

Wolfgang H. Schulz · Nicole Joisten
Christina F. Edye *Hrsg*

Mobilität nach COVID-19

Grenzen – Möglichkeiten – Chancen



Springer Gabler



Mobilität nach COVID-19

Wolfgang H. Schulz · Nicole Joisten ·
Christina F. Edye
(Hrsg.)

Mobilität nach COVID-19

Grenzen – Möglichkeiten – Chancen

Hrsg.
Wolfgang H. Schulz
Zeppelin Universität
Friedrichshafen, Deutschland

Nicole Joisten
International School of Management (ISM)
Köln, Nordrhein-Westfalen, Deutschland

Christina F. Edye
Zeppelin Universität
Friedrichshafen, Baden-Württemberg
Deutschland

ISBN 978-3-658-33307-2 ISBN 978-3-658-33308-9 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-33308-9>

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

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert durch Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2021

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung der Verlage. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

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

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Nora Valussi

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

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

Vorwort

Am 31. Dezember 2019 veröffentlichte die Wuhan Municipal Health Commission die Nachricht, dass eine Anhäufung von Pneumonie-Erkrankten festgestellt wurde. Zwischen Anfang Januar und Oktober 2020 wurden 35 Millionen Ansteckungen mit dem SARS-CoV-2-, auch COVID-19- und Corona-Virus genannt, festgestellt. Aufgrund der hohen Rate an internationalen Reisen hat sich das Virus wie ein Lauffeuer in der Welt ausgebreitet und ein baldiges Ende, wie anfangs erhofft, ist aufgrund schneller Übertragung nicht in Sicht.

Dieses Buch beschäftigt sich mit dem Einfluss von COVID-19 auf unsere Mobilitätswelt. Jegliche Bereiche der Mobilität, von Luftfahrt bis zu Spaziergängen, haben sich in den vergangenen Monaten verändert. Während einige Bundesländer stärker betroffen waren als andere und die Lebenseinschränkungen dadurch im ganzen Land variierten, ist dennoch eines klar: die Freiheit, die uns unser Fortbewegungsnetzwerk ermöglicht, ist nicht mehr wie vorher.

In diesem Buch kommen Experten aus jeglichen Sektoren der Mobilitätsindustrie zusammen und analysieren, evaluieren und diskutieren die Entwicklung ihres Bereiches. Das Buch soll nicht nur anderen Experten und Beschäftigten der Industrie einen Überblick verschaffen, sondern allen die Entwicklung der Branche näherbringen.

Redaktionsschluss war der 1. Oktober 2020.

Wir hoffen, dass dieses Buch Ihnen einen Einblick in die sich wandelnde Mobilitätsbranche gibt.

Univ.-Prof. Dr. Wolfgang H. Schulz
Prof. Dr. Nicole Joisten
Christina F. Edye

Inhaltsverzeichnis

1	Die Theorie der institutionellen Rollenmodelle – der Restrukturierungsansatz für Unternehmen zur Bewältigung der COVID-19 Krise	1
	Wolfgang H. Schulz, Oliver Franck und Stanley Smolka	
2	Von Hundert auf Null – Die COVID-19-Pandemie und die Luftfahrt	33
	Claus-Dieter Wehr	
3	COVID-19 und die Auswirkungen auf die Mobilität – Eine Analyse mit Echtzeitdaten	51
	Roman Suthold und Matthias Krusche	
4	Staus auflösen, realistisch bleiben – Städtische Mobilität für morgen	65
	Alexander Möller	
5	Urbane Post-Corona-Mobilität	79
	Stephan A. Jansen	
6	Mobilitätswende in Zeiten von COVID-19 – Haben ÖPNV und neue Mobilitätsformen noch eine Chance?	101
	Isabella Geis	
7	Die COVID-19-Krise als Katalysator des E-Commerce – Theoretische Einbettung für Akteure der Mikromobilität	111
	Bettina Arnegger	
8	Plattform-Geschäftsmodelle – Status Quo und Potenziale des autonomen Fahrens	121
	Patrick Ulrich, Ingo Scheuermann und Alexandra Fibitz	

- 9 Scheitern der deutschen Verkehrspolitik im Falle der Lufthansa:
Eine ökonomische Analyse 131**
Wolfgang H. Schulz, Oliver Franck, Stanley Smolka und Vincent Geilenberg
- 10 Kann eine Krise die Mobilitätsbranche vorantreiben? – Interdisziplinäre
Perspektiven der COVID-19 Krise auf die Mobilitätsbranche. 141**
Wolfgang H. Schulz, Nicole Joisten und Christina F. Edey



