

## Geleitwort

Die Arbeitsteiligkeit in der Gestaltung und Realisierung von Unternehmensprozessen sowie der Einsatz von Menschen schaffen unternehmensinterne soziale Beziehungen zwischen den beteiligten Personen. Das Zusammenwirken erfordert zudem zwingend die Abstimmung der Aktionen der Beteiligten. Ein Instrument der Abstimmung ist generell die Integration, d. h. das Zusammenfügen mehrerer Teile zu einem Ganzen, so dass das ‚Ganze mehr ist als die Summe seiner Teile‘.

Die Übertragung der generellen Integrationswirkungen auf die Gestaltung sozialer Beziehungen im Unternehmen verspricht daher gegenüber anderen Instrumenten der Abstimmung ein **Effektivitäts- und ein Effizienzpotenzial**, das die Unternehmensziele besser zu erreichen erlaubt. Für die betriebswirtschaftliche Analyse ist es erforderlich, dass offen gelegt wird, wie Integration in unternehmensinternen sozialen Beziehungen erreicht werden kann, und wie die Wirkungen der Integration in unternehmensinternen sozialen Beziehungen zu operationalisieren sind. Weiter ist zu prüfen, inwieweit die Integration innerhalb unternehmensinterner sozialer Beziehungen in Organisationskonzepten erfasst ist, um gegebenenfalls ein eigenes Organisationskonzept zu entwickeln.

Die gegenwärtigen Veränderungen der Unternehmensumwelt sowie die ganzheitliche Betrachtungsweise des Menschen gipfeln in der Vision einer **individualisierten Organisation**, für die die Integration in unternehmensinternen sozialen Beziehungen eine besondere Bedeutung hat. In Organisationswissenschaft und Organisationspraxis gibt es eine breit und teilweise kontrovers geführte Diskussion zu einzelnen Teilaspekten und die Propagierung unterschiedlichster Vorschläge, wobei das Fehlen einer anerkannten Theorie der Integration in Unternehmen zu Tage tritt.

Der Verfasser entwickelt auf der Basis der informationstheoretischen und verhaltenswissenschaftlichen Perspektive die zwischenmenschliche Kommunikation in Unternehmen als **Prozess von Kommunikation und Konflikt**, wobei er sich auf isolierte Beziehungen zwischen zwei Akteuren beschränkt. In Unternehmen sind sowohl aufgabenbezogene als auch soziale Aspekte der Kommunikation zu erfassen. Die Diskussion von Kommunikation und Konflikt bildet eine sehr gute Basis, um Integration in sozialen unternehmensinternen Beziehungen in einem theoretischen Ansatz zu diskutieren. Aufbauend auf der **Grundhypothese der akteurs- und unternehmensbezogenen wechselseitigen Nutzengenerierung** werden Kommunikation und Distanzüberwindung als Anforderungen an die Gestaltung der unternehmensinternen sozialen Beziehungen herausgearbeitet.

Integration in unternehmensinternen sozialen Beziehungen kann in früher Phase nur erreicht werden, wenn *räumliche Nähe* gegeben ist. Die Überwindung von Zieldistanzen ist ein Prozess von *Zielannäherung und Zielentfernung*. Integration in unternehmensinternen sozialen Beziehungen erfordert grundsätzlich die Verringerung von Machtdistanzen, wodurch ein Prozess von *Machtannäherung und Machtentfernung* initiiert wird. Im Spannungsfeld von Stabilität und Flexibilität muss Integration ein Pendeln zwischen *soziokultureller Annäherung und Distanz* sein.

So wird vom Verfasser in überzeugender Weise das Modell der Integration in unternehmensinternen sozialen Beziehungen entwickelt. Es beruht auf schlüssig abgeleiteten Hypothesen, die in einem Katalog zusammengefasst wurden.

Dem Verfasser gelingt es im Zuge der **Operationalisierung** zu zeigen, dass die sozialen Integrationseffekte durch *Motivation, Vertrauen und Wissen* sowie die auf die Aufgaben bezogenen Integrationseffekte durch die strategischen Wettbewerbsvorteile *Qualität, Zeit und Kosten* repräsentiert werden können. Mit Hilfe dieser Konstrukte ist es dann auch erreichbar, die Wirkungszusammenhänge zu analysieren und die Hypothesen zu überprüfen.

Mit seinen Analyseergebnissen schafft Thode die Voraussetzungen für die Operationalisierung der Zusammenhänge zwischen der Integration in unternehmensinternen sozialen Beziehungen einerseits und den Integrationseffekten andererseits in eindrucksvoller Weise. Hervorzuheben ist insbesondere, dass er es versteht, auf der Basis der vorhandenen, lückenhaften Studien die notwendigen Ergänzungen in plausibler Weise abzuleiten, so dass in systematischer Weise die Basis für die Überprüfung der zuvor abgeleiteten Hypothesen geleistet werden kann. Die Fragestellung hierbei lautet: *Erfüllen die drei Konstrukte sozialer Integration die in den Hypothesen postulierten Erwartungen in Bezug auf die Überlebensfähigkeit des Unternehmens?*

Insgesamt ist festzustellen, dass neben der *Bestätigung der Prämisse der Nutzen-generierung* die Hypothesen zur *Kommunikation alle in vollem Umfang bestätigt* werden können, während bei den Hypothesen, die sich auf *Nähe bzw. Distanz* beziehen, in *weitgehendem Maße differenziert* werden muss.

Im Anschluss ist zu untersuchen, inwieweit in so genannten **modernen Organisationskonzepten** die Analyseergebnisse umgesetzt werden. Der Verfasser unterscheidet hierzu strukturbildende und strukturkoppelnde Instrumente.

Die Bewertung der **strukturbildenden** Instrumente im Hinblick auf die Situation, in der sich heute Unternehmen befinden, führt u. a. zu dem Ergebnis, dass entgegen der häufig vertretenen Auffassung die *interne lose* Kopplung für eine *eher stabile* Unternehmensumwelt angemessen ist. Die lose Kopplung muss daher situationsabhängig in eine *feste Kopplung* umgewandelt werden, wodurch hybride Strukturen entstehen.

Bei der Auswahl der zu analysierenden **strukturkoppelnden** Instrumente, die aufgrund der großen Zahl unabdingbar notwendig ist, greift der Verfasser auf zwei Klassifikationen zurück, die er geschickt miteinander verbindet. Er zeigt die Schwierigkeiten infolge der nicht zu erreichenden Überschneidungsfreiheit sowie der Messung der Integrationswirkungen und kommt letztlich zur *Balanced Scorecard* als ganzheitlichem Messinstrument. Thode zeigt, dass die sozialen Integrationseffekte im Rahmen der Mitarbeiterperspektive der *Balanced Scorecard* im Prinzip problemlos eingebaut werden können. Eine beispielhafte Visualisierung von Wirkungsbeziehungen zwischen allen Perspektiven zeigt, wie Zusammenhänge hergestellt werden können. Die Entwicklung von Maßnahmen auf der Basis der Strategien und Ziele lässt erkennen, dass prinzipiell die objektiv erfassbaren Integrationsergebnisse in unternehmensinternen sozialen Beziehungen mit Hilfe der *Balanced Scorecard* ‚gemessen‘ werden können.

Manfred Layer