1941
- Follett, Mary (1927) Leader and expert. In: Dynamic Administration, 1941
- Follett, Mary (1927) The psychology of consent and participation. In: Dynamic Administration, 1941
- Follett, Mary (1927) The psychology of control. In: Dynamic Administration, 1941
- Follett, Mary (1928) Some discrepancies in leadership theory and practice, In: Dynamic Administration, 1941
- Follett, Mary (1933) The basis of authority. In: Freedom and Coordination, 1947
- Follett, Mary (1933) The illusion of final authority. In: Freedom and Coordination, 1947
- Follett, Mary (1933) The essentials of leadership. Paper presented 1933, EN. In: Freedom and Coordination, 1947

Weitere Literatur zum Thema: Pfläging, Niels/Hermann, Silke (2020): *OrgPhysics: Value creation and the three leadership structures*. In: People+Strategy Magazin, Vol. 43, S. 50-54

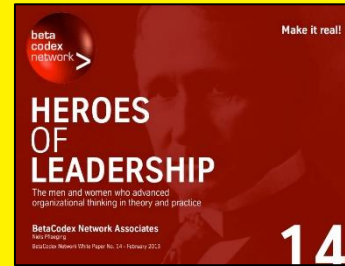
Verwandte White Papers des BetaCodex Network



**ORGPHYSICS**  
Whitepaper Nr. 11,  
2011



**ORGANIZE FOR COMPLEXITY,**  
Special edition, 2012



**HEROS OF LEADERSHIP**  
Whitepaper Nr. 14,  
2013



**THE INVENTION OF MANAGEMENT**  
Whitepaper Nr. 17, 2021



the  
betacodex  
network

*since 2008*

Nimm Kontakt mit den  
Autoren dieses Papiers  
auf:



Niels Pflaeging  
[niels.pflaeging@redforty2.com](mailto:niels.pflaeging@redforty2.com)



Silke Hermann  
[silke.hermann@redforty2.com](mailto: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](http://www.betacodex.org). Für mehr Informationen zu Beta und Beta-Transformation nimm Kontakt mit uns auf.



# Die BetaCodex Network Whitepapers

Alle Whitepapers des BetaCodex Network und bereits vorhandene Übersetzungen in andere Sprachen befinden sich auf [betacodex.org/white-papers](http://betacodex.org/white-papers).





the  
betacodex  
network

*since 2008*

Nimm Kontakt mit den  
Autoren dieses Papiers  
auf:



Niels Pflaeging  
[niels.pflaeging@redforty2.com](mailto:niels.pflaeging@redforty2.com)



Silke Hermann  
[silke.hermann@redforty2.com](mailto:silke.hermann@redforty2.com)

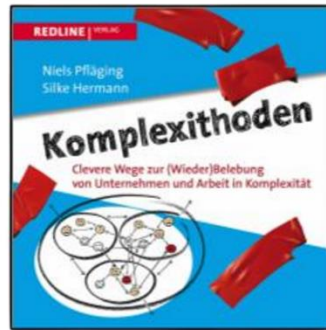
Konzept & Design: Niels Pfläging

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

# Bücher zum Beta-Kodex in deutscher Sprache (Auswahl)



Organisation für Komplexität  
Niels Pfläging  
Redline 2015



Komplexithoden  
Niels Pfläging |  
Silke Hermann  
Redline 2015



OpenSpace Beta  
Silke Hermann |  
Niels Pfläging  
Vahlen 2020



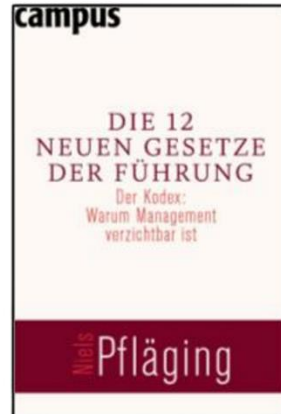
Zellstrukturdesign  
Niels Pfläging |  
Silke Hermann  
Vahlen 2020



Relative Ziele  
Niels Pfläging  
Vahlen 2022



Führen mit flexiblen Zielen  
Niels Pfläging  
Campus 2011



Die 12 neuen Gesetze der Führung  
Niels Pfläging  
Campus 2009

## Podcast

Mit allen  
12 Beta-Kodex  
Gesetzen

[www.betacodex.org](http://www.betacodex.org)  
[www.follettpublishing.com](http://www.follettpublishing.com)  
[www.sichtart.at/podcast](http://www.sichtart.at/podcast)