Die Theorie der institutionellen Rollenmodelle – der Restrukturierungsansatz für Unternehmen zur Bewältigung der COVID-19 Krise

1

Wolfgang H. Schulz, Oliver Franck und Stanley Smolka

1.1 Einleitung und Problemstellung

Der COVID-19-Virus hat auf wirtschaftlicher Seite den Anpassungsdruck für Unternehmen in allen Industrien erhöht. Im Guten wie im Schlechten. Es gibt Verlierer, die durch einen Einbruch der Nachfrage sowie durch Angebotsrestriktionen in die Verlustzone gerutscht sind und nun unter einem enormen Kostensenkungsdruck stehen. Es gibt Gewinner, die ihre Produktion hochfahren und die die Marktchancen ergreifen konnten, um aufgrund einer hohen Produktionsflexibilität neue Produkte anzubieten. Aber es gibt Industrien, die in doppelter Weise getroffen wurden. Dazu gehört die Mobilitätsindustrie – und zwar verkehrsträgerübergreifend. Klimawandel, Elektromobilität und der Eintritt neuer Player in die verschiedenen Märkte hatten schon vor der Pandemie einen Anpassungsdruck erzeugt. Dieser Anpassungsdruck wurde durch die Pandemie deutlich verschärft. In den 80er Jahren im 20. Jahrhundert gab es das Paradigma, dass Großunternehmen, und damit eine gewisse Konzentration in den verschiedenen Märkten, für eine industrielle Volkswirtschaft gut sind, da gerade Großunternehmen in Konjunkturkrisen stabilisierend wirken: Aufgrund ihrer „finanziellen“ Größe verfügen sie über Puffer, so dass ohne Freisetzung von Beschäftigung die Krise durch-

W. H. Schulz · O. Franck (✉) · S. Smolka
Zeppelin Universität, Friedrichshafen, Deutschland
E-Mail: oliver.franck@zu.de

W. H. Schulz
E-Mail: wolfgang.schulz@zu.de

S. Smolka
E-Mail: stanley.smolka@zu.de

© Der/die Autor(en), exklusiv lizenziert durch Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2021

W. Schulz et al. (Hrsg.), *Mobilität nach COVID-19*,
https://doi.org/10.1007/978-3-658-33308-9_1

standen werden kann. Dieses Paradigma wurde durch das Shareholder-Value-Paradigma abgelöst. Großunternehmen werden als ewiger monetärer Strom in Richtung Shareholder betrachtet und die Vorstände entsprechend belohnt, wenn sie in geschickter Weise die Liquidität aus dem von ihnen geleiteten Unternehmen herausziehen. Diese neue „Manager-Generation“ ignorierte eine der drei Unternehmerfunktionen, die Richard Cantillon, der Begründer der Unternehmenstheorie, herausgearbeitet hatte, weil sie sich auch nur noch auf die ambidextrische Sichtweise konzentrieren konnte. Diese Unternehmerfunktion ist die Verringerung der Einkommensunsicherheit von Dritten. Aus dieser Funktion folgt die Frage: Was muss man tun, um wirtschaftlich zu überleben und gleichzeitig das Einkommen der Beschäftigten zu sichern? Zugegeben, es ist im operativen Geschäft einfacher, schnell die Kosten zu senken, indem Beschäftigte entlassen werden, und in Deutschland können schon aufgrund von bestehenden Regulierungen, vor allem im Arbeitsmarkt, die Manager nicht so frei handeln wie Lee Iacocca, der 1979 einen freiwilligen Lohnverzicht bei den Chrysler-Mitarbeitern per Akklamation erreichte. Aber das Geheimnis für den anschließenden Erfolg von Chrysler war nicht der Lohnverzicht, sondern die im Hintergrund konsequent betriebene Veränderung der Organisationsstruktur. Genau das macht dieses Kapitel: Es liefert mit der Theorie der Institutionellen Rollenmodelle einen theoretischen Beitrag, um den Entscheidern ein Tool in die Hand zu geben, die Organisationsstruktur effizient zu organisieren und zu flexibilisieren. Hat Lee Iacocca sich damals von den Japanern inspirieren lassen, ist die Theorie der Institutionellen Rollenmodelle „made in Germany“.

Bleibt nur noch eines zu sagen: Mit der Theorie der Institutionellen Rollenmodelle können sich Unternehmen effektiv, effizient und diskriminierungsfrei organisieren, um Digitalisierung, Künstliche Intelligenz und alles, was noch kommt erfolgreich zu bewältigen.

Gewisse gesellschaftliche Veränderungen wie zum Beispiel die Digitalisierung und die Künstliche Intelligenz prägen das 21. Jahrhundert auf eine Art und Weise, wie sie die Welt zuvor noch nie gesehen hat. Neben der Zunahme der Globalisierung liegt der Grund für diese gesellschaftlichen Veränderungen in der Dynamik der Digitalisierung begründet, die in allen sozioökonomischen Lebenssphären ihren Einfluss entfaltet. Neben einer zunehmenden Vernetzung unterschiedlicher Akteure ist eine regelrechte Neuerschaffung der Welt zu beobachten. Beispielhaft können an dieser Stelle Themengebiete wie zum Beispiel die Digital Economy, die Sharing Economy sowie die autonome Mobilität genannt werden.

Aufgrund der zunehmenden Digitalisierung werden ebenfalls Bereiche der Mobilität mittels der Sharing Economy grundlegend verändert und ein Paradigmenwechsel in der Nutzung von Mobilitätskonzepten ist festzustellen. Hierbei gibt es mittlerweile die unterschiedlichsten Kooperationslösungen wie zum Beispiel „ShareNow“, die aus der Fusion zwischen „Car2Go“ und „DriveNow“ hervorgegangen ist. Dies hat eine Reduktion des motorisierten Individualverkehrs zur Folge, die eine Senkung der externen Kosten in den Innenstädten ermöglicht.

Die steigende Komplexität zwischen den einzelnen Stakeholdern führt zu einer Vernetzungszunahme zwischen den individuellen Bedürfnissen der Akteure, die auf einem gemeinsamen Markt konkurrieren. Am Beispiel von ShareNow kann eindrucksvoll beobachtet werden, wie verschiedene gesellschaftliche Stakeholder interagieren und miteinander kooperieren, um die Gesamtwohlfahrt einer Volkswirtschaft zu maximieren. Dies betrifft die Bereiche der Ökonomie sowie der Ökologie. Aufgrund der steigenden Komplexität, die mit der Entwicklung von neuen Mobilitätsangeboten einhergeht, ist es nicht mehr ausreichend, einzelne Abteilungen siloartig agieren zu lassen, ohne dass zwischen den Abteilungen die Zusammenarbeit aktiv gesucht wird. Um holistische Lösungskonzepte entwickeln zu können, ist es zwingend erforderlich, die vollständige Wertschöpfungskette mit all ihren Stakeholdern zu beachten. Die gewinnbringende Platzierung und Monetarisierung einzelner Marktlösungen gestaltete sich in der Vergangenheit als relativ einfach für die einzelnen Marktakteure. Diese Marktlösungen waren bereits in der Vergangenheit das Ergebnis der Zusammenarbeit aller Unternehmensabteilungen. In der heutigen Zeit wird die Berücksichtigung externer Stakeholder, deren Bedarfe in unterschiedlichsten Formen befriedigt werden müssen, als neuartig betrachtet. Die Kombination von externem und internem Wissen gewinnt im Zuge der Digitalisierung für die Automobilindustrie an Relevanz. Dies ist erforderlich, da die Automobilindustrie nicht über die nötigen Fähigkeiten und Ressourcen verfügt, um in zwei unterschiedlichen Systemen agieren zu können. Ursächlich hierfür sind die damit verbundenen Transaktionskosten und die erforderlichen Ressourcen. Dabei kommt es vor allem darauf an, dass die Unternehmen sich die Fähigkeit der Kooperation aneignen müssen und dies innerhalb eines widerspruchsfreien Rechtsrahmens geschieht. Es ist festzuhalten, dass das Handeln und Kooperieren marktmächtiger Unternehmen stets diskriminierungsfrei und im gültigen Rechtsrahmen zu erfolgen hat.

Hartmut Rosa betont in seinem Werk, dass die Modernisierung zu einer bestimmten Form der Beschleunigung führt. Diese subjektiv wahrgenommene Akzeleration resultiert aus einer Mengenerhöhung pro Einheit an Zeitressourcen. Folglich entsteht eine relative Zeitverknappung. Mathematisch kann dies damit begründet werden, dass die Kontraktion der Zeitressource nur dann erfolgen kann, wenn für eine bestimmte Menge an Arbeit eine größere Zeiteinheit erforderlich ist oder wenn die Mengenwachstumsraten größer sind als die Beschleunigungsraten. Dann entspricht dies einer technischen Entschleunigung und ergo einer Verknappung der Ressource „Zeit“. Um die gewaltige Menge an Daten verarbeiten zu können, werden neue Innovationen wie zum Beispiel Quantencomputer benötigt, um die relative Zeitressource nicht zusätzlich zu verknappen. Dieser Zwiespalt zwischen Innovation einerseits und Zeit andererseits erfordert eine andauernde Optimierung und Leistungssteigerung, welches gewisse soziale Nachteile hervorruft, aufgrund des Drucks sich permanent den Veränderungen anpassen zu müssen. Sofern das Subjekt nicht die nötige Bereitschaft aufbringt, sich auf die stetig wandelnden Anforderungen einzustellen, entsteht die Gefahr den Status innerhalb des sozialen Schichtungssystems zu verlieren und nicht mehr über die dem ehemaligen Status zugehörigen Ressourcen zu verfügen (Rosa 2012).

Die Berücksichtigung diverser gesellschaftlicher Stakeholder bedarf eines neuen Organisationsmodells, das den Spagat zwischen den unterschiedlichen Wertvorstellungen und Zielen meistert.

Der nachfolgende Beitrag beginnt mit einer Propädeutik zu dem Phänomen der hybriden Organisation, gefolgt von Ausführungen zur Komplexität sowie der Systemtheorie nach Niklas Luhmann. Anschließend wird eine Einführung in die Theorie der institutionellen Rollenmodelle nach Wolfgang H. Schulz vorgenommen. Schließlich wird anhand der Theorie der relationalen Führung nach Joseph Wieland ein Beitrag zur Anwendung auf einer Leadership-Ebene geleistet.

1.2 Hybride Organisation

For-Profit-Organisationen (FPO) und Non-Profit-Organisationen (NPO) erfahren seit geraumer Zeit Fokuserweiterungen, die laut Stephan A. Jansen neue Gesellschaftsspiele schafft. Der Kern hierfür steckt in den transsektoralen Aktivitäten, die die altherwürdigen Sektorgrenzen verschieben oder sogar beginnen, diese aufzulösen. Organisationen entwickeln sich infolgedessen weiter und bilden auf der nächsten Entwicklungsstufe Hybride aus, die dazu befähigt sind, zwischen den einzelnen Sektorgrenzen zu agieren (Jansen 2013).

Jene Kompetenz der Entdifferenzierung ist in den einzelnen Organisationen institutionell verankert. So vereinen beispielsweise klassische Non-Profit-Organisationen gemeinschaftliche, staatliche und marktnahe Elemente, während sie diverse Ziele zeitgleich nachgehen, diverse Organisationskulturen integrieren und last but not least multiple Ressourcen verwenden. NPOs sind folglich hybride Gebilde jenseits von Markt, Staat und Civil Society. Aus diesem Grund lassen sich keine trennscharfen sektorspezifischen Abgrenzungen zwischen den Sektoren Markt, Staat und Zivilgesellschaft finden (Schulz 2010). Beispielhaft sei an dieser Stelle an das soziale Unternehmertum sowie an Wohlfahrtsorganisationen erinnert, die verschiedene Sektorlogiken miteinander verzahnen und als hybride Organisationen betrachtet werden (Scheuerle et al. 2013). Hybride Organisationen sind folglich nicht mehr allein auf ihre ursprüngliche natürliche Sektorlogik avisiert, sondern integrieren mindestens eine weitere Sektorlogik – beispielsweise die des Marktes oder der Politik – in ihr Organisationskalkül. Somit agieren diese Organisationen fortan als Zwitter (Simić und Predović 2014). Damit einhergehend erschaffen hybride Organisationen neue unterschiedliche Formen der Ressourcenallokation, die in multiple Organisationsziele münden. Dies ermöglicht einen Ausgleich zwischen Eigen- und Gemeinwohlinteressen. Zudem führen die Handlungslogiken der hybriden Organisationen zur Auflösung traditioneller Sektorgrenzen, so dass gleichzeitig neue intersektorale Orientierungsgrößen geschaffen werden, die zu fundamental neuen Wettbewerbskompositionen zwischen den Organisationen des Marktes, des Staates sowie der Zivilgesellschaft führen (Kordes 2017).

Treiber für die Hybridisierung von Organisationen lassen sich einerseits in der zunehmenden Ökonomisierung von NPOs und andererseits in der zunehmenden Integration von nachhaltigen Aspekten auf Seiten der FPOs finden. Dies lässt den gedanklichen Schluss zu, dass alle Organisationen im 21. Jahrhundert als Hybride gelten. Aus diesem Grund schlagen Glänzel und Schmitz (2012) eine schärfere Definition von hybriden Organisationen vor, so dass jene von „gewöhnlichen“ Organisationen mit ausgeprägtem Corporate-Social-Responsibility-Verhalten oder jenen, die einen Shared-Value-Ansatz (nach Porter und Kramer) verfolgen, unterschieden werden können. Die Art und Weise des inter- sowie transsektoralen Agierens von Organisationen mit hybrider Identität ist durch die Bündelung und Verwendung diverser sektorspezifischer Ressourcen gekennzeichnet. Somit geht es a priori nicht um das „entweder oder“, sondern vielmehr um das „sowohl als auch“. Zudem ist in allen hybriden Organisationen eine multiple Zielsetzung festzustellen, die auf unterschiedliche Sektoren wirken, gleichwertig nebeneinander stehen und erfüllt werden. Nur, wenn diese beiden Bedingungen erfüllt sind, handelt es sich – folgt man Glänzel und Schmitz – per Definition um hybride Organisationen (Glänzel und Schmitz 2012).

Somit lassen sich klassische For-Profit-Organisationen und Non-Profit-Organisationen von hybriden Organisationen abgrenzen. FPO verwenden ihre Mittel vorwiegend, um ihren wirtschaftlichen Ertrag und damit folgend den Shareholder Value zu maximieren. Wobei NPO ihre zur Verfügung gestellten Mittel dafür verwenden, die selbstgewählten gemeinwohlorientierten Aufgaben, gemäß ihrer Solidaritätslogik, zu erfüllen. Mit Blick auf die existierenden Organisationen wird deutlich, dass sie sich unterschiedlichen Sektorlogiken widmen und unterschiedliche Ressourcen verwenden – siehe Corporate Social Responsibility und Created Shared Value – jedoch stets eine Sektorlogik in Hinblick auf die zu erreichenden Organisationsziele als dominant erscheint.

Bei den meisten FPO lässt sich konstatieren, dass soziale und nachhaltige Ziele als relevant betrachtet werden und unterschiedliche Zielsetzungen in diesen Bereichen existieren, jedoch die Sektorlogik des Marktes und damit einhergehend das verbundene Ziel der Profitmaximierung stets primär betrachtet und realisiert wird (Glänzel und Schmitz 2012). Für For-Profit-Organisationen werden somit Zielfunktionen des Dritten Sektors zu Mitteln innerhalb ihrer eigenen Marktlogik. Umgekehrt nehmen Non-Profit-Organisationen Instrumente des Marktes auf und ordnen diese ihrer eigenen Solidaritätslogik unter. Unter jenen Umständen ist die Integration von hybriden Mitteln beobachtbar: Die Organisationsziele scheinen hybrid zu sein, jedoch dominiert die natürliche Sektorlogik. Jene Asymmetrie verdeutlicht, weshalb die Mehrheit von Organisationen eine schwache Hybridität aufweist. Sie agieren de facto intersektoral, aber weisen keine vollendete Hybridität auf (Glänzel und Schmitz 2012). Diese scharfe Unterscheidung ist elementar für den Management- und Leadership-Diskurs im 21. Jahrhundert. Die transaktionale Führung sowie die spätere Weiterentwicklung zur transformationalen Führung – beide haben ihren Ursprung in der Transaktionskosten-

theorie von Coase (1937) – finden ihre Berechtigung im 20. Jahrhundert. Sie stoßen jedoch bei intersektoral agierenden – hybriden – Organisationen an ihre Grenzen. Denn hybride Organisationen erbringen eine Vermittlungs- und Mediationsleistung zwischen den entsprechenden Sektoren. Diese müssen in der Lage sein, ein flächendeckendes Signalspektrum zu empfangen, zu verstehen und darauf zu reagieren sowie darauf bezugnehmend interne und externe Entscheidungen treffen zu können. Hier wird ersichtlich, dass gleichzeitig eine Übersetzung des jeweils sektorspezifischen Codes in die Codes anderer beteiligter Sektorlogiken notwendig ist. Dies ist der Grund, weshalb hybride Organisationen Personal mit unterschiedlichen Hintergründen und Kompetenzen benötigen, die die notwendigen Übersetzungs- sowie Implementierungsleistungen erbringen können (Glänzel und Schmitz 2012).

1.3 Komplexität und Vernetzung

Die voranschreitende Digitalisierung der Arbeitswelt bewirkt, dass die zahlreichen Geschäftsfelder, in denen Unternehmen tätig sind, in ihrem Ausmaß der wechselseitigen Vernetzung deutlich zunehmen. Die Digitalisierung der Arbeitswelt zeigt sich insbesondere daran, dass immer mehr und immer vielfältigere Daten gesammelt und miteinander verknüpft werden, die von Unternehmen entweder eigenständig ausgewertet oder alternativ an Dritte weiterverkauft werden, welche die Daten wiederum im Sinne ihrer Geschäftsinteresse auswerten und einsetzen. Dies geschieht gewiss unter der Berücksichtigung der geltenden Datenschutzverordnungen. Dieser in Bewegung gesetzte und sich intensivierende Prozess des sich verdichtenden Netzwerks von digitalen Verflechtungen einerseits in Kombination mit den globalen Herausforderungen andererseits, welche von der Menschheit gelöst werden müssen, führt dazu, dass die Führungskräfte ihre Unternehmen nicht mehr als isolierte Einheiten betrachten sollten, sondern vielmehr als vernetzte Gebilde. Denn die Vorstellung von einem Unternehmen als einer isolierten Einheit ist in diesem zunehmend digitalisierten Gesellschaftssystem schlicht nicht mehr zeitgemäß. Daher ist es von Notwendigkeit, die gegenwärtig praktizierte Form des Kapitalismus um alternative Formen des Wirtschaftens zu ergänzen, sodass angesichts der Veränderungen der Arbeitswelt unser funktionierendes Sozialsystem auch funktionsfähig für die Zukunft gestaltet werden kann. Daher ist es aktuell von großer Wichtigkeit, die traditionelle Auffassung von Unternehmensführung dahingehend zu überarbeiten, wie es möglich ist, dass eine Balance zwischen verschiedenen gesellschaftlichen Stakeholdern geschaffen werden kann. Der Soziologe Hartmut Rosa spricht in diesem Zusammenhang davon, dass es nun die Aufgabe sei, kollektive Denkmuster auszuprägen, um dadurch das gesellschaftliche Solidaritätsbewusstsein zu stärken, sodass in Erweiterung des bestehenden kapitalistischen Systems zeitgemäßere Formen des Wirtschaftens erfunden werden können, die den Kapitalismus in seiner bestehenden Form ablösen (Rosa 2014, S. 33). Daraus folgt, dass die Unternehmensführungen von Unternehmen zu der Einsicht gelangen müssen, dass sie nur dann in einer

nachhaltigen und friedlichen Gesellschaft unternehmerisch tätig sein können, wenn sie die Kooperation mit vielfältigen Stakeholdern suchen und ausbauen. Die Unternehmen müssen dementsprechend bei der Herstellung ihrer Waren und Dienstleistungen der Frage nach dem Allgemeinwohl in ihrer Handlungen Beachtung schenken, um sowohl die Situation der Kunden, des Unternehmens als auch der Gesellschaft zu verbessern.

Diese Arbeit versteht sich als Beitrag zu einer Analyse eben jener soeben skizzierter Herausforderungen der Geschäftswelt und unternimmt den Versuch herauszuarbeiten, welche alternativen und neuen Formen von Leadership, Kultur, Unternehmensführung und Organisationsdesign sich dafür eignen, die gesellschaftliche Wohlfahrt der Zukunft zu vermehren sowie die Herausforderungen der Menschheit effektiv und nachhaltig zu lösen. Maßgeblich geht es hierbei darum, neue Führungskompetenzen zu identifizieren und zu kontextualisieren, die in Unternehmen der Zukunft benötigt werden. Im nächsten Abschnitt werden hierzu in einem ersten Schritt die Grundlagen des Institutionellen Rollenmodells (IRM) beschrieben.

1.4 Systemtheorie

Für ein tieferes Verständnis für die Theorie des Institutionellen Rollenmodells (IRM) ist es notwendig, die Grundlagendisziplinen, die dem Model als Basis dienen, etwas näher auszuführen. Gleichwohl muss auf die unvermeidlichen Limitierungen verwiesen werden, da im Rahmen dieses Beitrags eine ausführliche und vollständige Aufarbeitung der neuen soziologischen Systemtheorie – nach Niklas Luhmann – einerseits den Rahmen sprengen und andererseits dem Begründer nicht gerecht werden würde. Die Differenz von System und Umwelt stellt die Grundlage der neuen soziologischen Systemtheorie dar. Darüber hinaus ist festzuhalten, dass zwischen geschlossenen und offenen Systemen unterschieden wird. Die Divergenz offener und geschlossener Systeme besteht darin, dass die Umwelt des geschlossenen Systems keine Bedeutung besitzt, währenddessen ein offenes System mit seiner Umwelt in Beziehung steht. Hierbei spielt es keine Rolle, wie diese Austauschbeziehungen definiert sind und in welcher Art und Weise und Intensität diese Austauschbeziehungen vollzogen werden (Luhmann 2012, S. 22).

Ein System besteht aus einem oder mehreren Elementen sowie Relationen (Beziehungen), die zwischen diesen Elementen wirken. Als Gesamtsystem wird die Summe aller Elemente und Relationen zueinander bezeichnet. Das Ausmaß der Komplexität eines Gesamtsystems bestimmt sich dadurch, inwieweit es unmöglich ist, jedes Element jederzeit mit jedem anderen Element in Beziehung zu setzen. Aufgrund der Tatsache, dass das System immer weniger komplex als seine Umwelt aufgebaut ist, muss es Selektionsstrategien bei der Auswahl und Verknüpfung von Elementen entwickeln. Denn die Komplexität der Umwelt sowie die Komplexität des Systems selbst führen dazu, dass das System unter Selektionszwang steht, da es aktuell immer nur bestimmte Elemente auswählen und miteinander relationieren kann. Daher wäre es auch

immer möglich gewesen, andere Elemente auszuwählen und zu relationieren, weswegen jede Selektionsstrategie eines Systems kontingent, also immer auch anders möglich ist (Luhmann 1984). Aufgrund dieses Zusammenhangs stellt die Unterscheidung zwischen Element und Relation den zweiten wesentlichen Kerngedanken der Systemtheorie dar, da sich aus dieser Unterscheidung die Komplexität eines Systems ableitet.

In Hinblick auf den Kerngedanken der Systemtheorie – folglich der Differenz von System und Umwelt – wird deutlich, dass sich unendlich viele (Teil-)Systeme ausdifferenzieren können. Hierbei ist es völlig unerheblich, ob sich ein neues System aus einem bereits bestehenden Gesamtsystem ausdifferenziert – beispielsweise sei an die Gründung von Tochterunternehmen erinnert – oder sich holotisch neu herausbildet. Im ersten Fall kann davon gesprochen werden, dass das ursprüngliche Gesamtsystem als Umwelt des neu transformierten (Teil-)Systems betrachtet wird und sich dieses neue (Teil-) System von dem Gesamtsystem ausdifferenzierte. Folglich lässt sich konstatieren, dass ein ausdifferenziertes System, aufgrund der hohen Komplexität von System und Umwelt, aus unterschiedlichen System-Umwelt-Differenzen existiert. Aus diesem Grund ist offensichtlich, weshalb mehrere (Teil-)Systeme ein Gesamtsystem und dessen Umwelt rekonstruieren (Luhmann 2012). An dieser Stelle kann beispielsweise an die vielfältigen und unzähligen Holdings, Konglomerate und Kooperationsnetzwerke innerhalb des Wirtschaftssystems erinnert werden.

Im Hinblick auf den zweiten Kerngedanken der Systemtheorie – der Unterscheidung zwischen Element und Relation – ist es entscheidend, dass die dem System gegebenen Elemente ihrerseits in unterschiedlichem Ausmaß komplex sind, um als Einheit für die Systembildung auf höheren Ebenen fungieren zu können (Luhmann 1984). Folglich sind bereits die Elemente eines komplexen Systems in sich komplexer konstituiert als diejenigen eines weniger komplexen Systems. Dies lässt sich an einem geeigneten Beispiel verdeutlichen. Ein börsennotierter Konzern setzt sich oftmals beispielsweise aus zahlreichen Tochterunternehmen zusammen, wohingegen sich ein kleines Unternehmen lediglich aus verschiedenen Abteilungen zusammensetzt. Dementsprechend haben die Elemente auf der höchsten Ebene der Systembildung bei dem börsennotierten Konzern eine größere Binnenkomplexität als die Elemente auf der höchsten Ebene der Systembildung des kleinen Unternehmens, da ein jedes Tochterunternehmen als Subsystem des Gesamtsystems wiederum in zahlreiche Tochterunternehmensabteilungen untergliedert ist.

Überdies hinaus können sich Systeme nicht nur von ihrer Umwelt ausdifferenzieren und sich mithilfe einer „Grenze“ zu ihrer Umwelt abgrenzen, sondern sich ebenfalls gleichzeitig adaptiv und strukturell an ihrer Umwelt orientieren. Aufgrund dessen können Systeme ohne Umwelt nicht existieren. Folglich ist die Grenzerhaltung des Systems gegenüber der Umwelt gleichzeitig Teil der Systemerhaltung: Denn ohne Grenze ist weder eine Differenzierung noch eine Reproduktion möglich. Nicht zu vergessen ist hierbei, dass diese Grenzen nicht als feste, undurchlässige „Mauern“, sondern vielmehr als Zellmembranen verstanden werden, die semipermeable Eigenschaften aufweisen, so dass trotz Ausdifferenzierung sowohl ein Austausch als auch Zusammenhänge

zwischen System und Umwelt zugelassen werden (Luhmann 2012). Zur besseren Veranschaulichung sei beispielhaft an den menschlichen Organismus erinnert. Jede einzelne Körperzelle differenziert sich von der Umwelt (Gesamtsystem) aus und bildet ihr eigenes System, sofern die einzelnen Zellkörper als Elemente definiert werden. Unter den einzelnen Zellkörpern findet ein Austausch von Materialien und Informationen innerhalb der Körperzelle mit Hilfe des endoplasmatischen Retikulums und anderen zellinternen Transport- und Austauschsystemen statt. Zugleich findet ebenfalls ein Informations- und Materialaustausch zwischen den einzelnen Körperzellen untereinander statt. Vergrößert man nun das Objektiv des Mikroskops, fällt auf, dass ein Bündel aus Millionen von Zellen ein Teilsystem des menschlichen Organismus bilden. Jede noch so kleine und unscheinbare Zelle ist Teil des Gesamtsystems, das lediglich nur ein „Teilsystem“ des gesamten menschlichen Organismus darstellt. Das Gesamtsystem „Mensch“ ist jedoch nur dann lebensfähig, wenn jede einzelne Körperzelle ihre Funktion erfüllt und alle Körperzellen sowie alle organischen Teilsysteme miteinander in Beziehung stehen.

Dieser kurze medizinische Einblick soll lediglich als praktisches Beispiel dienen. In Hinblick auf das Wirtschaftssystem lassen sich ähnliche Parallelen ziehen, wobei hier die Evolution von kleinen und mittelständischen Unternehmen bis hin zu global agierenden Konzernkonglomeraten und ganzen Wirtschaftssystemen zu beobachten ist. Den Mehrwert der Theorie des Institutionellen Rollenmodells sollten die ausgeführten Beispiele in aller Kürze verdeutlichen. Die Vorteile des IRM liegen darin, dass sowohl von der Mikro- bis hin zur Makroebene wirtschaftliche Prozesse analysiert, entwickelt und effizient strukturiert werden können. Mithilfe des IRM können auf der Mikroebene einzelne Geschäftsprozesse analysiert, optimiert sowie entwickelt werden. Auf der Mesoebene können unter anderem weitreichende Unternehmensstrategien entworfen und auf der Makroebene können komplexe Kooperationsmodelle analysiert, optimiert und effizient entwickelt werden.

1.5 Betreibermodelle

Eine wesentliche Grundlage des Institutionellen Rollenmodells stellen die Betreibermodelle dar, die in drei verschiedene Arten untergliedert sind. Daher ist es für die Erreichung eines tiefgreifenden Verständnisses des Institutionellen Rollenmodells wichtig, dass man mit den drei wesentlichen Arten von Betreibermodellen vertraut ist. So ist der Betreiber entweder 1) vollständig im Privatbesitz, oder 2) vollständig im öffentlichen Besitz oder 3) er hat sowohl private als auch öffentliche Beteiligungen.

Zahlreiche Kriterien finden bei der Auswahl des geeigneten Betreibermodells Anwendung, die sowohl qualitative wie auch quantitative Aspekte berücksichtigen, sodass die Auswahl des Betreibermodells auf einer exakten empirischen Grundlage beruht.

Ferner ist es relevant, sofern alternative Betreibermodelle angewendet werden, dass die Verteilung der Rollen die vollständige Lieferkette berücksichtigt. Die Lieferkette